

УДК 378.1

**МЕТОД ДЕЛЬФИ КАК ИНСТРУМЕНТ АКТУАЛИЗАЦИИ  
КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ЛИЧНОСТИ В ПРОЦЕССЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

**Н. В. Кузнецова**

*Кандидат педагогических наук, доцент  
Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г. И. Носова  
г. Магнитогорск, Россия*

**DELPHI METHOD AS A TOOL FOR UPDATING OF KEY COMPETENCE  
OF THE PERSON IN THE TRAINING OF PERSONNEL MANAGEMENT**

**N. V. Kuznetsova**

*Candidate of Pedagogical Sciences  
assistant professor  
Nosov Magnitogorsk State Technical University  
Magnitogorsk, Russia*

**Abstract.** One of the problems of modern higher school is to prepare competent and competitive specialist capable of productive professional work, to quickly adapt to scientific and technical progress, which owns technologies and techniques in his specialty, the ability to use the knowledge gained in the solution of professional practice-oriented tasks. This innovative foundation of professional management training are not only academic subjects, as formed by the key and professional competences. This article discusses the essential characteristics and features of application of Delphi method in the process of professional management training.

**Keywords:** training; management skills; Delphi method; competencies; key competencies.

Современные требования к обновлению структуры и содержания высшего образования требуют изменения подходов к разработке и реализации образовательных программ и ориентируют процесс профессиональной подготовки, в первую очередь, на формирование и последующую актуализацию новых образовательных конструктов – ключевых (общекультурных) и профессиональных компетенций в контексте реализации положений компетентностного подхода и концепции непрерывного образования – «образование через всю жизнь». И стратегической основой данного процесса является целенаправленное формирование у обучаемых инновационного мышления и навыков подготовки, принятия и реализации решений на основе практико-ориентированных методов и технологий профессиональной подготовки.

При перестройке процесса профессиональной подготовки на компетентностную

основу приоритетным становится ориентация на такие векторы образования, как обучаемость, самоактуализация, социализация и развитие индивидуальности, при этом в качестве инструментальных средств достижения этих целей выступают принципиально новые образовательные конструкты – компетенции. Современному рынку труда нужны практико-ориентированные специалисты, имеющие не только глубокие знания, но, главным образом, имеющие способности и опыт их применения на практике [4]. В связи, с чем в системе профессиональной подготовки управленческих кадров требуются принципиально новые методологические ориентиры, связывающие сферу образования и область профессиональной деятельности, позволяющие осуществлять формирование ключевых компетенций на теоретическом уровне, а их актуализацию в процессе практико-ориентированной профессиональной подготовки, способ-

ствуя формированию специалисту «нового» типа.

Рассматривая ключевые компетенции как собой совокупность базовых знаний, универсальных умений, личностных качеств, позволяющих человеку быть успешным в любой сфере практической деятельности [1], мы отмечаем что, во всех ключевых компетенциях значительную роль играют активность, критическое мышление, творческий (креативный) подход инициативность, решение проблем и принятие решений, включая конструктивное управление эмоциями и чувствами и т. п. Ключевые компетенции являясь по своей сути метапредметными, носят междисциплинарный характер и пронизывают весь процесс профессиональной подготовки [4]. Профессиональная подготовка управленческих кадров предполагает теоретическое изучение и формирование практических умений и компетенций выполнять определенные действия в конкретных ситуациях [6]. В данном контексте на наш взгляд наибольший эффект для актуализации ключевых компетенций может принести применение метода Дельфи в процессе профессиональной подготовки управленческих кадров.

Метод «Дельфи» один из основных методов, как в проведении групповых экспертиз, так и среди методов способствующих активизации творческого мышления обучающихся и актуализации ключевых компетенций в процессе профессиональной подготовки (в частности таких как, ценностно-смысловые, общекультурные, учебно-познавательные, информационные, социально-трудовые, коммуникативные компетенции, компетенции личностного самосовершенствования). Например, в рамках формирования и реализации одной из ролей современного менеджера – роли эксперта и связанной с ней степенью успешности владения категориями управленческого мастерства. И в качестве приоритетных категорий управленческого мастерства выступают такие

категории мастерства – как концептуальное мастерство и мастерство принятия решений. При этом под концептуальным мастерством мы понимаем способность менеджера понимать перспективу организации как единого целого – видеть так называемую большую картину и соотносить, как его обязанности согласуются с обязанностями других менеджеров, чтобы планировать свою деятельность и получать требуемые организационные результаты. А мастерство принятия решений рассматривается нами как способность менеджера выбрать подходящий курс действий их двух или более альтернатив (в том числе применяя метод Дельфи). Концептуальное мастерство руководителя напрямую соотносится с ценностно-смысловыми и общекультурными компетенциями, а мастерство принятия решений – с учебно-познавательными и коммуникативными компетенциями.

