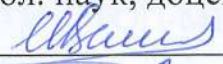


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ  
Кафедра общей и социальной психологии

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
Заведующий кафедрой  
д-р. психол. наук, доцент

 И.В. Васильева  
30 января 2023 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистерская диссертация

**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ОТБОР НА  
УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ДОЛЖНОСТЬ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ В  
СООТВЕТСТВИИ С КОМПЕТЕНТНОСТНЫМ ПРОФИЛЕМ**

37.04.01 Психология

Магистерская программа «Психология: личностное и организационное  
консультирование»

Выполнил работу  
студент 3 курса  
заочной  
формы обучения



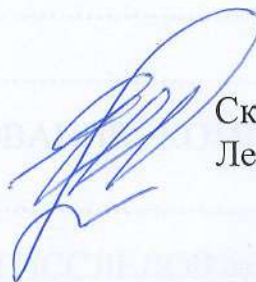
Соколов Максим  
Александрович

Руководитель  
д-р. психол. наук,  
доцент



Васильева Инна  
Витальевна

Рецензент  
Психолог, ведущий преподаватель,  
Директор «Центр практической психологии»



Скорикова Елена  
Леонидовна

Тюмень  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМА СООТВЕТСТВИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ.....	8
1.1. РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРА В БИЗНЕСЕ.....	8
1.1.1. ПОТРЕБНОСТЬ В ДОЛЖНОСТИ ТОП-МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ РАЗВИВАЮЩЕГОСЯ МАЛОГО БИЗНЕСА.....	8
1.1.2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРА МАЛОГО БИЗНЕСА.....	13
1.1.3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ .....	18
1.2. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ.....	20
1.2.1. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К ИССЛЕДОВАНИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	20
1.2.2. ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	27
1.3. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ	32
1.3.1. СУЩЕСТВУЮЩИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРА.....	32
1.3.2. РАЗРАБАТЫВАЕМЫЙ МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ.....	35
1.4. ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1 .....	38
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ.....	41
2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	41

2.1.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ .....	41
2.1.2. СРЕДСТВА ИЗМЕРЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ .....	45
2.1.3. ХОД ИССЛЕДОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ .....	47
2.1.4. ОБРАБОТКА ДАННЫХ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ .....	49
2.2. РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ .....	52
2.3. ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2 .....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА-САМОНАБЛЮДЕНИЕ .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Экономические изменения, происходящие в России на текущем этапе развития, привели к необходимости изменения традиционного подхода к ведению малого бизнеса. Для успешного ведения предпринимательской деятельности требуется глубокое понимание процессов управления. Темпы роста качества продаж и оказания услуг неизменно увеличиваются, вместе с этим растет и конкурентная борьба за первенство на рынке. В этих условиях персонал и руководители являются решающим фактором конкурентоспособности. Это связано с тем, что проработка и реализация стратегии по развитию компании возлагается на управленческую должность – топ-менеджера. Современный топ-менеджер должен обладать определенными компетенциями для достижения необходимого результата.

Трансформация лидерства в настоящее время требует критического анализа и обобщения, четкого определения тех составляющих, которые следует использовать при формировании лидерских компетенций современного руководителя предприятия. Перечень компетенций по-разному представлен в существующих научных исследованиях. Особенности рассмотрения компетенций руководителя зависят от специфики объекта: чем сложнее и динамичнее объект, тем большую весомость приобретает функция управления, тем более основательно необходимо знать закономерности его развития.

Вопрос развития психологических компетенций руководителей подразделений разного уровня прочно занял одно из ведущих мест в исследованиях отечественных и зарубежных психологов последних десятилетий: G. Arnaud и J. Lauriol, G. Cheetham и G. Chivers, D.C. McClelland, W.J. Rothwell, С.С. Бубнова, А.Ю. Мисаилов, Л. Спенсер, В.И. Шаповалов и И.Б. Шуванов [Arnaud, Lauriol; Cheetham, Chivers; McClelland; Rothwell; Бубнова; Мисаилов; Спенсер; Шаповалов, Шуванов] и другие.

Актуальность многочисленных научно-прикладных исследований компетенций руководителя обусловлена поиском социально-психологических

механизмов оптимального взаимодействия на различных звеньях организационной иерархии, которые обеспечивают: качество исходного продукта, эффективность корпоративной коммуникации, возможность личностно-профессиональной самореализации каждого ее члена, сохранения физического и психологического здоровья, переживание удовлетворенности собственной жизнью [Vainieri].

С развитием компании требования к топ-менеджеру малого бизнеса расширяются. Поэтому от кандидатов на должность топ-менеджера владельцы бизнеса ожидают профессиональной активности, абстрактного мышления, а также широкого использования стратегического подхода. Также топ-менеджер должен обладать уверенностью и ответственностью, умением действовать в условиях риска [Tang], стремлением к лидерству. Психологические компетенции топ-менеджера можно определить как совокупность психологических знаний, психологических умений и набора социально-психологических личностных характеристик [Калашникова]. Профессиональные компетенции характеризуются многофункциональностью; принадлежностью к метаобразовательной отрасли; интеллектоемкостью [Шаповалов, Шуванов]; многомерностью. Так как эти качества весьма важны для современного топ-менеджера, то изучение профессиональных и психологических компетенций является актуальной темой исследования.

**Проблема.** В сфере малого бизнеса назначение на должность топ-менеджера принимается непосредственно собственником компании, у которого, как правило, нет знаний о психологических компетенциях соответствующих деятельности его компании. Поэтому выбор делается либо интуитивно, либо со слов самого соискателя о его эффективной работе. Это приводит к ошибке и потере времени для роста организации в условиях конкуренции. Существует большое множество описанных психологических компетенций для больших федеральных компаний [Кузнецова, Солнцев, Травкин], требующих другого уровня знаний от топ-менеджера, нежели для сферы малого бизнеса со своей спецификой работы. При этом отсутствует

модель соответствия психологических компетенций менеджера занимаемой должности в малом бизнесе.

В качестве **объекта исследования** выбраны психологические компетенции успешных топ-менеджеров в малом бизнесе, среди компаний со стабильным экономическим ростом на протяжении более четырех лет при управлении одним руководителем.

**Предметом исследования** является определение психологических компетенций топ-менеджера, важных для успешного ведения деятельности в малом бизнесе.

**Цель исследования.** Сформировать инструменты для профессионально-психологического отбора на управленческую должность при собеседовании для выявления важных компетенций в малом бизнесе на основе корреляционной связи между психологическими компетенциями и эффективным управлением.

**Задачи исследования:**

1. В результате анализа научной литературы выделить основные психологические компетенции успешных управленцев.
2. Провести эмпирическое исследование по выявлению психологических компетенций в коммерческих организациях среди управляющего персонала малого бизнеса.
3. Изучить психологические компетенции топ-менеджеров и зависимость от них достигаемых результатов.
4. Разработать программу, целью которой будет профессионально-психологический отбор на управленческую должность при собеседовании, для выявления психологических компетенций в малом бизнесе с определенной спецификой.

**Теоретическую платформу** выпускной квалификационной работы составляют труды экспертов в области психологии, экономики и менеджмента в вопросе психологических компетенций топ-менеджера. Автор работы опирается также на оценочные суждения и выводы, содержащиеся в материалах периодической печати, специализированных изданий и интернет-

ресурсов. Большое значение для данной работы имеют труды Е.В. Раскачкиной [Раскачкина] и В.И. Шаповалова, И.Б. Шуванова [Шаповалов, Шуванов], в которых предложен современный подход к методике создания модели компетенций.

**Гипотеза исследования:** успешные топ-менеджеры обладают специфическим профилем компетенций в зависимости от сферы деятельности.

**Практическая значимость.** Материалы магистерской диссертации помогут предпринимателям сферы малого бизнеса определить психологические компетенции будущего управленца, соответствующие специфике малого бизнеса. Это поможет сделать выбор подходящего кандидата. Кроме того, собственник малого бизнеса, обладая инструментами по точному анализу психологических компетенций у кандидата на управленческую должность, сможет определить эффективность будущего топ-менеджера, а, следовательно, и динамику развития компании под его управлением.

## ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМА СООТВЕТСТВИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ

### 1.1. РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРА В БИЗНЕСЕ

#### 1.1.1. ПОТРЕБНОСТЬ В ДОЛЖНОСТИ ТОП-МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ РАЗВИВАЮЩЕГОСЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Вызовы современной эпохи, стоящие перед организациями, их руководителями, управленческим персоналом свидетельствуют о том, что «условием их преодоления является профессионализм кадров управления, их соответствующие психологические особенности, умение работать с социальными системами (работниками организации, потребителями услуг, другими организациями)» [Мишурова, с.190]. Развитие организаций и их результативная работа невозможны без эффективной управленческой деятельности, в первую очередь, руководителя. Именно руководитель вырабатывает стратегию управления, консолидирует усилия своих подчиненных в достижении целей и решении важных задач. Это, в свою очередь, отражается на подготовке и принятии соответствующих управленческих решений. Вопросы руководства стали очень актуальны в кризисный период, в период пандемии. Выводить компанию из кризиса очень нелегко, и только действительно сильный руководитель и стратег может справиться с этой задачей. При неожиданных, а на сегодня иногда и шокирующих событиях на первый план выходят не производственные и технические, а психологические компетенции топ-менеджера. Исходя из этого, сформировались новые стили экономической занятости, совершенствовалась система управления. Управление – это сложно структурированная и разнообразная по своим функциям сфера деятельности. Она требует одновременного решения вопросов организационного, технического,



коммуникативного и психологического характера. Управленческая деятельность обеспечивает процесс создания, оптимального функционирования и развития социально-организационных систем. Поэтому функция управления считается одной из ключевых в структуре организационной деятельности. Она направлена на упорядочение, согласование и координирование действий сотрудников по достижению общей цели, связанной с условиями и спецификой функционирования организации.

Сегодня субъект управленческой деятельности – руководитель, менеджер – расценивается преимущественно как носитель определенной функции: «manager (англ.) – руководитель, управляющий, распорядитель», «наемный профессиональный управляющий предприятием, член руководящего состава компании, специалист в области управления производством, предприятием», «руководитель среднего звена, то есть работник, имеющий подчиненных». Специфика управления любой организацией связана с необходимостью одновременной реализации двух форм управления, каждая из которых имеет собственное целевое назначение: управление функционированием и управление развитием. Поэтому, важным условием обеспечения надлежащего функционирования организации в современных условиях является выполнение руководителем своей роли в ней. Место и роль руководителя в организации заключается в обеспечении:

- результативного управления организациями;
- рационального использования руководителями властных полномочий;
- создания и сохранения как собственной репутации, так и репутации организации; формирования у руководителей лидерских черт.

Традиционно, сложно структурированный процесс деятельности топ-менеджера представляет собой совокупность функций планирования, организации, мотивации и контроля. Но реалии современных социально-экономических отношений обуславливают необходимость выполнения топ-менеджером целого ряда модернизированных функций [Гриненко]. Поэтому личность управленца-руководителя организации является наиболее значимым

фактором повышения ее деятельности. У управленца подразумевается наличие высочайшей профессиональной компетенции, набора личностных качеств, знаний и ресурсов. Более того, личность руководителя должна объединять в себе лидера, управленца и простого гражданина. Он должен трудиться на благо организации, которую он представляет, быть заинтересован в добросовестном выполнении возложенных на него задач, не должен злоупотреблять своими полномочиями.

Объективную необходимость руководства организацией обуславливают следующие причины:

- руководитель является первым лицом – представителем организации, что предоставляет ему возможность единолично решать все вопросы, отнесенные к его компетенции;

- руководитель выполняет роль арбитра, выступая при этом не только представителем организации, но и источником ожидаемой социальной справедливости (как в отношении работников организации, так и в отношении потребителей ее услуг, поскольку в основу деятельности организаций положены принципы социальной эффективности и социальной справедливости);

- деятельность и поступки руководителя всесторонне оцениваются вышестоящими руководителями, коллегами, подчиненными, а также внешним окружением, что является своеобразной формой контроля;

- по уровню иерархии управления руководитель имеет меньшие возможности непосредственного общения с рядовыми сотрудниками (например, руководитель крупной сервисной фирмы в меньшей степени общается с младшим обслуживающим персоналом, чем со средним) [Куликова, Софьина, Макарова].

Требования к топ-менеджерам продолжают формироваться и меняться, а значит, потребность и возможность оценки компетенций руководителя также должна меняться и развиваться. При этом должно быть учтено, что современные требования к руководителям различного уровня несколько шире

имеющихся стандартов, должностных инструкций и других нормативных актов. Многофункциональность управленческой деятельности и одновременное сочетание различных форм управления возлагают высокие требования к перечню профессиональных компетенций и личностных качеств управленца.

Под топ-менеджером чаще всего подразумевается один или группа руководителей организации высшего уровня, которые несут ответственность за эффективное управление данным предприятием. Такие руководители выбираются собственником или группой собственников компании, если речь идет о малом бизнесе, и могут занимать различные должности, например: генеральный директор, коммерческий директор, директор по развитию, продажам, производству и прочее.

Потребность в должности топ-менеджера для малого бизнеса возникает и при расширении организации, увеличении количества локальных торговых подразделений, уровня малого бизнеса. Топ-менеджер необходим, когда у собственника наступает такой момент, когда он уже не успевает контролировать качество работы сотрудников филиалов, но продолжает заниматься организаторской деятельностью компании, ее становлением и усилением позиций на рынке. Приходит решение: ввести новую ключевую фигуру для своего бизнеса – топ-менеджера. Человека, которому можно делегировать часть своих полномочий, назначить ряд функций, и тем самым высвободить время для стратегического планирования движения и дальнейшего роста. К особенностям работы руководителей в организациях отнесем:

- непрерывность управления, единоначалие, неделимость властных полномочий руководителей;
- четкие формы служебной иерархии, преимущественно, централизованного подчинения с одновременной ограниченностью управленческого влияния в отношении должностных лиц, имеющих самостоятельность в принятии решений;

- обеспечение специальных правовых режимов и связанных с ними ограничений;
- необходимость использования властных полномочий при принятии юридически обязательных актов;
- тесное сотрудничество с другими организациями, а также органами государственной власти и органами местного самоуправления, общественностью и потребителями (клиентами);
- временные рамки для подготовки и принятия управленческих решений в условиях высокой информационной неопределенности;
- риски причинения существенного ущерба в случае принятия неверного или несвоевременного управленческого решения [Сысоев, Селезнев, Гайдамашко].

Учет данных особенностей может обеспечить топ-менеджер, выбранный собственником предприятия в соответствии с его навыками, личными качествами, компетенциями. Существует тесная взаимосвязь между изменениями социально-экономических отношений и требований к руководителям в социальных системах, в частности, в организациях малого бизнеса.

В современных условиях должны работать руководящие кадры, проникнутые идеей успешности. Они должны сочетать «новаторский, последовательно-демократический характер с ориентацией на работу в условиях рынка, иметь способность по-новому мыслить и управлять, с новым уровнем общей стратегической и управленческой культуры» [Раскачкина, с.161]. Данное обстоятельство делает актуальной проблему понимания и выявления психологических компетенций собственником компании для принятия в штат топ-менеджера или оценки уже действующего руководителя в соответствии со спецификой бизнеса. Такая оценка должна являться одним из важных навыков для владельца сегмента малого бизнеса.

### 1.1.2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРА МАЛОГО БИЗНЕСА

Содержание профессиональных компетенций руководителя предприятия охватывает:

- знания и умение планировать деятельность предприятия;
- знание и умение планировать личное рабочее время и время своих подчиненных;
- знание и умение прогнозировать развитие ситуации, в том числе выявлять необходимость и своевременность совершенствования деятельности предприятия и саморазвитию;
- способность организовывать работу предприятия в соответствии с требованиями действующего законодательства;
- способность проводить организационные изменения на предприятии в соответствии с требованиями рыночной среды и деятельности правительства;
- способность использовать синтез знаний и умений в сфере деятельности предприятия [Шаповалов, Шуванов];
- умение создавать систему условий, которые влияют на поведение подчиненных, и направлять их действия в нужном для предприятия направлении, несмотря на перспективы развития предприятия;
- знание и умение контролировать деятельность предприятия; умение делегировать полномочия подчиненным и распределять обязанности между ними;
- наставничество;
- осуществление мониторинга своевременного и качественного выполнения поставленных целей и задач;
- умение принимать своевременные и обоснованные решения;
- умение эффективно управлять человеческими, информационными и другими ресурсами;

- умение ответственно относиться к собственному продукту, потребителям, конкурентам, работникам и тому подобное [Ноакк].

Для руководителя важно умение создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, его способность решать конфликтные ситуации, заинтересовать работой сотрудников, применить адекватный мотивационный механизм управления, проявить свои лидерские способности. Все это зависит от выбранного стиля руководства, социально-психологической и профессиональной моделей руководителя. Последние оказывают существенное влияние на эффективность работы организации и результативность деятельности ее работников [Войтикова]. Личностные компетенции руководителя предприятия проявляются в умении использовать присущие только ему свойства личностного самовыражения и саморазвития. Они служат дальнейшей основой развития профессиональных компетенций.

Содержание личностных компетенций руководителя предприятия охватывает:

- умение систематизировать и обобщать информацию;
- умение выяснять причинно-следственный характер событий;
- умение учитывать факторы, ограничения, риски, возможности предотвращения непредсказуемым обстоятельствам [Tang];
- умение генерировать новые идеи, доносить их до подчиненных сущность; перспективное мышление; креативность;
- умение анализировать и доказывать альтернативы относительно предложенных путей решения проблем;
- умение открытого общения, четкого и логичного высказывания мнений;
- умение обеспечивать обмен информацией как по вертикали, так и по горизонтали;
- умение отстаивать свою точку зрения, несмотря на объективные факторы и обстоятельства;
- умение выслушивать и прислушиваться к идеям других лиц;

- умение оценивать ситуацию перед тем, как высказываться или начать действовать;
- умение вести деловые переговоры и идти на компромисс;
- умение сознательно подчинять свое поведение установленным нормам на предприятии;
- умение поддерживать доверие и взаимоуважение, работать в команде;
- способность адекватно отвечать на взятые на себя обязательства;
- старательное и тщательное выполнение своих обязанностей и тому подобное.

