



УДК 159.9

Компетенции менеджеров: факторы «необходимости и достаточности» в описании и объяснении феномена

В. А. Толочек, А. С. Машкова

Толочек Владимир Алексеевич, доктор психологических наук, профессор, ведущий научный сотрудник, Институт психологии РАН, Москва, tolochekva@mail.ru

Машкова Анна Сергеевна, руководитель отдела, ООО «АНВАРО ГРУПП», Москва, ania_12@mail.ru

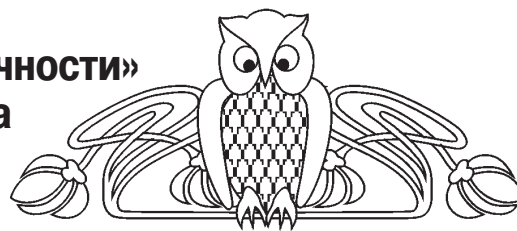
Обсуждаются результаты цикла исследований компетенций и особенностей их оценки менеджерами (69 чел.), различающимися по полу, возрасту, стажу, управленческому опыту, должности, работающими в разных компаниях. Гипотезы: 1) в составе оцениваемых как востребованные различаются более и менее актуальные компетенции; 2) компетенции, оцениваемые как востребованные, сопряжены с эволюцией менеджеров как субъектов; 3) в структуре востребованных компетенций менеджеров выделяются группы качеств, различающиеся по их роли в деятельности субъектов. Проводился дифференцированный поуровневый анализ оценок разных групп экспертов (анализ 29 отобранных компетенций, 19 выделенных не менее чем 40% экспертов; 8 выделенных не менее чем 66% экспертов; анализ расширенного списка – 39 компетенций). Эксперты различались по полу, возрасту, стажу управленческой работы, должности, успешности карьеры, управленческому потенциалу, подразделениям в рамках компании и типу деятельности («результат-менеджеры», «процесс-менеджеры»). Выводы: оценки компетенций менеджеров как актуальных (важных, значимых и / или предпочитаемых) различаются в зависимости от индивидуальных особенностей экспертов (пола, возраста, опыта, должности, успешности карьеры, управленческого потенциала); оптимальными для решения как научных, так и прикладных задач можно считать перечни компетенций в интервале 15–20 качеств. При этом базовый список из 29 компетенций можно условно считать «достаточным и избыточным», перечень до 19–20 компетенций – «достаточным и необходимым», список из 8–10 «ядерных» компетенций можно считать «необходимым базовым». Оценки менеджерами компетенций как актуальных различаются в зависимости от профессиональных задач и форм вознаграждения за труд. Унификация типовых форм вознаграждения у «процесс-менеджеров» сопряжена с унификацией их представлений об актуальных компетенциях; дифференцирование форм вознаграждения у «результат-менеджеров» сопряжено с усилением вариативности их представлений об актуальных компетенциях менеджеров.

Ключевые слова: компетенции, менеджеры, эксперты, оценки, предпочтения, «результат-менеджеры», «процесс-менеджеры», дифференцированный анализ, «ядро», «оболочка».

Поступила в редакцию: 02.03.2020 / Принята: 25.06.2020 /
Опубликована: 30.09.2020

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution License (CC-BY 4.0)

DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2020-9-3-249-262>



Введение

Вопросы о качествах хорошего работника и возможности их оценки ставились Фр. Тейлором уже в конце XIX в.; широко их обсуждать и инструментально изучать стали с 1920-х гг. Фр. Джилбрет, О. Липман, Г. Мюнстерберг и др., в России – С. Г. Геллерштейн, И. Н. Шпильрейн, Э. В. Эвергетов и др. В России качества работника, служащего, влияющие на эффективность его трудовой (профессиональной) деятельности, чаще определялись как личностные и профессиональные (как «*профессионально значимые качества*» до 1960–1970 гг.; с начала 1980-х утвердилось понятие «*профессионально важные качества*» – ПВК) [1–5]. Но дискуссии об их содержании, возможности развития и компенсации, их числе и операциональных структурах продолжались до начала 1990-х гг., когда их остудил развал государства и 10-летний кризис дисциплины, сопровождавшийся резким сокращением научно-исследовательской и научно-практической работы. В зарубежной психологии вопросы отбора, оценки качеств лучших работников на протяжении XX в. изучались более широко и последовательно. В начале 1970-х гг. Д. МакКлеланд, критически рассмотрев сложившуюся практику оценки качеств работника (служащего, обучающегося), представил новый взгляд и подход к оценке таких качеств и их содержания [6]. «Новый взгляд» предполагал более дифференцированный анализ качеств работника, ориентированный на выделение немногих конкретных функций, исполняемых на конкретном рабочем месте, четкое различение изучаемых групп людей (хороших, средних, плохих работников), учет затрачиваемых ресурсов (временных, материальных и пр.), качества, подлежащие оценке, были названы компетенциями. (Особенности новой концепции условно будут в дальнейшем называться *компетентностным подходом* – *К-подходом* [7–15]).

В 1990-х гг. в отечественной психологии стал более широко интегрироваться зарубежный опыт, использоваться методические разработки зарубежных коллег. Одним из следствий активного заимствования стала тенденция предпочтения отечественными специалистами понятия «*компетенции*» взамен ранее используемого «*профессионально важные качества*», которое стало игнориро-



ваться, уходить из актива ученых и практических психологов [5, 13]. С 2000-х гг. российскими учеными регулярно проводятся исследования разных «компетенций» работников российских организаций (компаний, предприятий) [7–10, 16, 17]. Но даже при кратком обзоре очевидно, что результаты и выводы отечественных ученых заметно отличаются от «базовых перечней» компетенций, предложенных Д. МакКлеландом и другими зарубежными специалистами, в отношении как содержания, так и количества качеств, сопряженных с эффективностью деятельности субъекта. В этой связи возникает ряд вопросов.

Первый – о количестве качеств, «необходимых и достаточных» для объяснения феномена. С одной стороны, качества, выделенные в независимых исследованиях, отличаются понятийным разнообразием, с другой – содержательно они нередко повторяются по их существенным характеристикам. С одной стороны, в литературных источниках нередко представлен широкий диапазон перечней компетенций, с другой – часто важные качества выделяются в пределах 2–3 десятков [1, 3, 4, 7–9; 11, 14, 18–21].

Второй – о согласованности качеств, определяющих успешность представителей определенной профессии, в описаниях разных специалистов. (Например, Л. М. Митина выделяет 6–7 компетенций учителя, В. Д. Шадриков – 11; Е. В. Мартиросова у служащих одних подразделений органов МВД выделяет 10, у других – 11 компетенций; Е. Б. Башкин выделяет 19 компетенций менеджера, А. С. Машкова – 29 и т. п. [8–10, 16, 17]). Мера интеграции качеств, называемых компетенциями, у разных авторов также различается.

Третий – о реализации целостного подхода как представления о множестве разнородных качеств, мотивирующих деятельность людей. Если в работах зарубежных специалистов учитываются как «позитивные», так и «негативные» качества, то в работах отечественных ученых этот взгляд утверждается с трудом и можно найти лишь единичные случаи обсуждения роли «негативных» качеств, сопряженных с эффективной деятельностью субъекта [13, 19, 20, 22].

Четвертый – о месте компетенций в структуре профессионализма, их роли в успешности профессиональной карьеры человека, профессиональном долголетии. Научные исследования этих аспектов проблемы чаще разрозненны, акцентированы на разных задачах [2, 4, 5, 14, 18, 23, 24]. Но именно в контексте целого – профессионального становления субъекта, его профессиональной карьеры, полноты и полноценности его самореализации в разных сферах жизнедеятельности, профессионального здоровья и профессионального долголетия – и следовало бы

обсуждать роль компетенций как «элементов» названных выше феноменов как органично связанных с процессами эволюции субъекта.

Пятый – о правомерности постановки задачи и предлагаемых вариантов ее решения (об «универсальных / «специфических» компетенциях, о качествах, объясняющих эффективность деятельности субъекта и профессиональную успешность человека). С одной стороны, целью ученых и практиков выступает поиск некоего «инварианта» – «универсальных» компетенций (набора качеств, равно важных для всех руководителей, менеджеров, специалистов), с другой – всегда обследуются ограниченные выборки (по числу обследованных, по их профессиональным функциям, должностным позициям и пр.), что не дает оснований для широких экстраполяций полученных результатов. Методический аспект этого вопроса: если задачи поиска сводятся к изучению и описанию «специфических» компетенций, насколько они могут решаться посредством стандартных методик и насколько составленных опросников? Какова доля неформализуемых компонентов в составе «специфических» компетенций?

