

## ОРГАНИЗАЦИИ ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ОЦЕНКУ ЭКСПЕРТАМИ МОДЕЛИ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ<sup>1</sup>

**Машкова Анна Сергеевна**, Москва (Россия), руководитель отдела,  
ООО «АНВАРО ГРУПП», E-mail: [ania\\_12@mail.ru](mailto:ania_12@mail.ru)

**В статье представлены** результаты исследования оценки модели ключевых управленческих компетенций экспертами (руководители среднего звена российских коммерческих компаниях, которые ведут разный вид экономической деятельности). Выявлено, что среди общего набора компетенций выделяется базовые/ключевые компетенций, отражающих общую структуру управленческих компетенций значимых для руководителей среднего звена.

**Ключевые слова:** компетенции, ключевые компетенции, эффективная деятельность, руководители среднего звена, коммерческие компании.

## FEATURES AND RELATIONSHIP OF GROUP ASSESSMENTS OF COMPETENCIES BY MANAGERS REPRESENTATIVES OF DIFFERENT GROUPS

**Mashkova Anna Sergeevna**, (Moscow, Russia), head department,  
«ANVARO GROUP» LLC, E-mail: [ania\\_12@mail.ru](mailto:ania_12@mail.ru)

**The article presents** the results of a study evaluating the model of key management competencies by experts (middle managers of Russian commercial companies that conduct different types of economic activities). It was revealed that among the general set of competencies basic / key competencies are distinguished, reflecting the general structure of managerial competencies that are significant for middle managers.

**Key words:** competencies, key competencies, effective operations, mid-level managers, commercial companies.

Успех любой компании определяется построением системы формирования работоспособного и конкурентоспособного персонала, от которого зависит успех выполнения принимаемых решений и функционирование всех подразделений компании [14]. Важное место в данной системе занимает подготовка и оценка управленческого состава [9].

---

<sup>1</sup> Поддержано грантом РФФИ № 19-013-00550: «Стили делового общения: пространство и стратегии взаимодействия, ресурсы успешности субъектов».

В настоящее время в России оценка управленческого персонала одно из популярных направлений, которое развивается как в теоретическом, так и в практическом плане в трудах авторов, представляющих компетентностный подход [1, 4, 5, 8, 11, 12, 13, 8], психологию лидерства и организационную психологию [6, 15], влияния стиля управления на организационную культуру компаний [2], а также тенденциями развития информационных и коммуникационных технологий, которые формируют новый (виртуальный) стиль управления и новые организационные модели [7, 16].

Обычно для оценки персонала в компаниях используют несколько компетенций, составляющих систему (модель), которая важна для работы именно в этой конкретной компании.

В связи с этим у нас возник вопрос – есть ли модель компетенций, которая не зависит от специфики деятельности компании и может быть универсальной для оценки управленческого состава в любой компании.

В проведенных нами исследованиях по экспертным оценкам модели компетенций руководителей среднего звена [10] особое место занимает этап выделение ключевых компетенций.

Исследование проводилось на выборке из 170 экспертов, которые занимают должность руководителя среднего звана, имеют не менее 3 подчиненных и управленческий опыт от 3 и более лет, и работают руководителями в российских коммерческих компаниях ведущих разный вид экономической деятельности.

Использовались следующие методы: метод «парные сравнения», метод «ранжирование комбинированным способом» и метод «вес компетенций».

**1. Метод парных сравнений:** представители основной группы выделили 5 ключевых компетенции: «ориентация на достижения» (84,4%); «управление командой» (71,3%); «ориентация на миссию» (67,4%), «развитие других» и «ориентация на партнерские отношения» (63,6% соответственно). Представители контрольной группы: «ориентация на достижения» (67,1%); «ориентация на миссию» (57,6%); «контроль» (56,9%); «уверенность в себе» (55,7%).

При анализе различий выбора компетенций между двумя группами *методом углового преобразования Фишера*, мы наблюдаем различия по компетенциям «ориентация на партнерские отношения» и «развитие других». Данную ситуацию объясняем, *во-первых*, организационной культурой каждой компании и видом экономической деятельности; *во-вторых*, стилем управления и моделью управленческого взаимодействия [3].

*В результате*, модель ключевых компетенций для руководителя среднего звена состоит из следующих компетенций в порядке значимости выбора: «ориентация на достижения» (83,7%); «управление командой»

(68,4%); «развитие других» (65,3%); «самоконтроль» (61,3%); «ориентация на миссию» (60,7%); «контроль» (60,2%). Расчет процентов осуществлялся при помощи нахождения среднего значения между выбором двух групп.

