

---

ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА, ИНЖЕНЕРНАЯ ПСИХОЛОГИЯ, ЭРГОНОМИКА

---

УДК 159.9

В. А. Толочек

<https://orcid.org/0000-0003-1378-4425>

А. С. Машкова

<https://orcid.org/0000-0003-3824-1478>

**Экспертная самооценка менеджерами своих профессиональных компетенций:  
дифференцированный анализ**

*Исследование выполнено в рамках Государственного задания Министерства науки  
и высшего образования РФ, тема № 0159-2018-0001 «Психологические проблемы профессионального менталитета  
в условиях организационных и технологических инноваций»*

Для цитирования: Толочек В. А., Машкова А. С. Экспертная самооценка менеджерами своих профессиональных компетенций: дифференцированный анализ // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 4 (115). С. 118-127. DOI 10.20323/1813-145X-2020-4-115-118-127

В статье обсуждаются результаты цикла исследований компетенций менеджеров и особенностей их выборов (оценки) менеджерами, различающимися по полу, возрасту, стажу, управленческому опыту, должности, работающими в разных компаниях. Представлены результаты дифференцированного поуровневого анализа выборов представителями разных групп (мужчин и женщин, более молодых, в возрасте до 35 лет, и более старшего возраста – 36 лет и старше; имеющих небольшой стаж управленческой деятельности – до 8 лет и 9 лет и более; занимающих должности руководителей низового и среднего звена управления; лиц с малоуспешной карьерой в последующие 5 лет и с успешной; менеджеров с разным управленческим потенциалом; менеджеров, работающих в разных компаниях из трех изучаемых нами); отдельно анализировались выборы экспертов из всех 29 компетенций базовой модели; 19 качеств, выделенных более 40 % экспертов; 8 качеств, выделенных более 66 % экспертов; а также расширенного списка – 39 компетенций). Констатируется, что для российских менеджеров актуальна лишь часть компетенций, выделенных зарубежными специалистами; частота выделения актуальных качеств экспертами различается и зависит от их индивидуальных особенностей (социально-демографических и профессионально-должностных характеристик). Среди общего набора выделяется небольшое «ядро» базовых, ключевых качеств и несколько «поясов» – более или менее значимых (универсальных) компетенций. Можно предполагать наличие типовой структуры управленческих компетенций (значимых как для специалистов, так и для руководителей низового и среднего звена управления коммерческих компаний) и нескольких подструктур – групп качеств субъектов, актуализируемых при исполнении разных профессиональных функций. В заключение обсуждаются новые «открытые вопросы» проблемы (роль компетенций на разных этапах профессиональной карьеры; эффекты совместной деятельности и др.).

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

---

**LABOUR PSYCHOLOGY,  
ENGINEERING PSYCHOLOGY, ERGONOMICS**

---

V. A. Tolochek, A. S. Mashkova

**Managers' expert self-assessment of their professional competencies:  
a differentiated analysis**

The article discusses the results of a cycle of research on the competencies of managers and the specifics of their choice (assessment) by managers differing in gender, age, seniority, managerial experience, positions, working in different companies. The results of a differentiated level-by-level analysis of elections by representatives of different groups (men and women, younger, under 35 years of age and subjects of an older age – from 36 and more; with little experience in managerial activity – up to 8 years and more than 9 years; occupying the positions of grassroots leaders

level and middle management level; persons with unsuccessful careers in the next 5 years and with successful ones; managers with different managerial potential; managers working in different companies from the three studied by us); the selection of experts from all 29 competencies of the basic model was analyzed separately; 19 qualities identified by more than 40% by experts; 8 qualities identified by more than 66% of experts; as well as an expanded list – 39 competencies). It is stated that only a part of the competencies allocated by foreign specialists is relevant for Russian managers; the frequency of highlighting relevant qualities by experts varies and depends on their individual characteristics (socio-demographic and professional-job characteristics). A small “core” of basic, key qualities and several “belts” – more or less significant (universal) competences stand out among the general set. It can be assumed that there is a typical structure of managerial competencies (significant both for specialists and for managers of the lower and middle management of commercial companies) and several substructures – groups of qualities of subjects that are actualized in the performance of various professional functions. In conclusion, new «open questions» of the problem are discussed (the role of competencies at different stages of a professional career; the effects of joint activities, etc.).

Keywords: competencies, managers, experts, assessments, preferences, differentiated analysis, «core», «shell».

**Введение.** Вопросы качества хорошего работника и возможности их оценки ставились уже Фр. Тейлором в конце XIX столетия; а широко обсуждаться и инструментально изучаться они начали с 1920-х гг. О. Липманом, Г. Мюнстербергом и др., в России – А. К. Гастевым, С. Г. Геллерштейном, И. Н. Шпильрейном 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). Но дискуссии об их содержании, возможности развития и компенсации, их числе, операциональных структурах, продолжавшиеся до начала 1990-х гг., остудил развал государства и 10-летний кризис нашей дисциплины, сопровождавшийся резким сокращением НИР и НИП.

