

Целью работы было изучение предпочтений и оценок субъектами совместной деятельности компетенций менеджеров. Установлено, что среди общего набора компетенций, представленных в литературных источниках, явно выделяется небольшое «ядро» базовых, ключевых качеств и несколько «поясов» (оболочек, уровней), более или менее значимых для эффективной деятельности субъекта в разных сферах. Нет обширного универсального набора (паттерна) управленческих компетенций. Можно говорить о наличии группы типовых компетенций, отражающих общую структуру управленческих компетенций, значимых для менеджеров в разных сферах деятельности и на разных управленческих уровнях.

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

The aim of the work was to study the preferences and assessments of subjects of joint activities of the competencies of managers. There is no extensive universal set (pattern) of managerial competencies. We can talk about the presence of a group of typical competencies that reflect the overall structure of management competencies that are important for managers in different fields of activity and at different management levels.

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

А. С. Машкова

Институт психологии РАН

E-mail: ania_12@mail.ru

Особенности предпочтения субъектами совместной деятельности компетенций менеджеров

Научная статья

A. S. Mashkova

Institute of Psychology RAS

Features of preference by subjects of joint activity of managerial competencies

Scientific article

Введение. Вопросы оценки качеств сотрудника стали обсуждаться и изучаться с начала 1920-х годов О. Липманом, С. Г. Геллерштейном, И. Н. Шпильрейном и др. В России качества работника, влияющие на эффективность его трудовой (профессиональной) деятельности, назывались «*профессионально важными качествами*» [1–7]. С начала 1980-х годов Д. МакКлеланд, критически рассматривая сложившуюся практику оценки качеств работников (служащих, обучающихся), предложил новые подходы к оценке таких качеств, их содержанию, формированию выборок обследуемых и пр., называя эти подлежащие оценке качества «*компетенциями*» [8]. В отечественной психологии в 1990-х годах, вследствие естественной необходимости использования зарубежного опыта, сформировалась тенденция к использованию отечественными специалистами понятия «*компетенции*», в то время как понятие «*профес-*

сионально важные качества» стало игнорироваться, уходить из активного тезауруса практических психологов [6].

В 2000-х годах стали проводиться исследования «*компетенций*» у работников российских компаний (организаций, предприятий) [9–14]. Результаты этих исследований достаточно заметно отличались от базовых перечней компетенций, предложенных Д. МакКлеландом и другими зарубежными специалистами [8; 15–17; 18].

Объект, предмет, методы исследования. *Объект исследования:* профессиональная деятельность менеджеров. *Предмет исследования:* предпочтения и особенности оценки субъектами совместной деятельности актуально востребованных компетенций менеджеров современной российской коммерческой организации. *Цель:* изучение факторов предпочтения и оценок субъектами совместной деятельности компетенций менеджеров.

Гипотезы: 1. Различаются актуально востребованные (и/или предпочитаемые) компетенции менеджеров зарубежных (северо-американских) и российских коммерческих компаний; 2. В структуре актуально востребованных (и/или предпочитаемых) компетенций менеджеров выделяются компетенции, более или менее сопряженные с успешностью их профессиональной деятельности. *Методы:* 1) анализ научной и методической литературы; 2) опрос экспертов.

Первые разработчики моделей компетенций – Д. К. МакКлелланд, Р. Бояцис, Р. Пейджа, Л. М. Спенсер и С. Спенсер [8; 15; 17–18] – предлагали набор из 21 управленческой компетенции (последняя включала в себя 9 подкомпетенций). Таким образом, общая модель компетенций управленца была представлена 29 качествами. Предполагая, что профили должности (должностные функции) руководителей, занимающих разные должностные позиции, не требуют наличия всех 29 компетенций, заявленных зарубежными коллегами; важным остается определение компетенций, актуальных именно для российских компаний. На основе экспертного выбора из базовой модели компетенций 132 экспертам (сотрудникам трех российских компаний) было предложено выделить (выбрать, назвать) те компетенции, которые, по их мнению, действительно актуальны. Ключевым вопросом анкеты, предложенной экспертам, формулировался так: *«Выберите из 29 компетенций те, которые наиболее полно отражают деятельность эффективного руководителя».*

