

## ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА МЕНЕДЖЕРАМИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ (НА МОДЕЛИ РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЙ)

© 2020 г. А.С. Машкова \*

*\* Руководитель отдела, ООО «АНВАРО ГРУПП»  
E-mail: ania\_12@mail.ru;*

Статья посвящена изучению оценок субъектами совместной деятельности компетенций менеджеров. Показано, что среди общего набора компетенций, представленных в литературных источниках, выделяется небольшое «ядро» базовых, ключевых качеств, и несколько «поясов» (оболочек, уровней) - более или менее значимых для эффективной деятельности субъекта в разных сферах. Выделяются группы типовых компетенций, отражающих общую структуру управленческих компетенций значимых для менеджеров, при существовании нескольких дополняющих блоков (подструктур) — групп актуализируемых качеств субъектов в разных сферах деятельности. Делается вывод о том, что чаще других (в более чем 50% выборов) выделялись следующие компетенции менеджера: 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.

*Ключевые слова: компетенции, эффективная деятельность, менеджеры, руководители низового и среднего звена, коммерческие компании.*

### ВВЕДЕНИЕ

Качества работника (рабочего, служащего) стали изучаться с конца XIX в. Ф. Тейлором, Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет, Г. Ганттом и др. (Мескон М., Хедоури Ф., 1999; Taylor, F.W., 1911). С начала 1920-х годов важные для успешной работы качества работника уже широко изучались психотехниками - О. Липманом, С.Г. Геллерштейном, И.Н. Шпильрейном, А. Файолем и др. В России такие качества работника, влияющие

на эффективность его труда, назывались личностными и профессиональными; позже устойчиво закрепилось их понимание как «профессионально важных качеств» (Грачев А.А., 2008; Гуцыкова С.В., 2011; Занковский А.Н., 2000; Климов Е.А., 1988; Маркова Е.В., 2016; Платонов К.К., 1970; Постылякова Ю.В., 2012; Поваренков Ю.П., 2013; Толочек В.А., Тимашкова Н.А., Денисова, 2014; Толочек, 2019а; Шадриков В.Д., 1982; др.). С начала 1980-х годов Д.С.МакКлеланд (McClelland D.C., 1973), анализируя критически сложившуюся практику оценки качеств работников (служащих, обучающихся), предложил новые подходы к их оценке, содержанию, формированию «эталонных» выборок обследуемых. Эти подлежащие оценке качества он назвал «компетенциями». В отечественной психологии в 1990-х годах, вследствие естественной необходимости использования зарубежного опыта, резко расширившейся базы востребованных практических разработок, сформировалась тенденция к предпочтению отечественными специалистами понятия «компетенции», тогда как ранее более используемое понятие «профессионально важные качества» стало забываться, уходить из активного тезауруса практических психологов.

Возможно, прямое заимствование понятия «компетенции» и методы их оценки не всегда оправданы. Вопросы полноты и специфичности «компетенций» также нуждаются в проверке, уточнении, коррекции в отношении деятельности представителей разных профессий, специализаций. Лишь в 2000-х годах отечественными учеными стали проводиться последовательные исследования проявлений разных «компетенций» работниками российских компаний (организаций, предприятий) (Башкин Е.Б., 2010; Занковский А.Н., 2015; Карпов А.В., 1999; Грачев А.А., 2008; Мартиросова Н.В. Н.В., 2014; др.). Результаты этих исследований нередко заметно отличались от «базовых перечней» «компетенций», предложенных Д.С. МакКлеландом и другими зарубежными специалистами (Спенсер Л.М., Спенсер С.М., 2005; Уиддет С., Холлифорд С., 2003; Boyatzis, R.E., 1982; McClelland D.C., 1973; Pearn, M.A., Kandola, R.S., 1992). Таким образом, актуальными остаются вопросы о качествах

специалистов, исполняющих разные трудовые функции, решающих разные задачи и влияющих на эффективность их деятельности.

Объект исследования: профессиональная деятельность менеджеров.

Предмет исследования: особенности оценки субъектами совместной деятельности актуально востребованных компетенции менеджеров современной российской коммерческой организации.

Цель: изучение экспертных оценок субъектами совместной деятельности компетенций менеджеров.

Гипотезы: 1. Различаются актуально востребованные компетенции менеджеров зарубежных (северо-американских) и российских коммерческих компаний. 2. Экспертные оценки менеджеров (описания, выборы), работающих в разных компаниях, ведущих разный профиль экономической деятельности — взаимосвязаны.

Методы: 1. Изучение научной и методической литературы. 2. Опросы экспертов (руководителей разного ранга).

База исследования: исследование экспертных выборов компетенций менеджеров и дальнейшая разработка модели компетенций для руководители среднего звена. Процедура исследования проводилась в течении 4-х лет в крупных компаниях г. Екатеринбурга с использованием метода экспертных оценок.

