

УДК: 37.013

DOI: 10.25629/НС.2023.05.17

## РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ЛИЧНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК БАЗОВОЕ УСЛОВИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА

Гречухина А.А.<sup>1</sup>, Козина Е.С.<sup>2,3</sup>

<sup>1</sup>Новосибирский государственный педагогический университет

<sup>2</sup>Сибирский государственный университет путей сообщения

<sup>3</sup>Новосибирский государственный технический университет

### АННОТАЦИЯ

В статье представлен междисциплинарный подход к формированию концептуальных основ комплексной модели развития социально-личностных компетенций персонала в ракурсе базовых условий формирования личной и коммуникативной эффективности как основы приращения профессионального мастерства сотрудников, выхода за пределы автоматизмов и мыслительных, коммуникативных шаблонов. Это профессиональная индивидуализация, проход в другое, более объемное, системное измерение восприятия профессиональной реальности и определения своего места в ней.

Рассматриваемая инновационная модель компетентностного подхода поможет решить проблему разрыва между стремлением современного общества к количественному росту получаемых знаний, умений и запросом любой отрасли в их качественном применении специалистами-профессионалами, способными к креативной и продуктивной деятельности. Формирование self-skills в системе развития компетенций является базовым ресурсом и важнейшим метанавыком в мире глобальных изменений и перехода от автоматических навыков к более осознанной, творческой, соответствующей внутреннему и внешнему контексту деятельности.

Актуальность исследования обусловлена геополитическими, социально-экономическими и технологическими преобразованиями, инициирующими необходимость качественной трансформации профессионального образования и систем обучения сотрудников российских компаний. Необходимо целостное понимание процессов и принципиально новая парадигма обучения, экологично соединяющая наследие российской педагогики и мировой опыт, накопленный в области развития компетенций, с мощным арсеналом традиционных и инновационных форматов, технологий и инструментов обучения и мотивации.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

социально-личностные компетенции, профессиональное мастерство, метанавыки, self (селф), навыки саморегуляции, профессиональная индивидуация, концепции и модели развития сотрудников, кадровый потенциал, персонализированный подход и индивидуальные траектории развития.

### ВВЕДЕНИЕ

Глобальные изменения мирового порядка коснулись в настоящее время всех отраслей жизнедеятельности российского общества, новая действительность требует трансформации на самых глубоких ценностных, мировоззренческих уровнях, которые связаны с историческими перспективами развития страны в цивилизационном масштабе.

Системные социально-экономические преобразования актуализированы, с одной стороны, потребностью в становлении новой российской идентичности, опирающейся на уникальный отечественный опыт и самобытность традиций, укладов, наследие в различных областях куль-

туры и искусства, науки и производства, энергетики; с другой стороны, – необходимостью интегрировать достижения технологических прорывов мирового сообщества последних десятилетий в информационно-коммуникационной среде, освоении виртуальной и дополненной реальности, в области биотехнологий, искусственного интеллекта и др.

Эволюционные вызовы нового времени, требующие осмысления – это параметры VANI-мира. Акроним VANI для описания механизмов и условий существования в новой реальности предложил один из ведущих мировых футурологов Джамаис Кашио: Brittle (хрупкий мир), Anxious (тревожный мир), Nonlinear (нелинейный мир), Incomprehensible (непостижимый мир).

По сути, следующий этап развития цивилизации обусловил экзистенциальные эволюционные задачи, требующие квантового перехода, как на личностном плане, так и на организационном, и на государственном уровне. Модели развития и управления, опирающиеся на достаточно стабильные и прогнозируемые тенденции, больше не являются эффективными в условиях, требующих сочетания интуитивного видения и адаптивной гибкости наряду с цельным внутренним потенциалом и внимательностью к контексту, обеспечивающими одновременно устойчивость и подвижность в изменениях.

Векторы этих изменений все больше высвечивают множество проблем в государственной кадровой политике и политике управления человеческими ресурсами современных предприятий и организаций, которые взаимосвязаны с системным кризисом в образовательной сфере на всех уровнях, преодоление которого создаст предпосылки для принципиально новых возможностей развития профессионального потенциала. Новые вызовы требуют экологичного подхода к реформированию механизмов реализации образовательного процесса и модели обучения, к формированию гибкой системы образовательных и профессиональных стандартов. Трансформацию компетентностного подхода в обучении следует реализовывать эволюционным, а не революционным путем, аккумулировав все ценные наработки последних лет и сформировав под них надежный базис в виде полноценного разворота к реализации личного потенциала и профессиональной индивидуализации каждого с опорой на его истинную, глубинную мотивацию, с одной стороны, и развивающую среду, вовлекающую многообразие возможностей, форм и условий профессиональной реализации – с другой.

«Понимание состояния окружающего мира – это осмысление ситуации со многими неизвестными. В кризисной ситуации важно обновить существующий и построить новый, более надежный мост между прошлым и будущим. Необходимо порождать более осмысленные и целеустремленные, более гибкие, более рациональные и актуальные жизненные замыслы» [1, с. 70].