2. Результаты, полученные при помощи *метода ранжирования комбинированным способом*: наиболее значимым считается кластер «менеджерские компетенции», который в числе рангов занимает первое место; на втором месте находится кластер «личная эффективность»; на третьем – «когнитивные компетенции»; на четвертом – «действия и достижения», кластеры «воздействие и оказание влияния» и «помощь и обслуживание других» занимают пятое и шестое место соответственно.

Данное распределение кластеров, повлияло и на присвоение рангов компетенциям: первое и второе места занимают компетенции «управление командой» и «развитие других» соответственно; на третьем месте находится компетенция «ориентация на миссию»; на четвертом месте компетенция «уверенность в себе», а на пятом – «гибкость». Шестое, седьмое и восьмое места занимают соответственно компетенции: «аналитическое мышление», «самоконтроль» и «менеджерская экспертиза».

Важно отметить, что выбор ключевых компетенций совпал с распределением мест каждой компетенции при помощи метода парных сравнений.

Корреляции между значениями ранжирования компетенций разными способами<sup>2</sup>:

1. Усредненные оценки экспертов и ранжирование по сумме оценок, ранжирование по сравнимой шкале, ранжирование комбинированным способом и простое ранжирование (**0,720**; -0,202; 0,123; -0,267 соответственно);

2. Ранжирование по сумме оценок и ранжирование по сравнимой шкале, ранжирование комбинированным способом, простое ранжирование (0,155; 0,721; -0,809 соответственно);

3. Ранжирование по сравнимой шкале и ранжирование комбинированным способом, простое ранжирование (0,713; -0,553 соответственно);

4. Ранжирование комбинированным способом и простое ранжирование - **- 0,943**.

Можно говорить о следующем, что статистически значимые положительные корреляции обнаруживаются между: а) «ранжирование по сумме оценок – усредненные оценки экспертов»; б) «ранжирование по сумме оценок – ранжирование комбинированным способом»; в) «ранжирование комбинированным способом – ранжирование по

---

<sup>2</sup> Примечание: **жирным шрифтом** обозначены статистически значимые корреляции на уровне  $p \leq 0,01$ , *жирным курсивом* – на уровне значимости  $p \leq 0,05$

сравнимой шкале» - это означает, что данные способы оценки дают, в принципе, однозначные результаты.

Существует статистически значимая отрицательная корреляция между следующими способами: а) «ранжирование по сумме оценок – простое ранжирование» ( $p \leq 0,01$ ); б) «ранжирование комбинированным способом – простое ранжирование» ( $p \leq 0,01$ ); в) «ранжирование по сравнимой шкале – простое ранжирование» ( $p \leq 0,05$ ). В принципе, это понятно, поскольку шкалы инвертированы друг относительно друга (шкала оценки обратно связана со шкалой рангов).

**3. Выявление веса каждой компетенции.** Представители двух групп считают значимыми у руководителя такие компетенции как «уверенность в себе», «ориентация на миссию», «ориентация на достижения», «самоконтроль», «аналитическое мышление».

Эксперты основной группы выделяют компетенций: «гибкость», «инициатива», «управление командой». Контрольная группа, напротив, считает перечисленные компетенции не ключевыми для руководителя среднего звена, и добавляет в список ключевых компетенций – компетенцию «контроль».

Проверим данные на *меру связи* (коэффициент ранговой корреляции Спирмена) в выборе испытуемых.

Выдвинем предположение, если компетенции в основной группе обладают соответствующим весом, то и в контрольной группе вес данных компетенций должен частично соответствовать. *В результате:*  $r_s = 0,885$ ;  $r_{кр} = 0,62$  (для уровня значимости  $p \leq 0,01$ ) - корреляция является статистически значимой, следовательно, исходное положение полностью подтверждается (шкалы согласованы): можно говорить о взаимосвязи веса соответствующих компетенций между основной и контрольной группой.

*Модель ключевых компетенций* для руководителя среднего звена состоит из следующих компетенций в порядке весовой значимости: «уверенность в себе» (13,31); «ориентация на миссию» (12,18); «ориентация на достижения» (11,97); «самоконтроль» (10,30) и «аналитическое мышление» (8,47). Расчет весов осуществлялся при помощи нахождения среднего значения между весовым выбором двух групп.

Результаты выбора ключевых компетенций, *полученные при помощи разных методов* показали, что компетенции «поиск информации»; «стратегическое влияние», и «критическое мышление» не были выбраны ни одной группой не по одному методу. Что касается остальных компетенций, то по одному разу они были выбраны представителями конкретной группы, по каждому из трех методов – это говорит об их значимости.

Проверим полученные данные на меру связи табл. №1.

Таблица 1.