Основной профиль деятельности компаний:

ОАО «Свердловская пригородная компания» - предоставляет услуги по транспортному обслуживанию населения в пригородном железнодорожном сообщении;

ООО «Цюрих», ЗАО «ГУТА-Страхование» и ОАО «Уральский банк реконструкции и развития» соответственно — предоставление юридическим и физическим лицам страховых и банковских услуг;

ООО «Градиент» - крупнейший дистрибьютер бытовой химии, товаров для личной гигиены, парфюмерии, декоративной косметики и других товаров повседневного спроса;

ООО «Евростель» - российская компания-ритейлер, владеющая одноимённой сетью салонов сотовой связи.

Критерии отбора выборки экспертов определяли следующие факторы: соответствующие должностные обязанности экспертов, которые занимали должности от руководителей групп до коммерческих директоров, реальный опыт управленческой деятельности от 1-го года и более, наличие прямых подчиненных не менее 2-х человек.

Ход исследования: за основу была взята модель менеджерских компетенций, разработанная зарубежными авторами. Разработчики моделей компетенций Д.К. МакКлелланд, Р. Бояцис, Р. Пейджа, Л.М. Спенсер и С. М. Спенсер (Спенсер Л.М., Спенсер С.М., 2005; McClelland D.C., 1973; Уиддет С., Холлифорд С. 2003; Boyatzis, R.E., 1982; Pearn, M.A., Kandola, R.S., 1992) выделили набор из 21 управленческой компетенции (последняя включает 9 подкомпетенций). Таким образом, общая модель компетенций управленца была представлена 29 качествами. Она имеет следующую структуру «кластер — компетенции — поведенческие индикаторы». Модель компетенций, на которую мы опирались в нашем исследовании, была представлена 6 кластерами, в которые входило соответствующее количество компетенций (Спенсер Л.М., Спенсер С.М., 2005). Кроме этого, в литературе (Спенсер Л.М., Спенсер С.М., 2005; Уиддет С., Холлифорд С., 2003) указывается, что для того, чтобы сформировался кластер, в его состав должно входить не менее 2-х компетенций, в результате чего, можно выделять 13 компетенций, как минимальное число из должных качеств.

Проведя анализ документов, описывающих деятельность руководителей и специалистов в каждой организации (внутренние положения, профайл должности, должностные инструкции, положения по аттестации и карьерному росту и так далее), был сделан вывод, для руководителя, работающего в российских коммерческих компаниях нет необходимости востребованности всех 29 компетенций, предлагаемых зарубежными учеными. Однако, важным остается определение, описание и выделение тех компетенций, которые действительно актуальны для российских компаний. Для

решения этих задач мы использовали метод экспертных оценок (предлагая выбрать не менее 13 компетенций, выделенных нами ранее на основании предварительных исследований).

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирической базой исследования являлись коллективы административно-управленческих работников трех российских коммерческих компаний, занимающие должности от руководителей групп до коммерческих директоров, имеющих высшее образование и опыт управленческой работы не менее года, соответственно отечественным традициям их можно относить к категории руководителей низового и среднего звена управления (Грачев А.А., 2008; Занковский А.Н., 2000, 2015; Карпов А.В., 1999; Толочек В.А., 2019а, 2019б). Обобщенно эта категория работников названа «менеджеры», составляющие основную рабочую группу во всех российских коммерческих компаниях.

Результаты контент-анализа должностных инструкций и профилей должности указывают на большое сходство выполняемых ими управленческих функций, в результате чего можно предположить наличие соответствующего сходства требуемых для этого качеств, в современной научной и методической литературе понимаемых как «компетенции» (Башкин Е.Б., 2010; Толочек В.А., 2019б). Основной вопрос, который поднимался в процессе исследования — это возможность создать общую модель компетенций для сотрудников российских коммерческих организаций, которые занимают должность руководителя среднего звена.

Результаты эмпирического исследования (Машкова А.С., 2011) показали, что из исходного, базового перечня из 29 компетенций, экспертами российских коммерческих компаний наиболее часто (более чем в 50% случаев) выделяли лишь шестнадцать компетенций. Остальные пять качеств назывались экспертами лишь 44 — 20% и реже. Ожидаемо, что результаты выборов в разных компаниях отличались в зависимости от

корпоративной культуры, организационного климата, специфики деятельности самой компании и внутренних бизнес-процессов.

В соответствии с вышесказанным необходим анализ результатов опроса экспертов по каждой компании в соответствии с общим выбором (табл. 1). Результаты исследования показали, что из исходного, базового перечня из 29 компетенций, сотрудниками трех российских компаний наиболее часто (более чем в 50% случаев) выделяли лишь шестнадцать компетенций (табл. 1). Остальные пять качеств назывались экспертами лишь 44 – 20% и реже. Понятно, что результаты выборов экспертов, представляющих разные компаний отличались. Если ряд компетенций (порядковый номер в табл.1: с 1-ой по 6-ю компетенции, с 1-ой по 12-ю компетенцию и 15-ая компетенция) выделяли и выбрали эксперты всех выборок, то в отношении других проявилась специфика деятельности. Компетенции «контроль», «аналитическое мышление» и «инициатива» чаще выбирали эксперты ОАО «Свердловская пригородная компания» и ООО «Градиент». В страховых компаниях эксперты выбрали другие компетенции: «ориентация на партнерские отношения», «межличностное понимание» и «построение отношений». Компетенции «ориентация на миссию», «поиск информации» и «командное лидерство» выделили представители двух компаний, кроме ОАО «Свердловская пригородная компания», а компетенции «критическое мышление» и «менеджерская экспертиза» сочли значимыми только сотрудники компании ООО «Градиент». При этом компетенция «директивность» была представлена наименьшим выбором среди представителей всех трех компаний (табл. 1).