Шестой – о месте феномена «компетенция» и К-подхода в системе психологического знания. Если за рубежом регулярно выходят в свет аналитические обзоры, призывающие к критическому анализу феномена и переосмыслению самой проблемы [25–31], то в работах российских специалистов все еще доминируют позитивная констатация и безграничные упования на «всемогущество» К-подхода.

Седьмой – о валидности методик и, соответственно, прогностичности оценок. Ввиду того что К-подход как бы «центрирован» на оценку эффективности работы человека на конкретном месте с учетом заданных рабочих функций, тема «универсальности» и широты экстраполяции результатов исследований представляется просто неправомерной. Прогностичность методик в прикладных исследованиях чаще рассматривается в короткой временной перспективе (прием на работу, назначение на новую должность, аттестация), т. е. все процедуры также ориентированы на конкретные условия работы «здесь и теперь», на оценку успешности работы человека за короткий период времени. Научные исследования соотношений актуальной и перспективной прогностичности экспертных оценок компетенций работников нам неизвестны.

Таким образом, актуальными и открытыми были и остаются вопросы о количестве и содержании качеств субъектов, влияющих на эффективность их деятельности: о соотносимости и соразмерности качеств субъектов, исполняющих разные трудовые функции, работающих в организациях с разной культурой, о качествах человека,



способствующих его карьере и полноценной самореализации в масштабе трудовой жизни. Одним из центральных путей продвижения к решению множества взаимосвязанных задач представляется поиск ответов на вопросы «необходимого и достаточного» – числа и содержания качеств, определяющих *социальную успешность человека* (а не только лишь эффективность его деятельности).

Объект и предмет исследования

Объект исследования: профессиональная деятельность менеджеров. *Предмет исследования:* особенности оценки менеджерами востребованных компетенций менеджеров современных российских коммерческих организаций.

Цели. 1. Изучение факторов, влияющих на оценки менеджерами компетенций менеджеров. 2. Выделение компонентов и структур компетенции менеджеров, отраженных в экспертных оценках.

Гипотезы. 1. В составе оцениваемых как востребованные (выделяемых, выбираемых и / или предпочитаемых) компетенций менеджеров различаются компетенции более и менее актуальные. 2. Оцениваемые как востребованные (выделяемые, выбираемые и / или предпочитаемые) компетенции сопряжены с эволюцией менеджеров как субъектов профессиональной деятельности. 3. В структуре востребованных (актуальных и / или предпочитаемых) компетенций менеджеров выделяются группы качеств, различающиеся по их роли в профессиональной деятельности субъектов.

Дизайн исследования и методы

Первые разработчики моделей компетенций выделяли наборы из 20–30 компетенций [6, 11, 12, 14, 15, 26, 32]. Если предположить, что должностные функции руководителей, занимающих разные позиции, не всегда требуют наличия всех 20–30 или более компетенций, предложенных зарубежными специалистами, актуален вопрос числа и содержания качеств, важных для работников российских компаний. Поэтому из базовой модели из 29 компетенций 132 сотрудникам трех российских компаний было предложено оценить (выделить, выбрать, указать) те компетенции, которые отражают «*деятельность эффективного руководителя*» (т. е. отражают качества эффективных работников, занимающих должности менеджеров – специалистов и руководителей низового и среднего звена управления) [9].

База исследований. В 2007–2011 гг. в трех крупных компаниях г. Екатеринбурга изучалось содержание актуальных компетенций, разрабатывалась модель компетенций менеджеров (специалистов, руководителей низового и среднего звена управления). Было обследовано 170 сотрудников,

занимающих должности от руководителей групп до коммерческих директоров. Затем были выделены 2 группы испытуемых: основная (132 чел.) и контрольная (38 чел.). Результаты апробации методики на контрольной выборке подтвердили ее надежность и валидность [9, 10]. Для разработки формулы оценки управленческого потенциала привлекалась фокус-группа (7 чел.).

Моделирование как метод организации базы данных. Ввиду того что полученные эмпирические данные представляли собой частоты выборок большой группы экспертов (более 100 чел.), была возможность манипуляций с базовыми матрицами.

А) Для изучения факторов предпочтения в оценках (выборе) экспертов учитывались их индивидуальные особенности (пол, возраст, управленческий опыт и управленческий потенциал, занимаемая должность, успешность карьеры, компания как сфера деятельности). Эти особенности различались как «формальные» (статичные, очевидные) и «содержательные» (динамичные, латентные) характеристики. К последним относился управленческий потенциал, вычисляемый по разработанной формуле $УП = \text{Должность (иерархическая позиция в компании)} + \text{Число подчиненных} + \text{Статус компании на рынке}$, где «позиция» субъекта в компании и компании на рынке оценивалась величиной от 1 до 3 баллов: 1 балл – специалист, 2 – руководитель низового звена, 3 балла – руководитель среднего звена; в отношении числа подчиненных выделялись три группы: 1 балл – отсутствие, 2 – до трех подчиненных, 3 балла – 4 и более человек в подчинении; «статус компании на рынке» определялся экспертами фокус-группы, которые различали три уровня: 1 балл – низкий статус, 2 – средний, 3 балла – высокий статус на рынке; успешность карьеры, ретроспективно восстановленная, понималась как должностное продвижение в продолжение 5 лет после обследования. За 1 принималась должность, занимаемая экспертом на момент исследования; каждое последующее продвижение оценивалось дополнительно 1; увольнение из компании – 0. По каждой из формальных характеристик нами выделялись 2 группы (до средних значений / больше средних): возраст (до 35 лет / 36 лет и старше); управленческий стаж (до 8 лет / 9 лет и больше); мужчины / женщины; руководители низового звена управления / среднего звена и т. д.

В) Для отслеживания информативности разных списков по количеству компетенций проводился поуровневый анализ матриц частот оценок (выборов, предпочтений) компетенций экспертами. Поуровневые вычисления проводились для частот оценок: а) всего базового перечня компетенций (29 компетенций); б) 19 – выделенных не менее чем 40% экспертов; в) 8 выделенных



не менее чем 66% экспертов; г) 39 – базового перечня компетенций плюс 10 новых, гипотетически возможных. Для выявления роли индивидуальных особенностей экспертов в массивах с реально выделенными ими 29 компетенциями и выбором по еще 10 гипотетически возможным расчеты также проводились поэтапно: 1) выбор по всем 10 новым компетенциям для всех групп был равен нулю – в 1-м анализе; 2) выбор равен единице – во 2-м анализе. Так, с одной стороны, увеличивался исходный список анализируемых компетенций, с другой – оценивались связи переменных без нарушения структуры оценки 29 компетенций базового перечня. По изменениям тесноты связей между предпочтениями экспертов, различающихся по полу, возрасту, стажу, должности и пр., можно было судить о большей или меньшей универсальности / специфичности разных по объему списков компетенций.

С) Последовательно анализировались выборки трех компаний (103 чел.), самой крупной из них – «Градиент» (69 чел.), и по отдельности – оценки групп «результат-менеджеров» (р-менеджеров) и «процесс-менеджеров» (п-менеджеров) компании «Градиент». «Бизнес-ориентированные» сотрудники – это сотрудники департаментов, отвечающих за показатели производительности и эффективности (финансовые показатели по объему продаж и прибыли). Ключевые показатели эффективности (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) – объем продаж, торговая наценка, прибыль, безубыточность и т. д. Эту группу условно назвали «результат-менеджеры» (р-менеджеры) – 51 чел. «Процесс-ориентированные» сотрудники – сотрудники обеспечивающих подразделений, главная цель которых выстроить правильный и налаженный процесс работы, помогающий выполнять плановые KPI «бизнес-ориентированным» сотрудникам. Эта группа была обозначена как «процесс-менеджеры» (п-менеджеры).

Результаты

Из базового списка из 29 компетенций сотрудники российских компаний чаще (не менее 66% респондентов) выделяли лишь 8 компетенций; не менее 50% – *шестнадцать* компетенций. Среди выделенных не менее чем половиной опрошенных были следующие: ориентация на достижения, развитие других, управление командой, гибкость, самоконтроль, объединение людей, контроль, ориентация на миссию, аналитическое мышление, стратегическое влияние, уверенность в себе, поиск информации, критическое мышление, менеджерская экспертиза, командное лидерство, инициатива. *Девятнадцать* компетенций выделили не менее 40% экспертов; еще *восемь* были выделены от 2 до 9% опрошенных; *одна*

не была выбрана никем [9]. Эти особенности оценок и предпочтений сохранялись и при дифференцированном анализе – при изучении оценок экспертов одной из трех компаний – «Градиент» (табл. 1, 2, 3).