В зарубежной психологии вопросы отбора, оценки качества лучших работников на протяжении XX в. рассматривались более широко и последовательно. В начале 1970-х гг. Д. МакКлеланд, критически подойдя к сложившейся практике оценки качества работника (служащего, обучающегося), представил новый взгляд на понимание таких качеств, их содержание, формирование выборок обследуемых [McClelland, 1973]. Он предложил дифференцированный подход – анализ конкретных рабочих функций, обследование нужных групп людей («хороших», «средних», «плохих»); качества, подлежащие оценке, и были названы «*компетенциями*». Новую концепцию и мы будем в дальнейшем называть *компетентностным подходом* – *К-подходом* [Boyatzis, 1982]. В отечественной психологии в 1990-х гг. вследствие естественной необходимости использования зарубежного опыта, резко расширившейся базы востребованных практических

разработок сформировалась тенденция к предпочтению специалистами нового понятия «*компетенции*», тогда как ранее более употребляемое «*профессионально важные качества*» стало игнорироваться, уходить из активного тезауруса психологов [Толочек, 2014; Толочек, 2018; Толочек, 2019]. С 2000-х гг. российские ученые регулярно проводят исследования разных «компетенций» работников российских организаций (компаний, предприятий). Нередко их результаты отличаются от «базовых перечней» «компетенций», предложенных Д. МакКлеландом и другими зарубежными специалистами. В связи с этим возникает несколько «*открытых вопросов*».

*Первый* – о составе и структурах ПВК/компетенций. С одной стороны, проводилось множество исследований, пестрящих разнообразие выявленных качеств, с другой – в анализах исследователей повторяются, по существу, сходные результаты; с одной стороны – представлены разные диапазоны перечней, с другой – наиболее важные качества часто «вмещаются» в пределы двух-трех десятков ПВК [Баллантайн, 2003; Вудкок, 1991; Капцов, 2018; Карпов, 1999; Постылякова, 2012; Спенсер, 2005; Уиддет, 2003; Шадриков, 2013; Barnett, 1994; Barren, 1991; Bates, 1995; McClelland, 1973; Pearn, 1992; Woodruffe, 1991]. С одной стороны – как правило, целью специалистов является поиск «инварианта компетенций» (универсального набора качеств, равно приемлемого для всех руководителей и менеджеров), с другой – всегда обследуются ограниченные профессиональные группы (что не дает оснований для широких экстраполяций полученных результатов).

*Второй* – об оценках ПВК/компетенций. Суть К-подхода сводится, главным образом, к оперированию экспертными оценками. Но почему-то («по умолчанию», точнее – по молчаливому соглашению) предполагается, что выставляемые людьми

оценки ими наблюдаемых сотрудников своей организации объективны, отделены и ограничены от субъективных искажений оценивающих. Между тем в ряде независимых исследований были показаны весомые субъективные искажения [Слепко, 2012; Слепко, 2013; Толочек, 2018; Толочек, 2019; Чикер, 2006]. И это вопрос не только неизбежных погрешностей восприятия фрагментов социальной действительности людьми (что убедительно было показано в экспериментах А. А. Бодалева и др.). Проблема глубже. В логике экологического подхода восприятие человеком окружения объясняется его целями, установками, ценностными ориентациями и пр. В русле психологии личности такие искажения объясняются эффектами ореола, контраста и т. д.; в русле психологии труда они согласованы с восприятием человеком себя как субъекта деятельности [Толочек, 2014; Толочек, 2018; Толочек, 2019; Varren, 1994; Bates, 1885; Voreham, 2004; Ros, 1999; Woodruffe, 1991]. В последнем варианте интерпретации человек как бы достраивает себя как субъекта совместной деятельности, как группового субъекта, вследствие чего оценивание качеств партнера происходит с учетом, например, дополнительной (более важными и более выраженными воспринимаются те качества другого, которые слабее выражены у оценивающего) или контраста (оценки сходных качеств партнера занижаются экспертом).

Другие «открытые вопросы» обозначим кратко. *Третий* – о прогностичности оценок (актуальной/перспективной) [Карпов, 2012; Маркова, 2016; Толочек, 2018; др.]. *Четвертый* – о месте компетенций в структуре профессионализма, об их роли в успешности профессиональной карьеры человека [Машкова, 2011; Толочек, 2014; Толочек, 2019]. *Пятый* – о компетенциях как предмете психологического исследования [Карпов, 1999; Маркова, 2016; Bates, 1995; Deist, 2005]. Таким образом, и в русле К-подхода актуальными остаются вопросы о качествах, влияющих на эффективность деятельности; о качествах субъектов, исполняющих разные функции, решающих разные задачи в разных ситуациях; об эволюции этих качеств на протяжении трудовой жизни человека.

**Объект, предмет, методы исследования.** *Объект исследования:* профессиональная деятельность менеджеров; *предмет:* особенности оценки менеджерами востребованных компетенций менеджеров современных российских коммерческих организаций. *Цель:* изучение факторов предпочтения в оценках менеджерами компетенций менеджеров. *Гипотезы:* 1. Различаются акту-

ально востребованные компетенции менеджеров зарубежных (северо-американских) и российских коммерческих компаний. 2. В составе востребованных компетенций менеджеров выделяются компетенции, более и менее актуальные. 3. В структуре актуально востребованных компетенций менеджеров выделяются группы качеств, различающиеся по их роли в деятельности субъектов.