Представленная многомерная модель развития компетенций синтезирует классические теоретико-методологические подходы к обучению взрослых на основе ценностных приоритетов, особенностей мировосприятия и самовосприятия личности в фокусе организационных сценариев ситуационного управления и персонализированных траекторий развития мотивации и компетенций сотрудников, формирующей определенную матрицу и индивидуальный путь необходимых изменений, способных обеспечить рост кадрового потенциала, конкурентоспособность российских компаний и государства в целом в современных условиях: от личностного к организационному.

### **КРАТКИЙ ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ**

Предлагаемый нами подход базируется на синтезе различных современных и классических концепций, подходов и моделей, предложенных в рамках психологии и педагогики, социальной и организационной психологии, теории управления, управления персоналом, социологии организаций и др.

Инновационная модель развития компетенций базируется на интеграции развития личностных, коммуникативных и профессиональных навыков; становлении профессионального мастерства на основе междисциплинарного подхода к развитию компетенций, персонализации и индивидуации этих процессов. Здесь объединены основные классические и современные концепции, подходы, модели, объясняющие общие закономерности и формирующие принципиально новые основы организации экологичных систем роста кадрового потенциала компаний (таблица 1).

Таблица 1 – Междисциплинарный подход к развитию компетенций

Область навыков	Области науки	Направления, концепции, подходы	Авторы, сформировавшие идеи	Универсальные модели
Self (селф) навыки/ личный потенциал, индивидуализация / само-сознание)	Психология / Педагогика / Педагогическая психология / Возрастная психология	Возрастная периодизация	Л.С. Выгодский, Д.Б. Эльконин, З. Фрейд, Ж. Пиаже, Э. Эриксон и др.	
		Я-концепция, самость, селф, самосознание	С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, П.Я. Гальперин, А.В. Михайлова, А.Г. Спиркин, Б.Г. Ананьев, К.Г. Юнг, У. Джеймс, А. Маслоу, К. Роджерс, Р. Бернс, Х. Кофут, П. Гудман	
Soft-skills (коммуникативные навыки) Hard-skills (профессиональные навыки)	Теория организации и управления / Управление персоналом / Социология организаций / Социальная и организационная психология	Школа человеческих отношений	Э. Мэйо, М.П. Фоллетт, Г. Мюнстерберг и др.	
		Школа поведенческих наук / бихевиоризм, деятельностный подход	И.П. Павлов, В.М. Бехтерев, В.В. Давыдов, Дж. Уотсон, Э. Толмен, К.Л. Халл, Б.Ф. Скиннер, А. Бандура, А. Дистерверг и др.	
		Компетентностный подход	А.В. Хуторской, А.Я. Кибанов, П.Э. Шлендер, Д. МакКлелланд, Р. Бояцис, Л. Спенсер и др.	
		Содержательные и процессуальные концепции мотивации	Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Э. Лоулер и др.	
		Ситуационный подход руководства	Р. Танненбаум, У. Шмидт, Р. Стогдилл, Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшард, Ф. Йеттон, А. Яго и др.	
		Agile-методология управления командами	Дж. Сазерленд, Ю. Апеллои, С. Деннинг, К. Швабер, Х. Книберг, Л. Адкинс и др.	
				Теория спиральной динамики (К. Грейвз, Д. Бек, К. Кован), Модель логических уровней (Г. Бейтсон, Р. Дилтс), Эмпирическая модель процесса обучения (Д. Колб), Модель лестницы компетенций (А. Бандура)

Многие из ключевых психологических, личностных, социальных, профессиональных проблем, с которыми люди сталкиваются в течение жизни – какой карьерный путь выбрать, как успешно взаимодействовать с другими людьми, как поддерживать успешные отношения, как справляться с негативными жизненными событиями и т.п., – являются фундаментальными проблемами селф. Другими словами, они связаны с такими вопросами [15, р. 11]:

- Кто я?
- Чего я хочу?

- Во что я верю?
- Что я чувствую?
- Что я хочу сделать со своей жизнью?

Большая часть психологических подходов рассматривает личность как некую фиксированную структуру, состоящую из тех или иных частей.

С точки зрения повышения эффективности команды и компании в целом важнейшее значение имеет степень этичности личности, подробно описанная в теории морального развития Л. Кольберга (теория нравственного развития или стадии нравственного развития), представляющей собой адаптацию психологической теории, первоначально разрабатываемой швейцарским психологом Ж. Пиаже [16, Р. 159].

Традиционная идея селф – это идея об автономном агенте сознания, творчески принимающем решения по приспособлению к данной реальности, и эта традиционная концепция была в той или иной степени принята основными психологическими школами.

В гештальт терапии селф – это специфический для каждого человека процесс творческого приспособления, характеризующий его индивидуальный способ реагирования в моменте и в данном контексте, это не фиксированная сущность и не психическая инстанция.

Существует ряд более ранних подходов, в изучении селф. Например, такие исследователи как Уильям Джеймс (1981), подчеркивали важность различия между Я-объектом и Я-субъектом, именно он первым предложил идею «Я-концепции» и внес существенный вклад в ее дальнейшую разработку. Далее, понятие «Я-концепция» развивалось в 1950-е годы в русле феноменологической, гуманистической психологии, представители которой (А. Маслоу, К. Роджерс), в отличие от бихевиористов и фрейдистов, стремились к рассмотрению целостного человеческого «Я» как фундаментального фактора поведения и развития личности.