При проведении дифференцированного анализа оценок компетенций экспертами базового массива данных (29 компетенций), сокращенного (19 компетенций), минимального (8 компетенций) и сравнении трех матриц корреляций видно постепенное усиление различий между всеми выделенными группами (мужчинами и женщинами, менеджерами молодыми и более старшего возраста, менее и более опытными и др.) в *общей выборке* (103 чел.) и среди *сотрудников одной компании* (69 чел.). Во втором случае эти различия возрастали (что отражалось в ослаблении корреляционных связей между оценками экспертов важности тех или иных компетенций). Так, например, если в общей выборке сходство суждений поэтапно ослабевало между мужчинами и женщинами (0,955 – 0,745 – 0,683), то в оценках экспертов одной компании эта тенденция была заметнее (0,8905 – 0,560 – 0,244), так же как и между менеджерами молодыми (до 35 лет) и более старшего возраста (0,973 – 0,855 – 0,598 и 0,962 – 0,812 – 0,600), между менее опытными (стаж до 8 лет) и более опытными управленцами (0,964 – 0,816 – 0,598 и 0,954 – 0,784 – 0,484), между руководителями низового звена управления и среднего звена (0,971 – 0,822 – 0,693 и 0,958 – 0,855 – 0,485), между лицами с малоуспешной карьерой и успешной (0,960 – 0,747 – 0,574 и 0,938 – 0,675 – 0,600). Значительно большие отличия в оценках менеджеров обнаруживаются, если учитывается их управленческий потенциал. В *общей выборке* суждения управленцев с высоким потенциалом меньше отличаются от суждений представителей всех выделенных групп: при анализе массива из 29 компетенций корреляции находятся в интервале 0,532 – 0,557, массива 19 компетенций – в интервале 0,272 – -0,141, из 8 компетенций – в интервале 0,450 – 0,020. Суждения *сотрудников одной компании* – лиц с высоким потенциалом – более выражено отличались от суждений всех экспертов: в отношении массива из 29 компетенций корреляции находятся в интервале 0,464 – 0,395, массива из 19 компетенций – в интервале 0,211 – -0,512; из 8 компетенций – в интервале 0,000 – -0,722 (табл. 4).

Другими словами, в «общей массе» экспертов различия в их суждениях менее проявляются в отношении разных групп компетенций, чем в суждениях экспертов из одной компании. При расчетах связей суждений экспертов из разных групп при анализе массива из 39 компетенций, 10 из которых оценивались как ноль, была получена корреляционная матрица, в которой все коэффициенты приближаются к 1,000; самые «слабые»



Таблица 1 / Table 1

Результаты экспертного выбора компетенций сотрудниками компании «Градиент» (n = 69)
Results of expert selection of competencies by "Gradient" company employees (n = 69)

№	Компетенция	Σ	Подразделение						Пол		Возраст			Управленческий стаж			Должность		Карьера		УП
			РШК	Парф.	Косм.	ДР	ЛД	Муж.	Жен.	35-	36+	8-	9+	РНЗ	РСЗ	МУК	УК				
1	Ориентация на достижения	91	16	30	26	10	9	9	16	75	50	41	56	35	25	66	51	41	5,7		
2	Развитие других	88	13	33	26	9	7	7	14	74	50	38	57	31	26	62	51	38	5,6		
3	Управление командой	80	14	30	20	9	7	7	16	64	46	34	51	29	22	58	45	35	5,6		
4	Гибкость	79	12	28	26	4	9	9	18	61	42	37	45	34	20	59	42	37	5,7		
5	Ориентация на миссию	73	9	28	19	10	7	7	11	62	41	32	43	30	20	53	42	30	5,8		
6	Контроль	72	12	26	16	9	9	9	14	58	42	30	46	26	19	53	46	26	5,7		
7	Объединение людей	70	14	29	14	6	7	7	13	57	38	32	45	25	19	51	38	32	5,8		
8	Самоконтроль	70	10	23	23	7	7	7	8	62	44	26	46	24	22	48	42	28	5,7		
9	Аналитическое мышление	64	7	23	19	6	9	9	10	54	36	28	39	25	19	45	36	28	5,7		
10	Инициатива	60	4	19	22	9	6	6	6	54	35	25	38	22	17	43	32	29	5,6		
11	Стратегическое влияние	58	14	22	12	6	6	6	13	47	33	27	34	26	18	42	38	20	5,7		
12	Менеджерская экспертиза	58	7	19	19	4	9	9	12	46	33	25	36	22	17	41	36	22	5,7		
13	Поиск информации	57	7	25	18	6	1	1	8	49	29	28	36	21	24	33	36	20	5,5		
14	Уверенность в себе	56	7	17	19	7	6	6	6	50	28	28	36	20	17	39	32	23	5,7		
15	Командное лидерство	55	12	19	17	4	3	4	10	45	33	22	36	19	14	41	35	20	5,5		
16	Критическое мышление	55	13	28	7	3	4	4	12	43	29	26	32	23	14	41	29	26	6,0		
17	Ориентация на партнерство	41	6	15	10	6	4	4	9	32	23	18	24	17	15	26	17	23	5,8		
18	Межличностное понимание	36	9	11	9	3	6	6	10	28	18	20	20	18	11	27	22	14	6,2		
19	Построение отношений	36	3	10	14	3	6	6	3	33	26	10	29	7	12	24	22	14	5,4		
20	Директивность	16	5	8	1	1	1	1	4	12	13	3	13	3	3	13	9	7	5,8		
21	Видение	7	2	2	1	1	1	1	3	4	1	6	1	6	0	7	1	6	7,2		
22	Вертикальная коммуникация	7	4	1	1	1	1	0	3	4	0	7	4	3	0	7	7	0	5,4		
23	Конкретный стиль общения	5	0	3	1	1	0	0	0	5	4	1	4	1	3	2	3	2	5,0		
24	Профессиональные предпочтения	3	1	1	1	0	0	0	0	3	1	2	1	2	1	2	1	1	5,5		
25	Точная самооценка	3	1	1	1	0	0	0	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	5,0		
26	Не боится отказа	2	1	0	0	0	1	1	0	2	1	1	1	1	0	2	1	1	6,5		
27	Аффилиация	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0		
28	Навык письма	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0		
29	Пунктуальность	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0		

Примечание. Σ – общий выбор; РШК – региональная штаб-квартира (начальники отделов: юридического, службы персонала, финансового отдела, бухгалтерии и др.; n = 11; Парф., Косм., ДР – подразделения «Парфюмерия» (n = 24), «Косметика» (n = 20), «Департамент развития» (n = 7); ЛД – логистический департамент (начальники отделов; n = 7); возраст: 35- – до 35 лет; 36+ – 36 лет и старше; Управленческий стаж: 8- – до 8 лет; 9+ – 9 лет и более; Должность: РНЗ – руководители низового звена; РСЗ – руководители среднего звена; МУК – малоуспешная карьера; УК – успешная карьера (быстрое продвижение в последующие годы); УП – управленческий потенциал. Все числа отражают проценты (%) выделения экспертами компетенций.