*Дизайн исследования и методы.* Первые разработки моделей компетенций – Д. К. МакКлелланд, Р. Бояцис, Р. Пейджа, Л. М. Спенсер, С. Спенсер и др., – предлагали сходные наборы качеств. Разработанная на их основе авторская модель компетенций была представлена 29 качествами: 21 управленческой компетенции, последняя включала в себя 9 «подкомпетенций» [Машкова, 2011]. Предполагалось, что профили должности (должностные функции) руководителей, занимающих разные должностные позиции, не требуют наличия всех 29 компетенций, заявленных зарубежными коллегами, и открытым оставался вопрос компетенций, актуальных для российских менеджеров. Поэтому на основе экспертного выбора из предложенной базовой модели (29 компетенций) 132 экспертам (сотрудники трех российских компаний) предлагалось выбрать (выделить, оценить, назвать) те качества, которые, по их мнению, актуальны (отражают действительно важные, востребованные качества работников, занимающих должности менеджеров – специалистов, руководителей низового и среднего звена управления). На первом этапе исследования определялись критерии отбора экспертов и формировались выборки (высшее образование, управленческий стаж не менее 1 года, наличие в прямом подчинении не менее трех сотрудников). На втором этапе исследования эксперта просили из предложенной модели выбрать не менее 13 компетенций, которые наиболее полно отражают «*деятельность эффективного руководителя*» (не менее 12 из основного списка и не менее одной – из второго, названного «подкомпетенции»).

**База исследований.** В период 2007-2011 гг. в ряде крупных компаниях г. Екатеринбурга изучалось содержание актуальных компетенций работников; разрабатывалась модель компетенций (специалистов, руководителей низового и среднего звена управления). Было обследовано 170 сотрудников разных организаций, занимающих должности от руководителей групп до коммерческих директоров. Затем были выделены две группы испытуемых (основная и контрольная). В основную

группу вошли сотрудники трех предприятий (ООО «Градиент», ОАО «Свердловская пригородная компания», группа страховых компаний: ЗАО «ГУТА-Страхование», ООО «Цюрих»). Контрольная группа представлена сотрудниками ОАО «Уральский банк реконструкции и развития», ООО «Евросеть» и представителями торговых компаний. Объем основной выборки составил 132 человека, контрольной – 38 человек. Результаты апробации методики на контрольной выборке подтвердили ее надежность и валидность [Машкова, 2011]. 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 выборов большой группы экспертов, была возможность манипуляций с базовыми матрицами:

– Для изучения факторов предпочтения в выборах (оценках) экспертов нами учитывались их индивидуальные особенности (пол, возраст, управленческий опыт и управленческий потенциал, занимаемая должность, успешность карьеры, компания как сфера деятельности); эти предпочтения подсчитывались дифференцированно. Для этого выборку несколько раз разделяли на группы (согласно средним статистикам). Выделялись группы с учетом пола (мужчины/женщины), возраста экспертов (до 35 лет/36 лет и старше), стажа управленческой деятельности (до 8 лет/9 лет и больше), занимаемой долж-

ности (руководители низового и среднего звена управления).

– Для отслеживания информативности разных перечней (списков), различающихся по количеству компетенций, нами проводился поуровневый анализ матриц частот выборов компетенций экспертами. Поуровневые вычисления проводились для частот оценок: а) всего базового перечня 29 компетенций; б) 19 компетенций, выделенных более 40 % экспертов; в) восьми – выделенных более 66 % экспертов; г) 39 компетенций – 29 базового перечня плюс 10 новых, гипотетически возможных. Для уточнения роли индивидуальных особенностей экспертов (массивы с реально выделяемыми компетенциями и 10 гипотетически возможными) проводилось два варианта расчетов – предполагалось, что 1) выборы по всем 10 новым компетенциям для представителей всех групп могли быть равны нулю; 2) выборы равны единице. Так, с одной стороны, увеличивался исходный список анализируемых компетенций, с другой – оценивались связи переменных, не нарушая структуры оценок 29 компетенций базового перечня). По изменениям тесноты связей между предпочтениями экспертов, различающихся по полу, возрасту, стажу, должности и пр., мы могли судить о большей или меньшей универсальности/специфичности разных по объему списков компетенций.

– Матрицы частот оценок (Таблица 1) транспонировались и подвергались корреляционному анализу.

Таблица 1

*Результаты экспертного выбора компетенций сотрудниками российских коммерческих компаний (n=103)*

Компетенция	Σ	Компании			Пол		Возраст		Управ. стаж		Должность		Карьера			УП
		СПК	Градиент	СК	Муж	Жен	35-	36+	8-	9+	РНЗ	РСЗ	МVK	СУК	УК	
Ориентация на достижения	90	15	61	14	23	67	50	40	53	37	21	69	39	28	28	5,6
Развитие других	86	14	58	14	20	66	50	36	54	32	21	65	40	24	24	5,6
Управление командой	79	14	53	12	17	62	46	33	48	31	21	58	35	26	26	5,6
Гибкость	78	12	52	14	21	57	43	35	46	32	17	61	35	24	24	5,7
Самоконтроль	75	14	46	15	17	58	47	28	50	25	20	55	37	21	21	5,6
Контроль	69	14	47	8	16	53	38	31	41	28	17	52	33	17	17	5,6
Объединение людей	69	12	47	10	17	52	38	31	43	26	17	52	30	22	22	5,7
Ориентация на миссию	66	6	50	11	17	49	41	25	44	22	17	50	29	20	20	5,7
Стратегическое влияние	63	12	39	12	19	44	37	26	38	25	16	47	28	17	17	5,7
Аналитическое мышление	60	12	42	6	15	45	34	26	37	23	16	44	28	19	19	5,4
Уверенность в себе	60	11	38	11	13	47	32	28	38	22	16	44	29	15	15	5,6
Менеджерская экспертиза	59	12	38	9	14	45	32	27	33	26	17	42	29	17	17	5,7
Поиск информации	58	11	37	10	13	45	33	25	37	21	19	39	24	18	18	5,4
Критическое мышление	56	10	36	10	15	41	30	26	33	23	15	41	24	17	17	5,8
Командное лидерство	54	10	36	8	16	38	32	22	33	21	12	42	27	15	15	5,6
Инициатива	53	9	40	4	11	42	34	19	35	18	13	41	21	17	17	5,5
Ориентация на партнерские отношения	44	10	27	7	12	32	24	20	23	21	12	32	17	19	19	5,7
Межличностное понимание	42	8	24	10	15	27	24	18	25	17	9	33	21	12	12	6
Построение отношений	40	9	24	7	10	30	24	16	26	14	8	32	20	12	12	5,6
Директивность	18	3	11	4	7	11	13	5	14	4	3	15	7	6	6	5,7
Видение	9	1	5	3	3	6	3	6	3	6	2	7	4	3	3	6,4
Эффективная вертикальная коммуникация	9	3	5	1	5	4	4	5	7	2	1	8	6	1	1	5,2

