

УДК 331.105 + 316.613.5 + 159.922

А. С. Машкова

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО ЗВЕНА НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ

В статье описана процедура адаптации модели компетенций для руководителя среднего звена. Данные основываются на анализе выборки испытуемых (170 чел.). В работе использовались методы математической статистики (однофакторный дисперсионный анализ).

Ключевые слова: модель компетенций, компетенции руководителя.

В течение 2007–2011 гг. в крупных компаниях г. Екатеринбурга (ОАО «Свердловская пригородная компания», ООО «Градиент», ОАО «Уральский банк реконструкции и развития», ООО «Евросеть» и группа страховых компаний) осуществлялась работа по созданию модели компетенций для руководителей среднего звена. Было проведено исследование на выборке из 170 сотрудников различных управленческих должностей (от ведущих специалистов до коммерческих директоров).

Основной профиль деятельности компаний: осуществление пассажирских перевозок по Свердловской и Тюменской областям (ОАО «Свердловская пригородная компания»); оказание страховых и банковских услуг (ООО «Цюрих», ЗАО «ГУТА-Страхование» и ОАО «Уральский банк реконструкции и развития»), дистрибуция парфюмерии, косметики и средств бытовой химии, розничная продажа средств сотовой связи и других продуктов (ООО «Градиент», ООО «Евросеть» и другие торговые компании).

Критериями отбора выборочной совокупности являлись соответствие должности и должностных обязанностей разрабатываемой модели компетенции, стаж работы в должности руководителя среднего звена не менее 1 года, наличие соответствующего образования, возраст от 25 лет и старше [4].

Кроме этого в нашем исследовании принимали участие сотрудники топ-состава (директора и коммерческие директора) и ведущие специалисты или инженеры, которые занесены в кадровый резерв предприятия. Первые, в свою очередь, представляли экспертную группу, вторые — будущих руководителей среднего звена.

Для разработки модели компетенций нами было выделено 2 группы испытуемых (основная и контрольная).

В основную группу вошли сотрудники таких предприятий, как ООО «Градиент», ОАО «Свердловская пригородная компания», группа страховых компаний (ЗАО «ГУТА-Страхование» и ООО «Цюрих»).

Контрольная группа включала сотрудников ОАО «Уральский банк реконструкции и развития», ООО «Евросеть» и представителей других торговых компаний.

Объем выборки основной группы составил 132 человека, а контрольной — 38 человек.

Процедура исследования происходила следующим образом: мы попросили каждого члена основной и контрольной групп ответить на вопросы специально составленных анкет. Исследование проводилось в несколько этапов, с использованием различных методологических принципов психологии и математических методов получения и обработки результатов.

В связи с тем, что в психологической литературе [2] мы встречались с разным содержанием, вкладываемым в понятия «метод» и «методика», то определим нашу позицию исходя из того, что известные методологические принципы психологии получают свою первичную конкретизацию в исследовательском методе.

Таким образом, мы отталкиваемся от общепринятого деления исследовательского метода на неэкспериментальный (описательный) и экспериментальный. Первый метод образует разные виды (методики) наблюдений, беседы, изучения продуктов деятельности. Экспериментальный метод основывается на направленном анализе состояния условий, обеспечивающих выделение изучаемого фактора (переменной) и регистрацию изменений, связанных с его действием, а также допускает возможность активного вмешательства исследователя в деятельность испытуемого. На основе этого метода строятся многочисленные и традиционные для психологии методики лабораторного и естественного эксперимента, а также особая их разновидность — формирующий эксперимент.

Диагностические методики (тесты) иногда рассматриваются в рамках экспериментального метода [1]. Мы считаем, что должен быть выделен психодиагностический метод, имеющий определенные особенности, такие как измерительно-испытательная и оценочная направленность, за счет которой достигается качественная и количественная квалификация изучаемого явления, обобщающая множество конкретных методик.

В своем исследовании мы использовали систему «метод — подход — методика» применительно к диагностическому методу, которая включала в себя субъективный (опросники, анкеты), объективный (аттестация, управление по KPI (Key Performance Indicators — ключевые показатели эффективности) и метод оценки «360°») подходы.

В нашем исследовании применение неэкспериментального метода основывалось на изучении должностных инструкций, профиля должности сотрудника, благодаря которому мы составили критерии отбора совокупности испытуемых. Суть экспериментального метода заключалась в опросе сотрудников и разработке модели компетенций для руководителя среднего звена.