База исследований: В период 2007–2011 годов в крупных компаниях г. Екатеринбурга (ОАО «Свердловская пригородная компания»; ООО «Градиент»; Группа страховых компаний) проводилась работа по изучению содержания актуальных компетенций и по разработке модели компетенций для руководителей среднего звена. Было обследовано более 132 сотрудников различных организаций, занимающих должности от руководителей групп до коммерческих директоров, имеющих высшее образование и опыт управленческой работы не менее года.

Результаты исследования. Результаты экспертизы показали, что из исходного базового перечня из 29 компетенций сотрудники трех российских компаний наиболее часто (более чем в 50 % случаев) выделяли лишь шестнадцать компетенций (табл.). Остальные пять качеств назывались экспертами реже. Ожидаемо, что результаты экспер-

тных выборов представителями разных компаний будут несколько различаться. Если ряд компетенций («ориентация на достижения», «развитие других», «гибкость», «управление командой», «самоконтроль», «объединение людей» (понимание компании), «стратегическое влияние» и «уверенность в себе») выбрали представители всех трех компаний, то в отношении других проявилась специфика деятельности. Компетенции «контроль», «аналитическое мышление» и «инициатива» чаще считали важными ОАО «Свердловская пригородная компания» и ООО «Градиент». Экспертная группа сотрудников страховых компаний выбирала другие компетенции: «ориентацию 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.).

Девять компетенций, раскрывающих содержание 21-й «Дополнительной компетенции» (1. Профессиональные предпочтения. 2. Точная самооценка. 3. Аффилиация. 4. Навыки письма. 5. Видение. 6. Эффективная вертикальная коммуникация. 7. Конкретный стиль обучения и общения. 8. Не боится отказа (нефрустрированный). 9. Пунктуальность.) оказались наименее актуальными, по мнению экспертов. Частота их упоминания отечественными менеджерами-экспертами колебалась от 0 до 8,8 % от числа опрошенных, средняя частота упоминания каждой из девяти дополнительных подкомпетенций составила 3,9 %.

Обсуждение результатов исследования. Выявленные различия в выборах (предпочтениях) экспертами – представителями разных компаний – компетенций можно объяснить факторами субкультуры, направленностью и спецификой деятельности компаний, требованиями конкретного рабочего места и др. Вместе с тем выборы экспертами каждой из 16 актуальных компетенций, более или менее важных для эффективной работы менеджера во всех трех компаниях, всегда умеренно отклонялись от «общего выбора» (среднестатистического). (Позже эти результаты подтвердились в повторном исследовании на контрольной выборке [19]).

Результаты экспертного выбора модели компетенций среди сотрудников разных компаний

№	Компетенции	Общий выбор		Компании					
				СПК		Градиент		СК	
		n = 132		n = 34		n = 75		n = 23	
		абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1	Ориентация на достижения	118	89,4	29	85,3	69	92,0	20	87,0
2	Развитие других	108	81,8	23	67,6	65	86,7	20	87,0
3	Гибкость	104	78,8	24	70,6	60	80,0	20	87,0
4	Управление командой	103	78,0	26	76,5	59	78,7	18	78,3
5	Самоконтроль	103	78,0	27	79,4	54	72,0	22	95,7
6	Объединение людей (Понимание компании)	91	68,9	25	73,5	51	68,0	15	65,2
7	Контроль	90	68,2	26	76,5	53	70,7	11	47,8
8	Ориентация на миссию	84	63,6	17	50,0	52	69,3	15	65,2
9	Аналитическое мышление	83	62,9	26	76,5	48	64,0	9	39,1
10	Стратегическое влияние	81	61,4	21	61,8	44	58,7	16	69,6
11	Уверенность в себе	77	58,3	21	61,8	41	54,7	15	65,2
12	Поиск информации	74	56,1	18	52,9	43	57,3	13	56,5
13	Критическое мышление	73	55,3	19	55,9	43	57,3	11	47,8
14	Менеджерская экспертиза	73	55,3	18	52,9	44	58,7	11	47,8
15	Командное лидерство	72	54,5	19	55,9	40	53,3	13	56,5
16	Инициатива	71	53,8	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

