

УДК 159.9

DOI: 10.11621/vsp.2021.01.03

## **ФЕНОМЕН «КОМПЕТЕНЦИИ»: ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ (ФАКТОРЫ ПРЕДПОЧТЕНИЙ)**

**В.А. Толочек\***, **А.С. Машкова**

Институт психологии РАН, Москва, Россия.

Для контактов\*. E-mail: tolochekva@mail.ru

**Актуальность.** Изучение применения компетентностного подхода в профессиональной подготовке специалистов управленческой сферы остается актуальным вопросом для многих исследователей психологов, педагогов и преподавателей. Рассмотрение этой проблемы в первом приближении мы начали в материале, опубликованном в предыдущем номере журнала (Толочек, 2020). Основной вопрос — выявление ограничений компетентностного подхода как факторов его развития и условий, при которых его реализация будет более конструктивной и эффективной. Констатируется, что в русле компетентностного подхода сохраняется нерешенность вопросов о количестве и содержании качеств субъектов, влияющих на эффективность их деятельности; о компетенциях субъектов, исполняющих разные трудовые функции, работающих в разных организациях; о месте компетенций в структуре профессионализма, об их роли в успешности карьеры.

**Методы:** использовались опрос экспертов, дифференцированный и поуровневый анализ матриц частот оценок (выборов) компетенций экспертами.

**Результаты:** В цикле исследований компетенций и особенностей их оценки менеджерами (69 ч.), различающимися по полу, возрасту, стажу, управленческому опыту, должности, работающих в разных компаниях показано, что из 29 компетенций 19 выделены не менее чем 40% экспертов; 8 — выделены не менее 66% экспертов. Оцениваемые как востребованные компетенции сопряжены с индивидуальными особенностями, с эволюцией менеджеров как субъектов и особенностями их деятельности.

**Выводы:** 1. Экспертами (сотрудниками российских компаний) из состава исходного перечня компетенций, описанных зарубежными специалистами, выделяют как актуальные для менеджеров лишь часть компетенций. Среди компетенций выделяется «ядро» базовых, ключевых качеств, и несколько «поясов» («оболочек», «уровней») — менее значимых (универсальных) компетенций, сопряженных с эффективной деятельностью менеджера в разных

сферах. 2. Оценки актуальных (важных, значимых и/или предпочитаемых) для менеджеров компетенций различаются в зависимости от индивидуальных особенностей экспертов (пола, возраста, опыта, должности, успешности карьеры, управленческого потенциала) и длины списка оцениваемых качеств. 3. Оптимальным для решения как научных, так и прикладных задач можно считать перечни компетенций в интервале 15–20 качеств. Базовый список из 29 компетенций можно считать «достаточным и избыточным»; перечень до 19–20 компетенций — «достаточным и необходимым»; список из 8–10 «ядерных» компетенций — «необходимым базовым».

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

**Благодарности:** Исследование выполнено в рамках Госзадания Минобрнауки России, тема № 0138-2021-0010 «Регуляция социального взаимодействия в условиях удаленной работы».

**Для цитирования:** Толочек В.А., Машкова А.С. Феномен «компетенции»: Оценки компетенций менеджеров (факторы предпочтений) // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2021. № 1. С. 57–78. doi: 10.11621/vsp.2021.01.03

Поступила в редакцию: 08.06.2020 / Принята к публикации: 15.07.2020

## THE PHENOMENON OF “COMPETENCE”: ASSESSMENT OF THE COMPETENCIES OF MANAGERS (FACTORS OF PREFERENCE)

**Vladimir A. Tolochek\***, **Anna S. Mashkova**

Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.  
Corresponding author\*. E-mail: tolochekva@mail.ru

**Background.** The study of the application of the competence-based approach in the professional training of specialists in the management sphere remains an urgent issue for many researchers, psychologists, educators and teachers. We began our consideration of this problem in a first approximation in a material published in the previous issue of the journal (Tolochek, 2020). The main issue is to identify the limitations of the competence-based approach as factors of its development and the conditions under which its implementation will be more constructive

and effective. It is stated that, in line with the competence-based approach, there remains unresolved issues about the number and content of the qualities of subjects that affect the effectiveness of their activities; on the competencies of subjects performing different labor functions, working in organizations; about the place of competences in the structure of professionalism, about their role in career success.

**Design:** expert surveys, a differentiated and level analysis of frequency matrices of assessments (choices) of competencies by experts.

**Results.** The cycle of studies of competencies and the specifics of their assessment included 69 managers differing in gender, age, seniority, managerial experience, positions in different companies. It was shown that out of 29 competencies, 19 were identified in at least 40% of experts; 8 were identified in at least 66% of experts. Competencies assessed as in demand are associated with individual features, with the evolution of managers as subjects and the characteristics of their activities.