На первом этапе исследования мы составили критерии отбора испытуемых для исследования и сформировали основную выборку испытуемых.

На втором этапе исследования мы попросили каждого члена основной выборки из предложенной модели управленческих компетенций выбрать 13 ком-

петенций, которые наиболее полно отражают деятельность эффективного руководителя [3].

Первоначально разработчики модели компетенций (Д. К. Мак-Клелланд, Р. Бояцис, Р. Пейдж, Л. М. Спенсер и С. Спенсер и др.) предлагали набор из 21 управленческой компетенции и 9 подкомпетенций — итого модель компетенций руководителя была представлена 29 компетенциями [3, 4, 5, 6].

Поскольку профиль должности и должностная инструкция руководителя не отражают необходимости наличия всех 29 компетенций, разработанных зарубежными коллегами, мы решили на основе экспертного выбора из предложенной модели компетенций при помощи методов, использующих внешние (экспертные) критерии, и метода последовательного уменьшения группы признаков (ПУМГ), выбрать 13 компетенций.

Модель компетенций имеет следующую структуру: кластер — компетенции — поведенческие индикаторы. Модель компетенций, на которую мы опирались в нашем исследовании, была представлена 6 кластерами, в которые входило соответствующее количество компетенций.

Нулевая гипотеза нашего исследования звучала следующим образом: выбор компетенций распределится пропорционально по кластерам, исходя из первоначальной пропорции. В результате в первом задании мы попросили выбрать именно 13 компетенций.

Согласно литературным источникам [3, 4, 5], для того чтобы сформировался кластер, в его состав должно входить не менее 2 компетенций, что говорит о выборе именно 13 компетенций при наличии 6 кластеров.

Наряду с общим исследованием мы провели специальное исследование, в котором принимали участие сотрудники ООО «Градиент».

На данном предприятии, кроме выбора общей модели компетенций, мы решили оценить выбор компетенций среди двух групп сотрудников: «успешных» и «неуспешных» менеджеров. Сотрудников отсортировали по следующим критериям: ключевые показатели работы, уровень оценки развития компетенций данных сотрудников группой руководителей (непосредственные руководители, топ-состав).

Поскольку в исследовании принимали участие сотрудники разных организаций, то у нас вызвало интерес влияние культуры и общей направленности организации на выбор сотрудников каждой группы соответствующей модели компетенций (табл. 1).

Как видно из табл. 1, по количеству выборов у нас лидировали с 1 по 16 компетенции. Что касается результатов экспертного выбора по компаниям, то здесь ситуация следующая: такие компетенции, как «ориентация на достижения», «развитие других», «гибкость», «управление командой», «самоконтроль», «объединение людей (понимание компании)», «стратегическое влияние» и «уверенность в себе» выбрали представители всех трех компаний.

Компетенции «контроль», «аналитическое мышление» и «инициатива» сочли важными ОАО «Свердловская пригородная компания» и ООО «Градиент». Экспертная группа сотрудников страховых компаний не отнесла данные компетенции к важным для деятельности эффективного руководителя и

Таблица 1

Результаты экспертного выбора модели компетенций среди сотрудников разных компаний

№ п/п	Компетенция	Общий выбор (n = 132)		Компания					
				СПК (n = 34)		Градиент (n = 75)		СК (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

Примечания: 1. Здесь и на рис. 1 и в табл. 3: СПК — ООО «Свердловская пригородная компания»; СК — группа страховых компаний. 2. * — имеется в виду развитие подчиненных, коллег.

выбрала другие компетенции: «ориентация на партнерские отношения», «межличностное понимание» и «построение отношений».

Компетенции «ориентация на миссию», «поиск информации» и «командное лидерство» выбрали представители двух компаний, кроме ОАО «Свердловская пригородная компания», а компетенции «критическое мышление» и «менеджерская экспертиза» сочли значимыми только сотрудники компании ООО «Градиент».

Хотелось бы отметить тот факт, что компетенция «директивность» была представлена наименьшим выбором среди сотрудников всех трех компаний.

Данные различия между представителями разных компаний можно объяснить влиянием культуры, направленностью и спецификой деятельности компаний.

Кроме этого, рассчитав «общий выбор» среди всей исследуемой группы по каждой из 20 компетенций, мы построили график распределения выборов соответствующих компетенций по каждой компании (рис. 1).