Эмоциональные компетенции руководителя предприятия проявляются в умении использовать собственное поведение и настроение (эмоциональный интеллект) для влияния на результаты работы подчиненных. Содержание эмоциональных компетенций руководителя предприятия охватывает: способность адекватно переносить напряженную ситуацию, не попадая в стрессовое состояние [Чуланова]; умение самостоятельного принятия решений независимо от внешних указаний или приказов. В состав эмоциональных компетенций также входят: способность отстаивать собственную точку зрения, не нарушая при этом прав и интересов подчиненных; умение решать проблемы профессионального и личного характера, несмотря на ситуацию, сложившуюся на предприятии; умение осознанно сопереживать собеседнику, учитывая его душевное состояние; умение контролировать импульсивность, подвергаясь воздействию обстоятельств или эмоций; умение трезво оценивать действительность, независимо от обстоятельств [Czainska].

К наиболее распространенным компетенциям, которыми должен обладать современный лидер, относят: убеждение, что общественные интересы превыше всего; социальная идентичность; сознательное восприятие целей и средств их достижения; умения работать в команде, демонстрировать лидерские качества, оценивать действия с позиций этики и морали; инициативность и активность, инновационность и креативность, волонтерство [Chala], стратегическое видение, широкий кругозор социоэкологического направления, «способность

видения предпринимательских возможностей» [Калашникова, с.390]. Наличие отмеченных компетенций позволяет топ-менеджеру принимать эффективные управленческие решения, позволяющие организации закрепить свои позиции на рынке и поддерживать их в конкурентной борьбе.

Рассмотренные выше компетенции тесно взаимосвязаны в деятельности топ-менеджера и могут быть разделены на такие группы, как профессиональные и психологические – таблица 1.1:

Таблица 1.1

### Функции руководителя и лидера

Группа	Профессиональные компетенции	Психологические компетенции
Производственные	Принятие управленческого решения (с целью выполнения функциональной нагрузки, по управлению персоналом, для урегулирования морально-психологического климата в коллективе организации).	Определение четкой цели и направления ее достижения.
Образовательные и кадровые	Организация работы коллектива и сосредоточение его усилий и внимания на выполнении поставленной задачи.	Настройка людей на реализацию поставленной цели.
	Выполнение поставленной задачи, достижение, как правило, количественных результатов работы.	Мотивация деятельности, удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей, вселение уверенности работника в себе и в завтрашнем дне.
Торговые	Взаимоотношения с партнерами, построение долгосрочных отношений, презентационные компетенции	Устойчивость, упорство, тактичность, креативность

Исходя из данных таблицы 1.1, необходимо учитывать тот факт, успешность функционирования организации напрямую зависит от своевременных профессиональных решений, просчитанных стратегических проектов и взвешенных тактических действий. Это означает, что психологические аспекты управления бизнесом связаны с воспроизведением процессов проектирования, целеполагания и планирования [Kulkarni]. Для



принятия оптимальных управленческих решений руководителю необходимо определять главные концепции и удерживать основные тенденции развития рынка. Также необходимо воспринимать и анализировать большой объем разнонаправленной информации, а это обеспечивается когнитивными способностями человека.

Осуществление административно-организационных видов управленческой деятельности и координация совместных действий предусматривают сознательное и целенаправленное влияние на мотивацию и поведение персонала в целом и отдельных работников. Это требует наличия у руководителя социально-коммуникативных компетенций и деловых качеств. Поскольку социальный и экономический статус управленца зависит не только от роста его прибыли, но и от участия в решении социальных проблем с соблюдением моральных принципов и духовных ценностей общества. При этом весомую значимость приобретает качество его личностных и характерологических черт. Кроме того, специфика управленческой деятельности обуславливает возникновение высокого нервно-психического напряжения на фоне лично-профессиональной ответственности за все внутренне-организационные процессы и последствия принятых или непринятых решений. Это означает необходимость овладения навыками саморегуляции и наличия высокой стрессоустойчивости, то есть наличием ряда эмоционально-волевых компетенций.

Специфика управленческой деятельности заключается в целесообразном воздействии на процессы и коллектив, а также планировании, организации и принятии решений, касающиеся дальнейших стратегических целей и развития предприятия. Поэтому очевидно, насколько высокоэффективен должен быть человек, занимающий эту позицию. Данное обстоятельство делает актуальной проблему понимания и выявления психологических компетенций собственником компании для принятия в штат топ-менеджера или оценки соответствия действующего руководителя специфике бизнеса.

### 1.1.3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основной особенностью малого бизнеса в условиях постоянно меняющегося рынка является гибкость: при изменении конъюнктуры малому бизнесу необходимо максимально быстро подстраиваться под новые условия с минимальными потерями для себя. В развивающемся мире профессиональная деятельность людей становится всё более инновационной, требующей нестандартных навыков, сочетания конкретных знаний и способностей. В связи с этим и возникла необходимость практического изучения компетенций. Исследование компетенций руководителя, таким образом, актуальны в современных условиях осуществления процессов управления организациями малого бизнеса, поскольку эти свойства являются свидетельством:

- сложности и важности управленческой деятельности;
- признания приоритетной роли руководителя как организатора не только командной работы коллектива единомышленников, но и успешной деятельности отдельных членов коллектива;
- значимости осознания необходимых личностно-деловых характеристик руководителя;
- потребности адаптации работы отечественных организаций и их руководителей к современным тенденциям развития процессов управления в мире.

Оценивание уровней компетенции кандидатов на должность топ-менеджера позволит однозначно принять решение о ценности того или иного кандидата для организации. Этим определяется практическая значимость данного исследования. После определения и оценки компетенций для конкретной должности, каждой компетенции дается характеристика и разрабатываются уровни владения компетенцией с описанием поведения кандидата на каждом уровне.

Малому бизнесу присуща высокая заинтересованность каждого работника, так как эффективность компании напрямую связана с активностью

отдельных его членов и руководящего состава. Но заинтересованность часто не обеспечивается необходимыми знаниями и навыками. Сегодня большинство собственников сферы малого бизнеса получают знания менеджмента из различных тренингов или краткосрочных курсов по данному направлению. Так, следует отметить, что предлагаемая методология оценки психологических компетенций руководителя имеет прикладной характер. Он связан непосредственно с предметом деятельности исследуемой категории руководителей. Оценка психологических компетенций отражает «не только контекст деятельности топ-менеджера, но и стратегические цели компании. Они декомпозируются на уровень структурных подразделений, и их реализация связана с необходимостью наличия специфических компетенций» [Бубнова, с.40].

Наличие системы оценки компетенций дает возможность оценивать как действующих руководителей, так и потенциальных претендентов на соответствие требованиям, предъявляемым к кандидатуре на соответствующую должность. Это связано с тем, что в ходе практической оценки кандидата на должность топ-менеджера необходимо также понимать, какие требования должны быть выполнены на момент найма, а какие компетенции человек может приобрести в ходе работы. Нужно определить минимально допустимый набор требований, понимая, что часть компетенций кандидат может приобрести в процессе адаптации и профессиональной деятельности. Требования должны быть сформулированы так, чтобы ожидания относительно потенциального кандидата не были завышены, и такого кандидата можно было бы найти на рынке труда.

Итак, сейчас вопрос адекватной оценки компетенций топ-менеджеров в сфере малого бизнеса является актуальным и практически ориентированным для обеспечения конкурентоспособности на рынке. При разработке методики ориентация шла на такие характеристики как простота и точность. Эти характеристики определяют практическую значимость методики, так как позволяют без сложных процедур получить характеристику психологических

компетенций кандидата на должность топ-менеджера. В связи с большим количеством психологических компетенций топ-менеджера и для соблюдения требования простоты оценки предлагается разделить компетенции на группы. Это упростит оценку и позволит охарактеризовать компетенции в важных направлениях деятельности будущего топ-менеджера. Таким образом, предлагаемая методика будет являться простым ориентиром для владельца бизнеса на соответствие конкретного кандидата занимаемой должности по его психологическим компетенциям.

## 1.2. СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

### 1.2.1. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К ИССЛЕДОВАНИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ

Исследование руководителя с позиций различных теорий, концепций и подходов необходимо для получения системы знаний о его психологических особенностях. Подходы к исследованию компетенций можно условно разделить на американский и европейский.

Американская традиция исследования компетенций – поведенческая. В рамках первого направления этой традиции американские исследователи изучают «людей на работе», а термин «компетенция» расшифровывается через индивидуальные черты, которые проявляются в поведении: черты личности, мотивы, ценности, привычки, самооценка, знания, навыки. Компетенции в этом подходе представляют собой определенные «контейнеры», наполненные множеством содержимого. Так, например, И. Адизес выделил стили управления как комбинацию из четырех функций, которые должны выполняться для успешной работы организации. Эти функции: «производство результатов (P – Producing) – производство результатов в компании за счет удовлетворения потребностей клиентов; администрирование (A – Administrating) – снижение

затрат, благодаря систематизации, построении процессов в организации; предпринимательство (E – Entrepreneuring) – управление изменениями и прогнозирование; интеграция, (I – Integrating) – объединение людей для достижения общих целей, создания взаимозависимости и исключения незаменимости» [Адизес, с.98-99]. По нашему мнению, объединение компетенций руководителя в группы позволяет осуществить более точную оценку соответствующей группы компетенций, используя при этом разнообразные методы оценки.

Всё же американскую модель компетенций можно считать упрощенным взглядом на вещи. Необходимо изучать людей, которые эффективно выполняют работу, а не знания и навыки, способствующие самостоятельному выполнению работы. W.J. Rothwell занимает ту же позицию в изучении развития персонала через обучение [Rothwell].

В рамках второго направления американской традиции в оценке компетенций, считается, что лидером (руководителем) становится человек, наделенный нужной формой поведения [Robinson, Sparrow, Clegg, Birdi]. То есть эффективность руководства (лидерства) определяется не столько личными качествами индивида, сколько стилем его поведения в отношении подчиненных. При этом абсолютизируется некий один стиль руководства, эффективность которого зависела от конкретной ситуации: менялась ситуация – менялся и стиль.

Несмотря на многочисленные исследования в рамках этого подхода, ученые отказались от него и вернулись к ситуационному подходу. Согласно ему для поведения руководителя характерны следующие тенденции в организации межличностного взаимодействия в коллективе: развитие четкой постановки управленческих целей; способность проявлять управленческие способности; нестереотипное мышление; демонстрация нестандартности мышления; наличие проявления позитивной индивидуальной мотивации к труду; удовлетворительное информирование сотрудников; способность создать нормальный психологический климат в организации; умение завоевать

настоящий авторитет среди подчиненных; способность создать имидж креативного управленца среди сотрудников [Arnaud, Lauriol].

Американская модель исследования компетенций рассматривает компетенции как описание поведения сотрудников. Особенность американского подхода – использование концепции лидерства для объединения индивидуальных и организационных компетенций.

Рассмотрим теории и подходы европейских школ к изучению компетенций. Например, Министерство образования Великобритании ввело специальную модель компетенций, разработанную G. Cheetham и G. Chivers [Cheetham, Chivers]. Данная модель представляет собой новый этап в развитии концепции компетенций, поскольку (в отличие от базовых американских моделей) не только предполагает ряд компетенций, но и пытается определить их связи. Основой этой теории является принцип центрического ответственного лидерства как органической характеристики современного руководителя любого уровня иерархии в сфере управления. На современном этапе именно этот принцип должен стать определяющим фактором эффективности управления малым бизнесом. Такой подход к пониманию лидерства современного руководителя, по мнению авторов, будет способствовать: существенному усовершенствованию качественных характеристик руководящей деятельности; усилению эффективности и результативности деятельности топ-менеджера. Совершенствование взаимодействия между руководителем и подчиненным в рамках принципа ответственного лидерства должно обязательно содержать такие аспекты служебных отношений, как:

- справедливое, беспристрастное, адекватное и последовательное отношение к подчиненному со стороны руководителя;
- надежность рабочего места;
- границы, в которых предстоит демонстрировать свои способности;
- карьерный рост и возможность развивать свои навыки;
- участие в управленческой деятельности и управляющем влиянии;
- доверие к тому, что руководитель будет соблюдать свои обещания.

Важным аспектом, который коренным образом отличает британский подход от американского, является то, что для британских исследователей отправной точкой является необходимость обеспечения социально ответственного поведения со стороны бизнеса и правительства. Разница между американским и британским подходами к исследованию компетенций дополняется особенностями развития компетентностного подхода в других европейских странах. Например, французские исследователи [Arnaud, Lauriol] показали, что модели компетенций могут конфликтовать с ранее использовавшимися моделями оценки квалификации. Во Франции был принят закон, дающий работникам право на независимую оценку навыков, и ассоциация работодателей запустила проект по использованию навыков в организациях в различных сферах бизнеса. Это привело к формированию интеграционной модели компетенций руководителя. В этой модели выделены такие компоненты структуры компетенций топ-менеджера, как:

1. Лидерская направленность, которая рассматривается как сложное системное образование. Ее детерминирует лидерское поведение и включает 6 компонентов: специфичность, устойчивость, интенсивность направленности, широта мотивации, действенность направленности и уровень удовлетворенности статусом.

2. Профессиональная группа компетенций как компонент структуры личности лидера. Рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для эффективных решений проблемных управленческих ситуаций. Профессиональная группа компетенций также понимается как доскональное знание своего дела и трудность выполняемой работы.

3. Группа лидерских компетенций личности (комплекс личностных качеств и психологических характеристик), которая включает: эмоциональную, поведенческую и когнитивную гибкость.

Таким образом, говоря про развитие компетентностного подхода во Франции, следует подчеркнуть, что французские модели представляют собой нечто среднее между американскими и британскими [Cazal, Dietrich].

Отечественный опыт исследований в области компетенций свидетельствует о большом разнообразии мнений. Коммуникационный подход к оценке компетенций специалиста представлен в работах В.Н. Лавриненко [Лавриненко]. Доказано, что деловое общение специалиста, руководителя является важной составляющей его профессионально-коммуникативных компетенций. Компетенции определены как интегративное образование, выраженное в готовности и способности специалиста к коммуникативной деятельности в различных профессиональных областях и с представителями разных культур на основе партнерских отношений, взаимопонимания и сотрудничества. Особенностью делового общения является то, что оно описывается не только в терминах процесса коммуникации (отправитель, получатель, форма сообщения, код, тема, ситуация), но и в терминах, отражающих процесс деятельности (мотив, цель, планирование, анализ текущей информации, принятие решений, проверка результатов).

В социальной психологии принято разграничение перцептивного (восприятие и понимание партнера), интерактивного (влияние личности на партнера) и экспрессивного (самовыражения личностью своей сущности аспектов общения). Деловое общение рассматривается как самостоятельный вид субъект-субъектного взаимодействия в профессиональной коммуникативной деятельности. На основе этого в структуре умений делового общения специалиста и топ-менеджера [Лавриненко], можно выделить следующие группы деловых умений:

- аналитико-прогностический – умение критически анализировать, систематизировать, классифицировать, обобщать информацию, давать ей оценку, по немногим признакам предвидеть развитие коммуникации, видеть варианты коммуникативного взаимодействия, предвидеть ее последствия;

- эмпатийно-перцептивный – умение адекватно, непредвзято и точно воспринимать личностные свойства и поведение деловых партнеров, правильно понять их мотивы и переживания;



- эмоционально-регулятивный – умение сдерживать проявления негативных эмоций в отношении субъекта воздействия и его индивидуальных проявлений, способность настроиться на позитивное восприятие и принятие чужих идей, взглядов, ценностей, существенно отличающихся от собственных убеждений; умения осуществлять саморегуляцию, предотвращать и разрешать конфликты;

- презентационно-коммуникативный – умения самопрезентации, построение отношений с деловыми партнерами, добиваться эффективного взаимодействия на основе общих интересов; открыто демонстрировать, подбирать убедительные аргументы в пользу своей позиции и тактично ее отстаивать;

- лингво-информационный – умение четко, понятно и грамотно выразить мысли и чувства, владение лексическим составом языка, культурой речи, вербальными и невербальными средствами обмена информацией с деловыми партнерами;

- рефлексивно-корректирующий – умение адекватно оценить существующую ситуацию делового общения и самоопределиться в ней, гибко реагировать на любые ее изменения, проводить самоанализ, самооценку, самоконтроль своего поведения с позиции норм делового этикета и при необходимости своевременно вносить в нее необходимые коррективы.

Развитие коммуникативных компетенций личности необходимо совершенствовать через формирование коммуникативных умений, лежащих в основе профессиональной деятельности. Характер и содержание умений делового общения руководителя определяются функциональными особенностями его деятельности [Лавриненко].

На проблему компетенций руководителя обращает внимание О.Э. Хайитов [Хайитов]. К ключевым компетенциям он относит:

- ориентацию на результат – способность брать на себя ответственность, прогнозируемо и последовательно действовать в соответствии с определенными целями с целью достижения ожидаемых результатов,

- способность к управлению имеющимися ресурсами, учитывая потребности и приоритеты организации; аналитическое мышление;
- способность объективно воспринимать, изучать и излагать информацию, что предполагает ее обобщение из разных источников, учета деталей и тенденций, определение проблем, их важности и причинно-следственных связей;
- управление человеческими ресурсами – способность руководителей придерживаться последовательного стратегического подхода к управлению персоналом, отвечать за планирование человеческих ресурсов, подбор кадров, развитие их способности и организацию деятельности на основе текущих и будущих потребностей организации, мотивирования совершенной деятельности, признание вклада работников в деятельность подразделения и поддержку благоприятных условий труда;
- эффективную коммуникацию; способность прислушиваться к другим и обеспечение постоянной обратной связи [Хайитов].

В определении профессиональных и психологических компетенций, продуктивным является подход, основанный на профессиональных стандартах, которые содержат ряд ролей для каждой должности (работы). Эти роли делятся на компетенции, для которых определяются поведенческие индикаторы. При этом и сами компетенции делятся на несколько групп. Среди них можно выделить производственные, кадровые и личностно-коммуникационные и образовательные компетенции. В целом по итогам исследования имеющихся подходов к исследованию компетенций руководителя можно выделить следующие группы компетенций в системе управления организациями малого бизнеса в современных условиях:

- профессионально-квалификационную группу – компетенции в соответствующей сфере, обоснованность принятия кадровых решений, постоянное самосовершенствование, поиск новых форм и методов работы, а также производственные компетенции;

- организационно-деловая группа – умение четко формулировать цели, способность управлять, оперативность в решении проблем, стремление (склонность) к нововведениям, умение увлекать своими идеями других, требовательность, дисциплинированность, справедливость и объективность оценки, наставничество и образовательные компетенции;

- духовно-нравственная группа – высокие моральные стандарты, высокий уровень внутренней культуры, доброжелательное отношение к людям, коммуникабельность, бескорыстие, честность.