**Таблица 1.** Результаты экспертного выбора компетенций сотрудниками российских коммерческих компаний

№	Компетенции	Общий выбор		Компании					
				СПК		Градиент		СК	
		n = 132		n = 34		n = 75		n = 23	
		абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1.	<b>Ориентация на достижения</b>	118	<b>89,4</b>	29	85,3	69	92,0	20	87,0
2.	<b>Развитие других</b>	108	<b>81,8</b>	23	67,6	65	86,7	20	87,0

3.	<b>Гибкость</b>	104	<b>78,8</b>	24	70,6	60	80,0	20	87,0
4.	<b>Управление командой</b>	103	<b>78,0</b>	26	76,5	59	78,7	18	78,3
5.	<b>Самоконтроль</b>	103	<b>78,0</b>	27	79,4	54	72,0	22	95,7
6.	<b>Объединение людей (Понимание компании)</b>	91	<b>68,9</b>	25	73,5	51	68,0	15	65,2
7.	<b>Контроль</b>	90	<b>68,2</b>	26	76,5	53	70,7	11	47,8
8.	<b>Ориентация на миссию</b>	84	<b>63,6</b>	17	50,0	52	69,3	15	65,2
9.	<b>Аналитическое мышление</b>	83	<b>62,9</b>	26	76,5	48	64,0	9	39,1
10.	<b>Стратегическое влияние</b>	81	<b>61,4</b>	21	61,8	44	58,7	16	69,6
11.	<b>Уверенность в себе</b>	77	<b>58,3</b>	21	61,8	41	54,7	15	65,2
12.	<b>Поиск информации</b>	74	<b>56,1</b>	18	52,9	43	57,3	13	56,5
13.	<b>Критическое мышление</b>	73	<b>55,3</b>	19	55,9	43	57,3	11	47,8
14.	<b>Менеджерская экспертиза</b>	73	<b>55,3</b>	18	52,9	44	58,7	11	47,8
15.	<b>Командное лидерство</b>	72	<b>54,5</b>	19	55,9	40	53,3	13	56,5
16.	<b>Инициатива</b>	71	<b>53,8</b>	21	61,8	44	58,7	6	26,1
17.	Ориентация на партнерские отношения	60	45,5	16	47,1	30	40,0	14	60,9
18.	Межличностное понимание	59	44,7	15	44,1	29	38,7	15	65,2
19.	Построение отношений	58	43,9	17	50,0	28	37,3	13	56,5
20.	Директивность	25	18,9	7	20,6	13	17,3	5	21,7
21.	Профессиональные предпочтения	3	2,8	1	2,9	2	2,7	0	0,0
22.	Точная самооценка	5	4,6	1	2,9	3	4,0	1	4,3
23.	Аффилиация	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
24.	Навыки письма	2	1,9	1	2,9	0	0,0	1	4,3
25.	Видение	9	8,3	1	2,9	5	6,7	3	13,0
26.	Эфф-ая верт. коммуникация	9	8,3	3	8,8	5	6,7	1	4,3
27.	Конкретный стиль обучения и общения	5	4,6	0	0,0	4	5,3	1	4,3
28.	Не боится отказа (не фрустрированный)	2	1,9	0	0,0	2	2,7	0	0,0
29.	Пунктуальность	3	2,8	2	5,8	0	0,0	1	4,3

Примечание 1 к табл. 1: а) ОАО «Свердловская пригородная компания» – далее «СПК»; б) ООО «Градиент»; в) Группа страховых компаний – далее «СК».

Примечание 2 к табл. 1: **Жирным шрифтом** обозначено количество выборов каждой компетенции более 50% экспертами.

Девять компетенций, раскрывающих содержание 21-й «Дополнительной компетенции» (Машкова А.С., 2011; Спенсер Л.М., Спенсер С.М., 2005; Толочек В.А., 2019б; Уиддет С., Холлифорд С., 2003) (порядковый номер в табл. 1 – с 21-ой по 29-ю компетенции) оказались наименее актуальными, по мнению экспертов. Частота их упоминания отечественными менеджерами-экспертами колебалась от 0 до 8,8% (от числа опрошенных экспертов – табл. 1), средняя

частота упоминания каждой из девяти дополнительных подкомпетенций составила 3,9%.

Поскольку одна из гипотез нашего исследования заключалась в доказательстве или опровержении взаимосвязи экспертных оценок менеджеров (описания, выборы), работающих в разных компаниях, ведущих разную экономическую деятельность, то мы обратились к результатам дисперсионного анализа и ранговой корреляции Спирмена (табл. 2).

Выводы о взаимосвязи экспертных оценок среди представителей разных компаний подтвердили данные дисперсионного анализа.

В качестве градаций фактора использованы различные организации. В качестве показателей использованы относительные частоты экспертных оценок компетенций менеджеров разных организаций (% : 100).