По сути, «Я-концепция» определяет не только то, что представляет собой индивид, но и то, как он смотрит на своё деятельное начало, что он о себе и о своем развитии думает.

Последователи психодинамического подхода выдвигали свои версии, касающиеся места эго в психологии человека. За психодинамическим подходом следовали Гуманистический подход и подход позитивной психологии, которые в значительной степени фокусировались на том, что же является условиями психологического здоровья: оба эти подхода считают, что ключевым компонентом является продвижение здорового селф.

Нейрокогнитивные и связанные с когнитивным развитием подходы, позволили получить эмпирические данные, касающиеся связанных с селф процессов и особенностей их развития.

Self-skills – это большой перечень различных «само-», от самостоятельности до самобытия, становление которых «напрямую связано с проявлениями самости» [8, С. 169].

Самость, понятие, употребляющееся в философии и психологии как синоним личности, включающее в себя такие характеристики, как сознание собственной идентичности, рефлексивную соотнесенность с собой (самосознание) и т.п. [2, т. 29, с.301].

Самость (нем. Selbst – «сам», собственная личность) – это первичный образ (архетип), являющийся глубинным центром и выражением психологической целостности отдельного индивида. Самость (Self) проявляется через самостоятельность, способность иметь собственное мнение, взгляды, картину мира, принимать решения, «переживать себя как постоянный центр инициативы» и т. д. (Юнг К. Г., Мирошниченко А. А.) [9].

Среди множества возрастных периодизаций мы выделили те, что основаны на теории психоанализа, биологических и психофизиологических особенностях человека (З. Фрейд, Ж. Пиаже, Э. Эриксон, Л.С. Выгодский, Д.Б. Эльконин и др.), которые определяют особенности и разнообразие протекания психоэмоциональных процессов с учетом комплекса воздействующих на него факторов, а переход на следующую возрастную стадию – как результат развития не только когнитивных навыков и мышления, но и определенного уровня эмоционального интеллекта и изменения, в связи с этим, субъективного восприятия, а следовательно и своей «самости».

Мы рассматриваем формирование профессионального мастерства через развитие личностных компетенций, через развитие субъективной «самости» как тождественности самому себе.

Формирование развивающей среды в компании, способствующей повышению мотивации и вовлеченности сотрудников, а также их компетентности и профессионализма как важнейшее направление управленческой деятельности берет свои истоки в развитии концептуальных идей школы человеческих отношений и школы поведенческих наук в начале XX века.

По сути, именно в рамках школы человеческих отношений начала формироваться современная наука и практика, философия и политика управления персоналом в том гуманистическом преломлении, которое ориентировано на раскрытие индивидуального потенциала работников и создание экологичной корпоративной культуры внутренних и внешних коммуникаций в компании, где партнерское взаимодействие является основой профессиональной самореализации и удовлетворенности, а также важнейшим условием эффективности деятельности. Выдающиеся представители этой научной школы смогли обратить внимание собственников и управленческого сообщества на человеческий фактор как основной ресурс обеспечения конкурентоспособности компании. Они результатами своих исследований подтверждали непосредственное влияние на рост профессионализма и производительности фактора удовлетворения работником социально-психологических и экзистенциальных потребностей в отношениях с другими, признании своей индивидуальности и одновременно ощущении принадлежности к совместному созиданию.

Развивая идеи основоположника школы человеческих взаимоотношений Э. Мэйо, М.П. Фоллет обосновывает, что руководители должны не манипулировать работниками, а обучать, мотивировать и направлять их, опираясь на свой лидерский ресурс. Г. Мюнстерберг впоследствии создал новое направление практической психологии – психотехнику, важнейшей задачей которой стала разработка методов определения соответствия работников предъявляемым требованиям, включая профориентацию, профконсультации и др.

Продолжателями идей школы человеческих отношений стали представители школы поведенческих наук, в т.ч. направления бихевиоризма и деятельностного подхода в обучении. На разработки известных бихевиористов во многом оказали влияние условно-рефлекторная теория И. П. Павлова и теория сочетательных рефлексов В. М. Бехтерева, а также труды других выдающихся советских ученых.

Общепризнанным основоположником бихевиоризма за рубежом стал Дж. Уотсон, предложивший механизм классического обусловливания в процессе освоения моделей поведения и приобретения навыков. Однако, этот механизм, связывающий воздействие внешней среды с реакцией на ее изменения, оказывается несостоятельным в процессе развития сложных навыков (профессиональных, коммуникативных). Целая плеяда продолжателей-бихевиористов внесла свой вклад в формирование современной системы развития компетенций. Э. Толмен предложил когнитивную теорию научения, предполагая, что повторяющееся выполнение одного и того же задания усиливает создаваемые связи между факторами окружающей среды и ожиданиями. К.Л. Халл дополнил теорию научения законом о первичном и вторичном подкреплении. Б.Ф. Скиннер выдвинул концепцию оперантного научения, согласно которой организм приобретает новые реакции благодаря тому, что сам подкрепляет их, и только после этого внешний стимул вызывает реакции. Социальная когнитивная теория А. Бандуры легла в основу концепции самоэффективности и определила, что социальное научение во многом формируется через наблюдение.