### 1.2.2. ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Работа по формализации и использованию идеи управленческих компетенций началась в рамках исследований компании McBer (D. McClelland [McClelland]). С тех пор многие консалтинговые фирмы по всему миру, особенно в США, разработали свои собственные модели, многие из которых оказались очень популярными. От публикации к публикации, в которой ведущие специалисты известных консалтинговых фирм сообщают о своих наблюдениях и выводах, увеличивается количество опрошенных компаний и количество менеджеров, получивших оценку управленческих навыков в соответствии с определенной моделью.

R.C. Gunter [Gunter] представил руководство по управленческим компетенциям, в котором описали 67 позитивных компетенций и 19 проявлений отсутствия компетенций (препятствия и ограничения). Этот список лидерских навыков, которые не только названы, но и подробно описаны. Последовательно учитывая существующие подходы к описанию лидерских компетенций, автор предложил свести все списки компетенций, встречающиеся в современной практике, до нескольких ключевых позиций. К ним можно отнести способности держать задачу в фокусе, конструктивно разрешать жизненные ситуации, столкновения и конфликты, взаимодействовать,

обучаться, ориентироваться на самоизменение и развитие. Существует связь между психологическим содержанием черт личности и наблюдаемым поведением.

Другой исследователь, Л. Спенсер [Спенсер, Спенсер], отмечает, что для того, чтобы быть эффективным менеджером, владение менеджерскими компетенциями является критическим. Наличие других развитых компетенций, со знанием предметной области деятельности, которой человек руководит, является пороговым. Это значит, что владение этими компетенциями на достаточном уровне обеспечивает вообще возможность занимать руководящую должность, но не может предсказать высокую эффективность на рабочем месте [Спенсер, Спенсер]. По мнению Л. Спенсера, модель – это система ориентиров для каждого менеджера. Каждый элемент модели – это независимый фактор профессиональной деятельности, который менеджер всегда должен отражать. Он представляет собой группу определенных компетенций, формируя, таким образом, модель 6Q. Но если в деятельности топ-менеджера не проявлен какой-либо элемент 6Q, то это может привести к застою в управлении. На основании проведенных исследований модели «6Q» был создан универсальный инструмент The Leadership Architect®. Он используется для оценки управленческих компетенций практически на всех уровнях менеджмента – от линейного до топ-уровня. Партнерами проектов применения данного управленческого инструмента стали такие компании, как 4T&T, SHL, Deloitte& Touche, Success Factors, Oracle ®/PeopleSofi.

С 1997 – 2002 гг. были проведены оценки компетенций 5354 менеджеров из 140 организаций [Rothwell]. Эта работа показала, некоторые компетенции большинство специалистов определяют как ключевые для менеджеров на разных уровнях управления. Эти компетенции легли в основу построения архитектора лидерства и присутствовали в реальной деятельности большинства менеджеров в области дефицитных компетенций. При составлении итоговой оценки компетенций сложилась следующая схема наиболее важных из них:

1. Принятие неопределенности и восприятие парадоксов;

2. Творческий потенциал;
3. Планирование;
4. Управление изменениями;
5. Мотивация других людей;
6. Стратегическая предприимчивость;
7. Создание эффективной команды;
8. Развитие видения и целеполагание.

На основе оценки этих показателей могут быть приняты важные решения о работе руководителя. Восемь компетенций, входящих в состав представленных выше показателей, были названы «Большой восьмеркой». Они же сформировали окончательную модель управленческих компетенций W. J. Rothwell [Rothwell].

Отличной от «Большой восьмерки» является метод M. Robinson, P.R. Sparrow и другие [Robinson, Sparrow, Clegg, Birdi], которые предложили модель управленческих компетенций. Она содержит 42 компетенции, собранные в шесть кластеров от наиболее эффективной до наименее эффективной компетенции:

1. Личные качества;
2. Управление проектами;
3. Когнитивные стратегии;
4. Познавательные способности;
5. Технические способности;
6. Коммуникация.

В данной модели коммуникация понимается не как способность к взаимодействию, а как умение пользоваться средствами коммуникации, технические навыки как владение индивидуальными навыками, которые позволили отвести им последнее место в общей структуре модели [Robinson, Sparrow, Clegg, Birdi].

Однако модели лидерских компетенций, различающиеся по архитектуре, имеют гораздо больше сходств, чем различий. Результат обобщения моделей

привел к выводу, что в любой модели лидерских навыков есть две группы элементов: прямые действия и качества (знания, умения, личностные качества), которые только представляют потенциал воздействия. Большинство моделей управленческих компетенций представляют собой смешение разных характеристик компетенций.

М. Robinson, продолжая исследования в области когнитивных стратегий [Robinson, Sparrow, Clegg, Birdi], собрал большой массив данных в Великобритании, изучая психологические компетенции административно-управленческого персонала. Отсутствие некоторых из них оказывается барьером. Они блокируют стратегический потенциал компаний и мешают руководителям полностью реализовать свои возможности. Эти исследования показывают, насколько важны психологические компетенции и их оценка в работе руководителей.

Аналогичного мнения придерживаются и другие исследователи. Модель оценки компетенций А.Ю. Мисаилова отражает уровень профессиональных и личных компетенций сотрудников и модели тарификации управленческого труда. Этот уровень основан на оценке персонала по модели оценки квалификационных требований и ранжировании должностей персонала [Мисаилов]. Данная модель, к сожалению, не учитывает специфику профессиональных компетенций управленца и целей конкретной организации.

Частично избежать данного недостатка позволяет модель, предложенная в работе К.И. Янца, Э.И. Мещеряковой и других [Янцен, Мещерякова, Ларионова]. Основная идея модели предполагает определение связи издержек обращения с ресурсами, способностями и компетенциями руководства. Но недостатком предлагаемой авторами модели оценки компетенций является понимание компетенций руководителя только с точки зрения производственных задач топ-менеджера, тогда как задачи руководителя значительно шире.

Таким образом, несмотря на усилия большинства исследователей управленческих компетенций, настаивающих на их универсальности, многие

модели построены строго вокруг задач того уровня управления, для которого они предназначены. Британская компания SHL предлагает отделить модели компетенций для оценки уровня высшего руководства от моделей, которые служат для развития управленческих компетенций менеджеров других уровней. Для топ-менеджмента предлагается 23 компетенции, которые объединены в четыре кластера:

1. стратегия,
2. корпоративная культура,
3. управление персоналом
4. операционное управление.

Разнообразие моделей определяется направленностью их использования. Например, можно провести различие между обобщенными моделями, которые могут применяться к широкому кругу задач, и специализированными моделями, направленными на выявление существенных различий или выявление факторов, способствующих развитию компетенций [Чикер]. Неспециализированные модели обычно используют стандартные формулировки для определения лидерских навыков, таких как «справляться с неопределенностью» или «лидерское мужество». Стратегически ориентированные модели управленческих компетенций содержат такие формулы, как «поддерживать предпринимательское мышление» или «строить ключевые отношения» [Новоторцева].

Таким образом, по итогам исследования современных подходов к оценке психологических компетенций можно сделать вывод о необходимости разделения компетенций на группы. Это упрощает и детализирует оценку кандидата на должность. Как можно видеть выше, такое разделение сделано практически во всех рассмотренных подходах. Поэтому в целях данного исследования психологические компетенции топ-менеджера будут разделены в соответствии с направлениями деятельности компании – на торговлю, производство, кадры и образование.

### 1.3. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

#### 1.3.1. СУЩЕСТВУЮЩИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРА

Специфика труда руководителя обуславливает то, что оценка компетенций топ-менеджера требует индивидуального подхода. Существует несколько наиболее распространенных подходов к исследованию компетенций сотрудников, которые применяются:

1. Аттестация. Порядок ее проведения должен быть изложен в официально утвержденных руководством компании документах.

2. Ассесмент-центр (центр оценки) – современный метод оценки персонала, который позволяет получить достоверную информацию о личностных, деловых качествах сотрудника [Бавыкина, Коровин].

3. Интервьюирование основывается на вопросах и ответах. Проведение структурированного интервью и тестирования позволяет конкретизировать направления работы по формированию компетенций. Анализ результатов интервью и тестирования показал, что наиболее выраженными являются различия в ориентации либо на задачи, либо на персонал и отношения. Высокий же уровень развития компетенций топ-менеджера требует баланса направленности как на цели/выполнение задач, так и на персонал и взаимоотношения [Аванесян, Понкратова, Саркисова].

4. Метод экспертных оценок персонала заключается в привлечении к оценке персонала экспертов. Они анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают выводы. При эмпирическом исследовании компетенций персонала используются разнообразные методы экспертной оценки: метод критических инцидентов, метод репертуарных решеток, методика SERVQUAL и метод фокальных объектов [Машкова]. С помощью данных методов можно получить набор ключевых характеристик руководителей. Выбранные характеристики являются необходимыми для



качественного выполнения должностных обязанностей, имеют прикладную основу и могут стать эталонными для данной категории руководителей [Ганиева, Ибрагимов].

5. Деловые игры. Оценка персонала посредством имитации деловой активности [Сенашенко, Марушина; Терехова].

6. Метод KPI это система оценки персонала, которая позволяет определить эффективность сотрудников фирмы на предмет их способности достижения стратегических и тактических целей. Можно выделить главное преимущество применения методики KPI для оценки компетенций персонала: в компании есть прозрачный для сотрудников механизм оценки их работы, а у руководства – инструмент корректировки работы подчиненных в том случае, если текущие результаты деятельности отстают от плановых.

При исследовании структуры психологических компетенций следует воспользоваться методом декомпозиции. Нужно выделить в ней подсистемы всех уровней, доступные для анализа, и их элементы, которые в соответствии с задачами исследования не делятся на составные части. Такого подхода придерживаются многие исследователи в рамках зарубежного и отечественного подходов к исследованию компетенций топ-менеджера [Кудашев; Скоряева, Лыжин, Тарасюк; Szczepańska-Woszczyńska]. Декомпозиция позволит упростить систему и облегчить ее рассмотрение и исследование. В целом по итогам изучения подходов к исследованию психологических компетенций руководителя могут быть выделены три группы компетенций – производственная, рыночная (торговая), а также кадрово-образовательная. Поэтому далее представлены предпосылки для декомпозиции психологических компетенций топ-менеджера:

1. Рыночная экономика требует быстрой реакции предприятия на непредвиденные сложные ситуации в работ. Но поведенческие модели активности экономических субъектов в рыночной экономике не имеют общепризнанной парадигмы.

2. Адекватная реакция предприятия на критические непредвиденные ситуации требует нестандартных действий его руководителя.

3. Поведенческая модель активности персонала предусматривает существенное изменение источников ее активизации через руководителя. Поэтому управленческие компетенции имеют сложную структуру и нуждаются в постоянном развитии.

Психологические компетенции топ-менеджера необходимо разделить по следующим направлениям – рис.1.3.2:

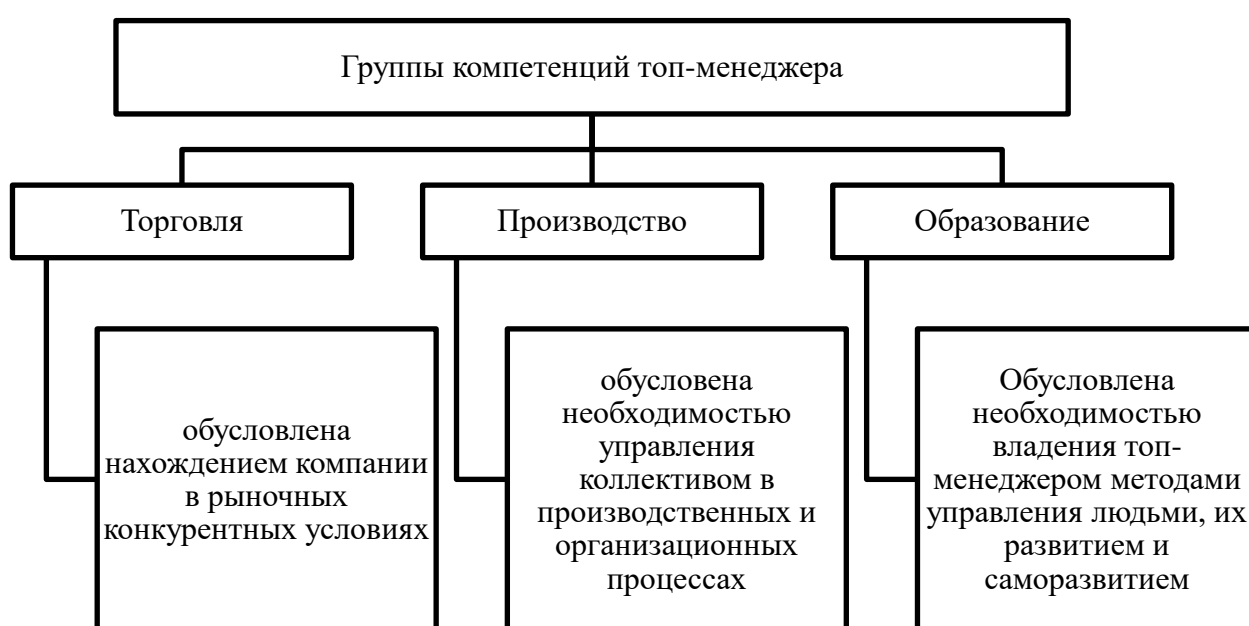


Рис.1.3.2. Декомпозиция исследуемых групп компетенций топ-менеджера

Такой подход к определению структуры психологических компетенций топ-менеджеров позволяет совместить особенности функционально-ролевого и личностно-деятельностного подходов к изучению управленческой деятельности. Его основными единицами являются управленческие функции, управленческие роли, измерения управленческого поведения (это мотивы, цели, личностный смысл и способы их реализации, между которыми существуют сложные взаимосвязи и переходы).

### 1.3.2. РАЗРАБАТЫВАЕМЫЙ МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Процедура оценивания психологических компетенций управленческого персонала состоит из следующих последовательных этапов:

- 1) установление объекта оценки,
- 2) определение критериев оценки (компетенций) в соответствии с моделью рабочего места объекта исследования;
- 3) определение веса, значимости каждого критерия согласно модели рабочего места объекта исследования;
- 4) подбор методик и методов исследования;
- 5) проведения исследования;
- 6) сравнение достигнутых показателей (полученного фактического уровня) с установленным (необходимым уровнем с учетом веса значимости каждого критерия);
- 7) определение компетенций высокого уровня, являющиеся оптимальными в соответствии с моделью рабочего места объекта оценивания, и компетенций среднего и низкого уровней, которые необходимо развивать;
- 8) принятие решения по определению путей дальнейшего профессионального и/или карьерного развития, кадровых перемещений и тому подобное.

После установления объекта оценивания, возникает необходимость в формировании карты компетенций выбранного объекта оценивания в соответствии с занимаемой им должностью, а также его места и роли в процессах развития предприятия. Нужно учитывать и то, что руководители разных уровней управления и специалисты. Они все относятся к категории управленческих кадров и отличаются лишь некоторыми функциональными обязанностями в зависимости от сферы деятельности (производственной, финансовой, маркетинговой, логистической, технико-технологической, инновационной и тому подобное). Поэтому предполагается, что руководители

могут иметь схожий набор компетенций. При этом каждый критерий будет отличаться своим весом значимости. Например, топ-менеджер, в отличие от руководителя низового уровня управления, обязательно должен обладать стратегическим мышлением, управленческими способностями, быть лидером, генератором идей и тому подобное. В то же время уровень его аналитического мышления, организаторские способности, умение работать с информацией будут также приоритетными. Следовательно, для того чтобы сделать оценку каждой исследуемой компетенции, необходимо определить вес значимости каждой из них в соответствии с должностью управленческого работника.

В соответствии с названными нами выше критериями (компетенциями руководителя) необходимо подобрать соответствующие им методики исследования состояния развития всех структурных компонентов профессиональных компетенций управленческого персонала на предприятии. Выполнять изучение компетенций управленческих кадров должны подразделения управления персоналом, а также возможно привлечение внешних экспертов. Это будет способствовать получению более объективной и достоверной информации.

Оценка «полное отсутствие компетенции» подразумевает отсутствие данной компетенции у руководителя, то есть ее уровень равен нулю. Этот недостаток может привести к серьезным последствиям, если только для выполнения работы конкретную компетенцию нельзя заменить на другую. Оценка «компетенция неэффективна» означает, что уровень компетенции близок к нулю. На этом уровне для возможного дальнейшего формирования компетенции потребуется много времени и крупные инвестиционные вложения. Оценка «компетенция нуждается в развитии» означает, что выполнение сотрудником работы не соответствует стандартам предприятия, что может привести в дальнейшем к трудностям в практических условиях. Оценка «компетенция эффективна» означает, что выполнение является эффективным и вполне «соответствует стандартам предприятия» [Федорова, с.204]. Такое выполнение ожидается от руководителя предприятия. Оценка

«компетенция высокоэффективна» подразумевает высочайшее качество работы. Руководитель, получивший оценку такого уровня, должен не только быть эталоном для других сотрудников, но и быть способным научить других работников действовать подобным образом.

Для каждой конкретной компетенции руководителя на предприятии определяются свой оптимальный, средний уровни и уровень ниже среднего. На основе полученных данных строится диаграмма, позволяющая наглядно оценить степень пригодности конкретного кандидата на должность. Кроме того, целесообразным является группирование компетенций по уровню сложности повышения той или иной компетенции. После сопоставления данных, полученных в результате оценки, делается вывод о соответствии кандидата на должность руководителя и предоставляются обоснованные рекомендации относительно возможности развития компетенций.

Преимуществом предлагаемой системы компетенций является высокая степень объективности оценки. Она получена в результате комплексного анализа уровня необходимых знаний, умений, навыков и других качеств претендента применительно к конкретной должности. Использование количественного измерения качественных характеристик рабочего дает возможность определения перспектив его профессионального развития и карьерного продвижения.

Данный метод дает возможность не только оценить состояние развития по каждой компетенции объекта исследования, но и позволяет разработать план дальнейшего профессионального и/или карьерного развития. Здесь можно предложить этому руководителю работать над развитием недостаточно проявляемых компетенций. Полученные оценки компетенций можно также условно разделить на «активированы» (те, что уже могут активно применяться на должности, которую занимает этот руководитель) и «не активированы» (которые могут активно использоваться в будущем на других должностях, при условии их развития).

Таким образом, в результате использования предложенного нами метода оценки развития управленческого персонала можно выделить варианты управленческих решений:

1) если необходимые компетенции у работника на соответствующей должности развиты недостаточно, то следует принимать решение о его понижении, переводе на другую должность, увольнении, корректировке заработной платы;

2) разработать и реализовать план развития компетенций, которые для другой модели рабочего места будут иметь более высокий вес значимости;

3) разработать план профессионального и/или карьерного развития для оцениваемого сотрудника/претендента.