Выдвинуто предположение о том, что если влияние фактора статистически недостоверно, значимые различия в экспертных оценках выборов компетенций сотрудниками разных организаций отсутствуют, то в данном случае правомерно говорить о взаимосвязи экспертных оценок менеджеров (описания, выборы), работающих в разных компаниях, ведущих разный профиль экономической деятельности.

В результате  $F = 0,031 < F_{кр.}$ , следовательно, исходное положение полностью подтверждается, и свидетельствует о том, что экспертная оценка выборов соответствующих компетенций не зависит от профиля экономической деятельности организаций и экспертные оценки взаимосвязаны.

**Таблица 2.** Результаты ранговой корреляции Спирмена

Компании	Результат ранговой корреляции Спирмена (R)
ООО «Градиент» и ОАО «Свердловская пригородная компания»	0,917
ООО «Градиент» и Страховые компании	0,853
ОАО «Свердловская пригородная компания» и Страховые компании	0,802



Вывод: результаты ранговой корреляции Спирмена из табл. 2 говорят о сильной, прямой связи между экспертными оценками менеджеров (описания, выборы), работающих в разных компаниях, ведущих разный профиль экономической деятельности, что подтверждает заявленную гипотезу.

**Таблица 3.** Распределение результатов экспертного выбора по департаментам в компании «Градиент»

№	Компетенция	Общий выбор		РШК		Парф.		Косм.		ДР		ЛД	
		n = 75		n = 17		n = 25		n = 19		n = 7		n = 7	
		абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1.	Ориентация на достижения	69	<b>92,0</b>	17	100	21	84,0	18	94,7	7	100,0	6	85,7
2.	Развитие других	65	<b>86,7</b>	13	76,5	23	92,0	18	94,7	6	85,7	5	71,4
3.	Гибкость	60	<b>80,0</b>	14	82,4	19	76,0	18	94,7	3	42,9	6	85,7
4.	Управление командой	59	<b>78,7</b>	13	76,5	21	84,0	14	73,7	6	85,7	5	71,4
5.	Самоконтроль	54	<b>72,0</b>	13	76,5	15	60,0	16	84,2	5	71,4	5	71,4
6.	Контроль	53	<b>70,7</b>	12	70,6	18	72,0	11	57,9	6	85,7	6	85,7
7.	Ориентация на миссию	52	<b>69,3</b>	8	47,1	19	76,0	13	68,4	7	100,0	5	71,4
8.	Объединение людей	51	<b>68,0</b>	12	70,6	20	80,0	10	52,6	4	57,1	5	71,4
9.	Аналитическое мышление	48	<b>64,0</b>	9	52,9	16	64,0	13	68,4	4	57,1	6	85,7
10.	Инициатива	44	<b>58,7</b>	6	35,3	13	52,0	15	78,9	6	85,7	4	57,1
11.	Стратегическое влияние	44	<b>58,7</b>	13	76,5	15	60,0	8	42,1	4	57,1	4	57,1
12.	Менеджерская экспертиза	44	<b>58,7</b>	9	52,9	13	52,0	13	68,4	3	42,9	6	85,7
13.	Поиск информации	43	<b>57,3</b>	9	52,9	17	68,0	12	63,2	4	57,1	1	14,3
14.	Критическое мышление	43	<b>57,3</b>	14	82,4	19	76,0	5	26,3	2	28,6	3	42,9
15.	Уверенность в себе	41	<b>54,7</b>	7	41,2	12	48,0	13	68,4	5	71,4	4	57,1
16.	Командное лидерство	40	<b>53,3</b>	10	58,8	13	52,0	12	63,2	3	42,9	2	28,6
17.	Ориентация на партнерские отношения	30	40,0	6	35,3	10	40,0	7	36,8	4	57,1	3	42,9
18.	Межличностное	29	38,7	10	58,8	7	28,0	6	31,6	2	28,6	4	57,1

	понимание												
19.	Построение отношений	28	37,3	5	29,4	7	28,0	10	52,6	2	28,6	4	57,1
20.	Директивность	13	17,3	5	29,4	5	20,0	1	5,3	1	14,3	1	14,3

Примечание 1 к табл. 3: наименование департаментов компании «Градиент»: а) «Региональная штаб квартира» — далее РШК; б) «Парфюмерия» — далее Парф.; в) «Косметика» — далее Косм.; г) «Департамент развития» — далее ДР; д) «Логистический департамент» — далее ЛД;

Примечание 2 к табл. 3: % отображает частоту выбора данной компетенции.

При последующем дифференцированном анализе результатов опроса экспертов — менеджеров самой крупной компании, из обследованных нами, воспроизводилась сходная картина. Работники одной компании, но ее разных подразделений, при опросе представляли разные перечни качеств, «которые наиболее полно отражают деятельность эффективного руководителя» (табл. 3). Лишь 8 качеств из 29 оцениваемых выделили две трети экспертов; еще 8 — не менее половины экспертов; еще 4 качества — от 17% до 40% экспертов; 9 качеств — от 0 до 6,7%.