В рамках данного исследования мы обратились к разработкам авторов, сместивших основной фокус внимания в развитии знаний и навыков с внешнего ракурса воздействия на внутренние процессы, сформировавших деятельностный подход, основоположником которого, по праву, можно считать А. Дистерверга. Он еще в IX веке утверждал, что «процессы обучения и воспитания человека протекают внутри его собственной деятельности» [5, с. 63]. В отечественной науке разработки теории деятельности А.Н. Леонтьева, деятельностной теории научения

П.Я. Гальперина находят продолжение в настоящее время, являясь основой не только педагогической модели образования, но и необходимой базой для создания систем корпоративного обучения, отвечающих потребностям как руководителей, так и сотрудников компаний. Термин «развивающее обучение», который прочно закрепился в современной практике развития персонала, был введен В. В. Давыдовым.

Совершенствование методов исследований в области социальной психологии позволило в рамках поведенческого (бихевиористского) подхода к управлению и деятельностного подхода к обучению научно обосновать важность социального взаимодействия в коллективе и формирования особой социальной общности и межличностных отношений для создания эффективной мотивирующей и обучающей среды в компании с гибкой системой коммуникаций, лидерства, наставничества и мотивационного воздействия.

Современные практики обучения и развития персонала в России и за рубежом основаны на компетентностном подходе (Д. МакКлелланд, Р. Бояцис, Л. Спенсер), в соответствии с которым содержание развития персонала в компании определяется постоянным повышением эффективности деятельности работника в зависимости от занимаемой должности и требований к поведению в конкретных ситуациях, которые регламентируются в моделях и профилях компетенций. В настоящее время существует множество различных определений термина «компетенция», которые чаще всего сводятся к двум основным подходам в понимании компетенций [10, с. 7].

1. Американский подход, рассматривающий компетенции как описание поведения сотрудника. Компетенция – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.

2. Европейский подход, рассматривающий компетенции, прежде всего, с функциональной точки зрения как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. Компетенция – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Признанный классик компетентного подхода Р. Бояцис характеризует компетенции как «набор взаимосвязанных, но различных поведенческих паттернов, организованных вокруг основной конструкции, которую мы называем „намерение“» [13, р. 6].

Применительно к развитию компетенций персонала мы будем опираться на интегрированный подход к компетенциям, соединяющий поведенческий и функциональный подходы в единых многомерных моделях, предполагающих включение различных знаний, навыков и умений в целостную структуру, объединяющую традиционно профессиональные компетенции (Hard-skills) и коммуникативные компетенции (Soft-skills), а также содержащую новый ракурс основы их формирования – ядро компетенций про самого человека, где основное внимание на внутренних потребностях, переживаниях, смыслах и ценностях (Self-skills).

В нашем исследовании уместным будет использование наиболее полной трактовки исследуемого понятия А.В. Хуторского: «компетенция включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для того, чтобы качественно, продуктивно действовать по отношению к ним» [12, с. 61].

Важнейшей составляющей, определяющей эффективность развития компетенций, является мотивация сотрудников и формирование соответствующей организационной среды и культуры, создающих условия и возможности для благоприятного мотивационного воздействия. Механизмы формирования подобной среды внутри компании опираются, с одной стороны, на положения содержательных мотивационных концепций (А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер, Ф. Герцберг), представляющих мотивационную структуру личности как подвижную внутреннюю систему потребностей человека, определяющую проявленные или потенциальные мотивы его деятельности; с другой стороны, – на процессуальные основы удовлетворения этих потребностей (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Э. Лоулер и др.), выделяющие основные факторы, задающие эффективность мотивационного и стимулирующего воздействия [4, с. 84].

Кроме того, в ракурсе инновационной модели развития компетенций сотрудников следует рассматривать гибкую вариативность как индивидуальных обучающих траекторий, так и персонализированного подхода к мотивации, когда мотивационные пакеты максимально адресно ориентированы в соответствии с потребностями и ожиданиями сотрудника в конкретном организационном контексте. В этом случае мы опираемся на ситуационный подход, в рамках которого разработаны ситуационные модели управленческого воздействия (модель ситуационного руководства Ф. Фидлера, континуум Р. Танненбаума и У. Шмидта, модель ситуационного руководства П. Херси и К. Бланшарда, ситуационная модель принятия решения В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго).

Одним из древних мыслителей, кто в качестве базового принципа эффективного управления провозглашал ситуационный подход, можно считать философа Лао Цзы: «Великое управление предполагает овладение «силой обстоятельство» или «потенциалом ситуации» [6, с. 27]. В современной трактовке ситуационные модели руководства систематизируют и структурируют весь арсенал конкретных методов и инструментов воздействия на сотрудников в процессе принятия решений и совместной деятельности в зависимости от сформированной культуры доверия и уважения, уровня партнерства в коммуникации и уровня управленческой культуры руководителя, его лидерского потенциала, а также уровня готовности конкретного сотрудника к решению профессиональных задач, обусловленного имеющимся уровнем его знаний, навыков и умений, а также индивидуальным мотивационным настроем.