Компетенция	Σ	Компании			Пол		Возраст		Управ. стаж		Должность		Карьера			УП
		СПК	Градиент	СК	Муж	Жен	35-	36+	8-	9+	РНЗ	РСЗ	МУК	СУК	УК	
Точная самооценка	5	1	3	1	2	3	2	3	1	4	1	4	3	0	0	5,4
Конкретный стиль обучения и общения	5	0	4	1	1	4	4	1	4	1	2	3	2	1	1	5
Профессиональные предпочтения	3	1	2	0	1	2	2	1	2	1	1	2	0	1	1	5,7
Пунктуальность	3	2	0	1	1	2	2	1	2	1	0	3	2	1	1	4,7
Навыки письма	2	1	0	1	0	2	1	1	1	1	0	2	1	0	0	6
Не боится отказа (не фрустрируемый)	2	0	2	0	0	2	1	1	1	1	0	2	1	1	1	6,5
Аффилиация	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-

*Примечание* (здесь и ниже): Σ – общий выбор; СПК – Свердловская пригородная компания, СК – страховые компании; 35- – возраст до 35 лет; 36+ – возраст 36 лет и старше; Управ. стаж – стаж управленческой деятельности: 8- – до 8 лет; 9+ – 9 лет и больше. Должность: РНЗ – руководители низового звена, РСЗ – руководители среднего звена. Карьера: МУК – малоуспешная карьера, СУК – среднеуспешная карьера, УК – успешная карьера (быстрое продвижение в последующие годы); УП – управленческий потенциал. Все числа отражают проценты (%) выделения экспертами тех или иных компетенций.

**Результаты исследования.** Результаты экспертизы показали, что из исходного, базового перечня, включающего 29 компетенций, сотрудники трех российских компаний наиболее часто (более чем в 66 % случаев) выделяли лишь *восемь* компетенций (Таблица 1); более чем в 50 % случаев – *шестнадцать*. 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. Большинство этих качеств отмечены и в перечнях других исследователей [Баллантайн, 2003; Карпов, 1999; Постылякова, 2012; Спенсер, 2005; Уиддет, 2003; Шадриков, 2013]. *Девятнадцать* компетенций выделили не менее 40 % опрошенных; *восемь* выделили 2-8 % опрошенных; одна – не получила ни одного выбора (Таблица 1). То есть рассматриваемые компетенции, согласно оценкам их актуальности для современного менеджера, неравномерно распределились в несколько групп.

Согласно дифференцированному анализу выборы разных компетенций представителями выделенных групп (по полу, возрасту, стажу, должности) различаются в 2-3 раза и более (Таблица 1). Другими словами, суждения экспертов имели выраженную вариативность. Ее причинами могли выступать различия задач деятельности, опыта работы и пр. Обратная сторона этого факта – есть ли вообще «универсальные» компетенции; сколько их; каковы их перечни как «необходимых и достаточных»? Аргументированные ответы поз-

воляли бы решать как научные, так и практические задачи.

Для получения возможных ответов на поставленные вопросы мы сделали поуровневый анализ – расчеты проводились на матрицах с разным числом переменных («объектов», строк матриц). Для 1-го расчета использовалась вся базовая матрица из 29 компетенций (частоты оценок представителями всех выделенных групп); для 2-го – из первых 19 компетенций (выделенных не менее 40 % экспертов); для 3-го – из 8 компетенций (выделенных не менее 66 % экспертов); для 4-го – 39 компетенций (моделировались возможные «нулевые выборы» в случае включения в расчеты еще 10 компетенций); для 5-го – 39 компетенций (моделировались возможные «единичные выборы», а не «нулевые», как в 4-м расчете). Изменение тесноты связей и их величина при пяти вариантах анализа исходных данных должны были дать ответы на часть заданных вопросов. Представим ниже результаты линейного корреляционного анализа частот выборов (предпочтений, оценок значимости) разных компетенций и их групп (таблицы 2-3).

Результаты 1-го расчета матрицы 29 компетенций. При сопоставлении суждений экспертов из трех организаций, можно видеть некоторое отличие работников страховой компании (Таблица 2). Сравнение оценок мужчин и женщин не выявило отличий. Незначительные отличия обнаруживает сопоставление оценок менеджеров сравнительно молодых (до 35 лет) и более старшего возраста (36 лет и больше); с меньшим и с большим стажем управленческой деятельности; занимающих должностные позиции руководителей низового и среднего звена управления (Таблица 3).