По аналогии с предыдущими расчетами обратимся к результатам дисперсионного анализа и ранговой корреляции Спирмена (табл. 4) по компании «Градиент» и выявим или опровергнем взаимосвязь экспертных оценок менеджеров (описания, выборы), работающих в одной компании, но в разных департаментах. В качестве градаций фактора использованы различные департаменты компании «Градиент». В качестве показателей использованы относительные частоты экспертных оценок компетенций менеджеров разных департаментов (% : 100).

В результате  $F = 0,22 < F_{кр.}$ , следовательно, исходное положение полностью подтверждается: экспертная оценка выборов соответствующих компетенций не зависит от профиля деятельности департамента и экспертные оценки взаимосвязаны.

**Таблица 4.** Результаты ранговой корреляции Спирмена

Департаменты	Результат ранговой корреляции Спирмена (R)
Региональная штаб квартира и «Парфюмерия»	0,917
Региональная штаб квартира и «Косметика»	0,853
Региональная штаб квартира и Департамент развития	0,802
Региональная штаб квартира и Логистический департамент	0,892

«Парфюмерия» и «Косметика»	0,748
«Парфюмерия» и ДР	0,705
«Парфюмерия» и Логистический департамент	0,778
«Косметика» и Департамент развития	0,822
«Косметика» и Логистический департамент	0,843
Логистический департамент и Департамент развития	0,801

Вывод: результаты ранговой корреляции Спирмена из табл. 4 говорят о сильной, прямой связи между экспертными оценками менеджеров (описания, выборы), работающих в разных департаментах одной компании, ведущих разный профиль деятельности, что подтверждает заявленную гипотезу.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ.

В целом, полученные нами результаты согласуются с данными литературных источников (Башкин Е.Б., 2010; Гуцыкова С.В., 2011; Карпов А.В., Маркова Е.В., 2012; Маркова Е.В., 2016; Мартиросова Н.В., 2014; Постылякова Ю.В., 2012; Толочек В.А., 2019а.; др.). Выявленные различия в выборах (описаниях, оценках, предпочтениях) экспертами - представителями разных компаний — компетенций можно объяснить влиянием субкультуры, направленности и специфики работы компаний, особенностями требований конкретного рабочего места, типичных партнеров, жизненного опыта экспертов и пр.

Для задач нашего исследования важно следующее. На основании выборов экспертов можно выделять лишь 16 наиболее актуальных компетенций из 29, выделенных и описанных зарубежными специалистами, т.е., около одной трети от «эталонного» перечня. Только 16 компетенций оценивались как более важные для «эффективной работы менеджера» во всех трех российских компаниях. Но и такие оценки умеренно отклонялись от «общего выбора» (среднестатистического). Эти результаты подтвердились в повторном исследовании на контрольной выборке (Машкова А.С., 2011). Небольшие отличия от «общего выбора» имели место в

суждения экспертов групп страховых компаний в выборах следующих компетенций: «самоконтроль» (это качество выделили 95,7% опрошенных), «стратегическое влияние» (69,6%), «межличностное понимание» (65,2%), «контроль» (47,8%), «аналитическое мышление» (39,1%) и «инициатива» (26,1%) (табл. 1). Такие отличия объясняются спецификой их работы — для страховых компаний типичны внешние партнеры — не профессионалы, не такие же менеджеры.

Представляется важным то, что из исходного перечня в 29 качеств, выделенных зарубежными разработчиками моделей компетенций, согласно мнению экспертов в российских компаниях наиболее актуальными можно считать лишь пять - Ориентация на достижения, Развитие других, Управление командой, Гибкость, Самоконтроль. Лишь пять компетенций выбирали от 78,0 — 89,4% опрошенных, т.е., не менее 75%. Еще пять компетенций - Объединение людей, Контроль, Ориентация на миссию, Аналитическое мышление, Стратегическое влияние, - выделили не менее 60% экспертов (61,4 — 68,9%) и еще шесть компетенций - Уверенность в себе, Поиск информации, Критическое мышление, Менеджерская экспертиза, Командное лидерство, Инициатива — выделяли не менее половины экспертов (от 53,8 до 58,3%). Менее других отражают качества «эффективного управленца» четыре компетенции (Ориентация на партнерские отношения. Межличностное понимание. Построение отношений. Директивность) — эти компетенции признавали важными от 18,9% до 45,5% экспертов (табл. 1), а еще девять, составляющих блок 21-й, «дополнительной компетенции» - от 0 до 8,3% экспертов (в среднем лишь 3,9%).

Все выявленные «отклонения» от средних прямо связаны со спецификой ведения бизнес-процессов трех организаций (табл. 1). Последующий дифференцированный анализ показал, что в масштабе этой крупной коммерческой компании заметно различаются перечни компетенций, выделяемых как важные, предпочитаемых среди прочих экспертами — работниками разных подразделений (направлений, филиалов) компании ООО «Градиент» (табл. 3). Таким образом даже работники одной

организации, но ее разных подразделений, выделяли разные качества, «отражающие деятельность эффективного руководителя».

