

Harvard Business Review

РОССИЯ

КАРЬЕРА/ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ И ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ



Фото: unsplash.com/@killerfvith

Компетенции неясного будущего

15 марта 2018 | **Павел Безручко** **Юрий Шатров** **Мария Максимова**

В последнее время в бизнес-сообществе активно создают и обсуждают модели «компетенций будущего». Популярность этой темы порождает как минимум два вопроса. Во-первых, являются ли модели компетенций будущего научно обоснованными? Другой вопрос – полезны ли эти модели, помогают ли они работать, развиваться, адаптироваться к будущему?

Западные авторы определяют компетенцию так: «Базовая характеристика личности, следствием которой является эффективное и/или превосходное выполнение работы» (Boyatzis, 1982).

Определение российских авторов мало чем отличается: «Компетенция – это такая комбинация знаний, умений, навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и ситуационных намерений, которая обеспечивает эффективное решение исполнителем задач определенного класса в определенной организации, на определенном рабочем месте, в определенном производственном коллективе» (Базаров, Ерофеев, Шмелев, 2014).

Эти определения подсказывают ответ на первый вопрос о научной обоснованности «компетенций будущего»: он отрицательный.

Объяснений как минимум два.

1. Мы не можем провести исследование, доказывающее связь тех или иных «компетенций будущего» с результатами труда – ведь будущее еще не наступило, работа не сделана, результат не достигнут.

2. Не зная контекста, задач и характеристик конкретного рабочего места, мы не можем научно обосновать набор качеств, способствующих успеху на этом месте.

Впрочем, расстраиваться не стоит. Недоказанность не мешает нам использовать различные концепции на практике. Поэтому обсудим второй вопрос – о практической полезности моделей «компетенций будущего».

При подготовке этой статьи мы проанализировали восемь источников «компетенций будущего», предлагаемых авторитетными организациями.

-

[Материалы Всемирного экономического форума в Давосе \(2016 г.\)](#).

-

[Исследование консалтинговой компании BCG «Россия 2025: от кадров к талантам» \(2017 г.\)](#).

-

[Материалы HR-клуба Московской школы управления «Сколково» \(2016 г.\)](#).

-

[Future work skills \(Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, 2011 г.\)](#)

-

[Модель P21 \(Partnership for 21 Century Skills, 2011 г.\)](#).

-

[Модель Ключевых компетенций OECD/PISA \(2005 г.\)](#).

-

Надпрофессиональные навыки по версии «Атласа новых профессий» (2015 г.).

Центр перепроектирования учебных программ (Концепция четырехмерного образования, Бостон, 2015 г.).

Надо отдать должное честности авторов этих документов: никто из них не утверждает, что именно его модель компетенций будущего является истинной, единственно верной или полученной на основе строго научных исследований. В каждом источнике речь идет о консенсусе того или иного экспертного сообщества.

В совокупности эти 8 источников содержат 107 компетенций (подробнее о каждой можно узнать, изучив материалы по ссылкам выше – *прим. ред.*). Мы провели кластерный анализ и сгруппировали схожие по смыслу компетенции.

РЕЗУЛЬТАТЫ КЛАСТЕРНОГО АНАЛИЗА КОМПЕТЕНЦИЙ

Кластеры компетенций	Количество компетенций в кластере		Упомятаемость кластера в источниках	
	Общее количество	%	Количество источников	%
1 Взаимодействие и сотрудничество с другими людьми	23	21	8	100
2 Мышление и решение проблем	15	14	8	100
3 Обучаемость и открытость новому	13	12	6	75
4 Инновационность и креативность	10	9	7	88
5 Цифровые знания и навыки	10	9	6	75
6 Осознанность и управление собой	10	9	5	63
7 Междисциплинарное и межкультурное взаимодействие	9	8	5	63
8 Управление (людьми, проектами, процессами, ресурсами)	8	7	3	38
9 Этичность и социальная ответственность	5	5	4	50
10 Ориентация на достижение результата	4	4	2	25

Умение взаимодействовать и сотрудничать с другими людьми образует первый, самый большой кластер «компетенций будущего». Компетенции взаимодействия присутствуют в каждом из восьми источников. Внутри этой группы есть тактические, «навыковые» компетенции, например, умение писать деловые письма или выступать публично (16% компетенций этой категории), а также более фундаментальные качества личности: желание сотрудничать, эмоциональный интеллект, эмпатия или клиентоориентированность (74% компетенций). Человек — общественное существо, чьи результаты труда, доход и ощущение счастья в значительной мере зависят от общения с другими. И авторы предполагают, что в будущем это не изменится.