Таблица 2 / Table 2
 Результаты экспертного выбора компетенций сотрудниками компании «Градиент» по продающим бизнес-подразделениям («Resultant-менеджерами», $n = 51$)
 Results of expert selection of competencies by «Gradient» company employees working in sales-related departments (Result Managers, $n = 51$)

№	Компетенция	Σ	Подразделение			Пол		Возраст			Управленческий стаж			Должность		Карьера		УП
			Парф.	Косм.	ДР	Муж.	Жен.	35 ⁻	36 ⁺	8 ⁻	9 ⁺	РНЗ	РСЗ	МУК	УК			
1	Ориентация на достижения	90	41	35	14	8	82	57	33	65	25	27	63	55	35	5,4		
2	Развитие других	69	35	22	12	6	63	47	22	53	16	22	47	45	24	5,3		
3	Управление командой	67	26	29	12	4	63	43	24	47	20	20	47	39	27	5,4		
4	Гибкость	65	33	24	8	4	61	37	28	45	20	30	35	41	24	5,3		
5	Ориентация на миссию	30	14	12	4	3	27	20	10	24	6	10	20	13	17	5,7		
6	Контроль	42	20	15	8	8	35	29	14	29	14	18	25	32	10	5,2		
7	Объединение людей	53	29	16	8	4	49	33	20	35	18	20	33	29	24	5,3		
8	Самоконтроль	67	39	20	8	8	59	43	24	51	16	22	45	41	25	5,4		
9	Аналитическое мышление	38	15	20	4	2	37	33	6	35	4	16	23	21	17	5,1		
10	Инициатива	92	45	35	12	10	82	59	33	67	25	31	61	53	39	5,3		
11	Стратегическое влияние	14	10	2	2	2	12	12	2	14	0	2	12	4	10	5,0		
12	Менеджерская экспертиза	80	41	27	12	8	72	53	27	59	21	25	55	51	29	5,3		
13	Поиск информации	55	25	24	6	8	47	35	20	39	16	16	39	33	22	5,3		
14	Уверенность в себе	65	31	25	9	6	59	41	24	45	20	22	43	39	25	5,4		
15	Командное лидерство	51	37	10	4	8	43	29	22	33	18	16	35	33	18	5,6		
16	Критическое мышление	57	25	25	7	8	49	39	18	43	14	22	35	29	27	5,2		
17	Ориентация на партнерство	71	30	31	10	4	67	49	22	53	18	24	47	35	35	5,4		
18	Межличностное понимание	59	24	25	10	4	55	33	26	41	18	18	41	33	25	5,4		
19	Построение отношений	78	37	35	6	10	68	51	27	55	23	24	54	55	24	5,4		
20	Директивность	76	37	25	14	8	68	47	29	53	23	24	52	55	22	5,4		
21	Видение	2	0	2	0	0	2	2	0	2	0	0	2	2	0	5,0		
22	Вертикальная коммуникация	4	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	4	0	4,5		
23	Конкретный стиль общения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
24	Профессиональные предпочтения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
25	Точная самооценка	6	2	2	2	0	6	2	4	2	4	0	6	3	3	6,7		
26	Не боится отказа	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,3		
27	Аффилиация	8	4	2	2	0	8	6	2	6	2	4	4	4	4	5,0		
28	Навык письма	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0		
29	Пунктуальность	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0		

Примечание. Σ – общий выбор; Парф., Косм., ДР – подразделения «Парфюмерия» ($n = 24$), «Косметика» ($n = 20$), «Департамент развития» ($n = 7$); ЛД – логистический департамент (начальники отделов, $n = 7$); Возраст: 35⁻ – до 35 лет; 36⁺ – 36 лет и старше; Управленческий стаж: 8⁻ – до 8 лет; 9⁺ – 9 лет и более; Должность: РНЗ – руководители низового звена; РСЗ – руководители среднего звена; МУК – малоуспешная карьера; УК – успешная карьера (быстрое продвижение в последующие годы); УП – управленческий потенциал. Все числа отражают проценты (%) выделения экспертами компетенций.



Таблица 3 / Table 3

Результаты экспертного выбора компетенций сотрудниками компании «Градиент» по процессным бизнес-подразделениям («процесс-менеджерами», $n = 18$)

Results of expert selection of competencies by "Gradient" company employees working in process-related departments ("Process managers", $n = 18$)

№	Компетенция	Σ	Подразделения		Пол		Возраст		Управленческий стаж			Должность		Карьера		УП
			РШК	ЛД	Муж.	Жен.	35-	36+	8-	9+	РНЗ	РСЗ	МУК	УК		
1	Ориентация на достижения	94	61	33	39	55	33	61	33	61	17	77	43	51	6,5	
2	Развитие других	28	16	12	12	16	10	18	10	18	4	24	16	12	6,5	
3	Управление командой	14	6	8	4	10	4	10	4	10	2	12	7	7	6,4	
4	Гибкость	12	10	2	6	6	2	10	4	8	2	10	6	6	6,2	
5	Ориентация на миссию	20	12	8	10	10	4	16	2	18	4	16	7	13	6,9	
6	Контроль	14	8	6	6	8	2	12	2	12	2	12	3	12	7,4	
7	Объединение людей	26	18	8	12	14	10	16	10	16	4	22	17	9	6,6	
8	Самоконтроль	28	18	10	10	18	8	20	10	18	4	24	12	16	6,8	
9	Аналитическое мышление	12	4	8	4	8	2	10	4	8	0	12	7	4	6,7	
10	Инициатива	28	18	10	10	18	10	18	10	18	4	24	12	16	6,4	
11	Стратегическое влияние	8	6	2	4	4	6	2	4	4	2	6	5	3	7,3	
12	Менеджерская экспертиза	28	18	10	14	14	10	18	10	18	4	24	12	16	6,6	
13	Поиск информации	20	16	4	6	14	10	10	10	10	4	16	12	9	6,1	
14	Уверенность в себе	22	10	12	8	14	8	14	8	14	4	18	13	9	6,7	
15	Командное лидерство	24	18	6	8	16	10	14	14	14	4	20	13	11	7,0	
16	Критическое мышление	22	10	12	8	14	6	16	6	16	2	20	9	13	6,8	
17	Ориентация на партнерство	24	14	10	6	18	10	14	10	14	6	18	14	10	6,6	
18	Межличностное понимание	18	10	8	4	14	6	12	8	10	6	12	12	6	6,6	
19	Построение отношений	28	16	12	14	14	6	22	6	22	4	24	13	15	6,6	
20	Директивность	22	12	10	6	16	8	14	6	16	4	18	9	13	7,1	
21	Видение	2	2	0	0	2	0	2	0	2	2	0	0	2	6,0	
22	Вертикальная коммуникация	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0	2	2	0	6,0	
23	Конкретный стиль общения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	Профессиональные предпочтения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	Точная самооценка	4	2	2	4	0	0	4	0	4	0	4	0	4	8,0	
26	Не боится отказа	4	4	0	2	2	0	4	2	2	0	4	4	0	5,5	
27	Аффилиация	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28	Навык письма	4	2	2	0	4	2	2	2	2	0	4	2	2	6,5	
29	Пунктуальность	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Примечание. Σ – общий выбор; РШК – региональная штаб-квартира (начальники отделов, юридического отдела, финансового отдела, бухгалтерии и др.); $n = 11$; «Департамент развития» $n = 7$; ЛД – логистический департамент (начальники отделов; $n = 7$); Возраст: 35- – до 35 лет; 36+ – 36 лет и старше; Управленческий стаж: 8- – до 8 лет; 9+ – 9 лет и более; Должность: РНЗ – руководители низового звена, РСЗ – руководители среднего звена; МУК – малоуспешная карьера; УК – успешная карьера (быстрое продвижение в последующие годы); УП – управленческий потенциал. Все числа отражают проценты (%) выделения экспертами компетенций.



Таблица 4 / Table 4

Корреляции частоты выборов 29–19–8–39 компетенций экспертами компании «Градиент» (n = 69) (фрагмент)
Correlation of frequency of choosing 29–19–8–39 competencies by “Gradient” company experts (n = 69) (fragment)

Параметры		29 компетенций			19 компетенций			8 компетенций			39 компетенций		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Пол	мужчины	1	,955	,745	1	,745	,798	1	,683	,636	1	,971	,979
	женщины	,955	1	,798	,745	1	,965	,683	1	,906	,971	1	,995
Возраст	до 35 лет	,967	,993	,828	,798	,965	1	,636	,906	1	,979	,995	1
	36 лет и старше	,968	,988	,772	,828	,932	,853	,827	,822	,568	,979	,992	,982
Управленческий стаж	до 8 лет	,964	,994	,855	,772	,973	,986	,658	,900	,984	,977	,996	,998
	9 лет и более	,969	,982	,637	,855	,895	,837	,814	,846	,610	,980	,988	,980
Должность	РНЗ	,939	,988	,870	,637	,924	,873	,379	,897	,909	,960	,992	,986
	РСЗ	,978	,993	,816	,870	,964	,963	,895	,930	,820	,986	,996	,996
Карьера	МУК	,970	,989	,734	,816	,941	,932	,634	,932	,890	,980	,993	,992
	УК	,956	,980	,272	,734	,874	,853	,750	,788	,722	,971	,987	,985
Управленческий потенциал		,557	,533	1	,272	-,76	-,04	,450	,269	,289	,755	,727	,736

Примечание. РНЗ – руководители низового звена, РСЗ – руководители среднего звена, МУК – малоуспешная карьера, УК – успешная карьера.