Матрица корреляций между значениями выбора ключевых компетенций разными методами (коэффициент ранговой корреляции Спирмена)

	Методы	Группы	1		2		3
			ОГ	КГ	ОГ	КГ	ОГ
1	Парные сравнения	ОГ	1	0,316	0,224	0,003	0,344
		КГ		1	<b>0,591</b>	<b>0,701</b>	0,016
2	Вес компетенций	ОГ			1	<b>0,887</b>	<b>0,591</b>
		КГ				1	0,365
3	Ранжирование комбинир. способом	ОГ					1

Примечание к табл. №1: ОГ – основная группа, КГ – контрольная группа. **Жирным шрифтом** обозначены статистически значимые корреляции на уровне  $p \leq 0,01$ , *жирным курсивом* – на уровне значимости  $p \leq 0,05$ .

Высокие (статистически значимые) корреляции однозначно подразумевают, что выбор ключевых компетенций мало зависит от конкретного метода. В то же время низкие (статистически незначимые) коэффициенты требуют своего объяснения.

Так как каждый метод различается по своей сути, для более детального анализа мы применили несколько различных методов модификации модели компетенций, в результате чего это дало нам детальную картину выбора соответствующих компетенций в разных группах. А так как система сбора информации по каждому методу различна, соответственно и наблюдается статистически незначимые корреляционные связи, особенно по отношению к методу «Парные сравнения».

Подводя итог можно заключить, что модель ключевых компетенций для руководителя среднего звена включает в себя следующие компетенции исходя из подсчета среднего значения выборов в каждой конкретной группе: базовые/ключевые компетенции: «ориентация на достижение», «управление командой», «аналитическое мышление», «самоконтроль», «уверенность в себе», «ориентацию на миссию» «развитие других», «гибкость», необходимые для должностных профилей.

### Список использованной литературы

1. Артамонова М. В. Компетентностный подход в управлении персоналом современной организации в условиях цифровой экономики // Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами: материалы Всероссийской научно-практической конференции, 30 ноября 2017 г. — Саратов. Издательство: КУБиК, 2018. — С. 25–32.
2. Аксеновская Л.Н. Ордерная диагностика организационной культуры. Саратов: Наука, 2016. 190 с.
3. Аксеновская Л.Н. Ордерная модель организационной культуры: монография / М.: Академический проект; Трикста, 2007. – 303с. – (Технологии психологии).

4. Божко Е. М., Ильнер А. О. Компетентностный подход в России и за рубежом: исторические и теоретические аспекты // Мир науки. Педагогика и психология. — 2019. — Т. 7, № 1. — С. 26–35.
5. Вербицкий А. А. Компетентностный подход как новая образовательная парадигма // Профессиональный стандарт. Формирование трудовых ресурсов высокой квалификации Сборник научно-методических материалов Образовательного форума Education, forward. под редакцией Е.И. Михайловой. — Международный центр научно-исследовательских проектов Киров, 2013. — С. 182–192.
6. Занковский А.Н. Организационная психология. М. МПСИ, Флинта, 2000, 648с.
7. Журавлев А. Л., Занковский А. Н. Личность и виртуальная организация: психологические проблемы научных исследований // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Акмеология образования. Психология развития. — 2017. — Т. 6, № 4. — С. 318–323.
8. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 156 с.— DOI 10.12737/852.
9. Красностанова М.В., Осетрова Н.В., Самара Н.В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. - М.: Вершина, 2007. – 208 с.
10. Машкова А.С. Особенности предпочтения субъектами совместной деятельности компетенций менеджеров (на примере менеджеров российской коммерческой компании) // Вестник ЯрГУ. 4. 2019. С. 93-96.
11. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. - М: НРРО, 2005.- 384 с.
12. Толочек В.А. Компетентностный подход и ПВК-подход: возможности и ограничения // Вестник СПбГУ. Сер. Психология. 2019. Т.9. Вып. 2 (30). С.123-137.
13. Толочек В.А. Психология труда. - 3-е изд. доп.- СПб.: Питер, 2019. – 480
14. Эзер А. Будущее трудовой сферы: гибкость и эффективность виртуального труда=Eser A. The Future of Work — Flexibilität und Effizienz des Virtuellen Arbeitens / пер. И. В. Цыганковой // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2018. № 2. С. 133–136. DOI: 10.25206/2542-0488-2018-2-133-136.
15. Zankovsky A.N., Christiane von der Heiden. Leadership with synercube: a dynamic leadership culture for excellence. Springer Berlin Heidelberg Berlin; Heidelberg. 2016, 214p.
16. Zankovsky A., Surat L. Digital economy and psychology // Information Models and Analyses. — 2018. — Vol. 7, no. 1. — P. 12–19.