Российские практикующие консультанты подтверждают действенность ситуационной модели руководства, подчеркивая, что «лидером будет только тот руководитель, чей стиль в наибольшей степени соответствует уровню развития (готовности) конкретного лица или группы. Показатель готовности оценивается применительно к конкретной задаче и включает психологическую зрелость (уверенность подчиненных в себе и в способности брать на себя ответственность) и технологическую зрелость (соответствующие навыки и технические знания подчиненных)» [7, С. 13].

Практическая необходимость применения интегрального подхода к развитию кадрового потенциала компаний в условиях оптимизации бизнес-процессов, внедрения в практику управления персоналом современных форматов, технологий и инструментов онлайн и дистанционного взаимодействия, а также с учетом факторов неопределенности и нелинейности перспектив и тенденций будущего развития, обуславливают ориентацию инновационной модели развития сотрудников на экологичное внедрение в практику управления человеческими ресурсами основных принципов процессного подхода Э. Деминга. В настоящее время в кадровый менеджмент активно входит практико-ориентированная Agile-методология управления командным взаимодействием, которая реализуется с помощью популярных гибких методов мониторинга и регулирования процессов, передовых оптимизационных техник обеспечения эффективной реализации проектов, предложенных Дж. Сазерлендом и его последователями, которые «в отличие от предыдущих методологий, аналогичны эволюционным, адаптивным, самокорректирующимся системам» [11 с. 10].

Таким образом, теоретическое обоснование построения эффективной современной модели развития компетенций сотрудников сформировано нами с опорой на системный анализ междисциплинарных связей в изучении вопросов, связанных как с индивидуальной актуализацией процессов профессиональной самореализации, так и с созданием питательной организационной среды для нее. Наши выводы обусловлены также универсальными концепциями развития общества, компании и отдельной личности, которые делают еще более прозрачными и ясными горизонты возможностей для практического воплощения самых прогрессивных идей: теория спиральной динамики, описывающая систему ценностей компании и базовые элементы корпоративной культуры (К. Грейвз, К. Коуэн, Д. Бек и К. Уилбер); модель логических уровней Г. Бейтсона и Р. Дилтса, модель формирования новых навыков Дэвида Колба, модель развития компетенций А. Бандуры и др.

## МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Современные исследователи подчеркивают, что ключевую роль в разработке и внедрении корпоративных моделей развития компетенций играют руководители и сотрудники служб управления персоналом (HR-подразделения), при этом необходимо создавать прозрачную систему развития, понятную всем сотрудникам, чтобы HR-практики, применяемые в компании, способствовали приращению необходимых компетенций. Практикующие специалисты по обучению и мотивации «по роду службы должны хорошо понимать возможности и механизмы использования моделей компетенций и иметь личный опыт их применения для собственного развития» [14, р. 27].

В основе предлагаемой нами инновационной модели развития компетенций (рисунок 1) лежит представленный выше концептуальный анализ, дающий системное представление о принципиальном и методологическом обеспечении основных векторов приращения личностных, коммуникативных и профессиональных навыков (self-, soft- и hard-skills) в преломлении нашего личного опыта проведения комплексных программ обучения и тренингов по развитию компетенций для руководителей и сотрудников российских компаний самых разных отраслей, а также опыта индивидуального консультирования и коучинга.

Согласно практике последних десятилетий, реализация компетентностного подхода традиционно предполагает формирование и развитие у сотрудников «жестких» навыков (hard-skills) и «мягких, гибких» навыков (soft-skills), необходимых для эффективного выполнения профессиональной деятельности в определенной сфере.



Рисунок 1 – Модель развития компетенций

При этом под профессиональными компетенциями (hard-skills) понимается четко определенный набор знаний, навыков и умений, которыми должен обладать специалист той или иной профессии, чтобы успешно выполнять профессиональные обязанности в рамках конкретной должности. На получение необходимых профессиональных компетенций направлена многоуровневая система профессионального образования (колледжи, техникумы, университеты, институты дополнительного профессионального образования), а также система внутрикорпоративного профессионального обучения (программы адаптации, стажировок, повышения квалификации). Описание необходимого уровня hard-skills можно найти в образовательных и профессиональных стандартах, а также в описаниях вакансий. «Жесткие» навыки всегда находятся в определенных жестких рамках: формируются в процессе обучения, в том числе и на рабочем месте, основываются на технических знаниях и требуются для решения конкретных задач.

Среди наиболее востребованных в настоящее время в разных профессиональных областях деятельности *hard-skills* стоит отметить иностранные языки и языки программирования, стандарты безопасности, анализ данных, принципы построения сетей и протоколы передачи данных, гибкие методологии управления проектами, задачами (в частности, *Agile*) и др.

В отличие от них, коммуникативные компетенции (*soft-skills*) представляют собой надпрофессиональные знания и навыки, а также определённые качества личности, которые помогают взаимодействовать с окружающими, успешно решать как профессиональные, так и жизненные задачи. Сегодня можно с уверенностью полагать, что эти универсальные «мягкие, гибкие» навыки во многом являются основой и для совершенствования профессионального мастерства, так как, в свою очередь, являются отражением мировоззрения, ценностных установок, характера, эмоционального интеллекта и в целом жизненного опыта личности. Они формируются с раннего детства и развиваются на протяжении всей жизни.