**Conclusions:** 1. Only part of the competencies from the initial list of competencies described by foreign specialists were identified as relevant for managers by experts (employees of Russian companies). Among the competences, there is a “core” of basic, key qualities, and several “belts” (“shells”, “levels”) — less significant (universal) competencies associated with the effective activity of a manager in different areas. 2. Assessments of competencies relevant (important, significant and / or preferred) for managers differ depending on the individual characteristics of experts (gender, age, experience, position, career success, managerial potential) and the length of the list of assessed qualities. 3. Lists of competencies in the range of 15-20 qualities can be considered optimal for solving both scientific and applied problems. The basic list of 29 competencies can be considered “sufficient and redundant”; list of up to 19–20 competencies — “sufficient and necessary”; a list of 8–10 “nuclear” competencies — “essential basic”.

**Keywords:** competencies, managers, experts, assessments, preferences, differentiated analysis, “core”, “shell”.

**Acknowledgements:** The study was carried out within the framework of the State Task of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation, topic No. 0138-2021-0010 «Regulation of social interaction in remote work».

**For citation:** Tolochek, V.A., Mashkova, A.S. (2021) The Phenomenon of “Competence”: Assessment of the competencies of managers: factors of preference. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psikhologiya [Moscow University Psychology Bulletin]*, 1, P. 57–78. doi: 10.11621/vsp.2021.01.03

Received: June 08, 2020 / Accepted: July 15, 2020

## Введение

Вопросы выделения и оценки качеств «хорошего работника» ставились уже Фр.Тейлором в конце XIX ст.; широко обсуждаться и инструментально изучаться они стали с 1920-х годов. В России такие качества работника, служащего чаще определялись как личностные и профессиональные качества (как «*профессионально значимые качества*» до 1960–1970 годов; с начала 1980-х закрепилось понятие «*профессионально важные качества*» — ПВК). Но дискуссии об их содержании, возможности развития и компенсации, их числе и операциональных структурах продолжались да начала 1990-х годов. В зарубежной психологии вопросы отбора, оценки качеств лучших работников на протяжении XX столетия проводились более широко и последовательно. В начале 1970-х годов Д. Макклеланд, критически рассмотрев сложившуюся практику оценки качеств работника (служащего, обучающегося), представил новый взгляд и подход к оценке таких качеств и их содержания (McClelland, 1973). «Новый взгляд» предполагал более дифференцированный анализ качеств работника, ориентированный на выделение немногих конкретных функции, исполняемых на конкретном рабочем месте; четкое различение изучаемых групп (хороших, средних, плохих работников); учет затрачиваемых ресурсов (временные, материальные и пр.); качества подлежащие оценке были названы «*компетенциями*». (Особенности новой концепции условно будем в дальнейшем называть «*компетентностным подходом*» — *К-подходом*).

В 1990-х годах в отечественной психологии сформировалась тенденция предпочтения отечественными специалистами понятия «*компетенции*», взамен ранее используемого понятия «*профессионально важные качества*», которое стало игнорироваться, уходить из актива ученых и практических психологов. С 2000-х годов российскими учеными регулярно проводятся исследования разных «*компетенций*» работников коммерческих организаций (компаний, предприятий); нередко их результаты отличаются от «*базовых перечней*» «*компетенций*», предложенных Д. Макклеландом и другими зарубежными специалистами (Вудкок, Фрэнсис, 1991; Спенсер, Спенсер, 2005; Уиддет, Холлифорд, 2003; Boyatzis, 1982; Deist, Winterton, 2005; McClelland, 1973; др.). В этой связи возникает несколько вопросов. *Первый*: о количестве и содержании качеств субъектов, влияющих на эффективность их деятельности; о качествах субъектов, исполняющих

разные трудовые функции, работающих в разных организациях. *Второй* — об особенностях оценок компетенций. Суть К-подхода преимущественно сводится к оперированию экспертными оценками на всех этапах (пилотажа, изучения, составления листов оценок, аттестация); между тем как в независимых исследованиях подтверждалось, что в оценках экспертов имеют место весомые субъективные искажения. *Третий* — о валидности методик (и, соответственно, прогностичности оценок), которые чаще рассматриваются в короткой временной перспективе (прием на работу, назначения на новую должность, аттестация). *Четвертый* — о месте компетенций в структуре профессионализма, об их роли в успешности профессиональной карьеры человека (Поваренков, Слепко, Цымбалюк, 2019; Толочек, Тимашкова, Денисова, 2014; Толочек, 2019, 2020; Шадриков, 2013; Deist, Winterton, 2005; Sultana, 2009; Woodruffe, 1991).

Ключевым из названных выше нам представляется поиск ответов на вопросы *числа и содержания компетенций субъекта* как «необходимых и достаточных», определяющих его социальную успешность как человека (а не только лишь эффективность его деятельности «здесь и теперь») (Толочек, 2019, 2020).

### **Объект, предмет, методы исследования**

*Объект исследования:* профессиональная деятельность менеджеров. *Предмет исследования:* особенности оценки менеджерами актуально востребованных компетенции менеджеров современных российских коммерческих организаций. *Цель:* Изучение факторов предпочтения в оценках менеджерами компетенций менеджеров. *Гипотезы:* 1. В составе оцениваемых как востребованные (выбираемых, выделяемых и/или предпочитаемых) компетенций различаются более и менее актуальные. 2. Оцениваемые как востребованные компетенции сопряжены с индивидуальными особенностями, с эволюцией менеджеров как субъектов, с особенностями их профессиональной деятельности.