Мышление и решение проблем — второй по величине кластер, он объединяет 15 компетенций. Здесь самая большая категория (30% компетенций) — критическое мышление, то есть умение корректно оценивать и анализировать факты и утверждения, принимать решения о том, чему доверять и что делать. Как и в случае со взаимодействием, «быть умным» полезно и сейчас, и в будущем, особенно в условиях нарастающей информационной перегрузки и смешения объективной (опирающейся на факты) картины реальности и «постправды».

Обучаемость и открытость новому замыкает своеобразную тройку лидеров. В этой группе объединены такие качества, как обучаемость, любознательность, открытость новому опыту. Все компетенции в этой группе представлены сравнительно равномерно, выделить главные сложно. Обучаемость присутствует в шести из восьми источников «компетенций будущего».

В совокупности эти три группы охватывают почти половину (48%) «компетенций будущего». Иначе говоря, **наш будущий успех наполовину зависит от того, насколько мы умеем ладить с другими людьми, мыслить и обучаться.**

Рассмотрим следующие три группы компетенций.

Инновационность и креативность (10 компетенций, упоминаются в 7 из 8 источников) не сводится к освоению технологий вроде ТРИЗ или мозгового штурма. Этот набор компетенций прежде всего предполагает смелость, готовность к творческому эксперименту и совершению ошибок.

Цифровые знания и навыки упоминаются примерно так же часто, как инновационность. В эту группу входят программирование, знание основ робототехники, умение понимать и использовать новые технологии, например, машинное обучение и виртуальную реальность.

Осознанность и управление собой — это умение управлять своим вниманием, находить смысл в работе и в жизни, жизнестойкость, умение строить собственные планы и вообще понимать самого себя.

Эти шесть кластеров охватывают около 80% «компетенций будущего». Согласно исследованиям, наши фундаментальные способности к взаимодействию с другими людьми, особенности мышления, обучаемости, креативности и способность к самосознанию формируются с раннего детства. Они могут развиваться и во взрослом возрасте, но такое развитие требует длительного времени, больших усилий и серьезных личностных изменений. Это не отдельные навыки, которые можно быстро «прокачать», а элементы нашей личности. К отдельным навыкам (и то отчасти) можно отнести цифровые компетенции — одну группу из шести.

Из этого следует ответ на второй вопрос — о пользе и практичности «компетенций будущего». «Компетенции будущего» могут пригодиться для проектирования стратегических изменений в системе образования и воспитания. Это универсальные способности и качества, важные для адаптации любого homo sapiens к непредсказуемой среде, а не ориентир для краткосрочного обучения конкретного взрослого человека. Проще говоря, если организация хочет привлечь сотрудников, обладающих «компетенциями будущего», ей следует сделать акцент на подбор, а не на развитие персонала. А еще практичнее — проанализировать, какие компетенции соотносятся с результативностью в этой организации уже сегодня, и сделать ставку именно на них.

На индивидуальном уровне тоже не все однозначно. Стив Джобс или [Сергей Королев](#) не были образцом по части выстраивания отношений с окружающими: у обоих был скверный характер. А Томас Эдисон, подбирая материал для нити лампы накаливания, провел около 1500 испытаний различных материалов. Человек с меньшей верой в успех, то есть обладающий более развитым критическим мышлением, наверняка отступил бы после сотен неудачных попыток. Это было бы логично.

Для большинства из нас полезнее хорошо понимать и использовать свои индивидуальные сильные стороны, а также бережно корректировать свои недостатки. Это более прагматичная, чем попытка соответствовать обобщенному портрету «человека будущего», стратегия саморазвития.

Об авторах. **Павел Безручко** – управляющий партнер компании «ЭКОПСИ Консалтинг». **Юрий Шатров** – руководитель практики компании «ЭКОПСИ Консалтинг». **Мария Максимова** – консультант компании «ЭКОПСИ Консалтинг».