Метод Дельфи относится с одной стороны к «субъективным» методам, поскольку он опирается на интуицию и знания экспертов, с другой стороны, может быть отнесен к креативным технологиям, имея достаточно большое количество различных модификаций.

В отличие от традиционного подхода к достижению согласованности мнений экспертов путем открытой дискуссии метод Дельфи предполагает полный отказ от коллективных обсуждений. Это делается для того, чтобы уменьшить влияние таких психологических факторов, как присоединение к мнению наиболее авторитетного специалиста, нежелание отказаться от публично выраженного мнения, следование за мнением большинства. В методе Дельфи прямые дебаты заменены тщательно разработанной программой последовательных индивидуальных опросов, проводимых обычно в форме анкетирования, что способствует проявлению наиболее значимых компетенций (необходимых для будущего руководителя).

На рисунках 1, 2 представлены существенные характеристики метода «Дельфи».

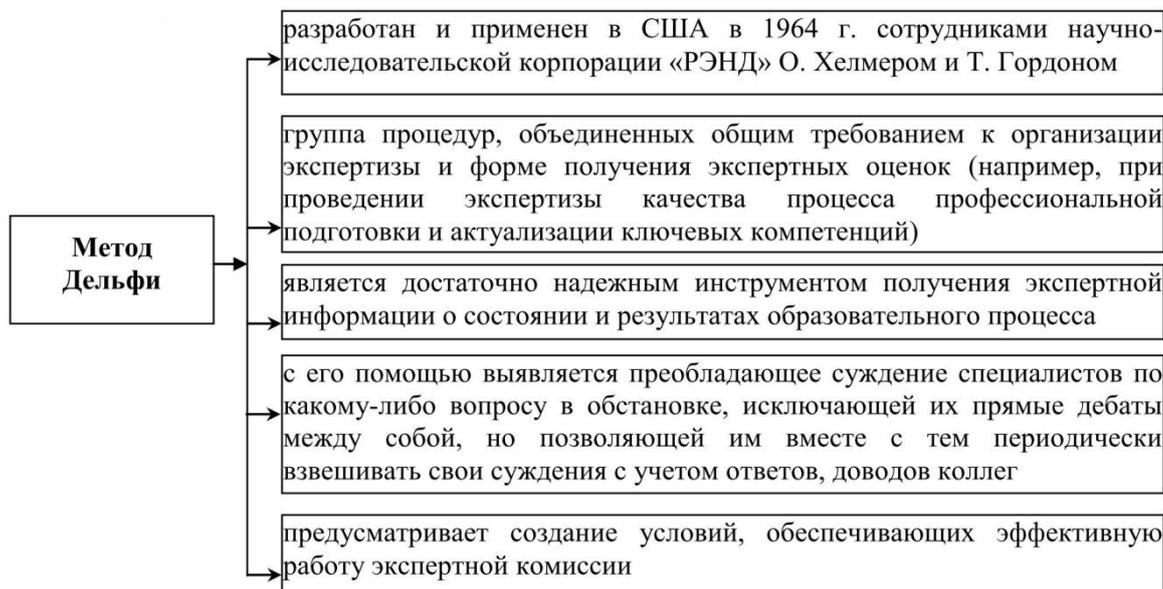


Рисунок 1 – Особенности метода Дельфи [3]