Предложенный метод дает возможность оценивать уровень развития управленческого персонала, как к обучению, так и после него с целью определения уровня эффективности развития.

#### 1.4. ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Была поставлена задача сформировать общее понимание проблемы соответствия психологических компетенций менеджера занимаемой должности, а также выделить основные психологические компетенции успешных управленцев.

Выявлено, что управленческая деятельность обладает специфичностью из-за наличия определенных функций топ-менеджеров в организации – функций планирования, организация и принятия решений, выработки стратегических целей и развития предприятия. Сделан вывод о необходимости наличия специфических психологических компетенций у топ-менеджера.

Литературный анализ работ, посвященных исследованию компетенций руководителя, авторов: G. Arnaud и J. Lauriol, G. Cheetham и G. Chivers, D.C. McClelland, W.J. Rothwell, С.С. Бубнова, А.Ю. Мисаилов, Л. Спенсер, В.И. Шаповалов и И.Б. Шуванов [Arnaud, Lauriol; Cheetham, Chivers; McClelland;

Rothwell; Бубнова; Мисаилов; Спенсер; Шаповалов, Шуванов] позволил установить, что наиболее развитым взглядом на проблему компетенций топ-менеджера является британский подход. Он основан на профессиональных стандартах, которые содержат ряд ролей для каждой руководящей должности. При этом установлено, что наиболее частой тенденцией в оценке компетенций руководителя является их группировка в соответствии с различными критериями.

На основе имеющихся достижений в исследовании психологических компетенций топ-менеджера, а также личных наблюдений и выводов предложено разделить психологические компетенции топ-менеджера по таким направлениям, как торговля, производство и образование. Таким образом, проведен анализ и синтез существующих подходов к разделению и группировке компетенций топ-менеджера и представлено собственное видение данной проблемы. На основе логических умозаключений установлено, что предлагаемая модель группировки психологических компетенций топ-менеджеров позволяет объединить особенности функционально-ролевого и личностно-деятельностного подходов к изучению управленческой деятельности.

Была предложена процедура оценивания психологических компетенций управленческого персонала. Она состоит из семи последовательных этапов – от установления объекта оценки до принятия решения по определению путей дальнейшего профессионального и/или карьерного развития топ-менеджера. Рекомендовано на основе соответствующих психологических методик определять оптимальный, средний уровни и уровень ниже среднего для каждой конкретной компетенции руководителя на предприятии. Также нужно анализировать фактический уровень кандидата на должность топ-менеджера. После сопоставления данных, полученных в результате оценки, предложено формулировать вывод о соответствии кандидата на должность руководителя.

Выделено преимущество предлагаемой системы компетенций – это высокая степень объективности оценки в результате комплексного анализа

уровня необходимых знаний, умений, навыков и других качеств претендента применительно к конкретной должности. Также преимуществом предлагаемой системы оценки компетенций является простота и точность в соответствии с разделением психологических компетенций топ-менеджера на группы. По итогам такой оценки может быть выявлена возможность определения перспектив профессионального развития и карьерного продвижения топ-менеджера.



## ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

**Цель исследования** заключается в оценке психологических компетенций топ-менеджеров в процессе профессионального отбора. В результате исследования будет установлено, какими психологическими компетенциями и на каком уровне обладают топ-менеджеры компаний.

В соответствии с целью исследования выделены следующие **задачи**:

1. Определить тип исследования, который позволит оптимально провести оценку психологических компетенций топ-менеджеров;
2. Выделить средства измерения уровня психологических компетенций топ-менеджеров;
3. Определить этапы исследования компетенций топ-менеджеров;
4. Провести обработку результатов оценки психологических компетенций топ-менеджеров.

**Гипотеза исследования** – Успешные топ-менеджеры обладают специфическим профилем компетенций в зависимости от сферы деятельности.

### 2.1. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

#### 2.1.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

В качестве типа исследования выбрано обследование. Данный тип исследования выбран, исходя из необходимости оценки профессиональных компетенций менеджера средствами психологической диагностики.

Обследование будет предполагать выявление (дифференциацию) и описание уровня и степени выраженности тех или иных психологических компетенций.

Обследование также будет предполагать определение возможности использования полученных оценок при отборе кандидата на должность топ-

менеджера.

Предполагается провести обследование в несколько этапов. Первый этап (предварительный отбор) предполагает отбор фирм сегмента малого бизнеса, которые уже реализуют должность топ-менеджера в своей организационной структуре.

На первом этапе планирования исследования психологических компетенций топ-менеджеров был проведен опрос участников с целью определения наиболее важных для топ-менеджера психологических компетенций. Участники опроса могли выделить компетенции из предложенного списка, либо предложить свои. На основе результатов данного опроса участников обследования выделен набор компетенций, подлежащих дальнейшей оценке. Компетенции, определенные участниками опроса как наиболее важные для топ-менеджера, рассмотрены далее в пункте 2.1.4 при описании обработки данных оценки профессиональных компетенций топ-менеджеров.

На втором, основном, этапе используются методики для индивидуальных обследований с целью оценки психологических компетенций. Методики, приведенные в п.1.3.1, служат основой выявления уровня психологических компетенций топ-менеджера. Будут использованы опросники, математико-статистические методы оценки. На основе использования этих методов будет проведена диагностика состояния развития психологических компетенций участников.

После получения оценки индивидуальных характеристик психологических компетенций топ-менеджеров выносится решение рекомендовать или отказать кандидату в трудоустройстве (обучении). Для отдельных отраслей важно проводить периодическое психологическое обследование психологических компетенций специалистов в процессе их деятельности (отбор в процессе работы).

Характер и состав выборки участников обследования обусловлен следующими условиями:

- принадлежностью топ-менеджера к фирме сферы малого бизнеса;
- наличие должности топ-менеджера в фирме, в которой проводится поиск участника обследования;
- коммерческий характер фирмы, что необходимо из-за целевой ориентации коммерческих фирм на прибыль в отличие от некоммерческих организаций.

Оценка независимой переменной будет реализована на основе дифференциации (разделения).

Для того чтобы охарактеризовать психологические компетенции топ-менеджера, предлагается разделить компетенции на несколько групп в соответствии с направлениями профессиональной деятельности. Это упростит проведение обследования и обработку результатов.

Так, в рамках данного исследования компетенции группируют в кластеры, среди которых выделяют:

1. Профессиональные компетенции описывают профессионально-технические требования. Этот кластер формирует интеллектуальную группу компетенций. Они описывают набор требований, предъявляемых к сотрудникам управленческого звена компании (планирование и организация работы, ориентация на результат, делегирование полномочий, развитие других работников, коммуникация в команде, коммуникация с клиентом). Более подробно данная группа компетенций представлена на рис. 2.1.1:

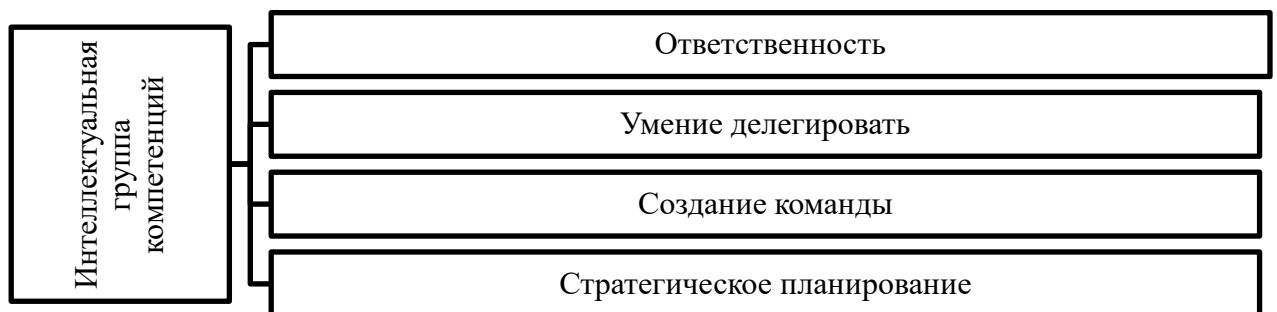


Рис. 2.1.1. Состав интеллектуальной группы психологических компетенций топ-менеджера

Кроме того, данная группа психологических компетенций включает саморазвитие, лидерство, ориентация на результат, принятие решений, командную работу, управление задачами, лояльность к компании.

2. Мотивационно-волевые компетенции показывают, насколько сотрудник готов принять и транслировать ценности, установки и цели компании – рис. 2.1.2:

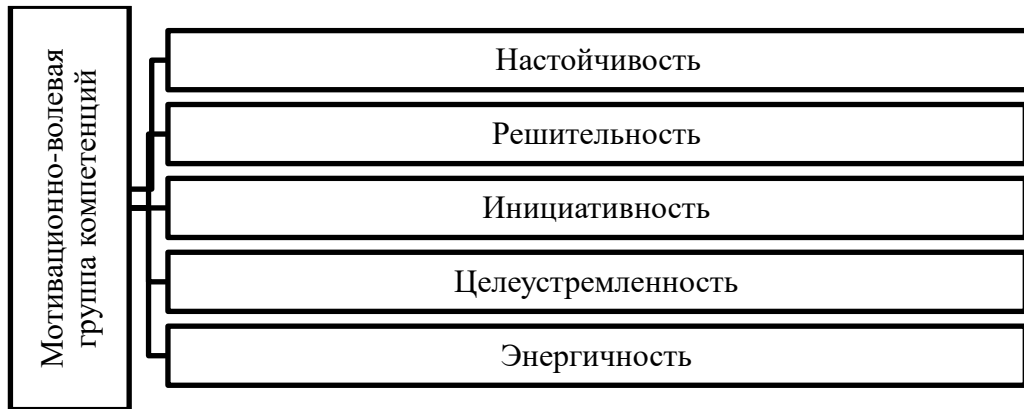


Рис. 2.1.2. Состав группы эмоционально-волевых и мотивационных компетенций топ-менеджера

3. Межличностные и личностные психологические компетенции описывают набор личностных качеств, необходимых в рамках руководящей должности. К ним можно отнести нацеленность на саморазвитие, креативность, ответственность, гибкость, инициатива, толерантность, стрессоустойчивость. Таким образом, могут быть выделены составляющие группы компетенций сферы «Коммуникации». Более подробно данная группа компетенций представлена на рис. 2.1.3:

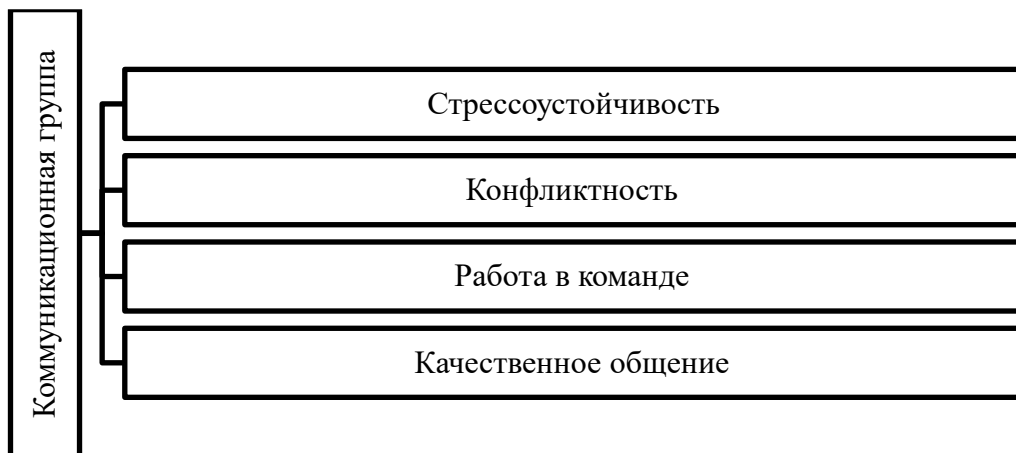


Рис.2.1.3. Состав коммуникационной группы компетенций топ-менеджера

Такое деление компетенций в соответствии с направлениями профессиональной деятельности топ-менеджеров позволит сделать оценку более точной и упростит понимание результатов.

### 2.1.2. СРЕДСТВА ИЗМЕРЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

В качестве подхода для измерения психологических компетенций топ-менеджеров использован подход опроса. Метод опроса хорошо подходит для оценки уровня компетенций топ-менеджера. Это обуславливает его применение в данном исследовании. К несомненным плюсам этого подхода относятся четкость формулировок и компактность применения методических средств. К основным трудностям, связанным с использованием опросного метода, относят:

1) ложное предположение, что люди способны к точной оценке собственных эмоций, навыков, умений и поведения (это свойственно для любых методик, основанных на самоотчете, при этом для исследований характерно искажение результатов);

2) существенные различия в названиях шкал в различных авторских опросниках, направленных на измерение разных групп психологических компетенций. Это связано с невозможностью оценить компетенции сразу всех групп в рамках одного опросника, так как их перечень весьма широк. Чтобы избежать данного недостатка, психологические компетенции было предложено разделить на группы – см. п.2.1.1);

3) недостаточную валидность – опросники на эмоциональный интеллект диагностируют не один из видов интеллекта, а некоторую комбинацию личностных черт.

Но при использовании нескольких опросов для отдельных компетенций будет возможно максимально снизить влияние этих недостатков на результаты исследования.

Поэтому в рамках данного исследования проводится оценка психологических компетенций топ-менеджеров по группам профессиональной деятельности.

Оценка включает в себя установление уровня проявления волевых и эмоциональных характеристик личности топ-менеджера. Поэтому в качестве опорного метода исследования мотивационно-волевых компетенций топ-менеджмента может быть принят опросник «Волевые качества личности» (М.В. Чумаков) с соответствующими изменениями и дополнениями.

Опросник М.В. Чумакова направлен на диагностику общего показателя воли на основе таких качеств, как: ответственность, инициативность, решительность, самостоятельность, выдержка, настойчивость, энергичность, внимательность, целеустремленность.

Для оценки стрессоустойчивости используется тест самооценки стрессоустойчивости С. Коухена и Г. Виллиансона. Данный тест позволяет оценить уровень стрессоустойчивости (он может быть отличный, хороший, удовлетворительный, низкий или очень низкий).

Для оценки коммуникационных, организаторских компетенций и компетенций стратегического планирования выбрана методика «Цикл управленческих умений» (Clark L. Wilson) (адаптация В.А. Чикер). Методика представляет собой метод исследования сильных и слабых сторон руководителя. Она включает в себя опросник, оценивающий менеджерские умения, объединенные в блоки, а также классификацию различных типов руководителей.

Опросник позволяет получить информацию о работе руководителя не только от самого руководителя, но и от его коллег, начальников и подчиненных, что даст возможность сравнить самооценку менеджера и оценки окружающих его людей.

Таким образом, рассматриваемые компетенции могут быть полностью оценены с помощью данных методик – таблица 2.1:

Использование методик оценки компетенций для исследования компетенций  
топ-менеджеров

По интервью	Методика – блоки и вопросы
Ответственность	Методика 1 - 1. Ответственность (6, 9, 15).
Настойчивость	Методика 1 - 5. Настойчивость (22, 23, 24).
Решительность	Методика 1 - 3. Решительность (17, 2, 13).
Инициативность	Методика 1 - 2. Инициативность (1, 10, 16).
Целеустремленность	Методика 1 - 8. Целеустремленность (12, 14, 21).
Стрессоустойчивость	Методика 2 (методика Коухена, Виллиансона)
Коммуникативные способности, в том числе:	
- конфликтность	Шкала Т. Уровень напряженности из опросника К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений».
- качественное общение	Шкала В. Взаимоотношения с подчиненными из опросника К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений».
- работа в команде	Блок VIII. Групповые нормы и мотивация из опросника К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений».
Организаторские способности в т.ч.:	
- Создание команды,	Шкала М Создание команды из опросника К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений».
- умение делегировать,	Шкала J. Делегирование полномочий из опросника К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений».
- энергичность	Методика 1 - 6. Энергичность (7, 11, 19).
Стратегическое планирование	Шкалы С Тщательное планирование рабочего процесса из опросника К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений».

### 2.1.3. ХОД ИССЛЕДОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

С использованием условий, определенных в п. 2.1.1 (принадлежность к малому бизнесу, а также коммерческому сектору, наличие в фирме должности топ-менеджера) были отобраны подходящие фирмы. В данные фирмы были разосланы электронные приглашения с предложением принять участие в определении компетенций топ-менеджеров. Из 120 посланных приглашений 56

участников откликнулись и были приняты в качестве объектов обследования. В целом из 56 человек-участников исследования 37 мужчины и 19 женщин в возрасте от 23 до 51 года.

В качестве переменных будут выступать психологические компетенции менеджеров в трех направлениях профессиональной деятельности – производстве, торговле и образовании. Экспериментальный фактор – набор психологических компетенций топ-менеджеров – активно измеряется в рамках исследования. Поэтому он может быть охарактеризован как независимая переменная.

Можно также выделить сферы деятельности фирмы участников исследования – это торговля, производство, а также частное образование.

Участникам были разосланы ссылки на опросные листы в электронном виде, которые были сформированы в среде ГуглФормс. Предлагалось заполнить данные опросника с целью определения важных профессиональных компетенций топ-менеджеров. После окончания заполнения опросника в среде ГуглФормс была сформирована итоговая таблица с результатами опроса. Её данные были проанализированы в рамках данного исследования. Данные были проанализированы в соответствии с выделенными ранее группами компетенции:

- 1.1. интеллектуальные;
- 1.2. мотивационно-волевые;
- 1.3. эмоциональные;
- 1.4. коммуникативные;

А также:

- 2.1. Торговля;
- 2.2. Производство;
- 2.3. Образование.

Таким образом, в качестве рабочих материалов выступили результаты опросов приглашенных участников, подходящих под условия, приведённые в п. 2.1.1.



Исследование проводилось в свободных условиях, без ограничений для участников. Участникам разрешалось заполнить опросную форму в любое удобное для них время.

Протоколы исследования заполнялись с помощью опроса, сформированного в среде ГуглФормс. Исходная форма опроса для участника исследования представлена в Приложении 1. Результаты опросов были обобщены в виде специализированной формы в таблицах Excel, которая представлена в Приложении 2.

#### 2.1.4. ОБРАБОТКА ДАННЫХ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Для комплексной оценки компетенций потенциального руководителя наиболее целесообразным представляется использование шкалы, состоящей из пяти типов оценок:

- 1) полное отсутствие компетенции;
- 2) компетенция неэффективна (уровень компетенции близок к нулю);
- 3) компетенция имеет потребность в развитии (уровень компетенции ниже среднего);
- 4) компетенция эффективная (средний уровень компетенции);
- 5) компетенция высокоэффективна (оптимальный уровень компетенции).