*Дизайн исследования и методы.* Первые разработчики моделей компетенций выделяли наборы в 20–30 компетенций (Вудкок, Фрэнсис, 1991; Спенсер, Спенсер, 2005; Уиддет, Холлифорд, 2003; McClelland, 1973; др.). Предполагая, что должностные функции руководителей, занимающих разные позиции, не всегда требуют наличия всех 20–30 и более компетенций, актуален вопрос числа

и содержания качеств, важных для работников российских компаний. Поэтому из базовой модели 29 компетенций 132 сотрудникам трех российских компаний было предложено оценить (выделить, выбрать, указать) те компетенции, которые отражают «*деятельность эффективного руководителя*» (то есть отражают качества эффективных работников, занимающих должности менеджеров — специалистов и руководителей низового и среднего звена управления) (Машкова, 2011). В 2007–2011 годах в трех крупных компаниях г. Екатеринбурга изучались содержание актуальных компетенций, разрабатывалась модель компетенций менеджеров. Было обследовано 170 сотрудников, занимающих должности от руководителей групп до коммерческих директоров. Результаты апробации методики на контрольной выборке подтвердили ее надежность и валидность (Машкова, 2011).

*Моделирование как метод организации базы данных.* Ввиду того, что полученные эмпирические данные представляли собой частоты выборов большой группы экспертов, допускалась возможность манипуляций с базовыми матрицами: А) Для изучения факторов предпочтения в оценках экспертов, нами учитывались их индивидуальные особенности (пол, возраст, управленческий опыт и управленческий потенциал, занимаемая должность, успешность карьеры, компания как сфера деятельности). По каждой из таких характеристик выделялись 2 группы экспертов (до средних значений/ больше средних): возраст (до 35 лет/ 36 лет и старше); управленческий стаж (до 8 лет/ 9 лет и больше); мужчины/ женщины; руководители низового звена управления/ среднего звена; неуспешная/ успешная карьера<sup>1</sup>; управленческий потенциал<sup>2</sup>. В) Для отслеживания информативности разных списков по количеству компетенций нами проводился поуровневый анализ матриц частот оценок (выборов) компетенций экспертами (в настоящей статье рассматриваются только оценки экспертов одной, самой крупной компании — «Гранд-дистрибьютер»). Поуровневые вычисления проводились для частот оценок: а) всего базового перечня компетенций (29 компетенций); б) 19 — выделенных не менее чем 40% экспертов; в) 8 — выделенных не менее чем

---

<sup>1</sup> Успешность карьеры понималась как должностное продвижение в продолжение 5 лет после обследования. За «1» принималась должность, занимаемая экспертом на момент исследования; каждое последующее продвижение оценивалось дополнительно «1»; увольнение из компании — «0».

<sup>2</sup> Управленческий потенциал определялся по формуле: УП = Должность (иерархическая позиция в компании) + Число подчиненных + Статус компании на рынке.

66% экспертов (табл. 1); г) 39 — базового перечня компетенций, плюс 10 новых, гипотетически возможных (предполагалось, что выборы по всем 10 новым компетенциям для всех групп экспертов были равны нулю).

### Результаты исследования

Из базового списка 29 компетенций сотрудники российских компаний чаще (не менее 66% экспертов) выделяли лишь *восемь* компетенций; не менее 50% — *шестнадцать* компетенций (ориентация на достижения, развитие других, управление командой, гибкость, самоконтроль, объединение людей, контроль, ориентация на миссию, аналитическое мышление, стратегическое влияние, уверенность в себе, поиск информации, критическое мышление, менеджерская экспертиза, командное лидерство, инициатива). *Девятнадцать* компетенций выделили не менее 40% экспертов; еще восемь были выделены от 2 до 9% опрошенных; одна — не получила ни одного выбора (Машкова, 2011). Эти особенности оценок сохранились и в оценках экспертов одной из трех компаний — «Гранд-дистрибьютер» (табл. 1).

При проведении дифференцированного анализа оценок компетенций экспертами: 1) базового массива данных (оценок 29 компетенций); 2) сокращенного (19 компетенций); 3) минимального (8 компетенций), — и сравнении трех матриц корреляций, — имело место поступенчатое усиление различий между всеми выделенными нами группами: между мужчинами и женщинами теснота корреляционных связей последовательно уменьшается (0,886...0,745...0,683), иначе — сходство в выборах мужчин и женщин становится меньше и меньше; между молодыми (до 35 лет) и менеджерами более старшего возраста (0,955...0,853...0,568); между менее опытными (стаж до 8 лет) и более опытными управленцами (0,964...0,816...0,598); между руководителями низового звена управления и низового звена (0,971...0,822...0,693); между лицами с малоуспешной карьерой и успешной (0,960...0,747...0,574); между менеджерами с низким управленческим потенциалом и высоким (0,355...0,311...–0,347), табл. 2. Такое же поступенчатое усиление различий имело место и при комбинациях выделенных признаков экспертов (пола и возраста, пола и стажа и пр.).