Рис. 1. Распределение выборов компетенций среди сотрудников разных компаний

Анализируя график распределения выборов на рис. 1, можно говорить о том, что выбор каждой компетенции во всех трех компаниях не сильно отклоняется от «общего выбора» среди всех сотрудников разных компаний соответствующей модели компетенций.

Небольшое отклонение от «общего выбора» наблюдается только по группе страховых компаний: сильно отклоняется от общей тенденции выбор таких компетенции, как «самоконтроль», «стратегическое влияние» и «межличностное понимание»; ниже уровня «общего выбора» находятся компетенции «контроль», «аналитическое мышление» и «инициатива». Данная ситуация напрямую связана со спецификой ведения бизнес-процессов данных организаций.

Так как компания ООО «Градиент» является представителем 57 % общей выборочной совокупности исследуемой группы сотрудников, то заслуживает внимания также такой важный показатель, как анализ результатов экспертного выбора среди сотрудников разных направлений (филиалов) в компании ООО «Градиент» (табл. 2).

Таблица 2

Распределение результатов экспертного выбора по направлениям в компании ООО «Градиент»

№ п/п	Компетенция	Общий выбор (n = 75)		РПК (n = 17)		Парф. (n = 25)		Косм. (n = 19)		ДР (n = 7)		ЛД (n = 7)	
		абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1	Ориентация на достижения	69	92,0	17	100	21	84,0	18	94,7	7	100,0	6	85,7
2	Развитие других	65	86,7	13	76,5	23	92,0	18	94,7	6	85,7	5	71,4
3	Гибкость	60	80,0	14	82,4	19	76,0	18	94,7	3	42,9	6	85,7
4	Управление командой	59	78,7	13	76,5	21	84,0	14	73,7	6	85,7	5	71,4
5	Самоконтроль	54	72,0	13	76,5	15	60,0	16	84,2	5	71,4	5	71,4
6	Контроль	53	70,7	12	70,6	18	72,0	11	57,9	6	85,7	6	85,7
7	Ориентация на миссию	52	69,3	8	47,1	19	76,0	13	68,4	7	100,0	5	71,4
8	Объединение людей	51	68,0	12	70,6	20	80,0	10	52,6	4	57,1	5	71,4
9	Аналитическое мышление	48	64,0	9	52,9	16	64,0	13	68,4	4	57,1	6	85,7
10	Инициатива	44	58,7	6	35,3	13	52,0	15	78,9	6	85,7	4	57,1
11	Стратегическое влияние	44	58,7	13	76,5	15	60,0	8	42,1	4	57,1	4	57,1
12	Менеджерская экспертиза	44	58,7	9	52,9	13	52,0	13	68,4	3	42,9	6	85,7
13	Поиск информации	43	57,3	9	52,9	17	68,0	12	63,2	4	57,1	1	14,3
14	Критическое мышление	43	57,3	14	82,4	19	76,0	5	26,3	2	28,6	3	42,9
15	Уверенность в себе	41	54,7	7	41,2	12	48,0	13	68,4	5	71,4	4	57,1
16	Командное лидерство	40	53,3	10	58,8	13	52,0	12	63,2	3	42,9	2	28,6
17	Ориентация на партнерские отношения	30	40,0	6	35,3	10	40,0	7	36,8	4	57,1	3	42,9
18	Межличностное понимание	29	38,7	10	58,8	7	28,0	6	31,6	2	28,6	4	57,1
19	Построение отношений	28	37,3	5	29,4	7	28,0	10	52,6	2	28,6	4	57,1
20	Директивность	13	17,3	5	29,4	5	20,0	1	5,3	1	14,3	1	14,3

Примечание. Здесь и на рис. 2 и в табл. 3: РПК — направление «Региональная штаб-квартира», куда вошли сотрудники юридического отдела, отдела обеспечения поставок, специалисты IT-отдела, сотрудники отдела обучения и развития персонала, специалисты службы персонала, сотрудники финансового отдела и генеральный директор компании; Парф., Косм. и ДР — направления «Перфюмерия», «Косметика» и «Департамент развития», группа представлена сотрудниками коммерческой службы: коммерческие директора, руководители отдела, линейные менеджеры, ведущие специалисты, работающие в сфере торговли; ЛД — направление «Логистический департамент», сотрудники, осуществляющие логистику в ООО «Градиент»; директор и заместитель директора «Логистического департамента», руководители складских комплексов и службы операторов.