Для того чтобы наглядно оценить уровень развития каждой группы психологических компетенций руководителя, может быть представлена лучевая диаграмма. Она строится на основе полученных данных диагностики. Если сравнить «фактический» и «необходимый» уровень (соответственно веса значимости от 1 до 5), можно выделить те компетенции, которые необходимо развивать, и те, которые являются оптимальными для данного рабочего места.

Далее на основе результатов опроса участников обследования (Приложение 1) был проведен простой арифметический подсчет упоминания отдельных компетенций при ответах на вопросы. При этом были получены

конкретные количественные результаты о числе тех или иных компетенций в ответах участников:

**Интеллектуальные:**

Стратегическое планирование - 36  
 Профессионализм - 25  
 Создание команды - 14  
 Умение делегировать - 11  
 Организаторские способности - 10

**Мотивационно-волевые:**

Ответственность - 38  
 Инициативность - 23  
 Целеустремленность - 23  
 Решительность - 23  
 Настойчивость - 11  
 Энергичность - 9

**Эмоциональные:**

Стрессоустойчивость - 12  
 Решение конфликтов - 5

**Коммуникативные:**

Качественное общение - 30  
 Работа в команде - 14  
 Конфликтность - 11

Далее проведено объединение компетенций по группам и подсчет их иерархии с оценкой более 10. Среди таких компетенций выявлены следующие:

1. Ответственность
2. Настойчивость
3. Решительность
4. Инициативность
5. Целеустремленность
6. Стрессоустойчивость
7. Коммуникативные способности, в том числе:
  - 7.1.- конфликтность
  - 7.2.- качественное общение
  - 7.3.- работа в команде
8. Организаторские способности в т.ч.:
  - 8.1. - Создание команды,
  - 8.2. - умение делегировать,
  - 8.3. - энергичность
9. Стратегическое планирование.

Далее было проведено распределение компетенций по нескольким критериям – полу и уровню управления.

Выделение особенностей компетенций мужчин и женщин позволяет выявить гендерные особенности руководящих сотрудников малого бизнеса.

Распределение компетенций по должностям (собственник, топ-менеджер, руководитель среднего звена) позволяет выявить особенности управления тех или иных компетенций у сотрудников с разными должностями в системе управления компанией.

Проведено обобщение и группировка профессиональных компетенций в соответствии с отраслями, к которым принадлежат участники исследования (торговля, производство, частное образование). При этом установлено, что к отрасли торговли принадлежат 20 экспертов (наибольшее число участников исследования), к производству – 19 участников, к частному образованию – 17 участников.

Для каждой отрасли выделены общие компетенции и уникальные компетенции (свойственные ответам участников, принадлежащих к данной отрасли). На основе таких данных сформированы таблицы, которые позволяют провести оценку и выделить особенности компетенций топ-менеджеров в рассматриваемых отраслях. При этом подготовлены следующего типа таблицы 2.2:

Таблица 2.2

#### Выявление преобладающих компетенций разных отраслей

Компетенция	Торговля	Производство	Образование
Организационные способности	22	12	9
Стратегическое Планирование	15	0	9
Инициативность	10	0	0
Коммуникации	9	10	14
Ответственность	8	13	14
Настойчивость	0	13	0
Решительность	0	8	8

Результаты и выводы по полученным в результате исследования данным представлены в виде таблиц и рисунков в п. 2.2, а также приложениях 3-6. Рисунки представляют собой гистограммы и секторные диаграммы, которые лучше всего отражают структуру данных и позволяют провести сравнение величин по одному критерию.

## 2.2. РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Проведено обобщение результатов опроса топ-менеджеров по отраслям и отдельным блокам опроса, а также их оценивание в соответствии со шкалами.

Всего опрошенных 129 человек, из них 40 человек – из сферы образования, 41 – из сферы производства, 45 – из сферы торговли (рисунок 2.1). Остальные опрошенные – 3 человека – оказались из других сфер, поэтому при оценке компетенций их ответы не учитываются.

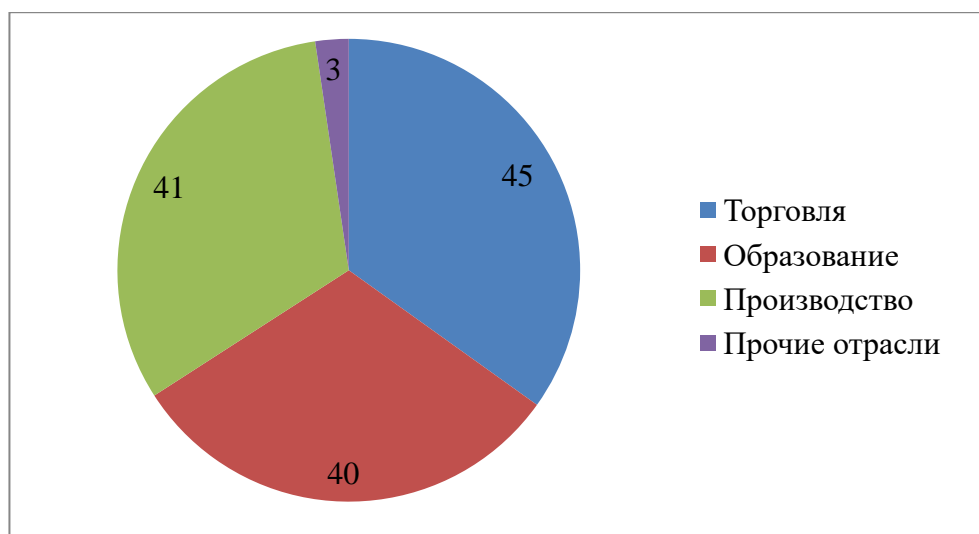


Рис. 2.1. Распределение опрошенных по отраслям

Далее рассмотрим, насколько полученные результаты согласуются с теорией о компетенциях топ-менеджеров. Для этого с помощью ключей к опросникам проведена обработка анкет.

Разделение по отраслям позволяет выделить особенности компетенций для руководителей разных отраслей. Формирование разных компетенций обусловлено не одинаковыми требованиями к деятельности руководителей в

разных отраслях. Например, отрасль торговли, предполагающая постоянные коммуникации с покупателями, отличается по набору необходимых компетенций для руководителя от отрасли, а также отрасли образования.

Так, с использованием опросника «Волевые качества личности» (М.В. Чумаков), теста самооценки стрессоустойчивости С. Коухена и Г. Виллиансона и методики «Цикл управленческих умений» (Clark L. Wilson) (адаптация В.А. Чикер) были опрошены руководители, топ-менеджеры разных компаний.

Волевые проявления в поведении дает возможность осуществлять сознательную регуляцию собственных действий. Данная группа компетенций весьма важна в управленческой деятельности. Мотивационно-волевая группа компетенций позволяет охарактеризовать гибкость, уравновешенность, стойкость, терпение, надежность, твердость в реализации управленческих функций, соблюдение моральных принципов при принятии решений, адаптивность личности к условиям управленческой деятельности. Таким образом, можно заключить, что к характеристикам руководителя на психологическом уровне относится владение определенными компетенциями в области мотивов и волевых усилий. Далее будет представлено проявление волевых компетенций менеджерами компаний в среднем значении:

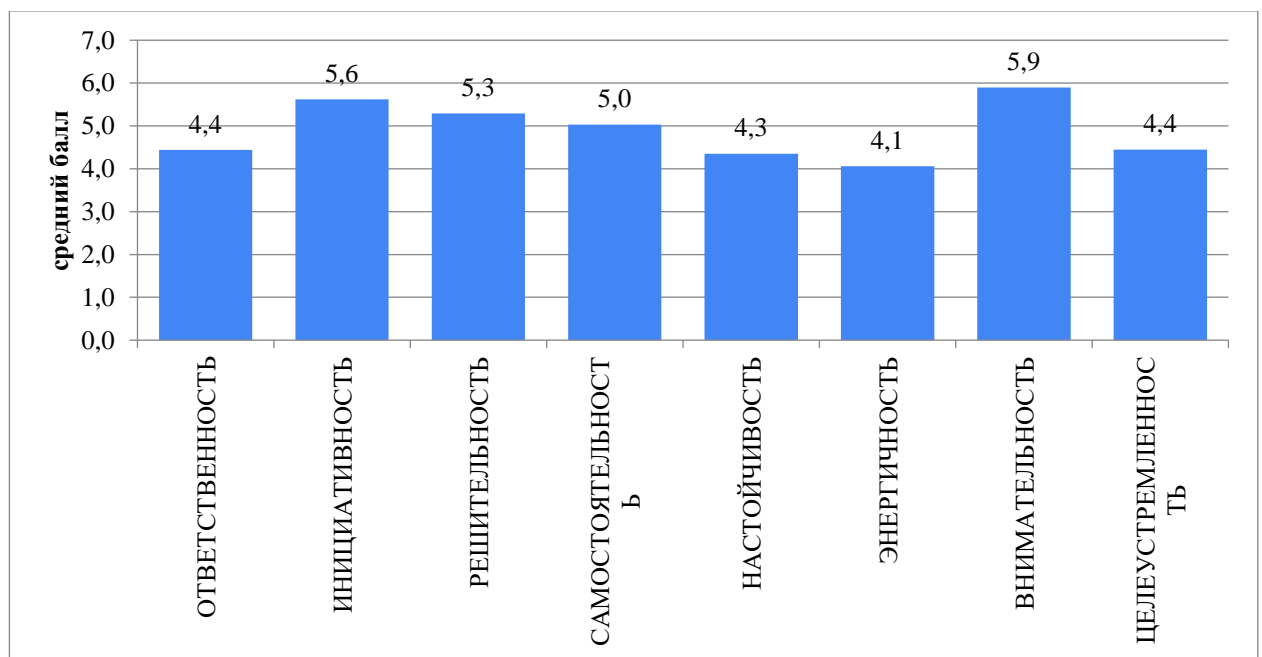


Рис. 2.2. Появление волевых компетенций топ-менеджерами

Как можно видеть по данным анкетирования топ-менеджеров и руководителей компаний, у большинства присутствует оценка волевых компетенций выше 50% от максимального значения. Особенно высокими средние значения оценок оказались по таким компетенциям, как инициативность (5,6 балла) и внимательность (5,9 балла), а также решительность (5,3 балла). Таким образом, руководители, опрошенные нами, действительно, демонстрируют высокий уровень некоторых компетенций, выделенных в п.1.1 и 2.1.1 данной работы.

Большинство опрошенных руководителей продемонстрировали высокие оценки по данной группе компетенций. Поэтому необходимым условием управленческой деятельности является наличие мотивационно-волевых компетенций у кандидата на должность топ-менеджера. Данная группа компетенций руководителя является характеристикой, в которой сконцентрированы его существенные профессионально важные качества, профессиональная готовность сознательно, вовремя и творчески решать различные управленческие задачи. Она обеспечивает его лидерский статус в коллективе. Это личностное состояние представляет собой единство мотивационного, ценностного и волевого компонентов и характеризует уровень профессионального развития личности руководителя и ее деятельность.

Устойчивость человека к стрессу детерминирована его уровнем активации ресурсов организма и психики личности и проявляется в его функциональных состояниях и работоспособности. Поэтому весьма важно изучение данной компетенции у топ-менеджеров.

Далее представлены результаты теста самооценки стрессоустойчивости С. Коухена и Г. Виллиансона – рисунок 2.3. Можно заключить, что стрессоустойчивость является интегративным свойством личности. Она характеризуется взаимодействием эмоционального, интеллектуального и мотивационного компонентов психической деятельности топ-менеджера, обеспечивающих оптимально успешное достижение целей деятельности

сложных эмоциональных обстоятельствах. Это весьма важно в управленческой деятельности.

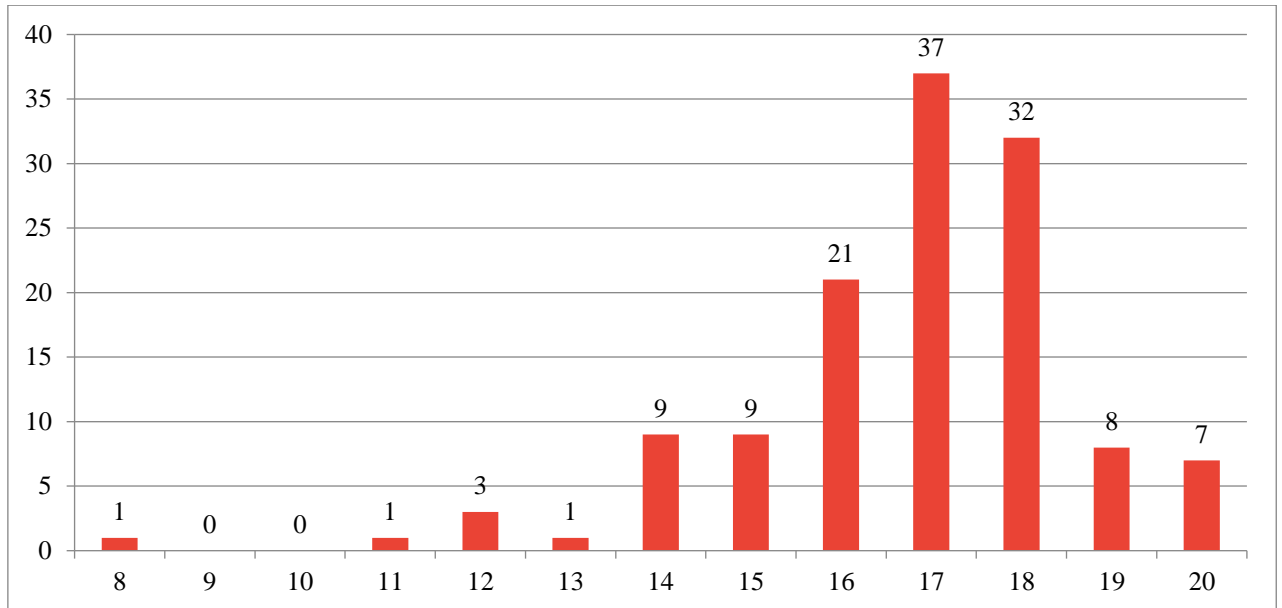


Рис. 2.3. Распределение ответов респондентов, по суммарной оценке стрессоустойчивости

Как показывают данные рисунка 2.3, что при оценке стрессоустойчивости топ-менеджеров преобладают оценки 16-18 баллов, что составляет 80-90% от максимальной оценки в 20 баллов. Это свидетельствует о высоком уровне проявления стрессоустойчивости у топ-менеджеров.

Таким образом, важность стрессоустойчивости как компетенции руководителя высока. Она является частью профессиональной квалификации руководителя, определяющим фактором повышения уровня управления и эффективности его управленческой деятельности. При этом необходимо отметить, что устойчивость к стрессу – это именно навык, а не врожденная способность, которой обладают лишь избранные. Значит, данную компетенцию можно развить. Быстрый темп развития общества требует таких специалистов управления, которые могли бы быть лабильными, квалифицированными и способными быстро ориентироваться в условиях ускоренных темпов реформирования различных отраслей общественной жизни. Это выдвигает высокие требования к уровню данной компетенции для современного топ-менеджера.

Далее рассмотрены характеристики топ-менеджеров, исходя из методики «Цикл управленческих умений» (Clark L. Wilson) (адаптация В.А. Чикер) – рисунок 2.4:

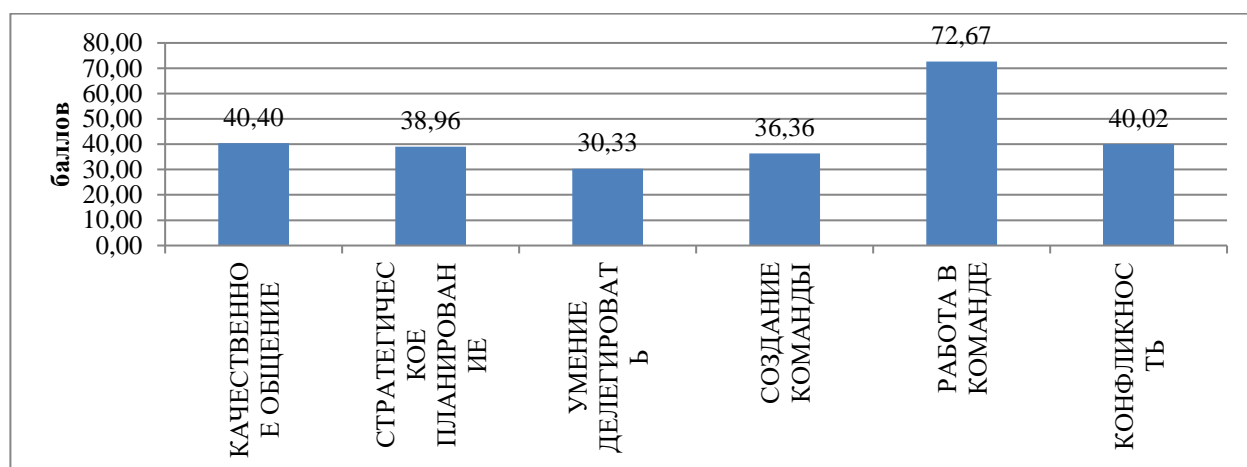


Рис. 2.4. Появление компетенций топ-менеджерами по методике «Цикл управленческих умений»

Можно отметить, что большинство компетенций проявлено топ-менеджерами на достаточно высоком уровне.

Представленная группировка по блокам анкеты соответствует разным опросникам. Она реализована для полной оценки компетенций, которые были рассмотрены в п.2.1.1. Поэтому далее будет проведена группировка по блокам психологических компетенций топ-менеджера, которые были обоснованы нами ранее. Это интеллектуальная, морально-волевая и коммуникационная блоки.

Таким образом, управленческие умения следует рассматривать как сложное индивидуально-профессиональное образование. Оно интегрирует в себе профессиональные теоретические знания, практические умения, навыки, профессионально-личностные ценности и качества, которые обеспечивают готовность эффективно осуществлять управленческую деятельность. Таким образом, группа управленческих умений – это комплексная система. Она включает в себя содержательные, ресурсно-временные и социально-психологические аспекты деятельности руководителя, необходимые в современном управлении. По результатам анализа составляющих процесса руководства была определена психологическая структура психологических



компетенций управленческой деятельности. Она включает в себя следующие компоненты: качественное общение, стратегическое планирование, умение делегировать, создание команды, работа в команде, конфликтность.

При этом проведена предварительная обработка результатов анкетирования путем нормализации полученных баллов. Для этого были все ответы соотнесены с максимально возможными значениями по соответствующей компетенции.