В отношении оценок лиц с *малоуспешной карьерой* при анализе массивов 29 и 19 компетенций, эта группа не выделяется из

общей выборки; различия появляются лишь при анализе массива из 8 компетенций — в основном для мужчин, лиц более старшего возраста, имеющих больший стаж управленческой работы (0,634...0,718...0,740). В отношении оценок лиц с *успешной карьерой* при анализе массивов 29, 19 и 8 компетенций мера отличий становится еще более выраженной, причем — в отношении почти всех выделенных нами. Значительно большие отличия в оценках менеджеров мы находим, если учитываем их *управленческий потенциал*. При этом оценки управленцев с *низким потенциалом* мало отличаются от суждений представителей всех выделенных групп, тогда как суждения управленцев с *высоким потенциалом* в большей степени отличаются от оценок представителей всех выделенных групп (мужчин, женщин, молодых, зрелых и пр.); мера отличия в обеих группах также возрастала при уменьшении числа анализируемых компетенций. При расчетах массива 39 компетенций мы получили корреляционную матрицу, в которой все коэффициенты приближаются к 1,000 (самые низкие корреляции равны 0,959 и 0,953). Иначе, при увеличении длины списка компетенций (или числа анализируемых переменных) различия между всеми группами экспертов нивелируются.

### **Обсуждение результатов исследования**

Результаты цикла расчетов показали:

1. «Эталонные» перечни компетенций, представленные в зарубежных источниках, не являются завершенными, полными, универсальными, равно пригодными для оценок компетенций менеджеров современных российских компаний.

2. Оптимизированные перечни компетенций (эмпирически выделенных на представительных группах российских менеджеров) более адекватны.

3. В оптимизированном перечне из 29 компетенций различаются три группы качеств (выделяемых не менее 66%, 50%, 20% экспертов и выделяемых лишь в единичных случаях).

4. Три группы компетенций различаются как по частоте их выделения экспертами, так и по тесноте взаимосвязей (отраженных в тесноте их интеркорреляций). Можно предполагать, что эти три группы образуют три уровня (или структуру и подструктуры) в общей организации компетенций. Центральный уровень (или структуру)



можно условно различать как «ядро», два других — как «оболочки» (пояса, подуровни, подструктуры).

5. Имеет место выраженные предпочтения в оценках компетенций представителями разных групп экспертов, различающихся по полу, возрасту, стажу управленческой деятельности, должности, компании (так, женщины из им предложенного перечня выбирали компетенции в 2–7 раза чаще, чем мужчины; более молодые эксперты — в 1,5–4,3 раза чаще, чем более зрелые менеджеры; менее опытные чаще в 1,5–4,0 раза выделяли разные компетенции, чем более опытные управленцы; лица, занимающие должности руководители низового звена в 2–5 раз чаще выделяли компетенции, чем руководители среднего звена — табл. 1 — см. приложение). Другими словами, более опытные, более успешные, более уверенные менеджеры выделяют меньшее число необходимых качеств. Следовательно, есть несколько избыточные базовые, «стартовые» компетенции, формирующиеся у субъектов в начале их деятельности, и «ключевые», «необходимые и достаточные», наличие которых выступает надежным основанием для «эффективной деятельности руководителя» в продолжении его последующей карьеры.

При разных объемах анализируемых переменных (длине списка компетенций) мера сходства-различия в оценках разными экспертами значимости компетенций для эффективной деятельности менеджера заметно разнится. При анализе базового списка из 29 компетенций различия между суждениями экспертов были незначительны (корреляции связей между оценками представителей разных групп находятся в интервале 0,930...0,990). Этот список можно условно считать «достаточный и избыточный». При анализе списка из 19 компетенций выявляются различия между суждениями представителей разных групп (до уровня 0,482...0,596). Этот список можно условно считать «достаточный и необходимый». При анализе списка из 8 компетенций различия между суждениями представителей разных групп заметно возрастают (до уровня 0,373...0,401; при этом большая часть связей была в интервале 0,600...0,900). Этот список можно считать «необходимый базовый». При анализе расширенного списка из 39 компетенций (представленного как базовыми, так и экспериментально введенными в матрицу) различия между суждениями представителей разных групп минимизируются (большая часть связей находится в интервале 0,970...0,990). Этот список назван «избыточный, чрезмерный».

Другими словами, явно выделяется небольшое «ядро» базовых, ключевых качеств (универсальных, актуальных), и несколько «поясов» («оболочек», «подуровней») — более или менее значимых компетенций для *«эффективной деятельности менеджера»* в разных компаниях. Иначе, есть некоторая общая структура управленческих компетенций (отражающая деятельность менеджеров — руководителей низового и среднего звена управления коммерческих компаний); и есть нескольких подструктур — групп актуализируемых качеств субъектов в разных сферах деятельности, исполняющих разные управленческие функции.

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

Сравнительно незначительные отличия оценок лиц с *малоуспешной карьерой* (согласно корреляционным связям) с общевыборочными и выраженные отличия оценок менеджеров с *успешной карьерой* указывает на то, что с опытом и успешностью, с профессиональным продвижением субъектов, происходят изменения в их оценках, в их предпочтениях. «Застой» специалиста в профессионализме, в должности не приводит к заметным изменениям в его представлениях о значимости тех или иных качеств; представления малоуспешных субъектов характеризуются тривиальностью суждений (близких к статистически средним оценкам).