Результаты исследования дают основание констатировать, что среди общего набора компетенций, представленных в зарубежных литературных источниках, на нашей выборке явно выделяется лишь небольшое «ядро» базовых, ключевых качеств, отражающих управленческую деятельность субъекта. Можно также выделять и несколько субдоминантных качеств, образующих своеобразные «пояса» (оболочки, подуровни) и являющихся несколько менее значимыми или менее универсальными компетенциями, значимыми для эффективной деятельности субъекта в разных ситуациях, при решении разных задач. Другими словами, нет обширного универсального набора (паттерна) управленческих компетенций.

Скорее, можно говорить о наличии нескольких групп типовых компетенций (отражающих некоторую общую структуру управленческих компетенций) значимых для менеджеров - руководителей низового и среднего звена управления коммерческих компаний. Эти группы типовых компетенций поддерживаются, дополняются, усиливаются несколькими дополняющими разноуровневыми блоками (подструктурами) — группами актуализируемых качеств субъектов, исполняющих разные управленческие функции в разных сферах деятельности.

Принимая во внимание, что ключевой вопрос анкеты, предложенной экспертам формулировался как: «Выберите из 29 компетенций те, которые наиболее полно отражают деятельность эффективного руководителя», оценки наших экспертов отражали также их субъективные предпочтения. Ввиду того, что экспертам предлагалось как бы составить психологический портрет эффективного руководителя (т.е., описать его посредством предложенных качеств — компетенций), в этой процедуре не могли не проявляться и субъективные образы эффективного руководителя.

Такие субъективные предпочтения не могут не быть обусловленными как индивидуально-психологическими особенностями людей, их профессиональным опытом

(в нашем случае все эксперты имели опыт работы в качестве руководителя), так и особенностями актуально востребованных функций, корпоративной культуры, отношений с прямыми вышестоящими руководителями, их межличностных отношений с партнерами, типичной социальной среды и др. (Гуцыкова С.В., 2011; Карпов А.В., Маркова Е.В., 2012; Толочек В.А., 2019а; др.). Вероятно, что здесь проявляются также роль пола, общего социального опыта, успешности карьеры и др. Эти вопросы требуют дополнительного изучения.

Итак, результаты эмпирического исследования не поддерживают предположения о существовании единого и универсального, транскультурального набора качеств, характеризующих «эффективного управленца». Более вероятно другое: есть несколько блоков (паттернов) качеств, необходимых управленцу, которые более востребованы в одних условиях деятельности и менее — в других. Результаты исследования подтвердили рабочие гипотезы.

## ВЫВОДЫ

1. Экспертная оценка выборов актуальных компетенций - работниками разных компаний различаются. Наименьшими отклонениями от «общего выбора» (среднестатистического) характеризовались лишь 16 компетенций из общего числа (29 качеств), предложенного для экспертизы; девять качеств (Профессиональные предпочтения, Точная самооценка, Аффилиация, Навыки письма, Видение, Эффективная вертикальная коммуникация, Конкретный стиль обучения и общения, Не боится отказа/ не фрустрированный, Пунктуальность) можно считать специфичными, наименее актуальными для деятельности российских менеджеров. Результаты дисперсионного анализа и ранговой корреляции Спирмена подтвердили выдвинутые гипотезы, согласно которым, экспертная оценка выборов соответствующих компетенций не зависит от профиля деятельности компаний, занимающихся разной экономической деятельностью и департаментов внутри одной компании, а также их взаимосвязи.

2. Из исходных (базовых) перечней 29 компетенций, выделенных зарубежными специалистами для описания «эффективного руководителя», эксперты (менеджеры российских компаний, занимающие должностные позиции от руководителей групп до коммерческих директоров) выделяют лишь небольшое «ядро» базовых, ключевых качеств, и несколько «поясов» (оболочек, уровней) - более или менее значимых для эффективной управленческой деятельности субъекта в разных сферах. Таким образом можно говорить о наличии некоторой общей структуры управленческих компетенций менеджеров (руководителей низового и среднего звена управления коммерческих компаний) и существовании нескольких подструктур — групп актуализируемых качеств субъектов в разных сферах деятельности, исполняющих разные управленческие функции.

3. Чаще других (в более чем 50% выборов) выделялись следующие компетенции менеджера: 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.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Башкин Е.Б. Эффективность стратегических ассесмент-сессий в развитии профессиональных компетенций. — Автореф. дисс. канд. психол. наук. М., 2010. 24 с.*
- Грачев А.А. Психологическое проектирование производственной организации. — М.: Институт практической психологии, 2008.*
- Гудыкова С.В. Метод экспертных оценок: теория и практика. М.: Изд-во «Институт психологи РАН», 2011. 114 с.*
- Занковский А.Н. Организационная психология. - М.: Флинта, 2000. 648 с.*
- Занковский А.Н. Психология организационного лидерства: в поисках корпоративной синергии. - М.: Изд-во Литера, 2015. -360 с.*

Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 1999.- 242 с.

Карпов А.В., Маркова Е.В. Роль личностной и социальной рефлексивности в успешной реализации управленческих функций / Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2012. № 3 (21). С. 104-108.

Климов Е.А. Введение в психологию труда.- М.: Изд-во МГУ, 1988, - 199 с.

Маркова Е.В. Структурная организация личностных характеристик субъектов управленческой деятельности, реализующих различные стили принятия решений // Ярославский психологический вестник. 2016. № 34. С. 80-87.