Сначала рассмотрены профессиональные компетенции (ответственность, умение делегировать, создание команды, стратегическое планирование). Интеллектуальное проявление управленческой деятельности выражается в способности правильно оценивать ситуацию, в умении подбирать адекватные стили поведения в экстремальных ситуациях, возможности осуществить прогнозирование изменений ситуации, и тому подобное. Оно сочетает в себе тип мышления и умственные способности. Именно данные особенности позволяют топ-менеджеру сформировать отношение к управленческой ситуации и найти способ ее решения. Средняя нормированная оценка по данным компетенциям представлена на рисунок 2.5:

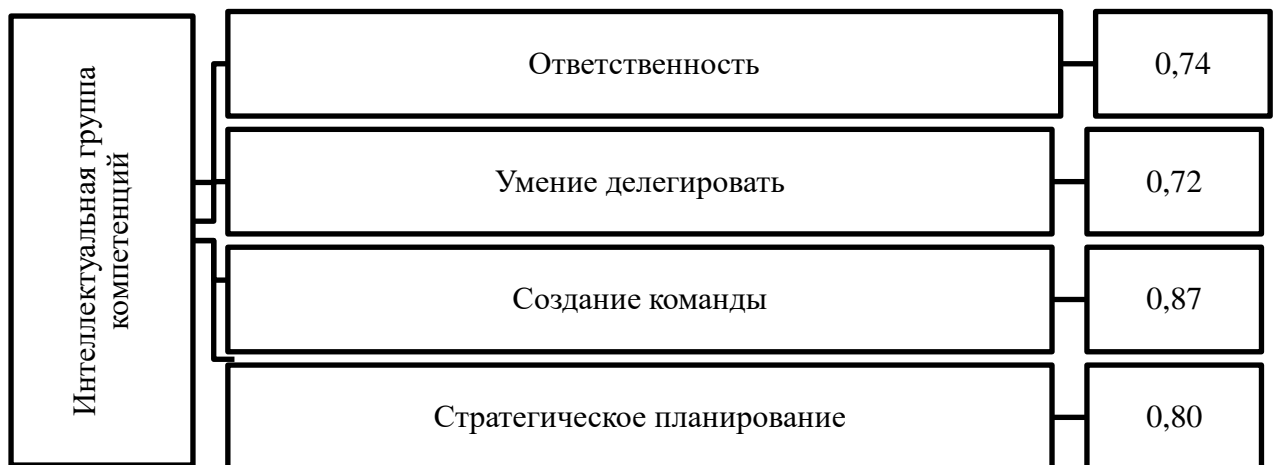


Рис. 2.5. Средняя нормированная оценка интеллектуальной группы психологических компетенций топ-менеджера

Данная группа психологических компетенций получила высокие средние оценки – от 0,72 до 0,87 ед. То есть в среднем участники опроса получили оценки от 72% до 87% от максимального значения по данным компетенциям.

Таким образом, можно констатировать высокие оценки топ-менеджеров по интеллектуальной группе психологических компетенций.

Соответственно, интеллектуальные компетенции рассматриваются в модели как совокупность общих (исходных) и отличных компетенций менеджеров высшего и среднего звена. В этом контексте предложен краткий и лаконичный перечень компетенций, полученный на основе их обобщения. В данной модели психологические компетенции определяют общую эффективность и результативность бизнеса, а интеллектуальные компетенции являются составным элементом общих психологических компетенций руководителя.

В целом необходимо отметить, что успешное осуществление многообразия управленческих функций требует от современного руководителя наличия определенных способностей, естественных задатков, специальной профессиональной подготовки. Профессионализм менеджера проявляется в его интеллектуальной культуре, в реализации интеллектуального потенциала и реализации интеллектуальных компетенций. Это не просто наличие специальных знаний и навыков в области управления, а проявление функциональных, умственных возможностей человека с помощью творческого преобразования имеющихся компетенций. Кроме того у руководителя нет универсального алгоритма социальных действий, чаще всего он действует в нестандартных ситуациях. Поэтому наиболее результативным будет труд управленца, с одной стороны, способного по своим компетенциям оказывать положительное целенаправленное воздействие, с другой стороны, совершенствовать эти качества. Если же эти составляющие управленческих компетенций дополнить знаниями, которые позволяют учитывать особенности интеллектуальных ресурсов и сознательно культивировать их для достижения успеха предприятия. При этом эффективность управленческих решений, несомненно, повысится, а долгосрочные перспективы предприятия улучшатся. Таким образом, высокие оценки интеллектуальной группы компетенций должны стать требованием к кандидату на должность топ-менеджера.

Мотивационный компонент для данного исследования отражает направленность личности к выполнению, поставленной задачи перед человеком. Данный компонент характеризуется способностью человека ставить перед собой задачи и выполнять их, выдерживая психологические нагрузки. Данное проявление выполняет побудительную и регулятивную функцию в управленческой деятельности.

Эмоциональные проявления заключаются в восприятии ситуации на чувственном уровне и возможности управлять собственными эмоциями. Их качество целиком зависит от эмоционального опыта человека по преодолению негативного влияния стрессогенных ситуаций. Далее рассмотрены мотивационно-волевые компетенции и их средняя нормированная оценка по всем опрошенным – рисунок 2.6:



Рис. 2.6. Средняя нормированная оценка группы эмоционально-волевых и мотивационных компетенций топ-менеджера

Эмоционально-волевая и мотивационная группа психологических компетенций получила высокие средние оценки – от 0,68 до 0,94 ед. То есть в среднем участники опроса получили оценки от 68% до 94% от максимального значения по данным компетенциям. Таким образом, можно констатировать высокие оценки топ-менеджеров по эмоционально-волевой и мотивационной группе психологических компетенций.

Именно через профессионализм руководителя в мотивационной сфере можно влиять на эффективность деятельности «базового ресурса». Если уровень психологических компетенций руководителя в мотивационно-волевой сфере высок, то путем мотивации можно приближать деятельность большинства персонала к высокой.

В этой системе компетенций умение руководителя мотивировать персонал играет решающую роль. Это связано с тем, что рядовой персонал не имеет постоянно высокого уровня внутренней мотивации. Однако это не значит, что ее нет постоянно или вовсе. Просто она зависит от ряда внешних и внутренних факторов (обстоятельств), которые влияют на настроение подчиненного к осуществлению профессиональной деятельности. Поэтому мотивационно-волевые компетенции руководителя играют большую роль при развитии предприятия.

Среди указанных детерминант особого внимания относительно изучения особенностей компетенций у топ-менеджеров приобретает компонент эмоциональной стабильности опрошенных. Ведь именно этот аспект психической деятельности человека регулирует отношения индивида к стрессовым ситуациям и обуславливает выбор стратегий поведения во время его переживания. Далее рассмотрены компетенции эмоционально-коммуникационной группы – рисунок 2.7:

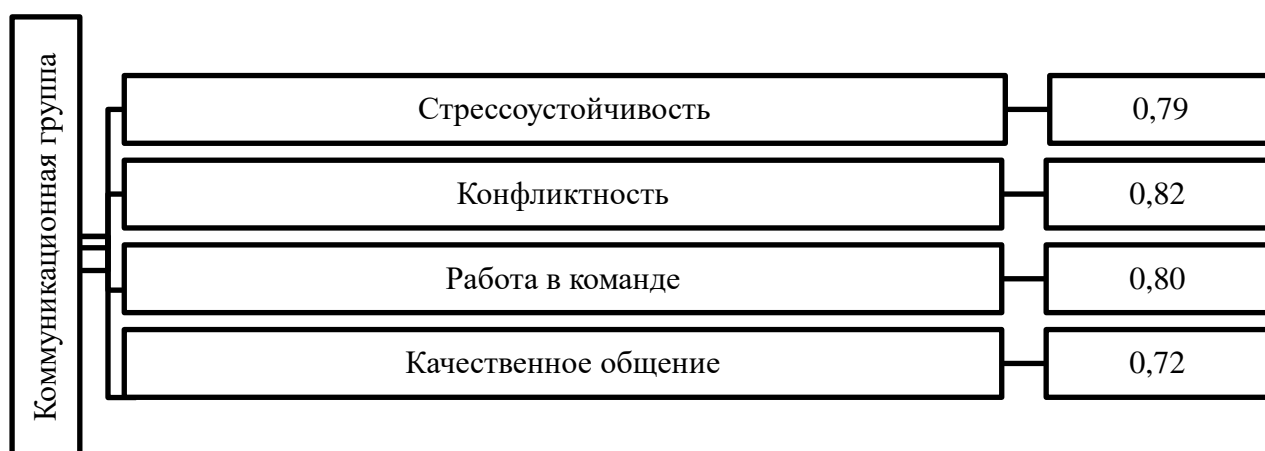


Рис. 2.7. Средняя нормированная оценка эмоционально-коммуникационной группы компетенций топ-менеджера

Коммуникационная группа психологических компетенций получила высокие средние оценки – от 0,72 до 0,82 ед. То есть в среднем участники опроса получили оценки от 72% до 82% от максимального значения по данным компетенциям. Таким образом, можно констатировать высокие оценки топ-менеджеров по коммуникационной группе психологических компетенций.

Эмоционально-коммуникационные компетенции выражаются для руководителя в умении использовать собственное настроение и поведение. То есть эмоциональный интеллект для осуществления влияния на результаты работы подчиненных. Они обогащают опыт личности и способствуют быстрому анализу эмоциогенных ситуаций. Кроме того, коммуникационные компетенции проявляются в эффективном взаимодействии с людьми в системе межличностных отношений. К ним относятся: конфликтность, работа в команде, качественное общение,

Коммуникативные компетенции предполагают освоение руководителями сложных коммуникативных навыков и умений, формирование адекватных умений в новых социальных структурах, овладение знаниями о стандартах общения и культурные нормы, традиции и обычаи в сфере общения, а также необходимости и важности соблюдения воспитанности, ориентаций в средствах коммуникации и приличия. Другими словами, это является обобщенной характеристикой лица, охватывающей коммуникативные знания, навыки, умения, способности, а также социальный и чувственный опыт в различных сферах общения, то есть в деловом, профессиональном общении. Исходя из полученных высоких оценок данной группы компетенций руководителей, можно предположить, что на современном этапе лидер должен обладать эмоционально-коммуникационными компетенциями для достижения успеха в управлении.

Далее проведем исследование структуры психологических компетенций методом декомпозиции. В соответствии с рисунком 2.6, проведем выявление и сравнение наиболее характерных компетенций для отдельных отраслей. Это поможет выявить проявленность отдельных психологических компетенций топ-

менеджерами разных компания. Необходимо отметить, что проявление отдельных компетенций отличается по отраслям – рисунок 2.8:

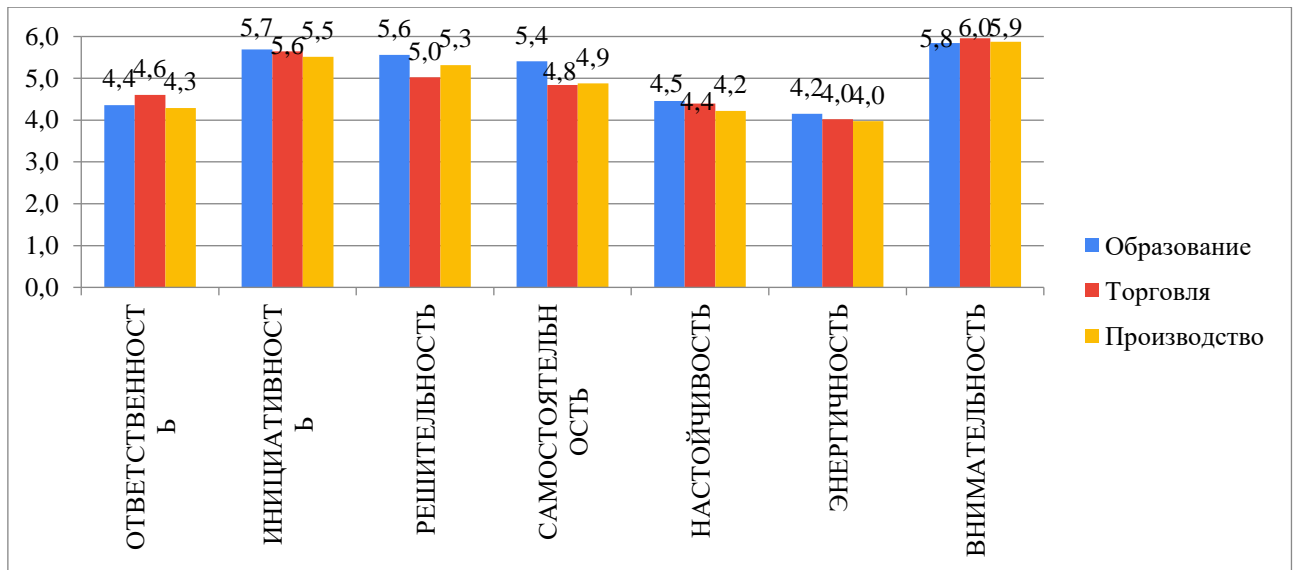


Рис. 2.8. Проявления волевых компетенций опрошенных по отраслям

Если по некоторым компетенциям – таким, как энергичность и внимательность – различий при оценке компетенций практически нет, то по другим компетенциям – например, решительность, самостоятельность – имеются различия в средней оценке на 10% и более. Так, самостоятельность проявляют в большей степени топ-менеджеры отрасли образования (5,4 балла), а торговли – в меньшей (4,8 балла). Аналогичная ситуация наблюдается с компетенцией «решительность» – в образовании топ-менеджеры продемонстрировали оценку данной компетенции в 5,6 баллов, тогда как торговля – 5,0 баллов, а производство – 5,3 балла. Исходя из полученных результатов по группе волевых компетенций руководителей можно заключить, что руководители должны обладать высоким уровнем данных компетенций.

Таким образом, в систему отбора сотрудников при назначении на управленческую работу необходимо провести оценку волевых качеств будущих кандидатов. Это поможет выявить кандидатов, которые изначально обладают высоким уровнем данной группы компетенций и могут реализовать в своей управленческой практике отдельные составляющие волевой компетенции – самостоятельность, решительность, настойчивость и энергичность.

Далее проведено обобщение компетенций по группам и отраслям –  
таблица 2.3:

Таблица 2.3

Обобщение компетенций по группам и отраслям (оценка по отношению к  
максимуму)

Компетенция	Торговля	Производство	Образование
ответственность	0,68	0,77	0,77
инициативность	<b>0,93</b>	<b>0,95</b>	<b>0,94</b>
решительность	<b>0,87</b>	<b>0,86</b>	<b>0,92</b>
самостоятельность	0,82	0,80	<b>0,91</b>
настойчивость	0,70	0,74	0,74
энергичность	0,63	0,72	0,68
внимательность	<b>0,97</b>	<b>1,00</b>	<b>0,98</b>
целеустремленность	0,74	0,73	0,75
стрессоустойчивость	0,83	0,84	0,85
качественное общение	0,72	0,71	0,73
стратегическое планирование	0,81	0,80	0,77
умение делегировать	0,71	0,69	0,77
создание команды	0,87	0,86	0,87
работа в команде	0,80	0,80	0,80
конфликтность	0,82	0,81	0,82

Необходимо отметить, что по решительности и самостоятельности в среднем более высокие оценки имеют руководители отрасли образования, по внимательности и инициативности – руководители производства.

Таким образом, хотя руководители всех рассмотренных сфер имеют высокие оценки в схожих компетенциях, всё же можно выявить особенности функционально-ролевой и личностно-деятельностной оценки руководителей:

- высокий уровень проявления всех рассматриваемых компетенция руководителями отрасли образования;

- значительно более высокая оценка самостоятельности, проявляемой руководителями из сферы образования, по сравнению с другими руководителями;

- более высокая оценка внимательности, проявляемой руководителями из

сферы производства, по сравнению с другими руководителями.

В таблице выделены компетенции с максимальными значениями. Значения по преобладающим компетенциям представлены на рисунок 2.9:



Рис. 2.9. Особенности компетенций топ-менеджеров по отраслям

Такой подход к определению структуры психологических компетенций топ-менеджеров в разных отраслях позволил выявить, что в целом наиболее проявленные компетенции совпадают у руководителей разных отраслей – рисунок 2.10:

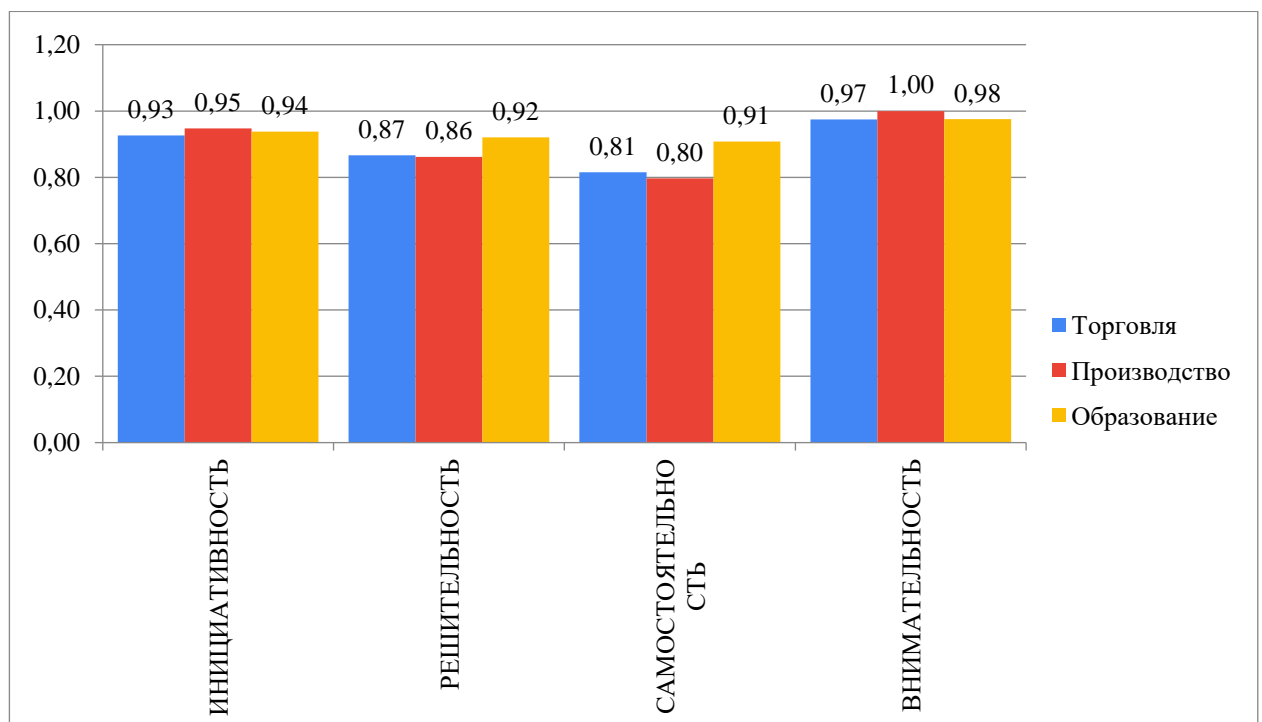


Рис. 2.10. Наиболее проявленные компетенции совпадают у руководителей



## разных отраслей

Исходя из полученных результатов, можно сделать несколько выводов, касающихся различия в оценке психологических компетенций руководителей разных отраслей. Хотя такие отдельные компетенции, как внимательность и инициативность имеют высокие оценки для руководителей всех рассмотренных отраслей, всё же по данным компетенциям лидерами являются руководители сферы производства. Это объясняется особенностями данной области деятельности, требующей от руководителя принятия решений по различным вопросам и внимательности. В то же время, для отрасли образования имеет большее значение такая компетенция как самостоятельность. Это, возможно, обусловлено небольшим числом уровней управленческой иерархии в частных образовательных организациях, что ведет к необходимости самостоятельного решения проблем и принятия управленческих решений каждым отдельным руководителем. Это ведет к развитию такой компетенции, как самостоятельность, для руководителей сферы образования. Это обуславливает необходимость формирования разных требований при оценке компетенций кандидата на должность топ-менеджера в разных отраслях.