корреляции составляли $r = 0,953$ (см. табл. 4). То же – и при анализе массива из 39 компетенций, 10 из которых оценивались как единица; в этом случае корреляции составляли не менее чем $r = 0,940$. Отличие от интеркорреляций вышеуказанных расчетов не превышает 0,010, поэтому не приводится. Различия между суждениями экспертов из *общей выборки и сотрудников одной компании* (69 чел.) и в случае расчетов матриц 39 компетенций были незначительными. Другими словами, при увеличении длины списка компетенций (или числа анализируемых переменных) различия между всеми выделенными группами экспертов нивелируются.

Завершающей частью анализа данных был линейный корреляционный анализ разделенных матриц – суждений «р-менеджеров» и «п-менеджеров» (экспертов, деятельность которых оценивается объемом продаж – образно говоря, реальных результатов, – и экспертов, отвечающих за логистику, за перемещение товаров внутри компании – «рациональность логистики») (см. табл. 2, 3). Даже на уровне «сырых оценок» проявляются различия в суждениях экспертов разных групп – «р-менеджеров» и «п-менеджеров». Для корреляционного анализа были взяты матрицы 29 и 19 компетенций (так как уже в отношении первых восьми имело место заметное расхождение в оценках их значимости, эти матрицы не анализировались). При сравнении двух матриц корреляций видно такое же поступенчатое усиление различий между всеми выделенными группами (мужчинами и женщинами, менеджерами молодыми и более старшего возраста, менее и

более опытными и др.), как и в общих матрицах оценок экспертов из «Градиента» (табл. 4, 5, 6).

В оценках «р-менеджеров» и «п-менеджеров» также поэтапно ослабевало сходство между суждениями мужчин и женщин (0,844–0,445 и 0,932–0,910), как и между молодыми (до 35 лет) и менеджерами более старшего возраста (0,943–0,755 и 0,922–0,910), менее опытными (стаж до 8 лет) и более опытными управленцами (0,940–0,762 и 0,924–0,892), руководителями низового звена управления и низового звена (0,952–0,742 и 0,932–0,910), сотрудниками с малоуспешной и успешной карьерой (0,910–0,554 и 0,910–0,882). Оценки «р-менеджеров» с высоким управленческим потенциалом слабо коррелировали с общегрупповыми оценками (от 0,512 до 0,554) при анализе массива из 29 компетенций, такие связи отсутствовали при анализе матрицы 19 компетенций (имели место незначительные колебания около границы нуля) (см. табл. 6). Оценки «п-менеджеров» с высоким потенциалом слабо коррелировали с общегрупповыми оценками (от 0,352 до 0,414) и также снижались до нуля при анализе матриц из 19 компетенций (см. табл. 5, 6).

Заметно меньшей вариацией при анализе разных по величине массивов отличались суждения экспертов, работающих в одном подразделении, как в подгруппе «р-менеджеров», так и «п-менеджеров» (см. табл. 2, 3). Если связи между суждениями экспертов (работников разных подразделений, мужчин, женщин, молодых, зрелых и пр.) при анализе матрицы из 29 компетенций находились на уровне 0,900–0,970 и лишь незначительно ослабевали при анализе матрицы из 19



Таблица 5/ Table 5

**Корреляции частоты выборов 29–19 компетенций экспертами компании «Градиент»
(«результат-менеджеры», $n = 51$) (фрагмент)**
**Correlation of frequency of choosing 29–19 competencies by “Gradient” company experts
 (“result-managers”, $n = 51$) (fragment)**

Параметры		29 компетенций						19 компетенций					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Пол	мужчины	1	,84	,86	,86	,86	,87	1	,44	,52	,53	,5	,58
	женщины	,84	1	,99	,97	,99	,97	,44	1	,95	,9	,97	,86
Возраст	до 35 лет	,86	,99	1	,94	1	,94	,52	,95	1	,75	,99	,74
	36 лет и старше	,86	,97	,94	1	,95	,99	,53	,9	,75	1	,81	,96
Управленческий стаж	до 8 лет	,86	,99	1	,95	1	,94	,5	,97	,99	,81	1	,76
	9 лет и более	,87	,97	,94	,99	,94	1	,58	,86	,74	,96	,76	1
Должность	РНЗ	,84	,98	,97	,95	,97	,95	,41	,87	,82	,79	,84	,76
	РСЗ	,87	,99	,99	,97	,99	,96	,57	,96	,94	,89	,95	,86
Карьера	МУК	,87	,98	,98	,96	,98	,94	,55	,91	,91	,8	,93	,75
	УК	,86	,96	,95	,93	,95	,94	,53	,77	,75	,74	,73	,79
Управленческий потенциал		,51	,55	,55	,55	,55	,54	0	–,1	,289	–,2	–,1	,08

Примечание. РНЗ – руководители низового звена, РСЗ – руководители среднего звена, МУК – малоуспешная карьера, УК – успешная карьера.

Таблица 6/ Table 6

**Корреляции частоты выборов 29–19 компетенций экспертами компании «Градиент», %
(«процесс-менеджеры», $n = 18$) (фрагмент)**
**Correlation of frequency of choosing 29–19 competencies by “Gradient” company experts, %
 (“process-managers”, $n = 18$) (fragment)**

Параметры		29 компетенций						19 компетенций					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Пол	мужчины	1	,93	,92	,98	,92	,98	1	,91	,9	,98	,89	,98
	женщины	,93	1	,97	,97	,97	,97	,91	1	,97	,95	,97	,95
Возраст	до 35 лет	,92	,97	1	,92	,99	,93	,9	,97	1	,91	,99	,91
	36 лет и старше	,98	,97	,92	1	,93	1	,98	,95	,91	1	,9	1
Управленческий стаж	до 8 лет	,92	,97	,99	,93	1	,92	,89	,97	,99	,9	1	,89
	9 лет и более	,98	,97	,93	1	,92	1	,98	,95	,91	1	,89	1
Должность	РНЗ	,9	,96	,95	,93	,94	,93	,87	,95	,94	,91	,93	,91

Примечание. РНЗ – руководители низового звена.

компетенций (до 0,644–0,972) у «р-менеджеров», то они почти не изменялись у «п-менеджеров». Как и ожидалось, более независимыми оставались суждения экспертов с высоким управленческим потенциалом и суждения мужчин – «р-менеджеров» (см. табл. 5, 6). (Отдельной темой, здесь не обсуждаемой, нужно признать результаты анализа транспонированных матриц).

Обсуждение результатов исследования

Результаты цикла расчетов показали:

1) «эталонные» перечни компетенций, представленные в зарубежных источниках, не являются завершенными, полными, универсальными, равно пригодными для оценки компетенций менеджеров современных российских компаний;

2) оптимизированные перечни компетенций (эмпирически выделенных на представительных группах российских менеджеров) более адекватны;

3) в оптимизированном перечне из 29 компетенций различаются три группы качеств (выделяемых не менее чем 66, 50 и 20% экспертов и выделяемых лишь в единичных случаях). Примечательно, что даже при возможности бесконечного расширения (при инструкции: «...выбрать не менее 13 компетенций») экспертами было выбрано 29 компетенций при среднем выборе каждой из них, равном 43,3%, т. е. среднее число выборов составило 12,6 компетенции, в том числе восемь компетенций выбирались лишь в отдельных случаях, а одна не получила ни одного выбора. Другими словами, даже в базовых, «классических» перечнях компетенций может



быть избыток, эти списки могут быть чрезмерно велики в плане оценки конкретных субъектов, исполняющих конкретные рабочие функции; при экспертизе эксперты «прошли по нижней кромке»);

4) три группы компетенций различаются как по частоте их выделения экспертами, так и по тесноте взаимосвязей (интеркорреляций). Можно предполагать, что эти три группы образуют три уровня (или структуру и подструктуры) в общей организации компетенций. Центральный уровень (или структуру) можно условно различать как «ядро», два других – как «оболочки» (пояса, подуровни, подструктуры);

5) имеют место выраженные предпочтения в оценках компетенций представителями разных групп экспертов, различающихся по полу, возрасту, стажу управленческой деятельности, должности, компании. Так, женщины компетенции из предложенного им перечня выбирали в 2–7 раз чаще, чем мужчины, более молодые эксперты – в 1,5–4,3 раза чаще, чем более зрелые менеджеры, менее опытные выделяли разные компетенции в 1,5–4,0 раза чаще, чем более опытные управленцы; лица, занимающие должности руководителей низового звена, – в 2–5 раз чаще, чем руководители среднего звена (см. табл. 1);

6) при разных объемах анализируемых переменных (длине списка компетенций) мера сходства / различия в оценке разными экспертами значимости компетенций для эффективной деятельности менеджера заметно различается (см. табл. 4–6).