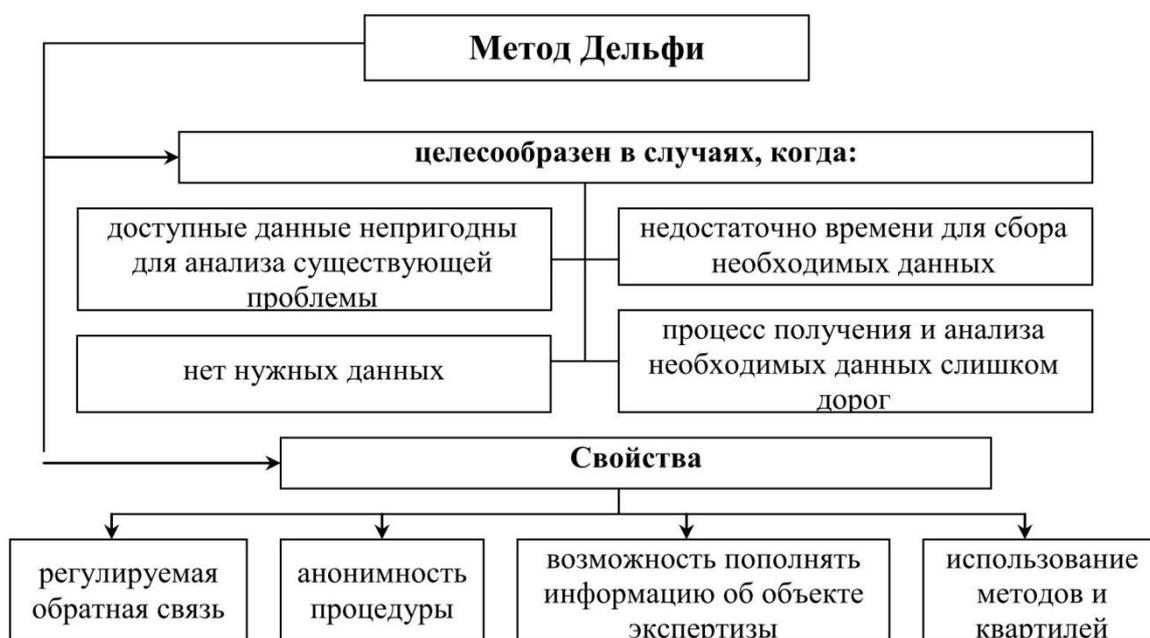


Рисунок 2 – Метод «Дельфи» [3]

Процедура метода Дельфи в процессе профессиональной подготовки управленческих кадров может быть представлена следующим алгоритмом действий: 1) в

упрощенном виде организуется последовательность циклов мозговой атаки; 2) в более сложном виде разрабатывается программа последовательных индивидуаль-

ных опросов обычно с помощью вопросников, исключая контакты между экспертами, но предусматривающая ознакомление их с мнениями друг друга между турами; вопросники от тура к туру могут уточняться; 3) в наиболее развитых методиках экспертам присваиваются весовые коэффициенты значимости их мнений, вычисляемые на основе предшествующих опросов, уточняемые от тура к туру и учитываемые при получении обобщенных результатов оценок [3; 5; 6].

После каждого этапа производится сбор, статистическая обработка и анализ результатов опроса [5]. Внешне метод реализуется как многоуровневая процедура анкетирования с обработкой и сообщением результатов каждого тура экспертам, работающим изолированно друг от друга. Им предлагаются вопросы и формулировки ответов без аргументации. Полученные оценки обрабатываются с целью получе-

ния средней и крайних оценок. Экспертам сообщаются результаты обработки первого тура опроса с указанием расположения оценок каждого. При отклонении оценки от среднего значения эксперт ее аргументирует. В дальнейшем эксперты изменяют свою оценку, объясняя причины корректировки. Результаты обрабатываются и сообщаются экспертам. При отклонениях оценок от среднего значения эксперты комментируют их. Туры повторяются, пока оценки не станут стабильными. Итеративная процедура опроса, реализуемая посредством механизма обратной связи с сообщением результатов обработки и их аргументацией побуждает экспертов критически осмыслить свои суждения. При опросе сохраняется анонимность ответов экспертов, что исключает конформизм [2].

На рисунке 3 представлены основные этапы осуществления обратной связи при использовании метода Дельфи.



Рисунок 3 – Обратная связь метода «Дельфи»[3]

В тоже время следует выделить ряд недостатков метода Дельфи, снижающих на наш взгляд эффективность процесса актуализации ключевых компетенций при под-

готовке управленческих кадров. К их числу можно отнести: значительный расход времени на проведение экспертизы, связанный с большим количеством последо-

вательных повторений оценок; необходимость неоднократного пересмотра экспертом своих ответов вызывает у него отрицательную реакцию, что сказывается на результатах экспертизы.