Мартыросова Н.В. Психологическое обеспечение расстановки кадров в подразделениях охраны общественного порядка органов внутренних дел. - Автореф. дисс .канд. психол. наук. СПб., 2014. 24 С.

Машкова А.С. Формирование модели компетенций для руководителей среднего звена на основе организации опытно-экспериментальной работы // Известия Уральского государственного университета: Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2011. Т. 89. № 2. С. 197-206.

Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: Дело, 1999. 800 с.

Платонов К.К. Вопросы психологии труда.- М.: Медицина, 1970. 248 с.

Постылякова Ю.В. Роль ценностных ориентаций в развитии деловых качеств успешного руководителя // Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке. 2012. № 2 (34). С. 142-148.

Поваренков Ю.П. Психология профессионального становления личности. Саратов: Изд-во СГПУ, 2013. 288 с.

Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М.: Нипро, 2005. 384 с.

Толочек В.А., Н. А. Тимашкова Н.А., Денисова В.Г. Профессиональное становление субъектов педагогической деятельности: позитивные и негативные изменения // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. № 1. 2014. С. 16 – 32.

Толочек В.А. Психология труда.- 3-е изд., доп.- СПб.: Питер, 2019 а. – 480 с.



Толочек В.А. Компетентностный подход и ПВК-подход: возможности и ограничения // Вестник СПбГУ. Сер. Психология. 2019 б. Т.9. Вып. 2 (30). С.123-137.

Толочек В.А. Феномен «профессия»: опыт рефлексии и перспективы исследования (по публикациям в журнале «Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда» в 2018) // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2019. Т. 4. № 1. С. 4-27.

Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности.- М.: Наука, 1982. – 184 С.

Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. – 224 с.

Boyatzis, R.E. *The Competent Manager: A model for effective performance*. Chichester, John Wiley & Sons. 1982.

McClelland D.C. *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*. 1973. 28. P. 1-14.

Pearn, M.A. & Kandola, R.S. *Designing and achieving competency: a competency-based approach to developing people and organizations. Identifying competencies*. In: BOAM, R. and SPARROW, P. (eds). Maidenhead: McGraw-Hill. 1992, p. 31–49.

Taylor, F.W. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1911.

Статья поступила в редакцию: 14.10.2019. Статья опубликована: 30.03.2020.

## EVALUATIONS AND PREFERENCES BY MANAGERS OF MANAGERIAL COMPETENCIES (ON THE MODEL OF RUSSIAN COMMERCIAL COMPANIES)

© 2020 Anna S. Mashkova\*

\* Head department «ANVARO GROUP» LLC  
E-mail: ania\_12@mail.ru;

The article is devoted to the study of assessments by subjects of joint activities of managers' competencies. It is shown that among the general set of competencies represented in literary sources, there is a small "core" of basic, key qualities, and several "belts" (shells, levels) - more or less significant for the effective activity of the subject in different fields. Groups of typical competencies are identified that reflect the general structure of managerial competencies that are significant for managers, with the existence of several complementary blocks (substructures) - groups of relevant qualities of subjects in different fields of activity. It is concluded that more often than others (in more than 50% of the elections), the following managerial competencies were distinguished: Aiming at achievements, Developing others, Team management, Flexibility, Self-control, Association of people, Control, Mission orientation, Analytical thinking, Strategic influence, Self-confidence, Information search, Critical thinking, Managerial expertise, Team leadership, Initiative.

*Keywords:* competencies, effective activities, managers, managers of the lower and middle level, commercial companies.

## REFERENCES

- Bashkin, Ye.B. (2010) *Effektivnost' strategicheskikh assessment-sessiy v razvitiy professional'nykh kompetentsiy* [The effectiveness of strategic assessment sessions in the development of professional competencies]. Avtoref. diss. kand. psikhol. Nauk [Abstract. diss. Cand. psychol. Sciences]. Moscow.
- Grachev, A.A. (2008) *Psikhologicheskoye proyektirovaniye proizvodstvennoy organizatsii* [Psychological design of a manufacturing organization]. Moscow: Institut prakticheskoy psikhologii.
- Gutsykova, S.V. (2011) *Metod ekspertnykh otsenok: teoriya i praktika*. Moscow: Publishing «Institut psikhologi RAS».
- Zankovskiy, A.N. (2000) *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology]. Moscow: Publishing Flint, 2000.
- Zankovskiy, A.N. (2015) *Psikhologiya organizatsionnogo liderstva: v poiskakh korporativnoy sinergii* [Psychology of organizational leadership: in search of corporate synergy]. Moscow: Publishing Litera.
- Karpov, A.V. (1999) *Psikhologiya menedzhmenta* [Management Psychology]. Moscow: Publishing Gardariki.