*Субъективные различия в оценках экспертов нивелируются при расширении списка объектов, подлежащих оценке. Это может быть*

как следствием статистических эффектов, так и содержания предмета исследования. Весомые аргументы, полученные при качественном и поуровневом корреляционном анализе, объясняющие субъективные причины искажений, можно утверждать следующее: 1) число (списки, ряды) компетенций, влияющих на эффективность работы менеджеров, не безграничны; 2) компетенции группируются по степени их важности (и/или универсальности) для работы управленцев; 3) они различаются с учетом специфики работы; 4) одним из факторов выделения менеджерами компетенций как актуальных (оценок, выборов, предпочтений) выступает их «связанность» — взаимная обусловленность, их место в общем «целом», их позиция и роль в общей структуре компетенций, их место и роль в общей эволюции менеджера как профессионала.

В целом, результаты нашего исследования согласованы и соответствуют литературным материалам — в плане выделения сходных качеств менеджеров (Вудкок, Фрэнсис, 1991; Поваренков, Слепко, Цымбалюк, 2019; Толочек, 2019; Уиддет, Холлифорд, 2003; Шадриков, 2013; др.); в плане выявления роли (статуса, структурной позиции) отдельных компетенций они отличаются научной новизной. Одним из инструментов выявления особенностей организации компетенций стал метод исследования, условно названный нами «*моделирование*» (дифференцированный и поуровневый анализ исходных матриц). Рабочие гипотезы получили подтверждение и обозначили новые «открытые вопросы» проблемы (роль компетенций на разных этапах профессиональной карьеры менеджера; эффекты совместной деятельности и др.).

К *артефактам*, не соответствующим нашим ожиданиям, относятся частичные нарушения инструкций отдельными респондентами: при требовании выбрать не меньше 13 компетенций (12 основных и не менее 1 дополнительной компетенции), среднее число выделенных качеств составляло 12,4 (если умножить выбранные 29 компетенций общего списка на частоты (%) их выбора экспертами). В этом артефакте мы усматриваем не просто лишь акты невнимательности или саботажа. Более вероятно, что здесь имели место расхождения представления о феномене разработчика и обследуемых и шире — «теоретиков» (ученых, исследователей) и «практиков» (менеджеров, субъектов деятельности), что еще более заостряет вопрос числа компетенций как «необходимых и достаточных».

Вероятно, компетенции как составляющие *профессиональной картины мира* менеджеров находятся в отношениях взаимной согласованности. Если для субъектов деятельности, скорее, есть некоторая *граница количества реферируемых ими качеств* (порядка 12 компонентов), то списки, представляемые учеными, обычно превышают 20 компетенций. В значительном расхождении того, как представляют себе субъекты свои компетенции и как эти качества представляют ученые, мы находим еще одно подтверждение актуальности выше обсуждаемой темы.

### **Выводы:**

1. Экспертами (сотрудниками российских компаний) из состава исходного (базового) перечня компетенций, описанных зарубежными специалистами, выделяют как актуальные для менеджеров лишь часть компетенций. Среди компетенций выделяется «ядро» базовых, ключевых качеств, и несколько «поясов» («оболочек», «уровней») — менее значимых (универсальных) компетенций, сопряженных с эффективной деятельностью менеджера в разных сферах.

2. Оценки как актуальных (важных, значимых и/или предпочитаемых) менеджерами компетенций менеджеров различаются в зависимости от индивидуальных особенностей экспертов (пола, возраста, опыта, должности, успешности карьеры, управленческого потенциала) и длины списка оцениваемых качеств.

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

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

- Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.
- 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.
- Поваренков Ю.П., Слепко Ю.Н., Цымбалюк А.Э. Системогенез деятельности профессионала. Ярославль: РИО ЯРГПУ, 2019.

Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М: HIPPO, 2005.

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

Толочек В.А. Феномен «Компетенции»: Открытые вопросы // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2020. № 4. С. 84–109. doi: 10.11621/vsp.2020.04.05

Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: HIPPO, 2003.

Шадриков В.Д. Психология деятельности человека. М.: ИП РАН, 2013.

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

Deist le F.O., Winterton J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8 (1), 27–47.

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

Sultana R.G. (2009). Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9, 15–30.

Woodruffe C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 9, 12–24.

## REFERENCES

Vudkok M., Frensis D. (1991). *The liberated manager*. Moscow: Delo. (in Russ.).

Mashkova A.S. (2011). 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 Ural State University: Series 1: Problems of education, science and culture). 89, 2, 197–206. (in Russ.).

Povarenkov Yu.P., Slepko Yu.N., Tsybalyuk A.E. (2019). Systemogenesis of professional activity. Yaroslavl: RIO JARGPU. (in Russ.).

Spenser L.M., Spenser S.M. (2005). *Competencies at work*. Moscow: Hippo. (in Russ.).

Tolochek V.A., N. A. Timashkova N.A., Denisova V.G. (2014). Professional formation of subjects of pedagogical activity: positive and negative changes. *Vestnik MGU. Ser. 14. Psikhologiya* (Bulletin of Moscow State University. It is gray. 14. Psychology), 1, 16–32. (in Russ.).