Среди наиболее востребованных в настоящее время *soft-skills* можно назвать навыки работы в команде, экологичное лидерство, эмоциональный интеллект, этичность, адаптивность, навыки исследования и решения проблем, реализации проектов, системное и критическое мышление, творческий подход и др.

Очевидно, что каждый взрослый человек обладает определенным набором коммуникативных и профессиональных компетенций, которые необходимы ему для эффективной деятельности и самореализации в выбранной профессиональной области, при этом важно понимать их принципиальные отличия друг от друга, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Отличие профессиональных и коммуникативных компетенций

<b>Профессиональные компетенции («жесткие» навыки / <i>hard-skills</i>)</b>	<b>Коммуникативные компетенции («мягкие, гибкие» навыки / <i>soft-skills</i>)</b>
Для освоения нужен когнитивный интеллект, за формирование которого отвечает левое полушарие мозга	Для освоения нужен эмоциональный интеллект, за формирование которого отвечает правое полушарие мозга
Требования к конкретным навыкам этой группы незначительно отличаются в разных компаниях	Требования к конкретным навыкам этой группы изменчивы и достаточно ситуативны даже в рамках одной компании
Достаточно разработанных методик, позволяющих определить уровень владения данными навыками	Наличие уровня владения навыками оценить достаточно сложно, мнение может быть субъективным
Владение навыками подтверждается документами об образовании, а также профессиональным тестированием	Владение навыками подтверждается на практике в рамках смоделированных ситуаций или при прохождении комплексного ассессмента с психологическим тестированием

Таким образом, профессиональные и коммуникативные компетенции взаимосвязаны: в процессе формирования и развития «мягких, гибких» навыков (*soft-skills*) человек на протяжении жизни учится взаимодействовать с другими в партнерских взаимоотношениях, используя ресурсы развивающей конкуренции и конструктивных конфликтов, решая задачи в совместной, в т.ч. профессиональной деятельности, что способствует приращению профессиональных знаний, навыков и умений (*hard-skills*) в ходе обмена опытом и обучения у более опытных мастеров. Практики работы в команде и организации взаимовыгодного сотрудничества, в свою очередь, открывают возможности для совершенствования коммуникативных навыков. Однако, весь этот процесс может давать сбой и не приносить желаемого эффекта, если не согласуется с глубинными мотивами, ценностями и убеждениями самого человека.

Оптимизация систем развития персонала компании, как подчеркивалось выше, в значительной степени опирается на создание развивающей мотивационной среды компании, которая благодаря персонализированному подходу и формированию индивидуальных мотиваци-

онных траекторий создает условия для актуализации личных потребностей сотрудников в области самореализации. В данном случае мы говорим о необходимой интеграции и гибком использовании основных механизмов мотивирующего воздействия:

1. Стимулирование – воздействие через создание системы внешних позитивных и негативных стимулов («кнул и пряник»), корректирующих поведение сотрудников за счет подкрепления действий, способствующих достижению цели, и пресечению действий, препятствующих этому, со стороны руководителя и других контролирующих структур. При этом внешнее воздействие соприкасается с действующей мотивационной структурой личности без попыток ее изменить, а источником активности деятельности сотрудника в данном случае является руководитель и его административный ресурс. Мотивация и настрой сотрудника могут и не быть связаны с содержанием профессиональной деятельности – скорее, они согласуются с мотивами достижения поощрения или избегания наказания.

2. Мотивирование – воздействие через практику личных бесед, убеждения и воодушевления, через личный пример и авторитет руководителя и коллег с опорой на их лидерский ресурс и личные качества, с корректирующим воздействием на поведение сотрудников посредством активизации их потенциальных внутренних мотивов и истинных глубинных потребностей в профессиональной самореализации. При этом есть возможность изменения внутренней мотивационной структуры личности благодаря соприкосновению со своими ценностями, убеждениями, принципами. Источником дальнейшей активности сотрудника в данном случае является он сам, его мотивация и настрой согласуются с содержанием деятельности или побуждают его к необходимым изменениям.

Понимание важности мотивационной составляющей в инновационной модели развития компетенций ставит перед нами задачу изучения мощнейшего ресурса и необходимой базы инициации индивидуальной мотивации и потенциала – self (селф).

Удовлетворенность работой является одним из ключевых понятий в области развития и мотивации персонала, трудовая мотивация целиком опирается на данное явление. Психологическое содержание удовлетворенности, раскрывается через личные потребности, ценности, смыслы, что является маркером, центральным связующим звеном в построении индивидуальной траектории, формировании профессионального мастерства, профессиональной индивидуации. Анализируя различные определения термина «компетенция», точнее два основных подхода к пониманию компетенций, – «способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации» и «способность показывать правильное поведение и как следствие, добиться высоких результатов в работе», можно заметить, что здесь не учитывается сама личность работника в трудовом процессе. В итоге, такая карьерная траектория часто приводит не к удовлетворенности работой, а к внутреннему, личному кризису, так как сотрудники реализуют не свои внутренние ценности, смыслы и личностный потенциал, а «пытаются соответствовать», идут за внешней «мотивационной морковкой» которая уводит их далеко от себя, от своих истинных талантов и способностей. Вместо индивидуализации, движения к самости, обретения личностной целостности, компании наблюдают у сотрудников: демотивацию, выгорание, неудовлетворенность своей профессиональной траекторией и как следствие, – собой.