Таблица 2

Корреляции частоты выборов 29-19-8-39 компетенций экспертами (103 чел.), представителями разных компаний

Параметры	29 компетенций			19 компетенций			8 компетенций			39 компетенций		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. СПК	1	,939	,893	1	,629	,482	1	,351	,260	1	,960	,931
2. Градиент	,939	1	,913	,629	1	,596	,351	1	,488	,960	1	,943
3. СК	,893	,913	1	,482	,596	1	,260	,488	1	,931	,943	1

Таблица 3

Корреляции частоты выборов 29-19-8-39 компетенций экспертами трех компаний (103 чел.), представителями разных групп (фрагмент)

Параметры	29 компетенций			19 компетенций			8 компетенций			39 компетенций		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Мужчины	1	,955	,967	1	,745	,798	1	,683	,636	1	,971	,979
2. Женщины	,955	1	,993	,745	1	,965	,683	1	,906	,971	1	,995
3. Возраст 35- лет	,967	,993	1	,798	,965	1	,636	,906	1	,979	,995	1
4. Возраст 36+ лет	,968	,988	,973	,828	,932	,853	,827	,822	,568	,979	,992	,982
5. Стаж 8- лет	,964	,994	,997	,772	,973	,986	,658	,900	,984	,977	,996	,998
6. Стаж 9+ лет	,969	,982	,969	,855	,895	,837	,814	,846	,610	,980	,988	,98
7. РНЗ	,939	,988	,979	,637	,924	,873	,379	,897	,909	,960	,992	,986
8. РСЗ	,978	,993	,994	,870	,964	,963	,895	,930	,820	,986	,996	,996
9. Карьера МУ	,970	,989	,988	,816	,941	,932	,634	,932	,890	,980	,993	,992
10. Карьера успешная	,954	,983	,980	,777	,922	,905	,807	,800	,653	,970	,989	,987
11. Потенциал управл.	,956	,980	,978	,734	,874	,853	,750	,788	,722	,971	,987	,985

Примечание (здесь и ниже): Возраст: 35- – до 35 лет; 36+ – 36 лет и старше; Стаж У – управленческий стаж: 8- – до 8 лет; 9+ – 9 лет и более. Должность: должность РНЗ – руководители низового звена, РСЗ – руководители среднего звена. Карьера МУ – малоуспешная карьера. Карьера успешная – успешная карьера (быстрое продвижение в последующие годы). Потенциал управл. – управленческий потенциал. Все числа отражают проценты (%) выделения экспертами компетенций.

При 2-м расчете и сопоставлении связей между выделенными группами лишь по выборам первых 19 компетенций обнаруживается, что суждения экспертов из трех разных компаний заметно различаются (корреляции частот их выборов находятся в диапазоне от 0,482 до 0,629; также наиболее отличаются выборы менеджеров страховой компании – 0,482 и 0,596). Появились отличия выборов мужчин и женщин (0,745); более молодых (до 35 лет) и более зрелых (0,853); с меньшим и с большим стажем управленческой деятельности (0,816); занимающих разные должностные позиции (0,822). Сочетания должностной позиции, пола, возраста, опыта обнаруживает еще более заметные отличия в суждения представителей разных групп (Таблица 3).

При 3-м расчете и сопоставлении связей между выделенными группами лишь по выборам первых 8 компетенций мы видим еще более возрастающие отличия. Корреляции частот выборов экспертов из трех составляют 0,351; 0,260 и 0,488; мужчин и женщин – 0,683; молодых и более зрелых – 0,568; менеджеров с меньшим и большим управленческим стажем – 0,598; занимающих разные должностные позиции – 0,693. Сочетания инди-

видных, стажевых и должностной признаков отражают еще более заметные отличия в суждения представителей разных групп.

При 4-м расчете и сопоставлении связей между выделенными группами лишь по выборам первых 39 компетенций (в том числе – 10 с «нулевыми» выборами) мы получили корреляционную матрицу, в которой все коэффициенты приближаются к 1,000 (самые низкие корреляции равны 0,959 и 0,953). Другими совами, при увеличении длины списка (или числа анализируемых компетенций) различия между выделенными группами нивелируются (Таблица 3).

При 5-м расчете и сопоставлении связей между выделенными группами лишь по выборам первых 39 компетенций (в том числе – 10 с «единичными» выборами) мы получили похожую корреляционную матрицу с коэффициентами, близкими к 1,000. Отличие коэффициентов корреляции этой матрицы от вышеописанной не превышало 0,010 (поэтому мы ее не приводим).

Завершающей частью нашего анализа данных был линейный корреляционный анализ транспонированных матриц частот оценок экспертов 29 компетенций. Иначе, в данной процедуре в каче-

стве коррелируемых переменных выступали не оценки представителей разных социальных групп (мужчин, женщин, более молодых и пр.), представленные «столбцами» матрицы (Таблица 1), а ее «строки», то есть частоты выборов 29 компетенций разными экспертами. Как и ожидалось, корреляционная матрица «разделилась» на три части. В первой части, включающей 19 первых по рангам компетенций, все они тесно (от 0,990 до 0,960) коррелировали между собой. Во второй, включающей 5 последующих по рангам компетенций, интеркорреляции были несколько слабее (от 0,220 до 0,740). В третьей части, включающей 5 последних компетенций, интеркорреляции также были умеренно тесными, варьируя около 0,500 (от 0,280 до 0,840). При этом компетенции второй части в широком диапазоне – слабо или умеренно тесно – коррелировали с компетенциями первой части (от 0,140 до 0,890) и в широком диапазоне – с компетенциями третьей части (от -0,200 до +0,760); качества третьей части, включающей 5 последних компетенций, с 19 компетенциями первой части коррелировали чаще отрицательно или варьировали около нуля (0,000 – -0,300).