Однако следует иметь в виду, что и как любой другой метод, этот методический инструмент способствует активизации мышления обучающегося, а не заменяет его. Оценки же и выбор решения остаются прерогативой человека, а не алгоритма.

В заключении можно констатировать, что использование метода Дельфи как инструмента актуализации ключевых компетенций в процессе профессиональной подготовки управленческих кадров позволяет устранить инерционность мышления руководителя как эксперта, препятствующую разработке нестандартных решений и нахождению новых бизнес-идей в соответствии с современными тенденциями развития высшего образования. При этом основное внимание должно уделяться отказу от стандартных подходов, использованию практико-ориентированных подходов к сознательному решению и использованию бессознательных механизмов, проявляющихся в мышлении и сознании человека и позволяющих рассмотреть образовательный процесс под разными плоскостями для овладения комплексом ключевых компетенций в условиях современного информационно насыщенного пространства. Метод Дельфи позволяет уменьшить влияние недостаточно компетентных экспертов на групповую оценку за счет полученной ценной информации от более компетентных экспертов, а также способствует выработке независимости мышления членов группы, наиболее ярко проявляя грани управленческого мастерства.

#### **Библиографический список**

1. Ключевые компетенции – европейские рамочные установки для обучения в течение всей жизни / О ключевых компетенциях обучения в течение жизни. РЕКОМЕНДАЦИИ ПАРЛАМЕНТА И СОВЕТА ЕВРОПЫ от 18 декабря 2006 г. // L 394/18 EN Official Journal of the European Union 30.12.2006
2. Колпаков В. М. Творческие методы разработки управленческих решений. – URL: [http://www.elitarium.ru/metody\\_razrabotki\\_reshenij/](http://www.elitarium.ru/metody_razrabotki_reshenij/) (дата обращения 25.03.2012)
3. Кузнецова Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие. – Москва : Инфра-М, 2015. – 222с.
4. Кузнецова Н. В. Практико-ориентированная профессиональная подготовка управленческих кадров как условие инновационного развития системы менеджмент-образования // Инновационный Вестник Регион. – 2012. - № 1. – С. 22–27.
5. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : учеб. пособие. – М. : Флинта : МПСИ, 2007. – 320 с.
6. Цветков А. Н. Методы решения творческих задач в менеджменте: учебно-практическое пособие / А. Н. Цветков, В. Е. Зарембо. – М. : КНОРУС, 2009. – 152 с.

#### **Bibliograficheskiy spisok**

1. Ključevye kompetencii – evropejskie ramochnye ustanovki dlja obuchenija v techenie vsej zhizni / O ključevyh kompetencijah obuchenija v techenie zhizni. REKOMENDACII PARLAMENTA I SOVETA EVROPY ot 18 dekabrja 2006 g. // L 394/18 EN Official Journal of the European Union 30.12.2006
2. Kolpakov V. M. Tvorcheskie metody razrabotki upravlencheskih reshenij. – URL: [http://www.elitarium.ru/metody\\_razrabotki\\_reshenij/](http://www.elitarium.ru/metody_razrabotki_reshenij/) (data obrashhenija 25.03.2012)
3. Kuznecova N. V. Metody prinjatija upravlencheskih reshenij : uchebnoe posobie. – Moskva : Infra-M, 2015. – 222s.
4. Kuznecova N. V. Praktiko-orientirovannaja professional'naja podgotovka upravlencheskih kadrov kak uslovie innovacionnogo razvitija sistemy menedzhment-obrazovanija // Innovacionnyj Vestnik Region. – 2012. - № 1. – S. 22–27.
5. Panfilova A. P. Mozgovye shturmy v kolektivnom prinjatii reshenij : ucheb. posobie. – M. : Flinta : MPSI, 2007. – 320 s.
6. Cvetkov A. N. Metody reshenija tvorcheskih zadach v menedzhmente: uchebno-prakticheskoe posobie / A. N. Cvetkov, V. E. Zarembo. – M. : KNORUS, 2009. – 152 s.

© Кузнецова Н. В., 2016.