Tolochek V.A. (2019). Competent approach and PVC approach: opportunities and limitations. *Vestnik SpbGU. Ser. Psikhologiya* (Bulletin of St. Petersburg State University. It is gray. Psychology), 9, 2 (30), 123–137. (in Russ.).

Tolochek, V.A. (2020) The Competence Phenomenon: Open questions. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psikhologiya [Moscow University Psychology Bulletin]*, 4, P. 84–109. Doi: 10.11621/vsp.2020.04.05. (in Russ.).

Uiddet S., Kholiford S. (2003). Guide to Competencies. Moscow: HIPPO. (in Russ.).

Shadrikov V.D. (2013). Psychology of human activity. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. (in Russ.).

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

Deist le F.O., Winterton J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8 (1), 27–47.

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

Sultana R.G. (2009). Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9, 15–30.

Woodruffe C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 9, 12–24.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Толочек Владимир Алексеевич** — доктор психологических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Института психологии РАН, Москва, Россия. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1378-4425>. E-mail: [tolochekva@mail.ru](mailto:tolochekva@mail.ru)

**Машкова Анна Сергеевна** — младший научный сотрудник Института психологии РАН, Москва, Россия. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5201-7128>. E-mail: [ania\\_12@mail.ru](mailto:ania_12@mail.ru)

## ABOUT THE AUTHORS

**Vladimir A. Tolochek** — ScD (Psychology), Professor, Leading Researcher, Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1378-4425>. E-mail: [tolochekva@mail.ru](mailto:tolochekva@mail.ru)

**Anna S. Mashkova** — Junior Researcher, Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5201-7128>. E-mail: [ania\\_12@mail.ru](mailto:ania_12@mail.ru)

## Приложения

Таблица 1  
 Результаты экспертного выбора компетенций сотрудниками компании «Гранд-дистрибьютер» (n = 69)

№	Компетенция	Σ	Подразделения					Пол		Возраст		Стаж		Должность		Карьера		УП
			РШК (n=11)	Парф. (n=24)	Косм. (n=20)	ДР (n=7)	ЛД (n=7)	Муж	Жен	до 35	36+	до 8	9+	РНЗ	РСЗ	МУК	УК	
1.	Ориентация на достижения	91	16	30	26	10	9	16	75	50	41	56	35	25	66	37	28	5,7
2.	Развитие других	88	13	33	26	9	7	14	74	50	38	57	31	26	62	38	25	5,6
3.	Управление командой	80	14	30	20	9	7	16	64	46	34	51	29	22	58	35	25	5,6
4.	Гибкость	79	12	28	26	4	9	18	61	42	37	45	34	20	59	35	23	5,7
5.	Ориентация на миссию	73	9	28	19	10	7	11	62	41	32	43	30	20	53	30	21	5,8
6.	Контроль	72	12	26	16	9	9	14	58	42	30	46	26	19	53	35	16	5,7
7.	Объединение людей	70	14	29	14	6	7	13	57	38	32	45	25	19	51	30	22	5,8
8.	Самоконтроль	70	10	23	23	7	7	8	62	44	26	46	24	22	48	35	19	5,7
9.	Аналитическое мышление	64	7	23	19	6	9	10	54	36	28	39	25	19	45	30	22	5,7
10.	Инициатива	60	4	19	22	9	6	6	54	35	25	38	22	17	43	23	19	5,6

№	Компетенция	Σ	Подразделения				Пол		Возраст		Стаж		Должность			Карьера		УП
			РШК (n=11)	Парф. (n=24)	Косм. (n=20)	ДР (n=7)	ЛД (n=7)	Муж	Жен	до 35	36+	до 8	9+	РНЗ	РС3	МУК	УК	
11.	Стратегическое влияние	58	14	22	12	6	6	13	47	33	27	34	26	18	42	28	14	5,7
12.	Менеджерская экспертиза	58	7	19	19	4	9	12	46	33	25	36	22	17	41	29	17	5,7
13.	Поиск информации	57	7	25	18	6	1	8	49	29	28	36	21	24	33	25	16	5,5
14.	Уверенность в себе	56	7	17	19	7	6	6	50	28	28	36	20	17	39	27	12	5,7
15.	Командное лидерство	55	12	19	17	4	3	10	45	33	22	36	19	14	41	27	12	5,5
16.	Критическое мышление	55	13	28	7	3	4	12	43	29	26	32	23	14	41	22	19	6,0
17.	Ориентация на партнерство	41	6	15	10	6	4	9	32	23	18	24	17	15	26	13	17	5,8
18.	Межличностное понимание	36	9	11	9	3	6	10	28	18	20	20	18	11	27	18	10	6,2
19.	Построение отношений	36	3	10	14	3	6	3	33	26	10	29	7	12	24	17	12	5,4
20.	Директивность	16	5	8	1	1	1	4	12	13	3	13	3	3	13	6	6	5,8
21.	Видение	7	2	2	1	1	1	3	4	1	6	1	6	0	7	1	4	7,2