Из приведенных в табл. 2 данных следует, что в модель компетенций руководителя среднего звена вошли с первой по 14-ю компетенции. Кроме этого представителями всех направлений компании ООО «Градиент» были выбраны следующие компетенции: «ориентация на достижения», «развитие других», «управление командой» и «самоконтроль». Выбор остальных компетенций был разнообразен и зависел от специфики бизнес-процессов каждого направления.

По аналогии с рис. 1 рассчитаем «общий выбор» среди всей исследуемой группы по каждой из 20 компетенций и построим график распределения выборов соответствующих компетенций среди сотрудников ООО «Градиент», работающих в разных филиалах (рис. 2).



Рис. 2. Распределения выборов компетенций среди сотрудников ООО «Градиент», работающих в разных филиалах

Анализируя показатели графиков на рис. 2, мы видим, что от «общего выбора» сильно отличаются результаты экспертных выборов направлений «Департамент развития», «Логистический департамент», «Региональная штаб-квартира».

Кроме этого хотелось бы отметить, что в направлении «Департамент развития» компетенция «гибкость» находится в области, лежащей ниже уровня всех выборов данной компетенции по всем направлениям, а компетенции «ориентация на миссию», «инициатива» и «ориентация на партнерские отношения» находятся в области выше всех выборов.

Что касается направления «Логистический департамент», то за пределами нижней границы находятся компетенции «развитие других», «поиск информации» и «командное лидерство». За пределами верхней границы находятся компетенции «аналитическое мышление», «менеджерская экспертиза», «построение отношений» и «межличностное понимание».

Компетенции «ориентация на миссию» и «инициатива» в направлении «Региональная штаб-квартира» лежат в области за пределами нижней границы всех выборов; компетенции «стратегическое влияние» и «межличностное понимание» находятся за пределами верхней границы выборов.

В направлении «Косметика» за пределами нижней границы коридора лежат компетенции «стратегическое влияние», «критическое мышление» и «директивность», а в направлении «Парфюмерия» — компетенция «самоконтроль».

Все остальные компетенции во всех филиалах компании ООО «Градиент» лежат в пределах «общего выбора» и не сильно отклоняются по сравнению с каждым выбором соответствующей компетенции в каждом направлении.

Что касается компетенций, которые наиболее сильно отклоняются от общей тенденции, то данную ситуацию можно объяснить родом деятельности каждого направления компании.

Так, направление «Департамент развития» нацелено на быстрый вывод продукта на рынок и расширение клиентской базы. Направление «Логистический департамент» предпочитает компетенции, которые отвечают за соблюдение четкости должностных инструкций, а направление «Региональная штаб-квартира» является контролирующим органом, в котором сосредоточены все службы сопровождения деятельности данной компании. Направления «Косметика» и «Парфюмерия» имеют свои различия в специфике ведения бизнес-процессов.

В итоге проделанной работы нам необходимо было из 21 предложенной компетенции выбрать 13 компетенций, которые наиболее точно отражают деятельность эффективного руководителя. Как показывают данные предыдущих исследований, каждая компания, каждый филиал одной компании выбирали компетенции в соответствии со своей бизнес-спецификой. Таким образом, мы собрали экспертную группу и ограничили выбор конкретной модели компетенций (до 16 компетенций), которую мы стали диагностировать на следующем этапе исследования. При выделении данной группы компетенций мы учитывали выбор каждой компании, направления и группы менеджеров и опирались на литературные источники, где описываются процессы построения модели компетенций [4, 7, 8, 9].

Одним из ведущих вопросов, который нас интересовал, был вопрос о правомерности создания общей модели компетенций для сотрудников разных организаций, занимающих определенную должность (руководитель среднего звена).

Правомерность создания общей модели для сотрудников разных организаций подтвердили результаты дисперсионного анализа (табл. 3).

В качестве градаций фактора использованы различные организации и филиалы фирм, в качестве показателей — относительные частоты выборов компетенций сотрудников разных организаций (% : 100).