Далее выявлено, как влияет каждая из групп компетенций на общую оценку психологических компетенций топ-менеджеров – таблица 2.4:

Таблица 2.4

Группировка компетенций топ-менеджеров (оценка по отношению к максимуму)

Компетенция	Торговля	Производство	Образование
Средняя оценка по группе интеллектуальных компетенций	0,81	0,82	0,83
Средняя оценка по группе мотивационно-волевых компетенций	0,78	0,80	0,82
Средняя оценка по группе эмоционально-коммуникационных компетенций	0,79	0,79	0,80
<b>Общая средняя оценка компетенций</b>	0,79	0,81	0,82

Представим оценку влияния средней оценки по группе интеллектуальных компетенций на общую среднюю оценку психологических компетенций топ-

менеджеров. Проведем проверку нормальности распределения по шкалам и отраслям. Для этого использован критерий Колмогорова-Смирнова – таблица 2.5:

Таблица 2.5

## Расчет критерия Колмогорова-Смирнова (отрасль торговли)

Показатель	Шкала	Группа интеллектуальных компетенций	Группа мотивационно-волевых компетенций	Группа эмоционально-коммуникационных компетенций
N		45	45	45
Нормальные параметры	Среднее	4,75	16,62	43,17
	Стандартное отклонение	0,60	2,11	3,67
Разницы экстремумов	Модуль	0,03	0,04	0,06
	Отрицательные	0,14	0,18	0,09
Статистика Z Колмогорова-Смирнова		0,14	0,14	0,18
Асимптотическое знач.		0,20	0,20	0,20
Результат		Нормальность подтверждена	Нормальность подтверждена	Нормальность подтверждена

Как видно из приведенных данных, и относительно интегрального значения, и относительно значения каждой шкалы для данных по отрасли торговли асимптотическая значимость критерия превышает  $p < 0,05$ , то есть вероятность ошибки не является значимой. Это дает основания говорить о сходстве исследуемых распределений с нормальным и, следовательно, для них можно применять параметрические критерии нормального распределения.

Итак, была доказана нормальность распределения для данных о руководителях отрасли торговли по всем трем группам компетенций. Можно сделать вывод о том, что высокий уровень оценок всех рассматриваемых групп компетенций руководителей демонстрирует большинство из опрошенных данной отрасли. Значит, можно сформировать определённые требования к кандидату на должность топ-менеджера в сфере производства – это высокие оценки компетенций рассмотренных групп.

Аналогичные расчеты проведены для отрасли производства. Как видно из приведенных данных, для каждой шкалы для данных по отрасли производства подтверждено нормальное распределение.

Нормальность распределения подтверждена для данных о руководителях отрасли производства по всем трем группам компетенций. Это позволяет сделать вывод о том, что высокий уровень оценок интеллектуальных, мотивационно-волевых и эмоционально-коммуникационных компетенций руководителей демонстрирует большинство из опрошенных. Значит, можно говорить о возможности формирования требований к кандидату на должность топ-менеджера в сфере производства – это высокие оценки компетенций рассмотренных групп – таблица 2.6:

Таблица 2.6

## Расчет критерия Колмогорова-Смирнова (отрасль производства)

Показатель	Шкала	Группа интеллектуальных компетенций	Группа мотивационно-волевых компетенций	Группа эмоционально-коммуникационных компетенций
N		41	41	41
Нормальные параметры	Среднее	4,93	16,73	42,71
	Стандартное отклонение	0,49	1,58	3,82
Разницы экстремумов	Модуль	0,05	0,03	0,04
	Отрицательные	0,12	0,20	0,08
Статистика Z Колмогорова-Смирнова		0,12	0,20	0,08
Асимптотическое знач.		0,21	0,21	0,21
Результат		Нормальность подтверждена	Нормальность подтверждена	Нормальность подтверждена

Аналогичные расчеты проведены для отрасли образования. Для шкалы интеллектуальных компетенций подтверждено нормальное распределение, для групп мотивационно-волевых и эмоционально-коммуникационных компетенций – не подтверждено – таблица 2.7.

Итак, была доказана нормальность распределения для данных о руководителях отрасли образования по всем трем группам компетенций.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что высокий уровень оценок всех рассматриваемых групп компетенций руководителей демонстрирует большинство из опрошенных данной отрасли. Значит, можно сформировать определённые требования к кандидату на должность топ-менеджера в сфере образования – это высокие оценки компетенций рассмотренных групп.

Таблица 2.7

## Расчет критерия Колмогорова-Смирнова (отрасль образования)

Показатель	Шкала	Группа интеллектуальных компетенций	Группа мотивационно-волевых компетенций	Группа эмоционально-коммуникационных компетенций
N		40	40	40
Нормальные параметры	Среднее	5,02	16,9	43,49
	Стандартное отклонение	0,68	2,06	4,06
Разницы экстремумов	Модуль	0,07	0,07	0,11
	Отрицательные	0,15	0,22	0,25
Статистика Z Колмогорова-Смирнова		0,15	0,22	0,25
Асимптотическое знач.		0,22	0,22	0,22
Результат		Нормальность подтверждена	Нормальность <b>не</b> подтверждена	Нормальность <b>не</b> подтверждена

Таким образом, для сравнения групп компетенций по оценкам между собой далее будет использован тест Краскала-Уоллиса. Цель теста – оценить, принадлежат ли образцы к популяциям с одинаковой медианной средой.

Для того чтобы провести сравнение отраслей, с помощью средних значения количества ответов во всех рядах увеличено до максимального. Далее приведём значение теста Краскала-Уоллиса. По группе интеллектуальных компетенций критерий Краскала-Уоллиса высоко значим. Таким образом, характеристики разных отраслей значимо отличаются друг от друга при сравнении уровня интеллектуальных компетенций.

По группе мотивационно-волевых компетенций критерий Краскала-Уоллиса не значим. Значит, характеристики разных отраслей не значительно отличаются друг от друга при оценке мотивационно-волевых компетенций –

таблица 2.8:

Таблица 2.8

## Результаты теста Краскела-Уоллиса

Показатель	Группа интеллектуальных компетенций	Группа мотивационно-волевых компетенций	Группа эмоционально-коммуникационных компетенций
N	135	135	135
Квадрат суммы рангов	634204,01	625374,23	628336,53
H statistic	6,51	0,74	2,68
p-value	0,04	0,69	0,26
Результат	p > 0,05	p < 0,05	p < 0,05
	характеристики значительно отличаются друг от друга	характеристики не отличаются друг от друга	характеристики не отличаются друг от друга

По группе эмоционально-коммуникационных компетенций критерий Краскела-Уоллиса не значим. Значит, характеристики разных отраслей не значительно отличаются друг от друга при оценке эмоционально-коммуникационных компетенций. Можно сделать вывод о том, что эмоционально-коммуникационные и мотивационно-волевые компетенции одинаково значимы для всех рассматриваемых отраслей.

Далее необходимо уточнить, какая группа компетенций имеет более высокие оценки для руководителей разных отраслей. Топ-менеджеры из сферы частного образования имеют наиболее высокие оценки по всем группам компетенций (при оценке по среднему значению). Особенно высокая оценка наблюдается для группы интеллектуальных компетенций (0,83 при  $p < 0,05$ ). То есть в среднем топ-менеджеры данной отрасли демонстрируют 83,2% от максимума при оценке интеллектуальных компетенций. В целом средние оценки по группам компетенций для топ-менеджеров из сферы образования не опускаются ниже 80% от максимума при  $p < 0,05$ , что является весьма высоким уровнем.

Проведена группировка компетенций по сферам и группам с расчетом средних арифметических оценок – таблица 2.9:

Таблица 2.9

Группировка компетенций топ-менеджеров (оценка по отношению к максимуму)

Компетенция	Торговля	Производство	Образование	Средняя оценка по компетенции
ответственность	0,68	0,77	0,77	0,74
умение делегировать	0,71	0,69	0,77	0,72
создание команды	0,87	0,86	0,87	0,87
стратегическое планирование	0,81	0,80	0,77	0,79
внимательность	0,97	1,00	0,98	0,98
<b>Средняя оценка по группе интеллектуальных компетенций</b>	<b>0,81</b>	<b>0,82</b>	<b>0,83</b>	<b>0,82</b>
настойчивость	0,70	0,74	0,74	0,73
решительность	0,87	0,86	0,92	0,88
инициативность	0,93	0,95	0,94	0,94
целеустремленность	0,74	0,73	0,75	0,74
энергичность	0,63	0,72	0,68	0,68
самостоятельность	0,82	0,80	0,91	0,84
<b>Средняя оценка по группе мотивационно-волевых компетенций</b>	<b>0,78</b>	<b>0,80</b>	<b>0,82</b>	<b>0,80</b>
стрессоустойчивость	0,83	0,84	0,85	0,84
конфликтность	0,82	0,81	0,82	0,82
работа в команде	0,80	0,80	0,80	0,80
качественное общение	0,72	0,71	0,73	0,72
<b>Средняя оценка по группе эмоционально-коммуникационных компетенций</b>	<b>0,79</b>	<b>0,79</b>	<b>0,80</b>	<b>0,79</b>

Далее представим на рисунке 2.11:

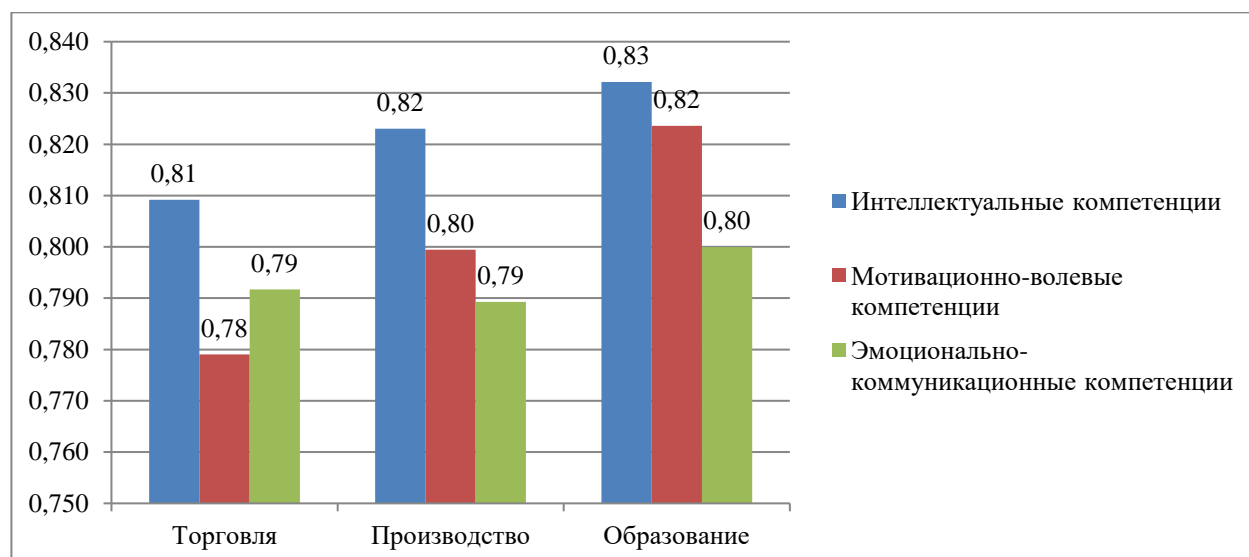


Рис. 2.11. Средняя оценка по группам компетенций топ-менеджеров

Необходимо отметить, что коммуникативные способности с ориентацией на эффективное взаимодействие имеют наибольшую оценку для сфер торговли и образования. Таким образом, именно в торговле важны компетенции, которые позволяют руководителю своевременно получать оперативную информацию и «держать руку на пульсе» относительно событий как во внешней, так и внутренней среде. Данная группа компетенций включала также эмоциональные компетенции. Эмоциональные компетенции руководителя и создание им условий для обучения и развития как себя, так и своей команды, при наличии доверия и готовности поддерживать лидера со стороны своих последователей – весьма важные компетенции для руководителя сферы образования. Вероятно, именно поэтому руководители данной отрасли проявили столь высокий уровень данной группы компетенций.

Далее проведем корреляционный анализ. Найдем коэффициенты корреляции для значений средних оценок психологических компетенций по группам для сферы образования. Для группы интеллектуальных компетенций коэффициент составил 0,34 при  $p < 0,05$ , для группы мотивационно-волевых компетенций – 0,40 при  $p < 0,05$ , для группы эмоционально-коммуникационных компетенций – 0,26 при  $p < 0,05$ . Таким образом, значения коэффициентов корреляции свидетельствуют о том, что наиболее сильная связь наблюдается между уровнем психологических компетенций топ-менеджеров сферы

образования и группой мотивационно-волевых компетенций (0,40 при  $p < 0,05$ ), а также группой интеллектуальных компетенций (0,34 при  $p < 0,05$ ).

Руководители отрасли производства также продемонстрировали высокие интеллектуальные компетенции – так, их оценка составила 0,82 при  $p < 0,05$ , то есть 82,3% от максимума. Но средние оценки по другим группам компетенций значительно ниже, чем у топ-менеджеров из сферы образования. В целом средние оценки по группам компетенций для топ-менеджеров из сферы производства не опускаются ниже 78,9% от максимума при  $p < 0,05$ , что является весьма высоким уровнем.

Найдем коэффициенты корреляции для значений средних оценок психологических компетенций по группам для сферы производства. Для группы интеллектуальных компетенций коэффициент составил 0,34 при  $p < 0,05$ , для группы мотивационно-волевых компетенций – 0,40 при  $p < 0,05$ , для группы эмоционально-коммуникационных компетенций – 0,26 при  $p < 0,05$ . Таким образом, значения коэффициентов корреляции свидетельствуют о том, что наиболее сильная связь наблюдается между уровнем психологических компетенций топ-менеджеров сферы производства и мотивационно-волевыми компетенциями (0,40 при  $p < 0,05$ ), а также группой интеллектуальных компетенций (0,34 при  $p < 0,05$ ).

Руководители сферы торговли также продемонстрировали высокие интеллектуальные компетенции – так, их оценка составила 0,81 при  $p < 0,05$ , то есть 80,9% от максимума. Но средние оценки по другим группам компетенций значительно ниже, чем у топ-менеджеров из сферы образования. Интересно, что второе место по величине средней оценки занимает для топ-менеджеров торговли группа эмоционально-коммуникационных компетенций – 79,2% от максимума. В целом средние оценки по группам компетенций для топ-менеджеров из сферы торговли не опускаются ниже 77,9% от максимума, что является весьма высоким уровнем.

Найдем коэффициенты корреляции для значений средних оценок психологических компетенций по группам для сферы торговли. Для группы



интеллектуальных компетенций коэффициент составил 0,34 при  $p < 0,05$ , для группы мотивационно-волевых компетенций – 0,39 при  $p < 0,05$ , для группы эмоционально-коммуникационных компетенций – 0,27 при  $p < 0,05$ . Таким образом, значения коэффициентов корреляции свидетельствуют о том, что наиболее тесная связь наблюдается между уровнем психологических компетенций топ-менеджеров сферы торговли и группой мотивационно-волевых компетенций (0,39 при  $p < 0,05$ ), а также группой интеллектуальных компетенций (0,34 при  $p < 0,05$ ).

Необходимо отметить, что руководитель современного образовательного учреждения, является, прежде всего, публичным деятелем. В своей работе он постоянно вступает в общение с пятью социальными группами: учениками, педагогами, местным руководством образования, техническим персоналом и родителями. Таким образом, высокое проявление всех групп компетенций, но в особенности – интеллектуальных – характерно для образования и производства. Для топ-менеджеров из сферы образования также характерно проявление компетенций мотивационно-волевой группы. Скорее всего, это особенности сфер работы руководителей. Так, высокий уровень проявлений интеллекта и мотивации является необходимым для сферы образования, тогда как для сферы производства наравне с интеллектом требуются иные компетенции – волевые и эмоциональные. Для отрасли торговли, помимо интеллектуальных компетенций, требуется высокий уровень проявления коммуникационных компетенций, так как в сфере торговли потребность в общении весьма высокая в связи с особенностями данной деятельности. В целом руководители всех анализируемых отраслей демонстрируют высокие оценки по группе интеллектуальных компетенций. Развитию интеллектуальных компетенций руководителя могут способствовать основательные знания, постоянство в их получении, упорство в их практическом применении и совершенствовании управленческого мастерства, границы которого не существует.