№	Компетенция	Σ	Подразделения					Пол		Возраст		Стаж		Должность		Карьера		УП
			РШК (n=11)	Парф. (n=24)	Косм. (n=20)	ДР (n=7)	ЛД (n=7)	Муж	Жен	до 35	36+	до 8	9+	РНЗ	РСЗ	МУК	УК	
22.	Вертикальная коммуникация	7	4	1	1	1	0	3	4	0	7	4	3	0	7	6	0	5,4
23.	Конкретный стиль общения	5	0	3	1	1	0	0	5	4	1	4	1	3	2	1	1	5,0
24.	Профессиональные предпочтения	3	1	1	1	0	0	0	3	1	2	1	2	1	2	0	0	5,5
25.	Точная самооценка	3	1	1	1	0	0	2	1	2	1	1	2	1	2	2	0	5,0
26.	Не боится отказа	2	1	0	0	0	1	0	2	1	1	1	1	0	2	1	1	6,5
27.	Аффилиация	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
28.	Навык письма	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
29.	Пунктуальность	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0

*Примечание:* Σ — общий выбор; РШК — Региональная штаб-квартира (начальники отделов: юридический отдел, служба персонала, финансовый отдел, бухгалтерия и др.); Парф. Косм., ДР — подразделения «Парфюмерия», «Косметика», «Департамент развития»; ЛД — логистический департамент (начальники отделов); Стаж — управленческий стаж; Долж. — должность; РНЗ — руководители низового звена, РСЗ — руководители среднего звена; МУК — малоуспешная карьера; УК — успешная карьера (быстрое продвижение в последующие годы); УП — управленческий потенциал. Все числа отражают проценты (%) выделения экспертами компетенций.

Table 1

Results of expert selection of competencies by "Gradient" company employees (n = 69)

№	Competence	Σ	Subdivisions				Gender		Age		Work experience		Position		Career			
			HO (n=11)	Parf. (n=24)	Cosm. (n=20)	DD (n=7)	LD (n=7)	Male	Female	up to 35 years old	36+	up to 8	9+	LLM	MLM	UC	SC	MP
1.	Achievement orientation	91	16	30	26	10	9	16	75	50	41	56	35	25	66	37	28	5,7
2.	Developing others	88	13	33	26	9	7	14	74	50	38	57	31	26	62	38	25	5,6
3.	Group management	80	14	30	20	9	7	16	64	46	34	51	29	22	58	35	25	5,6
4.	Flexibility	79	12	28	26	4	9	18	61	42	37	45	34	20	59	35	23	5,7
5.	Mission orientation	73	9	28	19	10	7	11	62	41	32	43	30	20	53	30	21	5,8
6.	Control	72	12	26	16	9	9	14	58	42	30	46	26	19	53	35	16	5,7
7.	Bringing others along	70	14	29	14	6	7	13	57	38	32	45	25	19	51	30	22	5,8
8.	Self-control	70	10	23	23	7	7	8	62	44	26	46	24	22	48	35	19	5,7
9.	Analytical thinking	64	7	23	19	6	9	10	54	36	28	39	25	19	45	30	22	5,7
10.	Initiative	60	4	19	22	9	6	6	54	35	25	38	22	17	43	23	19	5,6
11.	Strategic influence	58	14	22	12	6	6	13	47	33	27	34	26	18	42	28	14	5,7

№	Competence	Σ	Subdivisions				Gender		Age		Work experience		Position		Career			
			HO (n=11)	Parf. (n=24)	Cosm. (n=20)	DD (n=7)	LD (n=7)	Male	Female	up to 35 years old	36+	up to 8	9+	LLM	MLM	UC	SC	MP
12.	Managerial expertise	58	7	19	19	4	9	12	46	33	25	36	22	17	41	29	17	5,7
13.	Information seeking	57	7	25	18	6	1	8	49	29	28	36	21	24	33	25	16	5,5
14.	Self confidence	56	7	17	19	7	6	6	50	28	28	36	20	17	39	27	12	5,7
15.	Team leadership	55	12	19	17	4	3	10	45	33	22	36	19	14	41	27	12	5,5
16.	Critical Thinking	55	13	28	7	3	4	12	43	29	26	32	23	14	41	22	19	6,0
17.	Partnership orientation	41	6	15	10	6	4	9	32	23	18	24	17	15	26	13	17	5,8
18.	Interpersonal understanding	36	9	11	9	3	6	10	28	18	20	20	18	11	27	18	10	6,2
19.	Relationships building	36	3	10	14	3	6	3	33	26	10	29	7	12	24	17	12	5,4
20.	Directiveness	16	5	8	1	1	1	4	12	13	3	13	3	3	13	6	6	5,8
21.	Visioning	7	2	2	1	1	1	3	4	1	6	1	6	0	7	1	4	7,2
22.	Upward communications	7	4	1	1	1	0	3	4	0	7	4	3	0	7	6	0	5,4
23.	Concrete style of learning	5	0	3	1	1	0	0	5	4	1	4	1	3	2	1	1	5,0