При анализе базового списка из 29 компетенций различия между суждениями экспертов были минимальны (корреляции связей между оценками представителей разных групп находятся в интервале 0,930–0,990) (см. табл. 4). Этот список можно условно считать «достаточным и избыточным». При анализе списка из 19 компетенций выявляются различия между суждениями представителей разных групп (до уровня 0,482–0,596). Этот список также можно условно считать «достаточным и необходимым». При анализе списка из 8 компетенций различия между суждениями представителей разных групп заметно возрастают (до уровня 0,373–0,401, при этом большая часть связей была в интервале 0,600–0,900). Этот список можно считать «необходимым базовым». При анализе расширенного списка из 39 компетенций (представленного как базовыми, так и экспериментально введенными в матрицу) различия между суждениями представителей разных групп минимизируются (большая часть связей находится в интервале 0,970–0,990) (см. табл. 4). Этот список назван «избыточным, чрезмерным». Другими словами, явно выделяются небольшое «ядро» базовых, ключевых качеств и несколько «поясов» («обо-

лочек», «подуровней») – более или менее значимых (универсальных, актуальных) компетенций для «эффективной деятельности менеджера» в разных компаниях. Иначе говоря, есть некая общая структура управленческих компетенций, отражающая деятельность менеджеров – руководителей низового и среднего звена управления коммерческих компаний, и есть несколько подструктур – групп актуализируемых качеств субъектов в разных сферах деятельности, выполняющих разные управленческие функции.

Если в отношении формальных признаков (пола, возраста, стажа, должности) выявленные различия монотонно усиливаются, то в отношении «содержательных» (успешность карьеры и потенциал) они были даже контрастными – коэффициенты корреляции достигали отрицательных значений. Другими словами, «содержательные» характеристики менеджеров оказались более «чувствительны» к выбору (и/или предпочтениям) разных компетенций и к «длине ряда» оцениваемых качеств. Последний факт формирует другой план следствий: 1) за перечнем компетенций («длиной ряда», «списком компетенций», компонентным составом) стоит вопрос структуры компетенций; 2) у представителей разных групп, выделяемых по разным признакам, различаются не только состав, но и, вероятно, структура компетенций; 3) все формальные экстенсивные признаки (возраст, стаж, должность) «работают» однонаправленно, т. е. в профессиональном становлении субъекта они играют сходную роль, вносят одинаковую «лепту» в оценку значимости тех или иных компетенций.

Сравнительно незначительное отличие оценок лиц с малоуспешной карьерой (согласно корреляционным связям) от общевыборочных и более выраженное отличие оценок менеджеров с успешной карьерой указывает на то, что с опытом, с профессиональным продвижением и, вероятно, большей успешностью субъектов происходят большие изменения в их оценках, в их предпочтениях. «Застой» специалиста в профессионализме, в должности не приводит к заметным изменениям в его представлениях о значимости тех или иных компетенций; представления малоуспешных субъектов характеризуются тривиальностью суждений, близких к статистически средним оценкам. Разнонаправленные вариации суждений о компетенциях менеджеров с низким управленческим потенциалом объясняются сравнительно неустоявшейся или неоптимальной структурой их компетенций. Напротив, меньшие вариации суждений о компетенциях менеджеров с высоким управленческим потенциалом можно объяснить более «устоявшейся», оптимальной структурой их компетенций.

Субъективные различия в оценках экспертов нивелируются при расширении списка объектов,



подлежащих оценке. Это может быть следствием как статистических эффектов, так и содержания предмета исследования. Но поскольку при качественном и поуровневом корреляционном анализе получены весомые аргументы, объясняющие субъективные причины выявляемых искажений, можно утверждать следующее: 1) число (списки, ряды) компетенций, влияющих на эффективность работы менеджеров, не безгранично; 2) компетенции группируются по степени их важности (и / или универсальности) для работы управленцев; 3) они различаются с учетом специфики работы; 4) одним из факторов выделения менеджерами компетенций как актуальных (оценки, выбора, предпочтений) выступает их «связанность» – взаимная обусловленность, их место в общем «целом», их позиция и роль в общей структуре компетенций, а также в общей эволюции менеджера как профессионала.

Сопоставление суждений «р-менеджеров» и «п-менеджеров» в завершающей части подтвердило рабочие гипотезы и обозначило «тренд» описания закономерностей суждений экспертов. Суждения людей, даже если они и выступают в качестве «экспертов», всегда субъективны, пристрастны, определяются особенностями профессиональной картины мира, актуальными трудовыми функциями и пр. При последовательно дифференцированном анализе: *общая выборка* (103 чел.) – *сотрудники одной компании* (69 чел.) – *сотрудники одной специализации* (51 и 18 чел.) – видно усиление различий между представителями разных социальных групп. Усиление различий между подгруппами «р-менеджеров», работающих в разных подразделениях, можно объяснить и тем, что в разных видах деятельности даже в границах одной компании «результаты» чаще разнятся, как и варианты вознаграждения за труд (при всем стремлении руководства к поощрению индивидуального вклада сотрудников). Напротив, большую инвариантность суждений экспертов – «п-менеджеров» можно объяснить тем, что субъекты, обеспечивающие «процессы» согласования деятельности отдельных людей и подразделений, должны ориентироваться на согласованность всех «процессов» в рамках «целого», когда любое «слабое звено» может затормозить или даже остановить всю деятельность большой группы. И формы вознаграждения руководством здесь унифицируются, легче приводятся к «единому знаменателю» – к зависимости индивидуальной работы от общей успешности. Другими словами, как формы «результатов» работы субъекта, так и вознаграждение за труд также выступают факторами, влияющими на представления менеджеров о компетенциях.

Такое же усиление различий между представителями разных социальных групп видно при другом варианте дифференцированного анализа:

увеличенная матрица (39 переменных) – *общая матрица* (29 компетенций) – *сокращенная* (19) – *минимальная* (8 компетенций). Если в отношении больших «списков компетенций» можно говорить, что все они важны, то в отношении оптимальных (в нашем случае 8 компетенций) явно проявляется их «привязанность» к конкретной деятельности человека, к *структуре компетенций*. Последнее также связано с возрастом, опытом, квалификацией, потенциалом субъекта и пр. В серии расчетов реально оцениваемых экспертами компетенций и гипотетически допускаемых результатов при расширении списка компетенций до 39 наиболее контрастными стали результаты анализа матрицы из 8 компетенций, мало выраженными – 29, отсутствующими – 39 компетенций. Другими словами, *субъективные различия в оценках экспертов нивелируются при расширении списка объектов*, подлежащих оценке. Это может быть следствием как статистических эффектов, так и содержания предмета исследования. Способами выявления особенностей организации компетенций стали методы, названные нами «поуровневый и дифференцированный анализ», а также «моделирование» (изменение размера исходных матриц; анализ транспонированных матриц, в данной статье не рассматриваемый). Рабочие гипотезы получили подтверждение.

В целом результаты представленного исследования согласованы и соответствуют литературным материалам в плане выделения сходных качеств менеджеров [2, 4, 7, 8, 11, 20, 21, 24]. В плане выявления роли статуса, структурной позиции, индивидуальных особенностей экспертов в выделении ими отдельных компетенций они отличаются научной новизной. Выделенные исследователями компетенции чаще представляются как универсальные, равно важные для всех представителей данной профессии [16, 17, 20], при этом заметное расхождение выявленных наборов компетенций с аналогичными у других исследователей не смущает и не «озадачивает».

Выводы

1. Эксперты (сотрудники российских компаний) из состава исходного (базового) перечня компетенций, описанных зарубежными специалистами, выделяют как актуальную для российских менеджеров лишь часть компетенций. Среди общего набора компетенций выделяются небольшое «ядро» базовых, ключевых качеств и несколько «поясов» («оболочек», «уровней») – менее значимых или менее универсальных компетенций, сопряженных с эффективной деятельностью менеджера в разных сферах.

2. Оценки менеджерами компетенций как актуальных (важных, значимых и / или предпочитаемых) различаются в зависимости от инди-



видуальных особенностей экспертов – пола, возраста, опыта, должности, успешности карьеры, управленческого потенциала.