Мы рассматриваем формирование профессионального мастерства, профессиональную индивидуализацию, в первую очередь, через развитие личностных компетенций и так называемых метанавыков, через развитие субъективной «самости» как тождественности самому себе с помощью «self-skills». В данной модели селф рассматривается как система представлений о самом себе, как рефлексивная часть личности, как подвижная основа для дальнейшего формирования коммуникативных и профессиональных навыков в системе непрерывного обучения, а self-skills — как компетенции про самого человека, про управление самим собой и развитие самого себя, где основное внимание и фокус на внутренних потребностях, переживаниях, смыслах и ценностях и уже далее, на эту основу идет надстройка в виде коммуникативных и

профессиональных навыков, soft- и hard-skills. Их постоянное взаимодействие и развитие, является непрерывным процессом и необходимым условием формирования устойчивого, но «живого» и гибкого профессионального мастерства (рисунок 2).

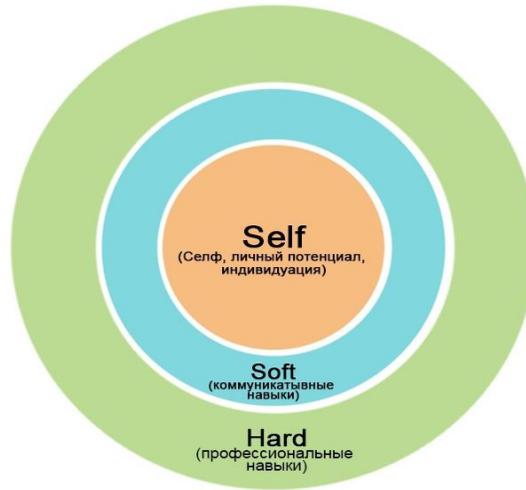


Рисунок 2 – Модель компетентности

Self-skills – является базой для глубокого понимания самого себя, понимания своих потребностей, переживаний, смыслов, целей. Это навык знать и понимать себя, управлять собой, развивать себя, заботиться о себе – это внутренняя основа, умение выстраивать контакт с собой, и уже далее, на этой основе совершать действие во вне, выстраивая контакт и коммуникацию с внешним миром, совершая действия изнутри наружу, от коммуникации с собой к коммуникации с другими (soft-skills). Только с учетом своего внутреннего и внешнего контекстов реальности, формируется понимание, какие именно навыки стоит приобретать и зачем, то есть появляется ясность, через какой навык будет наилучшая реализация и раскрытие способностей, возможностей, талантов. Здесь любой профессиональный, «твердый» навык (hard-skills), является универсальным инструментом, глубинной основой и способом реализации своей самости, в противоположность тенденции безостановочной «прокачки» профессиональных навыков, знаний и умений, что часто является заменой на пути индивидуации, раскрытия самости и опознаётся психикой как непрерывное стремление к самосовершенствованию, поиску «смыслов», «своего пути», самореализации, к бессмысленному пополнению «мертвых» компетенций, в которых нет «присутствия» самого субъекта, нет и не будет удовлетворенности своим трудом, и вся мотивационная сфера переходит от внутренних смыслов к внешним стимулам.

Формирование профессионального мастерства, находится во взаимосвязи с развитием социально-личностных компетенций и в непрерывном процессе самосознания и индивидуации личности, двигаясь по спирали от self-skills через soft-skills к hard-skills.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предлагаемая модель развития компетенций способна расширить возможности экологичного формирования комплексных, гибких систем развития личного потенциала сотрудников и кадрового потенциала компании, формирующих предпосылки для непрерывных эволюционных организационных изменений [3, с. 31].

В основе этой инновационной модели лежит принципиально важный разворот системы образования и корпоративных систем управления персоналом в сторону личности конкретного сотрудника, обеспечивающий построение индивидуальных траекторий развития с опорой не только на интересы и потребности компании в обеспечении эффективности деятельности и

конкурентоспособности на рынке, но, главным образом, – на естественную интеграцию в эту организационную парадигму потребностей и ожиданий каждого сотрудника через реализацию его персонального потенциала в профессиональной сфере.

Системы развития человеческих ресурсов, не опирающиеся на внутренние ресурсы самой личности, обречены на низкую эффективность в современных реалиях, прежде всего, для самой системы: коллектива, компании, сообщества, государства. Самый мощный эволюционный принцип развития реализуется «изнутри наружу», практически неисчерпаемый источник и ресурс изменения заложен в глубинной природе самого человека, которую, в первую очередь, ему следует помочь увидеть и осознать, выбрать направление и вектор профессиональной индивидуализации и самоактуализации.

Только имея такой надежный фундамент в виде Self-компетенций сотрудников, можно возводить прекрасные конструкции саморазвивающейся организации, наращивая коммуникационный и профессиональный потенциал, используя комплекс классической, проверенной временем методологии и методики обучения, сочетая их с самыми передовыми практиками, технологиями и инструментами.

### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Базаров, Т.Ю. Организационный лидер посткризисного периода / Т.Ю. Базаров, Ю.С. Шевченко // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. – № 3. – С. 69–86.
2. Большая Российская энциклопедия: [в 30 т.] / науч.-ред. совет: пред. – Ю. С. Осипов и др. – Москва: Большая Рос. энциклопедия, 2015. – 30 см.; ISBN 5-85270-320-6.
3. Гречухина, А.А., Козина, Е.С. ЭКО – конструктор развития от личного к организационному: 5D – модель управления компетенциями / А.А. Гречухина, Е.С. Козина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – № 5. С. 23-31.
4. Гречухина, А.А., Козина, Е.С. Многомерная модель развития компетенций в ракурсе психовозрастных особенностей сотрудников / А.А. Гречухина, Е.С. Козина // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. – 2021. – № 3 (11). – С. 82-89.
5. Дистерверг, Ф.В.А. Избранные педагогические сочинения / Ф.В.А. Дистерверг. – М.: Учпедгиз, 1956. – 378 с.
6. Дао Дэ Цзын Книга пути и благодати / Пер. Д.П. Конисси. – М.: АСТ, 2019. – 160 с.
7. Кузьмин, А.М. Ситуационное лидерство Херси-Бланшара / А.М. Кузьмин, Е.А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 8. – С. 13.
8. Лазарева, Л.И. Возможность проявления самости как базовое условие становления заботы о себе / Л.И. Лазарева // Тьюторство в открытом образовательном пространстве: «забота о себе» и построение индивидуальной образовательной программы. Материалы X Международной научно-практической конференции (XXII Всероссийской конференции) 31 октября-01 ноября 2017 г. / Научный редактор: М. Ю. Чередилина, технический редактор Н. В. Лебедева, корректор: Е. Фролова. – М.: «Буки-Веди», – С. 167–172.
9. Мирошниченко, А.А. Забота о себе (коучинг самости) / Практика осознанного управления бизнесом. Официальный сайт А.А. Мирошниченко [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.know-man.com/2015/02/1.html> (дата обращения 10.05.2023)
10. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-практ. пособие / В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; ред. А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова. – Москва: Проспект, 2018. – 67 с.
11. Сазерленд, Джефф Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд, – М.: Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2016 – 272 с.
12. Хуторской, А.В. Ключевые компетентности как компонент личностно ориентированной парадигмы образования / А.В. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 60-61.

13. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st Century / R.E Boyatzis // Journal of Management Development. – 2008. – Vol. 27, no 1. – P. 5–12.

14. Burns E., Smith L., Ulrich D. Competency Models with Impact: Research Findings from the Top companies for Leaders / E. Burns, L..Smith, D. Ulrich // People & Strategy. – 2012. – Vol. 35, no. – P. 16–60.

15. Louise McHugh, Ian Stewart, Priscilla Almada A Contextual Behavioral Guide to the Self // New Harbinger Publications, 2019. – 232 p.

16. Walker, Lawrence, J. A longitudinal study of moral reasoning / J. Walker, Lawrence // Child Development. – 1989, vol. 60, no 1. – pp. 157–166.

## **DEVELOPMENT OF SOCIAL AND PERSONAL COMPETENCIES AS A BASIC CONDITION FOR THE FORMATION OF PROFESSIONAL SKILLS**

**Grechukhina A.A.<sup>1</sup>, Kozina E.S.<sup>2,3</sup>**

<sup>1</sup>Novosibirsk State Pedagogical University

<sup>2</sup>Siberian State University of Railway Transport

<sup>3</sup>Novosibirsk State Technical University

### **ABSTRACT**

The article presents an interdisciplinary approach to the formation of the conceptual foundations of a complex model for the development of socio-personal competencies of personnel in the perspective of the basic conditions for the formation of personal and communicative effectiveness as the basis for the increment of professional skills of employees, going beyond automatism and mental, communicative patterns. This is professional individuation, a passage into another, more voluminous, systemic dimension of perception of professional reality and determining one's place in it.

The considered innovative model of the competence approach will help to solve the problem of the gap between the desire of modern society for the quantitative growth of acquired knowledge and skills and the demand of any industry in their qualitative application by professional specialists capable of creative and productive activities. The formation of self-skills in the competence development system is a basic resource and the most important meta-skill in the world of global changes and the transition from automatic skills to more conscious, creative, corresponding to the internal and external context of activity.

The relevance of the study is due to geopolitical, socio-economic and technological transformations that initiate the need for a qualitative transformation of professional education and training systems for employees of Russian companies.

It is necessary to have a holistic understanding of the processes and a fundamentally new paradigm of learning that ecologically combines the heritage of Russian pedagogy and the world experience accumulated in the field of competence development with a powerful arsenal of traditional and innovative formats, technologies and tools for training and motivation.

### **KEYWORDS**

socio-personal competencies, professional skills, meta-skills, self, self-regulation skills, professional individuation, concepts and models of employee development, human resources, personalized approach and individual development trajectories.