№	Competence	Σ	Subdivisions				Gender		Age		Work experience		Position		Career		
			HO (n=11)	Parf. Cosm. (n=24)	DD (n=7)	LD (n=7)	Male	Female	up to 35 years old	36+ years old	up to 8	9+	LLM	MLM	UC	SC	MP
24.	Occupational preference	3	1	1	0	0	0	3	1	2	1	2	1	2	0	0	5,5
25.	Accurate self-assessment	3	1	1	0	0	2	1	2	1	1	2	1	2	2	0	5,0
26.	Low fear of rejection	2	1	0	0	1	0	2	1	1	1	1	0	2	1	1	6,5
27.	Affiliative interest	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
28.	Writing skills	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
29.	Thoroughness	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0

Note: Σ — general choice; HO — Head office (heads of departments: legal department, personnel service, financial department, accounting department, etc.); Parf. Cosm., DD — divisions "Perfumery," "Cosmetics," "Development Department"; LD — logistics department (heads of departments); Work experience — managerial experience; Position: LLM — low-level managers, MLM — middle-level managers; UC — unsuccessful career; SC — successful career (rapid advancement in subsequent years); MP — management potential. All numbers reflect the percentage (%) allocated by experts to competencies.

Таблица 2  
Корреляции частоты выборов 29-19-8-39 компетенций экспертами компании «Гранд-дистрибьютер» (69 чел.)  
(фрагмент)

Parameters	29 компетенций			19 компетенций			8 компетенций			39 компетенций		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1 Мужчины	1	0,886	0,894	1	0,745	0,798	1	0,683	0,636	1	0,971	0,979
2 Женщины	0,886	1	0,992	0,745	1	0,965	0,683	1	0,906	0,971	1	0,995
3 Возраст 35- лет	0,894	0,992	1	0,798	0,965	1	0,636	0,906	1	0,979	0,995	1
4 Возраст 36+лет	0,934	0,976	0,955	0,828	0,932	0,853	0,827	0,822	0,568	0,979	0,992	0,982
5 Стаж 8- лет	0,890	0,996	0,996	0,772	0,973	0,986	0,658	0,900	0,984	0,977	0,996	0,998
6 Стаж 9+лет	0,948	0,969	0,956	0,855	0,895	0,837	0,814	0,846	0,610	0,980	0,988	0,980
7 РНЗ	0,864	0,981	0,969	0,637	0,924	0,873	0,379	0,897	0,909	0,960	0,992	0,986
8 РСЗ	0,933	0,989	0,987	0,870	0,964	0,963	0,895	0,930	0,820	0,986	0,996	0,996
9 Карьера МУ	0,909	0,984	0,982	0,816	0,941	0,932	0,634	0,932	0,890	0,980	0,993	0,992
10 Карьера успешная	0,901	0,965	0,964	0,734	0,874	0,853	0,750	0,788	0,722	0,971	0,987	0,985
11 Потенциал управл	0,453	0,437	0,431	0,272	-0,760	-0,040	0,450	0,269	0,289	0,755	0,727	0,736

Примечание: в таблице представлены корреляции 11 переменных с первыми тремя (1 — Мужчины, 2 — Женщины, 3 — Возраст 35- лет). Условные сокращения: « 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 низового звена, РСЗ — руководители среднего звена; Карьера МУ — малоуспешная карьера; Карьера успешная — успешная карьера (быстрое продвижение в последующие годы); Потенциал управл. — управленческий потенциал.

Table 2

Correlation of frequency of choosing 29–19–8–39 competencies by "Gradient" company experts (n = 69)  
(fragment)

Параметры	29 Competence			19 Competence			8 Competence			39 Competence		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1 Men	1	0,886	0,894	1	0,745	0,798	1	0,683	0,636	1	0,971	0,979
2 Women	0,886	1	0,992	0,745	1	0,965	0,683	1	0,906	0,971	1	0,995
3 Age up to 35 years	0,894	0,992	1	0,798	0,965	1	0,636	0,906	1	0,979	0,995	1
4 36+ years old	0,934	0,976	0,955	0,828	0,932	0,853	0,827	0,822	0,568	0,979	0,992	0,982
5 Work experience up to 8 years	0,890	0,996	0,996	0,772	0,973	0,986	0,658	0,900	0,984	0,977	0,996	0,998
6 9+ years	0,948	0,969	0,956	0,855	0,895	0,837	0,814	0,846	0,610	0,980	0,988	0,980
7 LLM	0,864	0,981	0,969	0,637	0,924	0,873	0,379	0,897	0,909	0,960	0,992	0,986
8 MLM	0,933	0,989	0,987	0,870	0,964	0,963	0,895	0,930	0,820	0,986	0,996	0,996
9 Unsuccessful career	0,909	0,984	0,982	0,816	0,941	0,932	0,634	0,932	0,890	0,980	0,993	0,992
10 Successful career	0,901	0,965	0,964	0,734	0,874	0,853	0,750	0,788	0,722	0,971	0,987	0,985
11 Management potential	0,453	0,437	0,431	0,272	-0,760	-0,040	0,450	0,269	0,289	0,755	0,727	0,736

Note: the table shows the correlations of 11 variables with the first three (1 — Men, 2 — Women, 3 — Age 35 years). Abbreviations: "Age: 35 — up to 35 years; 36+ — 36 years old and older; Work experience ME — managerial experience: 8 — up to 8 years; 9+ — 9 years and more; Position: LLM — low-level managers, MLM — middle-level managers; UC — unsuccessful career; SC