**Обсуждение результатов исследования.** Результаты проведенного исследования показали, следующее:

– Базовые перечни компетенций, представленные в зарубежных источниках, не являются завершенными, полными, универсальными, эталонными, равно пригодными для оценок компетенций менеджеров современных российских коммерческих организаций.

– Оптимизированные перечни компетенций (эмпирически выделенных на представительных выборках) также не являются универсальными, равно пригодными для оценок компетенций и потенциала менеджеров современных российских коммерческих организаций.

– В оптимизированном перечне из 29 компетенций различается несколько групп более и менее универсальных качеств.

– Имеют место выраженные предпочтения в оценках разных компетенций представителями разных групп экспертов – работающих в разных организациях, различающихся по полу, возрасту, стажу управленческой деятельности, занимаемой должности.

Оставаясь на уровне общего анализа обсуждаемых вопросов, отметим лишь, что женщины все компетенции из им предложенного перечня выбирали в 2-3 раза чаще, чем мужчины; молодые эксперты – в 0,5-1,5 раза чаще; более зрелые – выде-

ляли компетенции из первых 20 (наиболее часто выделяемые всеми экспертами); также и менее опытные чаще в 0,5-2,0 раза чаще выделяли компетенции из первых 20; лица, занимающие должности руководители низового звена, в 2-5 раз чаще выделяли компетенции из первых 20, чем руководители среднего звена (Таблица 1).

Наши рабочие гипотезы получили подтверждение. При разных объемах анализируемых переменных (количестве, длине списка компетенций) мера сходства-различия в оценках разными экспертами значимости компетенций для эффективной деятельности менеджера заметно различается. При анализе базового списка из 29 компетенций различия минимальны (корреляции связей между суждениями представителей разных групп находятся в интервале 0,930-0,990) (таблицы 2, 3); его можно условно считать *«достаточный и избыточный»*. При анализе списка из 19 компетенций (выбранных не менее 40 % опрошенных) выявляются различия между суждениями представителей разных групп (до уровня 0,482-0,596) (Таблица 3); назовем его *«необходимым и достаточным»*. При анализе списка из 8 компетенций (выбранных не менее 66 % опрошенных) различия между суждениями представителей разных групп заметно возрастают – до уровня  $r = 0,373-0,401$ ; его 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 нивелируются – большая часть связей находится в интервале 0,970-0,990); его будем считать *«избыточным, чрезмерным»*.

Корреляционный анализ транспонированных матриц частот оценок экспертами 29 компетенций дополнил общую картину и подтвердил наши ожидания. Анализируемые компетенции тесно, умеренно, слабо ли даже отрицательно коррелируют между и как бы «распадаются» на три части, при этом теснота связей поуровнево снижается в отношении качеств, реже выделяемых экспертами. Частоты оценок первых 19 компетенций тесно коррелируют; частоты второй части связаны между собой слабее; наибольшей вариативностью отличаются взаимосвязи между компетенциями третьей части. Выделенные на основании опроса экспертов 29 компетенций «распадаются» на три разные части и по их содержательной составляющей. Так, компетенции третьей части, выделяемые реже других, составляют своего рода «оппозицию» группе наиболее «универсальных» компе-

тенций; являясь важными для успешного выполнения отдельных функций менеджеров, но специфичными, они могут даже «притормаживать» решения субъектами типовых задач.

Таким образом, среди разных компетенций явно выделяется небольшое «ядро» базовых, ключевых качеств и несколько «поясов» («оболочек», «подуровней») – более или менее значимых или универсальных компетенций, играющих разную роль в обеспечении эффективной деятельности менеджера в разных компаниях.

Результаты наших исследований позволили ответить на ряд первых «открытых вопросов» и вместе с тем обозначили новые «открытые вопросы». Учитывая ряд очевидных («внешних», формальных) различий между экспертами (пол, возраст, стаж работы, должность), мы выявили группы компетенций, в отношении которых суждения экспертов разнятся. Можно ожидать, что и некоторые не столь очевидные («внутренние», содержательные) различия между ними (личностные особенности, социальный опыт, управленческий потенциал и др.) также будут заявлять о себе при оценивании значимости тех или иных качеств [Карпов, 1999; Маркова, 2016; Толочек, 2019]. Другой «открытый вопрос» определяется логикой апологетов к-подхода – деятельность менеджера они рассматривают как индивидуальную. Но очевидно, что менеджеры работают в сложных сетях вертикальных и горизонтальных взаимодействий с коллегами и партнерами. Очевидно, что здесь возникают разные эффекты совместной деятельности [Карпов, 1999; Толочек, 2014; Толочек, 2018; Boreham, 2004; Varren, 1991], порождаемые особенностями организационной культуры компаний, рабочих функций, национальных традиций, конфессиональных и пр. Третий «открытый вопрос» связан с ролью темпоральных факторов (возраста, стажа работы): вероятно, разные компетенции играют разную роль на разных этапах карьеры менеджера [Поваренков, 2019; Толочек, 2014; Толочек, 2019].