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

Небольшое отклонение по частоте выделения экспертами от «общего выбора» имело место только по группе страховых компаний в выборах следующих компетенций: «самоконтроль», «стратегическое влияние», «межличностное понимание», «контроль», «аналитическое мышление» и «инициатива» (табл.).

Представляется важным то, что из исходного перечня, согласно мнению экспертов, в российских компаниях наиболее актуальными можно считать лишь пять – это *Ориентация на достижения*, *Развитие других*, *Управление командой*, *Гибкость*, *Самоконтроль*. Таким образом, среди общего набора компетенций, представленных в литературных источниках, явно выделяется небольшое «ядро» базовых качеств и несколько «поясов» (оболочек, уровней), более или менее универсальных компетенций, значимых для эффективной деятельности субъекта в разных сферах. Другими словами, нет обширного универсального набора (паттерна) управленческих компетенций. Можно говорить лишь о наличии группы типовых компе-

тенций (вероятно, отражающих некоторую *общую структуру* управленческих компетенций), значимых для *менеджеров* (руководителей низового и среднего звена управления коммерческих компаний) и существовании *нескольких дополняющих блоков (подструктур)* актуализируемых субъектом при исполнении разных управленческих функций.

Выводы:

1. Эксперты – сотрудники российских компаний (занимающие должностные позиции от руководителей групп до коммерческих директоров.) из исходных перечней компетенций, выделенных зарубежными специалистами, выделяют как актуальные для российских менеджеров лишь часть из базовых перечней компетенций.

2. Чаще других 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.

Ссылки

1. Климов Е. А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во МГУ, 1988. 197 с.
2. Платонов К. К. Вопросы психологии труда. М.: Медицина, 1970. 264 с.
3. Поваренков Ю. П. Психология профессионального становления личности. Саратов: Изд-во СГПУ, 2013. 500 с.
4. Толочек В. А., Тимашкова Н. А., Денисова В. Г. Профессиональное становление субъектов педагогической деятельности: позитивные и негативные изменения // Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. 2014. № 1. С. 16–32.
5. Толочек В. А. Психология труда. 3-е изд., доп. СПб.: Питер, 2019. 480 с.
6. Толочек В. А. Компетентностный подход и ПВК-подход: возможности и ограничения // Вестник СПбГУ. Сер. Психология. 2019. Т. 9, вып. 2 (30). С. 123–137.
7. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Наука, 1982. 185 с.
8. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist. 1973. № 28. P. 1–14.
9. Башкин Е. Б. Эффективность стратегических ассесмент-сессий в развитии профессиональных компетенций: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2010. 28 с.
10. Карпов А. В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 1999. 584 с.
11. 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.
12. Маркова Е. В. Динамика стилевых особенностей управленческой деятельности в карьере руководителя // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2016. № 4 (38). С. 112–114.
13. Маркова Е. В. Структурная организация личностных характеристик субъектов управленческой деятельности, реализующих различные стили принятия решений // Ярославский психологический вестник. 2016. № 34. С. 80–87.
14. Мартиросова Н. В. Психологическое обеспечение расстановки кадров в подразделениях охраны общественного порядка органов внутренних дел: автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2014. 25 с.
15. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. М.: Ниппо, 2005. 384 с.
16. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям: пер. с англ. М.: НИППО, 2003. 224 с.
17. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A model for effective performance. Chichester: John Wiley & Sons, 1982. 328 p.
18. Pearn M. A. & Kandola R. S. Designing and achieving competency: a competency-based approach to developing people and organizations // Identifying competencies. Maidenhead: McGraw-Hill, 1992. P. 31–49.
19. 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.