3. Оценки менеджерами компетенций как актуальных различаются в зависимости от профессиональных задач и форм вознаграждения за труд. Унификация типовых форм вознаграждения у «процесс-менеджеров» сопряжена с унификацией их представлений об актуальных компетенциях; дифференцирование форм вознаграждения у «результат-менеджеров» сопряжено с усилением вариативности их представлений об актуальных компетенциях менеджеров.

4. Оптимальными для решения как научных, так и прикладных задач можно считать перечни компетенций в интервале 15–20 качеств. При этом базовый список из 29 компетенций можно условно считать «достаточным и избыточным», перечень до 19–20 компетенций – «достаточным и необходимым», список из 8–10 «ядерных» компетенций – «необходимым базовым».

5. Одним из инструментов выявления особенностей компетенций и их организации может быть метод исследования, условно названный нами «моделирование» (дифференцированный и поуровневый анализ исходных матриц).

Благодарности и финансирование: Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 19-29-07209/к «Социально-психологические ресурсы жизнеспособности человека в условиях неопределенности»).

Библиографический список

1. *Верещагина Л. А., Горюнова Л. Н., Круглова М. А., Шильков А. М.* Профессионально важные качества работников восстановительного поезда // Труды междунар. науч.-практ. конф. «Психология труда, инженерная психология и эргономика 2014» (Эрго 2014, С.-Петербург, 3–5 июня 2014 г.) / под ред. А. Н. Анохина, П. И. Падерно, С. Ф. Сергеева. Тверь : МОО «Эргономическая ассоциация», 2014. С. 212–216.
2. *Позитивная психология менеджмента* / под ред. Г. С. Никифорова. М. : Проспект, 2017. 320 с.
3. *Психологическое обеспечение профессиональной деятельности : теория и практика* / под ред. Г. С. Никифорова. СПб. : Речь, 2010. 816 с.
4. *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология : учеб. пособие. СПб. : Речь, 2002. 298 с.
5. *Толочек В. А.* Психология труда. 3-е изд., доп. СПб. : Питер, 2019. 480 с.
6. *McClelland D. C.* Testing for competence rather than for intelligence // *American Psychologist*. 1973. № 28. P. 1–14.
7. *Башкин Е. Б.* Эффективность стратегических ассессмент-сессий в развитии профессиональных компетенций : автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2010. 24 с.
8. *Мартиросова Н. В.* Психологическое обеспечение расстановки кадров в подразделениях охраны общественного порядка органов внутренних дел : дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2014. 185 с.
9. *Машкова А. С.* Формирование модели компетенций для руководителей среднего звена на основе организации опытно-экспериментальной работы // *Известия Уральского федерального университета: Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры*. 2011. Т. 89, № 2. С. 197–206.
10. *Машкова А. С.* Особенности предпочтения субъектами совместной деятельности компетенций менеджеров (на примере менеджеров российской коммерческой компании) // *Вестн. ЯрГУ. Серия Гуманитарные науки*. 2019. № 4 (50). С. 93–96.
11. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М. : Дело, 1991. 320 с.
12. *Спенсер Л. М., Спенсер С. М.* Компетенции на работе. М. : НИРО, 2005. 384 с.
13. *Толочек В. А.* Компетентностный подход и ПВК-подход : возможности и ограничения // *Вестн. СПбГУ. Психология*. 2019. Т. 9, вып. 2. С. 123–137. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu16.2019.202>
14. *Уиддем С., Холлифорд С.* Руководство по компетенциям. М. : НИРО, 2003. 224 с.
15. *Boyatzis R. E.* *The Competent Manager : A model for effective performance*. Chichester : John Wiley & Sons, 1982. 310 p.
16. *Митина Л. М.* Психология труда и профессионального развития учителя. М. : Академия, 2004. 320 с.
17. *Шадриков В. Д.* Психология деятельности человека. М. : Институт психологии РАН, 2013. 464 с.
18. *Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С.* Синдром выгорания : диагностика и профилактика. СПб. : Питер, 2005. 336 с.
19. *Капцов А. В.* Модель отбора персонала // *Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии* / отв. ред. А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев. М. : Институт психологии РАН, 2018. С. 64–76.
20. *Карпов А. В.* Психология менеджмента. М. : Гардарики, 1999. 582 с.
21. *Шингаев С. М.* Психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджеров. СПб. : Изд-во СПбГУ, 2011. 192 с.
22. *Толочек В. А.* Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Методики профессионального отбора. М. : Юрайт, 2018. 186 с.
23. *Поваренков Ю. П., Слепко Ю. Н., Цымбалюк А. Э.* Системогенез деятельности профессионала. Ярославль : РИО ЯрГПУ, 2019. 162 с.
24. *Психология здоровья* / под ред. Г. С. Никифорова. СПб. : Питер, 2006. 607 с.
25. *Barnett R.* *The Limits of Competence : Knowledge, Higher Education and Society*. Buckingham, UK : Open University Press, 1994. 224 p.



26. Barren G. V., Depinet R. L. A reconsideration of testing for competence rather than intelligence // *American Psychologist*. 1991. Vol. 46, № 10. P. 1012–1024. DOI: 10.1037/0003-066X.46.10.1012
27. Boreham N. A theory of collective competence : Challenging the neo-liberal individualisation of performance at work // *British Journal of Educational Studies*. 2004. Vol. 52, iss. 1. P. 5–17. DOI: 10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x
28. Deist le F. O., Winterton J. What Is Competence? // *Human Resource Development International*. 2005. Vol. 8, iss. 1. P. 27–47. DOI: 10.1080/1367886042000338227
29. Pearn M. A., Kandola R. S. Designing and achieving competency : a competency-based approach to developing people and organizations // *Identifying competencies* / eds. R. Boam, P. Sparrow. Maidenhead : McGraw-Hill, 1992. P. 31–49.
30. Ros M., Schwartz S. H., Surkiss S. Basic Individual values, work values, and the meaning of work // *Applied Psychology*. 1999. Vol. 48, iss. 1. P. 49–71. DOI: 10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x
31. Woodruffe C. Competent by any other name // *Personnel Management*. 1991. № 9. P. 12–24.
32. Bates I. The Competence Movement and the National Vocational Qualification Framework : The widening parameters of research // *British Journal of Education and Work*. 1995. Vol. 8, iss. 2. P. 5–13. DOI: 10.1080/0269000950080201

Образец для цитирования:

Толочек В. А., Машкова А. С. Компетенции менеджеров: факторы «необходимости и достаточности» в описании и объяснении феномена // *Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития*. 2020. Т. 9, вып. 3 (35). С. 249–262. DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2020-9-3-249-262>

Managerial Competencies: Factors of “Necessity and Sufficiency” in the Description and Explanation of the Phenomenon

Vladimir A. Tolochek, Anna S. Mashkova

Vladimir A. Tolochek, <https://orcid.org/0000-0003-1378-4425>, Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences, 13 Yaroslavskaya St., Moscow 129366, Russia, tolochekva@mail.ru

Anna S. Mashkova, <https://orcid.org/0000-0003-3824-1478>, ANVARO GROUP LLC, 2 Ozernaya St., Khimki Moscow Region 141401, Russia, ania_12@mail.ru

The study discusses results of the series of studies of competencies and features of their evaluation by managers (69 people) of different gender, age, length of employment, managerial experience, and positions, who are working in different companies. Hypotheses: 1. There are more and less relevant competencies among those that are evaluated as in-demand ones. 2. Competencies, which are evaluated as in-demand ones, are associated with evolution of managers as subjects. 3. Within the structure of managerial in-demand competencies, we can single out groups of qualities that differ in their role in the activities of subjects. Differentiated level-by-level analysis of assessments made by different groups of experts was carried out (analysis of 29 selected competencies; 19 were identified by at least 40% of experts; 8 were identified by at least 66% of experts; analysis of an expanded list of 39 competencies). Experts differed by gender, age, length of managerial work, position, career success, managerial potential, divisions within the company and type of activity (“result managers”, “process managers”). Conclusions: Evaluation of relevant (important, significant and/or preferred) managerial competencies vary depending on individual characteristics of experts (gender, age, experience, position, career success, managerial potential). 3. Lists of competencies containing the interval of 15–20 qualities can be considered optimal for solving both scientific and applied problems. The basic list of 29 competencies can be conditionally considered “sufficient and redundant”; the list of up to 19–20 competencies can be considered as “sufficient and necessary”; and the list of 8–10 “nuclear” competencies can be considered as “necessary basic” one. Managers’ evaluations of relevant competencies vary

depending on professional tasks and forms of work remuneration. Unification of standard forms of remuneration for “process managers” involves the unification of their ideas about relevant competencies; differentiation of the forms of remuneration for “result managers” is associated with an increase in the variability of their ideas about the in-demand competencies of managers.