#### Выводы:

1. Эксперты (сотрудники российских компаний) из состава исходного (базового) перечня компетенций, выделенных зарубежными специалистами, выделяют как актуальные для менеджеров их компаний лишь часть качеств. Частота выделения разных компетенций сильно разнится.

2. Выборы (и/или предпочтения) работниками разных компаний актуальных компетенций различаются. Среди общего набора компетенций, пред-

ставленного экспертам, выделяется небольшое «ядро» базовых, ключевых качеств и несколько «поясов» – более или менее значимых (универсальных) компетенций, сопряженных с эффективностью деятельности субъекта в разных сферах. Можно говорить о наличии некоторой общей структуры управленческих компетенций (значимых для 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.

#### Библиографический список

1. Баллантайн Й. Центры оценки и развития / Й. Баллантайн, Н. Пова ; пер. с англ. Москва : НИРО, 2003. 201 с.
2. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. М. Фрэнсис. Москва : Дело, 1991. 320 с.
3. Капцов А. В. Модель отбора персонала // Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии / отв. ред. А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев. Москва : Институт психологии РАН, 2018. С. 64–76.
4. Карпов А. В. Психология менеджмента. Москва : Гардарики, 1999. 582 с.
5. Карпов А. В. Роль личностной и социальной рефлексивности в успешной реализации управленческих функций / А. В. Карпов, Е. В. Маркова // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2012. № 3 (21). С. 104-108.
6. Мазиллов В. А. Методология психологической науки: История и современность. Ярославль : РИО ЯГПУ, 2017. 419 с.
7. Маркова Е. В. Структурная организация личностных характеристик субъектов управленческой деятельности, реализующих различные стили принятия решений // Ярославский психологический вестник. 2016. № 34. С. 80-87.
8. 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.
9. Поваренков Ю. П. Системогенез деятельности профессионала / Ю. П. Поваренков, Ю. Н. Слепко, А. Э. Цымбалюк. Ярославль : РИО ЯРГПУ, 2019. 162 с.
10. 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.
11. Слепко Ю. Н. Теоретическая и эмпирическая структура отношения учащихся к учителю // Ярослав-

- ский педагогический вестник. 2012. № 4. Т. 2. С. 252-256.
12. Слепко Ю. Н. Факторная структура отношения учащихся к учителю // Ярославский педагогический вестник. 2013. № 4. Т. 2. С. 212-214.
13. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. Москва : HIPPO, 2005. 384 с.
14. Толочек В. А. Профессиональное становление субъектов педагогической деятельности: позитивные и негативные изменения / В. А. Толочек, Н. А. Тимашкова, В. Г. Денисова // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. № 1. 2014. С. 16-32.
15. Толочек В. А. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Методики профессионального отбора. Москва : Юрайт, 2018. 186 С.
16. Толочек В. А. Психология труда. 3-е изд., доп. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 480 с.
17. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд / пер. с англ. Москва : HIPPO, 2003. 224 с.
18. Шадриков В. Д. Психология деятельности человека. Москва : Институт психологии РАН, 2013. 464 с.
19. Чикер В. А. Психологическая оценка организации и персонала. Санкт-Петербург : Речь, 2006. 176 с.
20. Boreham N. A theory of collective competence: Challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies*. 2004. Vol. 52. P. 5–17.
21. Barnett R. The limits of competence: Knowledge, higher education and society. Buckingham, UK: Open University Press. 1994. 224 p.
22. Barren G. V. A reconsideration of testing for competence rather than intelligence / G. V. Barren, R. L. Depinet // *American Psychologist*. 1991. 46 (10). P. 1012-1024.
23. 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 (2). P. 5–13.
24. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A model for effective performance. Chichester, John Wiley & Sons. 1982. 310 p.
25. Deist le F. O. What Is Competence? / F. O. Deist le, J. Winterton // *Human Resource Development International*. Vol. 8. № 1, 2005. P. 27-47.
26. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973. 28. P. 1-14.
27. Pearn M. A. Designing and achieving competency: a competency-based approach to developing people and organizations. Identifying competencies / M. A. Pearn, R. S. Kandola. In: Boam R., Sparrow P. (Eds): Maidenhead: McGraw-Hill. 1992, p. 31–49.
28. Ros M. Basic Individual values, work values, and the meaning of work / M. Ros, S. H. Schwartz, S. Surkiss // *Applied Psychology: An International Review*. 1999. Vol. 48. p. 49-71.
29. Woodruffe C. Competent by any other name // *Personnel Management*. № 9. 1991. P. 12-24.