Таблица 3

**Результаты дисперсионного анализа выбора компетенций
сотрудниками разных организаций**

№ п/п	Компетенция	СПК (n = 23)	СК (n = 23)	ООО «Градиент»				
				РШК (n = 17)	Парф. (n = 25)	Косм. (n = 19)	ДР (n = 7)	ЛД (n = 7)
1	Ориентация на достижения	0,853	0,870	1,000	0,840	0,947	1,000	0,857
2	Развитие других	0,677	0,870	0,765	0,920	0,947	0,857	0,714
3	Управление командой	0,765	0,783	0,765	0,840	0,737	0,857	0,714
4	Гибкость	0,710	0,870	0,824	0,760	0,947	0,429	0,857
5	Самоконтроль	0,794	0,957	0,765	0,600	0,842	0,714	0,714
6	Контроль	0,765	0,478	0,706	0,720	0,579	0,857	0,857
7	Ориентация на миссию	0,500	0,652	0,471	0,760	0,684	1,000	0,714
8	Объединение людей (понимание компании)	0,735	0,652	0,706	0,800	0,526	0,571	0,714
9	Аналитическое мышление	0,765	0,391	0,529	0,640	0,684	0,571	0,857
10	Стратегическое влияние	0,618	0,696	0,765	0,600	0,421	0,571	0,571
11	Уверенность в себе	0,618	0,652	0,412	0,480	0,684	0,714	0,571
12	Менеджерская экспертиза	0,529	0,478	0,529	0,520	0,684	0,429	0,857
13	Инициатива	0,618	0,261	0,353	0,520	0,789	0,857	0,571
14	Поиск информации	0,529	0,565	0,529	0,680	0,632	0,571	0,143
15	Критическое мышление	0,559	0,478	0,824	0,760	0,263	0,286	0,429
16	Командное лидерство	0,559	0,565	0,588	0,520	0,632	0,429	0,286
17	Межличностное понимание	0,441	0,652	0,588	0,280	0,316	0,286	0,571
18	Ориентация на партнерские отношения	0,471	0,609	0,353	0,400	0,368	0,571	0,429
19	Построение отношений	0,500	0,565	0,294	0,280	0,526	0,286	0,571
20	Директивность	0,206	0,217	0,294	0,200	0,053	0,143	0,143
	Суммы	12,212	12,261	12,060	12,120	12,261	11,999	12,140
	Квадрат сумм	149,133	150,332	145,444	146,894	150,332	143,976	147,380
	Суммы квадратов	7,906	8,267	8,040	8,139	8,608	8,406	8,342
	Случайная (внутригрупповая) дисперсия, SS_w				6,033			
	Факториальная (межгрупповая) дисперсия, SS_b				0,003			
	Сила влияния фактора				0,0005 (0,05 %)			
	Достоверность влияния фактора				$F = 0,011 < F_{кр.}$			

Выдвинуто предположение о том, что если влияние фактора статистически недостоверно, то значимые различия в выборе компетенций сотрудниками разных организаций отсутствуют и в данном случае правомерно построение обобщенной модели компетенций.

Как видно из табл. 3, $F = 0,011 < F_{кр}$, следовательно, исходное положение полностью подтверждается: можно использовать разработанную модель компетенций для сотрудников различных организаций, которые занимают должности руководителей среднего звена.

-
1. *Ананьев Б. Г.* О методах современной психологии // Психодиагностические методы (в комплексном лонгитюдном исследовании студентов). Л., 1976. С. 13–35.
 2. *Бурлачук Л. Ф.* Психодиагностика : учебник для вузов. 2-е изд. СПб., 2008.
 3. *Спенсер-мл. Л. М., Спенсер С. М.* Компетенции на работе : пер. с англ. М., 2005.
 4. *Уиддет С., Холлифорд С.* Руководство по компетенциям : пер. с англ. М., 2003.
 5. *Boyatzis R. E.* The Competent Manager: A model for effective performance. Chichester, 1982.
 6. *Boyatzis R. E.* Competencies Can be Developed: But Not in the Way We Thought // *Capability*. 1996. V. 2, № 2. P. 35.
 7. *Ghorpade J. V.* Job Analysis: A handbook of human resource directors. New Jersey, 1988.
 8. *Pearn M. A., Kandola R. S.* Job Analysis : a manager's guide. 2nd ed. London, 1993.
 9. *Pearn M. A., Kandola R. S.* Designing and achieving competency: a competency-based approach to developing people and organizations. Identifying competencies / R. Boam, P. Sparrow (eds). Maidenhead, 1992. P. 31–49.

Статья поступила в редакцию 13.12.2010 г.