Keywords: competencies, managers, experts, evaluations, preferences, “result managers”, “process managers”, differentiated analysis, “core”, “shell”.

Received: 02.03.2020 / Accepted: 25.06.2020 / Published: 30.09.2020

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution License (CC-BY 4.0)

Acknowledgments: *This work was supported by the Russian Foundation for Basic Research (project No. 19-29-07209ук “Socio-Psychological Resources of Human Vitality under Uncertainty”).*

References

1. Vereshchagina L. A., Goryunova L. N., Kruglova M. A., Shil'kov A. M. Professionally Important Qualities of Workers of a Recovery Train. In: A. N. Anokhin, P. I. Paderno, S. F. Sergeyev, eds. *Trudy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Psikhologiya truda, inzhenernaya psikhologiya i ergonomika 2014» (Ergo 2014, S.-Peterburg 3–5 iyunya 2014* [Proceedings of the International Scientific and Practical Conference “Labor Psychology, Engineering Psychology and Ergonomics 2014” (Ergo 2014, Saint Petersburg, June 3–5, 2014)]. Tver, MOO “Ergonomicheskaya assotsiatsiya” Publ., 2014, pp. 212–216 (in Russian).
2. G. S. Nikiforov, ed. *Positivnaya psikhologiya menedzhmenta* [Positive Management Psychology]. Moscow, Prospekt Publ., 2017. 320 p. (in Russian).
3. G. S. Nikiforov, ed. *Psikhologicheskoye obespecheniye professional'noy deyatel'nosti: teoriya i praktika* [Psychological Support of Professional Activity: Theory and Practice]. St. Petersburg, Rech Publ., 2010. 816 p. (in Russian).



4. Pochebut L. G., Chiker V. A. *Organizatsionnaya sotsial'naya psikhologiya* [Organizational Social Psychology]. St. Petersburg, Rech Publ., 2002. 298 p. (in Russian).
5. Tolochek V. A. *Psikhologiya truda* [Psychology of Labor]. 3rd ed. St. Petersburg, Piter Publ., 2019. 480 p. (in Russian).
6. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1973, no. 28, pp. 1–14.
7. Bashkin Ye. B. *Effektivnost' strategicheskikh assessment-sessiy v razvitiy professional'nykh kompetentsiy* [Effectiveness of Strategic Assessment Sessions in Development of Professional Competencies]. Thesis Diss. Cand. Sci. (Psychol.). Moscow, 2010. 24 p. (in Russian).
8. Martirosova N. V. *Psikhologicheskoye obespecheniye rasanovki kadrov v podrazdeleniyakh okhrany obshchestvennogo poryadka organov vnutrennikh del* [Psychological Support for the Placement of Personnel in Units of Public Order Protection of Internal Affairs Bodies]. Diss. Cand. Sci. (Psychol.). St. Petersburg, 2014. 185 p. (in Russian).
9. Mashkova A. S. Building a Competency Model for the Middle Level Managers on the Basis of Experimental Work. *Izvestia Ural Federal University Journal. Series 1. Issues in Education, Science and Culture*, 2011, vol. 89, no. 2, pp. 197–206 (in Russian).
10. Mashkova A. S. Features of preference by subjects of joint activity of managerial competencies. *Vestnik Yaroslavs-kogo gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova. Seriya Gumanitarnye nauki*, 2019, no. 4 (50), pp. 93–96 (in Russian).
11. Vudkok M., Frensis D. *Raskreposhchenny menezher* [A liberated manager]. Moscow, Delo Publ., 1991. 320 p. (in Russian, transl. from English).
12. Spenser L. M., Spenser S. M. *Kompetentsii na rabote* [Competencies at work]. Moscow, HIPPO Publ., 2005. 384 p. (in Russian, transl. from English).
13. Tolochek V. A. Competence and PCC approach: opportunities and limitations. *Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*, 2019, vol. 9, iss. 2, pp. 123–137 (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu16.2019.202>
14. Widdet S., Holliford S. *Rukovodstvo po kompetentsiyam* [The Competencies Handbook]. Moscow, HIPPO Publ., 2003. 224 p. (in Russian, transl. from English).
15. Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A model for effective performance*. Chichester, John Wiley & Sons, 1982. 310 p.
16. Mitina L. M. *Psikhologiya truda i professional'nogo razvitiya uchitelya* [Psychology of Teacher's Labor and Professional Development]. Moscow, Akademiya Publ., 2004. 320 p. (in Russian).
17. Shadrikov V. D. *Psikhologiya deyatel'nosti cheloveka* [Psychology of human activity]. Moscow, Institute of Psychology RAS Publ., 2013. 464 p. (in Russian).
18. Vodop'yanova N. Ye., Starchenkova Ye. S. *Sindrom vygoraniya: diagnostika i profilaktika* [Burnout Syndrome: Diagnosis and Prevention]. St. Petersburg, Piter Publ., 2005. 336 p. (in Russian).
19. Kaptsov A. V. Personnel Selection Model. In: A. N. Zankovskiy, A. L. Zhuravlev, eds. *Sovremennoye sostoyaniye i perspektivy razvitiya psikhologii truda i organizatsionnoy psikhologii* [Current Status and Development Prospects of Labor Psychology and Organizational Psychology]. Moscow, Institute of Psychology RAS Publ., 2018, pp. 64–76 (in Russian).
20. Karpov A. V. *Psikhologiya menedzhmenta* [Management Psychology]. Moscow, Gardariki Publ., 1999. 582 p. (in Russian).
21. Shingayev S. M. *Psikhologicheskoye obespecheniye professional'nogo zdorov'ya menedzherov* [Psychological Support of Managers' Professional Health]. St. Petersburg, SPbGU Publ., 2011. 192 p. (in Russian).
22. Tolochek V. A. *Psikhologicheskoye obespecheniye professional'noy deyatel'nosti. Metodiki professional'nogo otbora* [Psychological Support of Professional Activities. Professional Selection Methods]. Moscow, Yurayt Publ., 2018. 186 p. (in Russian).
23. Povarenkov Yu. P., Slepko Yu. N., Tsybalyuk A. E. *Sistemogenez deyatel'nosti professionala* [Systemogenesis of a Professional's Activity]. Yaroslavl, RIO YarGPU Publ., 2019. 162 p. (in Russian).
24. Nikiforov G. S., ed. *Psikhologiya zdorov'ya* [The Psychology of Health]. St. Petersburg, Piter Publ., 2006. 607 p. (in Russian).
25. Barnett R. *The limits of competence: Knowledge, higher education and society*. Buckingham, UK, Open University Press, 1994. 227 p.
26. Barren G. V., Depinet R. L. A reconsideration of testing for competence rather than intelligence. *The American Psychologist*, 1991, vol. 46, no. 10, pp. 1012–1024. DOI: [10.1037/0003-066X.46.10.1012](https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.10.1012)
27. Boreham N. A theory of collective competence: Challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 2004, vol. 52, iss. 1, pp. 5–17. DOI: [10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x)
28. Deist le F. O., Winterton J. What Is Competence? *Human Resource Development International*, 2005, vol. 8, iss. 1, pp. 27–47. DOI: [10.1080/1367886042000338227](https://doi.org/10.1080/1367886042000338227)
29. Pearn M. A., Kandola R. S. Designing and achieving competency: a competency-based approach to developing people and organizations. In: R. Boam, P. Sparrow, eds. *Identifying Competencies*. Maidenhead, McGraw-Hill, 1992, pp. 31–49.
30. Ros M., Schwartz S. H., Surkiss S. Basic Individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 1999, vol. 48, iss. 1, pp. 49–71. DOI: [10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x)
31. Woodruffe C. Competent by any other name. *Personnel Management*, 1991, no. 9, pp. 12–24.
32. Bates I. The competence movement and the National Vocational Qualification framework: The widening parameters of research. *British Journal of Education & Work*, 1995, vol. 8, iss. 2, pp. 5–13. DOI: [10.1080/0269000950080201](https://doi.org/10.1080/0269000950080201)

Cite this article as:

Vladimir A. Tolochek, Anna S. Mashkova. Managerial Competencies: Factors of “Necessity and Sufficiency” in the Description and Explanation of the Phenomenon. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 2020, vol. 9, iss. 3 (35), pp. 249–262 (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2020-9-3-249-262>