#### Reference list

1. Ballantajn J. Centry ocenki i razvitija = Evaluation and development centres / J. Ballantajn, N. Pova ; per. s angl. Moskva : HIPPO, 2003. 201 s.
2. Vudkok M. Raskreposhennyj menedzher = Liberated manager / M. Vudkok, D. M. Frjensis. Moskva : Delo, 1991. 320 с.
3. Karpov A. V. Model' otbora personala = Staff selection model // *Sovremennoe sostojanie i perspektivy razvitija psihologii truda i organizacionnoj psihologii* = Current state and prospects of development of labor psychology and organizational psychology / otv. red. A. N. Zankovskij, A. L. Zhuravlev. Moskva : Institut psihologii RAN, 2018. S. 64–76.
4. Karpov A. V. Psihologija menedzhmenta = Management psychology. Moskva : Gardariki, 1999. 582 s.
5. Karpov A. V. Rol' lichnostnoj i social'noj reflektivnosti v uspešnoj realizacii upravlencheskih funkcij = The role of personal and social reflexivity in the successful implementation of managerial functions / A. V. Karpov, E. V. Markova // *Vestnik Jaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova. Serija Gumanitarnye nauki*. 2012. № 3 (21). S. 104-108.
6. Mazilov V. A. Metodologija psihologičeskoj nauki: Istorija i sovremennost' = Methodology of psychological science: History and modernity. Jaroslavl' : RIO JaGPU, 2017. 419 s.
7. Markova E. V. Strukturnaja organizacija lichnostnyh harakteristik sub#ektov upravlencheskoj dejatel'nosti, realizujushhij razlichnye stili prinjatija reshenij = Structural organization of personal characteristics of management entities implementing different decision-making styles // *Jaroslavskij psihologičeskij vestnik*. 2016. № 34. S. 80-87.
8. Mashkova A. S. Formirovanie modeli kompetencij dlja rukovoditelej srednego zvena na osnove organizacii opytno-jeksperimental'noj raboty = Develop a competency model for mid-level managers based on the organization of pilot work // *Izvestija Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta: Serija 1: Problemy obrazovanija, nauki i kul'tury*. 2011. T. 89. № 2. S. 197-206.
9. Povarenkov Ju. P. Sistemogenez dejatel'nosti professionala = Systemogenesis of professional activity / Ju. P. Povarenkov, Ju. N. Slepkov, A. Je. Cymbaljuk. Jaroslavl' : RIO JaRGPU, 2019. 162 s.
10. Postyljakova Ju. V. Rol' cennostnyh orientacij v razvitii delovyh kachestv uspešnogo rukovoditelja = The role of value orientations in developing the business qualities of a successful manager // *Social'nye i gumanitarnye nauki na Dal'nem Vostoke*. 2012. № 2 (34). S. 142-148.
11. Slepkov Ju. N. Teoretičeskaja i jempiričeskaja struktura otnošenija uchaschihsja k učitelju = Theoretical and empirical structure of student-teacher attitudes //

Jaroslavskij pedagogicheskij vestnik. 2012. № 4. T. 2. S. 252-256.

12. Slepko Ju. N. Faktornaja struktura odnoshenija uchashhihsja k uchitelju = Factor structure of student-teacher attitude // Jaroslavskij pedagogicheskij vestnik. 2013. № 4. T. 2. S. 212-214.

13. Spenser L. M. Kompetencii na rabote = Competencies at work / L. M. Spenser, S. M. Spenser. Moskva : HIPPO, 2005. 384 s.

14. Toloček V. A. Professional'noe stanovlenie sub#ektov pedagogicheskoi dejatel'nosti: pozitivnye i negativnye izmenenija = Professional development of subjects of pedagogical activity: positive and negative changes / V. A. Toloček, N. A. Timashkova, V. G. Denisova // Vestnik MGU. Ser. 14. Psihologija. № 1. 2014. S. 16-32.

15. Toloček V. A. Psihologicheskoe obespechenie professional'noj dejatel'nosti. Metodiki professional'nogo otbora = Psychological support of professional activity. Methods of professional selection. Moskva : Jurajt, 2018. 186 S.

16. Toloček V. A. Psihologija truda = Psychology of labor. 3-e izd., dop. Sankt-Peterburg : Piter, 2019. 480 s.

17. Uiddet S. Rukovodstvo po kompetencijam = Competency guide / S. Uiddet, S. Holliford ; per. s angl. Moskva : HIPPO, 2003. 224 s.

18. Shadrikov V. D. Psihologija dejatel'nosti cheloveka = Psychology of human activity. Moskva : Institut psihologii RAN, 2013. 464 s.

19. Chiker V. A. Psihologicheskaja ocenka organizacii i personala = Psychological evaluation of the organization and staff. Sankt-Peterburg : Rech', 2006. 176 s.

20. Boreham N. A theory of collective competence: Challenging the neo-liberal individualisation of perfor-

mance at work. British Journal of Educational Studies. 2004. Vol. 52. P. 5-17.

21. Barnett R. The limits of competence: Knowledge, higher education and society. Buckingham, UK: Open University Press. 1994. 224 r.

22. Barren G. V. A reconsideration of testing for competence rather than intelligence / G. V. Barren, R. L. Depinet // American Psychologist. 1991. 46 (10). P. 1012-1024.

23. 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 (2). P. 5-13.

24. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A model for effective performance. Chichester, John Wiley & Sons. 1982. 310 p.

25. Deist le F. O. What Is Competence? / F. O. Deist le, J. Winterton // Human Resource Development International. Vol. 8. № 1, 2005. P. 27-47.

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

27. Pearn M. A. Designing and achieving competency: a competency-based approach to developing people and organizations. Identifying competencies / M. A. Pearn, R. S. Kandola. In: Boam R., Sparrow P. (Eds): Maidenhead: McGraw-Hill. 1992, p. 31-49.

28. Ros M. Basic Individual values, work values, and the meaning of work / M. Ros, S. H. Schwartz, S. Surkiss // Applied Psychology: An International Review. 1999. Vol. 48. p. 49-71.

29. Woodruffe C. Competent by any other name // Personnel Management. № 9. 1991. P. 12-24.