- Karpov, A.V., Markova Ye.V. (2012) Rol' lichnostnoy i sotsial'noy reflektivnosti v uspekhnoy realizatsii upravlencheskikh funktsiy [The role of personal and social reflexivity in the successful implementation of managerial functions]. Vestnik Yaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P.G. Demidova. Seriya Gumanitarnyye nauki [Bulletin of Yaroslavl State University. P.G. Demidova. Series Humanities]. 3 (21). 104-108.
- Klimov, Ye.A. (1988) Vvedeniye v psikhologiyu truda [Introduction to the psychology of labor]. Moscow: Publishing Moscow State University.
- Markova, Ye.V. (2016) Strukturnaya organizatsiya lichnostnykh kharakteristik sub'yektov upravlencheskoy deyatelnosti, realizuyushchikh razlichnyye stili prinyatiya resheniy [Structural organization of personal characteristics of subjects of managerial activity that implement various styles of decision making]. Yaroslavskiy psikhologicheskiy vestnik [Yaroslavl Psychological Bulletin]. 34. 80-87.
- Martirosova, N.V. (2014) Psikhologicheskoye obespecheniye rasstanovki kadrov v podrazdeleniyakh okhrany obshchestvennogo poryadka organov vnutrennikh del [Psychological support for the placement of personnel in the units of public order protection of internal affairs bodies]. Avtoref. diss .kand. psikhol. Nauk [Abstract. diss. Cand. psychol. Sciences]. Sankt-Petersburg.
- Mashkova, A.S. (2011) Formirovaniye modeli kompetentsiy dlya rukovoditeley srednego zvena na osnove organizatsii opytно-eksperimental'noy raboty [The formation of a competency model for middle managers based on the organization of experimental work]. Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta: Seriya 1: Problemy obrazovaniya, nauki i kul'tury [News of the Ural State University: Series 1: Problems of education, science and culture]. 89. (2). 197-206.
- Meskon, M., Heldoury, F. (1999) Osnovy menedgmenta [Fundamentals of management] Moscow: Publishing Delo.
- Platonov, K.K. (1970) Voprosy psikhologii truda [Questions of the psychology of labor.]. Moscow: Publishing Meditsina.
- Postylyakova, Yu.V. (2012) Rol' tsennostnykh orientatsiy v razvitii delovykh kachestv uspekhnoy rukovoditelya [The role of value orientations in the development of business qualities of a successful leader]. Sotsial'nyye i gumanitarnyye nauki na Dal'nem Vostoke [Social and Human Sciences in the Far East.]. 2 (34). 142-148.

- Povarenkov, Yu.P. (2013) Psikhologiya professional'nogo stanovleniya lichnosti [Psychology of the professional formation of personality]. Saratov: Publ. SGPU.
- Spenser, L.M., Spenser, S.M. (2005) Kompetentsii na rabote [Competencies at work]. Moscow: Publ. Hippo.
- Tolochek, V.A., Timashkova, N.A., Denisova, V.G. (2014) Professional'noye stanovleniye sub"yektov pedagogicheskoy deyatelnosti: pozitivnyye i negativnyye izmeneniya [Professional formation of the subjects of pedagogical activity: positive and negative changes]. Vestnik MGU. Ser. 14. Psikhologiya [Bulletin of Moscow State University. Ser. 14. Psychology.]. 1. 16 – 32.
- Tolochek, V.A. (2019). Psikhologiya truda [Labor Psychology] 3rd ed. add. Saint-Petersburg: Publ Piter.
- Tolochek, V.A. (2019) Kompetentnostnyy podkhod i PVK-podkhod: vozmozhnosti i ogranicheniya [Competency-based approach and PVC-approach: possibilities and limitations]. Vestnik SPbGU. Ser. Psikhologiya [Bulletin of St. Petersburg State University. Ser. Psychology.]. 9. 2 (30). 123-137.
- Tolochek V.A. (2019). Fenomen «professiya»: opyt refleksii i perspektivy issledovaniya (po publikatsiyam v zhurnale «Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda» v 2018).[The phenomenon of "profession": the experience of reflection and research prospects (according to publications in the journal "Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and psychology of labor" in 2018)]. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor], 4 (1), 4-27.
- Shadrikov V.D. (1982) Problemy sistemogeneza professional'noy deyatelnosti [Problems of the systemogenesis of professional activity]. Moscow: Publ. Nauka.
- Widdet, S., Holliford, S. (2003) Rukovodstvo po kompetentsiyam [Competency Guide]. Moscow: Publ. HIPPO.
- Boyatzis, R.E. (1982) The Competent Manager: A model for effective performance. Chichester, John Wiley & Sons.

McClelland, D.C. (1973) Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 28. 1-14.

Pearn, M.A. & Kandola, R.S. (1992) Designing and achieving competency: a competency-based approach to developing people and organizations. Identifying competencies. In: BOAM, R. and SPARROW, P. (eds). Maidenhead: McGraw-Hill. 31–49.

Taylor, F.W. (1911) *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.

The article was received: 14.10.2019. Published online: 30.03.2020

Библиографическая ссылка на статью:

Машкова А.С. Экспертная оценка менеджерами компетенций менеджеров (на модели российских коммерческих компаний) // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. № 1. С. 107-127.

Mashkova A.S. (2020). Jekspertnaja ocenka menedzherami kompetencij menedzherov (na modeli rossijskih kommercheskih kompanij) [Evaluations and preferences by managers of managerial competencies (on the model of russian commercial companies)]. Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psihologiya i psihologiya truda. [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and psychology of work]. 5.(1). 107-127.

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document534.pdf>