Также проведем сравнение коэффициентов корреляции по отраслям – таблица 2.10:

Сравнение коэффициентов корреляции для средних оценок компетенций топ-менеджеров по отраслям (при  $p < 0,05$ )

Группа компетенций	Торговля	Производство	Образование
Средняя оценка по группе интеллектуальных компетенций	0,34	0,34	0,34
Средняя оценка по группе мотивационно-волевых компетенций	0,39	0,40	0,40
Средняя оценка по группе эмоционально-коммуникационных компетенций	0,27	0,26	0,26

На рисунке 2.12 отразим вклад каждой из рассмотренных групп на общую оценку психологических компетенций топ-менеджеров:

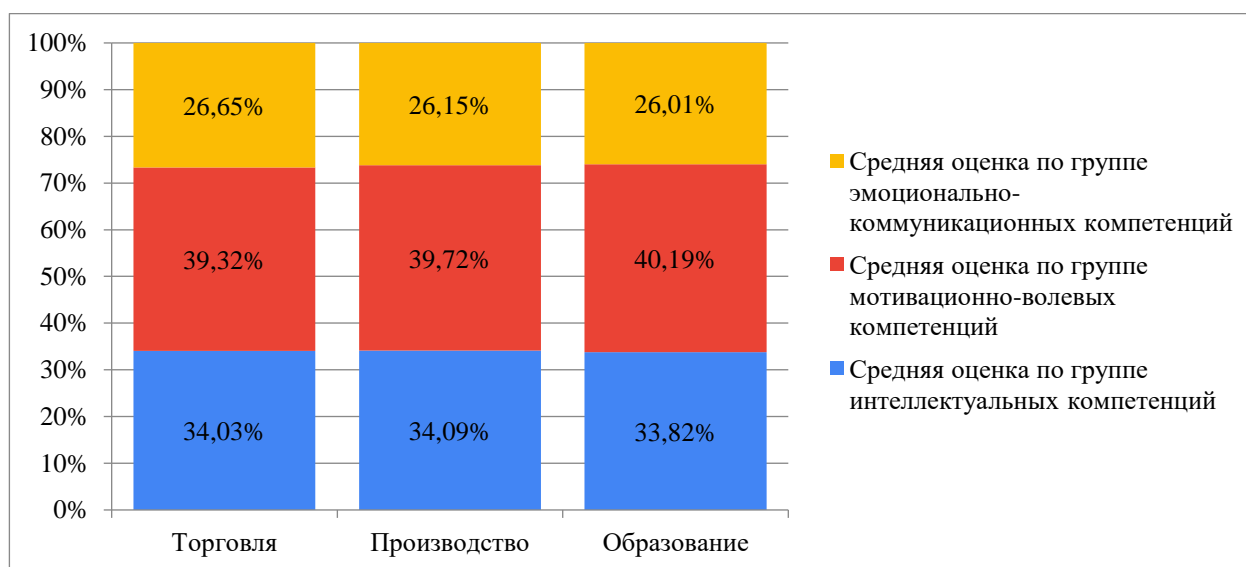


Рис. 2.12. Вклад каждой из рассмотренных групп на общую оценку психологических компетенций топ-менеджеров

Средняя оценка психологических компетенций топ-менеджеров наиболее зависит от оценки по группе мотивационно-волевых компетенций – на 39,32-40,19%. Также значительная связь средней оценки компетенций руководителей и уровня интеллектуальных компетенций – от 33,82 до 34,09%. В целом разница между связями конкретных групп и общей оценкой компетенций мало различается по отраслям. Это свидетельствует о том, что связь соответствующих компетенций у руководителей с общим уровнем компетенций в целом одинаков по отраслям и не зависит от сферы деятельности. В целом в ходе исследования выявлено, что руководители всех

рассмотренных отраслей обладают наиболее высокими оценками по группе интеллектуальных компетенций. Исходя из этого, можно предположить, что важной характеристикой руководителя, которая обуславливает его лидерский потенциал, является совокупность интеллектуальных компетенций.

Необходимо отметить, что группа интеллектуальных компетенций менеджеров высшего и среднего звена может быть охарактеризована взаимосвязью составляющих компетенций руководителя с результативностью его деятельности и источникам формирования компетенций и их ориентации на потребности системы развития предприятия. Выявлена нормальность распределения, подтвержденная для данных о руководителях всех трех рассмотренных сфер. Это позволяет сделать вывод о том, что в разных отраслях мы наблюдаем высокий уровень оценок интеллектуальных компетенций руководителей разного уровня, что является интересным для лучшего понимания необходимых компетенций топ-менеджера. При этом необходимо отметить, что данная группа компетенций формируется в результате обучения и управленческой практики.

### 2.3. ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Одним из аспектов проведенных исследований было выявление и оценивание профессиональных компетенций руководителей. Согласно разработанной нами классификации компетенций управленческого персонала в оцениваемые компетенции вошли 15 компетенций. Оценивание психологических компетенций осуществлялось для руководителей высшего уровня управления с использованием комплексного опросного листа.

Исходя из полученных результатов, при профессионально-психологическом отборе на управленческую должность необходимо учитывать, прежде всего, группу интеллектуальных компетенций. Реализация профессионально-психологического отбора на управленческую должность может быть реализована путем совмещения опросника «Волевые качества

личности» (М.В. Чумаков), теста самооценки стрессоустойчивости С. Коухена и Г. Виллиансона и методики «Цикл управленческих умений» (Clark L. Wilson) (адаптация В.А. Чикер). В целом данные методики позволяют провести оценку компетенций топ-менеджера по отдельным группам. При этом могут быть оценены соотношения между оценками и проявлением отдельных групп компетенций по сравнению с другими. Как показал анализ, по отраслям оценка компетенций по предложенным нами группам отличается.

Фактические оценки психологических компетенций управленческого персонала по отраслям различаются незначительно – руководители всех рассмотренных отраслей продемонстрировали высокий уровень интеллектуальных компетенций. Усиление социальной направленности экономических процессов обуславливает актуальность развития эмоционально-коммуникационной группы компетенций, а также мотивационно-волевых.

Исследование особенностей компетенций для руководителей разных отраслей осуществлялось путем анализа и оценивания ключевых компетенций в деятельности руководителей. В ходе оценивания установлена сильная связь между уровнем психологических компетенций топ-менеджеров всех рассмотренных сферы и группой мотивационно-волевых и интеллектуальных компетенций. Все группы компетенций руководителей в сфере образования имеют более высокие средние баллы, чем по другим отраслям. В целом также выявлено, что оценка групп психологических компетенций для разных отраслей различается незначительно. Это говорит о схожести набора психологических компетенций для выполнения функций руководителя, независимо от сферы деятельности.

Разница, выявленная при оценке разных компетенций для руководителей трех рассмотренных отраслей, требует формирования разных требований при оценке компетенций кандидата на должность топ-менеджера в разных отраслях. Это позволит более точно и оптимально выбрать наиболее подходящих кандидатов на должность топ-менеджера в разных отраслях. Так, для сферы торговли наиболее высокие оценки должны быть получены

кандидатом по таким компетенциям, как: создание команды, внимательность, решительность, инициативность, стрессоустойчивость. Для сферы производства – это инициативность, стрессоустойчивость, стратегическое планирование. Для сферы образования – это инициативность, решительность, самостоятельность, внимательность, стрессоустойчивость и создание команды. Ключевой интеллектуальной компетенцией для руководителей всех сфер является внимательность, среди мотивационно-волевых компетенций выделяются решительность и инициативность, а среди эмоционально-коммуникационных компетенций – создание команды и стрессоустойчивость.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждый человек уникален, а жизненные идеи, опыт, чувства, мысли, воспитание, различные жизненные установки делают набор его компетенций уникальным. Но в принципе, руководителем может стать любой целеустремленный человек, который пытается получать и получает новые знания в различных областях деятельности. Значимость оценки психологических компетенций руководителей обуславливается тем, что в совокупности они формируют способность руководителя к управлению. Данная способность является определяющим признаком успешности специалиста, занимающего руководящую должность в организации. Поэтому при профессионально-психологическом отборе на управленческую должность в малом бизнесе так важно правильно оценить кандидатов по уровню компетенций.

На сегодня нет единого подхода к оценке компетенций руководителя. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности руководителей тесно связан и с творческим подходом, и с индивидуальными характеристиками сотрудника, и с информационно-технологическим процессом и его конечными результатами, и с социальным развитием организации. Поэтому предложено разделить компетенции руководителя на группу интеллектуальных компетенций, группу мотивационно-волевых компетенций и группу эмоционально-коммуникационных компетенций. Оценку данных групп компетенций предложено провести на основе совместного использования опросника «Волевые качества личности» (М.В. Чумаков), теста самооценки стрессоустойчивости С. Коухена и Г. Виллиансона и методики «Цикл управленческих умений» (Clark L. Wilson) (адаптация В.А. Чикер).

Проведена оценка 15 компетенций руководителей – ответственность, инициативность, решительность, самостоятельность, настойчивость, энергичность, внимательность, целеустремленность, стрессоустойчивость, качественное общение, стратегическое планирование, умение делегировать,

создание команды, работа в команде, конфликтность. В опросе приняли участие – руководители предприятий трех отраслей – торговли, производства и образования.

Выявлено, что для сферы торговли наиболее высокие оценки должны быть получены кандидатом по таким компетенциям, как: создание команды, внимательность, решительность, инициативность, стрессоустойчивость. Для сферы производства – это инициативность, стрессоустойчивость, стратегическое планирование. Для сферы образования – это инициативность, решительность, самостоятельность, внимательность, стрессоустойчивость и создание команды. Ключевой интеллектуальной компетенцией для руководителей всех сфер является внимательность, среди мотивационно-волевых компетенций выделяются решительность и инициативность, а среди эмоционально-коммуникационных компетенций – создание команды и стрессоустойчивость.

Таким образом, руководители должны обладать высоким уровнем психологических компетенций интеллектуальной, эмоционально-коммуникационной и мотивационно-волевой групп. Это доказано путем анализа полученных данных опроса руководителей разных отраслей (торговли, производства и образования). В ходе опроса выявлены высокие оценки по данным группам компетенций.

В ходе исследования выявлено, что руководители всех рассмотренных отраслей обладают наиболее высокими оценками по группе интеллектуальных компетенций. Исходя из этого, можно выделить важную характеристику руководителя, которая обуславливает его лидерский потенциал. Ею является совокупность интеллектуальных компетенций, поскольку от уровня их проявления напрямую зависит оперативность и качество достижения поставленных целей, тщательный анализ достигнутых результатов и обоснована разработка дальнейших действий с учетом полученных результатов и разработки мероприятий по устранению выявленных проблем. Вот почему требования к руководству высшего уровня в любой из рассмотренных отраслей

должны быть сформированы в профессиограммах, психограммах, картах компетенций, квалификационной карте так, чтобы они соответствовали совокупности компетенций руководящего сотрудника. В данных документах целесообразно детально обозначить те компетенции, которыми должен обладать руководитель в полном объеме при исполнении своих должностных обязанностей, а также уровень оценки компетенций кандидата.

В целом, разница, выявленная при оценке разных компетенций для руководителей трех рассмотренных отраслей, требует формирования разных требований при оценке компетенций кандидата на должность топ-менеджера в разных отраслях. Это позволит более точно и оптимально выбрать наиболее подходящих кандидатов на должность топ-менеджера в разных отраслях малого бизнеса.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аванесян, К.А., Понкратова, А.В., Саркисова, Р.А. Методы и инструменты оценки управленческих компетенций // Проблемы инструментально-методического обеспечения экономической деятельности коммерческих организаций. 2018. №1. С. 10-14.
2. Адизес И.К. Адизес для лидеров. М.: Эксмо, 2017. 251 с.
3. Бабына И. В., Куркина М. П. Ключевые компетенции «эффективных менеджеров» // Моделирование и прогнозирование развития отраслей социально-экономической сферы. 2021. С. 7-13.
4. Бавыкина Е.Н., Коровин М.Е. Система совершенствования оценки управленческого потенциала персонала предприятия // Современные научные исследования в сфере экономики. 2018. №1. С. 222-226.
5. Бубнова С.С. Ценностные ориентации личности как многомерная нелинейная система // Психологический журнал. 1999. №5. С. 38-44.
6. Войтикова М.А. Психологическая модель развития профессиональной компетентности руководителя научной организации // ББК 2019. №1. С. 306.
7. Воробьева О. В. Лидерство и управление в научно-технологической сфере: модель компетенций // Высшее образование в России. 2020. №. 8-9. С. 26-38.
8. Ганиева А.К., Ибрагимов Э.Э. Диагностика поведения руководителя в социально-психологических процессах взаимодействия с персоналом // Экономические и социально-психологические аспекты управления персоналом в условиях динамических изменений организации. 2017. №12. С. 175-202.
9. Герасимов Б.Н. Исследование и развитие компетентности управленцев // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №. 4-1. С. 68-76.
10. Гилева Т. А., Пескова Д. Р. Ключевые компетенции как основа конкурентоспособности современного предпринимательства // Инновационная деятельность. 2018. №. 1. С. 12-23.

11. Гриненко Т.Г. Компетентностный потенциал женщины-руководителя // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2020. №. 3. С. 127-137.
12. Жданко Т. А., Гершпигель С. В., Перегудова В. В. Диагностика профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций общего образования // Современные проблемы науки и образования. 2021. №. 4. С. 19-21.
13. Калашникова О.В. Развитие современных руководителей на основе модели компетенций // Евразийское научное объединение. 2021. №2. С. 389-391.
14. Кудашев А.Р. Диагностика ключевых социально-психологических компетенций руководителя: концептуальные основы и инструменты // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2018. №5. С. 95-101.
15. Кузнецова Е., Солнцев С., Травкин П. Вознаграждение руководителей высшего звена на примере компаний Восточной Европы (опыт эмпирического исследования на данных Bloomberg) // Высшая школа экономики: сайт. 2020. URL: <https://www.hse.ru/data/618/618/1234/19.06> (Дата обращения: 01.12.2021).
16. Куликова Т.Н., Софьина В.Н., Макарова М.Е. Психологическая оценка развития управленческой компетентности руководителей высшего звена // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2020. №2. С. 557-559.
17. Лавриненко В. Н. О действительных механизмах межкультурной коммуникации // Философия и культура. 2012. № 3 (51). С. 47-53.
18. Лях Ю.А., Тетерина А.А. Современные требования к компетенциям управленцев в сфере образования // Новые педагогические исследования. 2020. С. 39-42.
19. Машкова А.С. Экспертная оценка менеджерами компетенций менеджеров (на модели российских коммерческих компаний) // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. №1. С. 107-127.

20. Мисаилов А.Ю. Роль компетенций в деятельности руководителя производственного предприятия // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. 2018. №2. С. 59-62.

21. Мишурова И. В. Методы выявления ключевых компетенций и построения компетентностного профиля руководителя проектов // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. №2. С. 189-196.

22. Ноакк Н. В. Анализ динамики востребованности компетенций руководителей среднего звена управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. №4. С. 60-76.

23. Новоторцева А. В. Оценка психологической компетентности менеджера (на примере менеджера коммерческой организации) // Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований. 2019. №3. С. 67-71.

24. Раскачкина Е.В. Ценностно-смысловые компетенции личности как интегративная категория современной педагогической теории и практики // Сибирский педагогический журнал. 2017. №1. С. 161-167.

25. Сенашенко В.С., Марушина М.К. Деловая игра в корпоративном обучении как эффективный метод развития компетенций руководителей // Современное образование. 2018. №. 3. С. 94-108.

26. Скоряева Е. А., Лыжин А. И., Тарасюк О. В. Современные подходы к определению структуры управленческих компетенций руководящего персонала // Высшее образование сегодня. 2021. №1. С. 11-18.

27. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. М.: Гиппо, 2017. 587 с.

28. Сысоев В.В., Селезнев В.Н., Гайдамашко И.В. Подготовка антикризисных менеджеров методами психологического анализа профессиональной деятельности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2012. №2. С. 155-163.

29. Терехова Т.А. Оценка психологической компетентности руководителя с помощью модульного обучения // Педагогический имидж. 2018. №. 1 (38). С.183-193.

30. Федорова С.А. Концептуальные основы разработки модели компетенций в деятельности менеджера по персоналу // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2018. №6. С. 203-207.

31. Хайитов О.Э. Моделирование психологической компетентности руководителя: концептуальный эмпирический анализ // Academic research in educational sciences. 2020. №3. С.526-540.

32. Чикер В. А. Оценка персонала в организациях: современное видение // ББК 88. 2018. №2. С. 246-254.

33. Чуланова О.Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) // Вестник евразийской науки. 2017. №. 1 (38). С.7-9.

34. Шабалина Е. И., Вихман А. А. Связь управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений с особенностями функционирования их эмоциональной сферы // Ярмарка научно-практических инициатив студентов. 2018. С. 150-152.

35. Шаповалов В. И., Шуванов И. Б. Синергетический подход к оценке конкурентоспособности руководителей // Современные наукоемкие технологии. 2020. №. 11-1. С. 229-234.

36. Шунаева Г. А., Пархоменко И. А. Управленческие компетенции современного менеджера в организации // Интеграция психолого-педагогических наук и актуальных образовательных практик. 2019. С. 260-264.

37. Янцен К.И., Мещерякова Э.И., Ларионова А.В. Оценка деятельности руководителей организации на основании компетентностно-ориентированной модели // Векторы благополучия: экономика и социум. 2019. №2 (33). С. 1-15.

38. Arnaud G., Lauriol J. L'ave`nement du mode`le de la competence: Quelles evolutions pour la GRH // La Revue des Sciences de Gestion Direction & Gestion des Entreprises. 2002. №194. P.11-20.

39. Cazal D., Dietrich A. Competences et savoirs: quels concepts pour quelles instrumentations // Gerrer les Competences: des Instruments aux Processus. 2003. №45. P. 241-262.

40. Chala N. Competencies of personnel in economy 4.0: Challenges and solutions // Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2021. №1. P. 71-77.

41. Cheetham G., Chivers G. The refl ective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the refl ective practitioner and competence-based approaches // Journal of European Industrial Training. 1998. № 7. P. 267-276.

42. Czainska K. Competencies of Managers of Deep Organizational Changes // European Research Studies. 2020. Vol. 23. P. 466-485.

43. Gunter R. C. Emotional intelligence and its relationship to project manager leadership competencies and project success // Saint Leo University. 2020. №12. 146 p.

44. Kulkarni G. Review Paper On Competencies Essential For Project Manager // Psychology and Education Journal. 2021. Vol. 58. №1. C. 2502-2514.

45. McClelland D.C. A guide to job competence assessment. Boston: McBer, 1976. 669 p.

46. Robinson M.A. Sparrow P.R., Clegg C., Birdi K. Design engineering competencies: future requirements and predicted changes in the forthcoming decade // Design Studies. 2005. №. 2. P. 123-153.

47. Rothwell W.J. A Report on Workplace Learner Competencies // Retrieved. 2006. №3. P.56-71.

48. Szczepańska-Woszczyzna K. Management Theory, Innovation and Organisation: A Model of Managerial Competencies. Routledge, 2020. 190 p.

49. Tang K.Y., De Meuse K.P. Leadership competencies across organizational levels: A test of the pipeline model // Journal of Management Development. 2011. №14. P.102-109.

50. Vainieri M. Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference // Health care management review. 2019. №. 4. P. 306.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА-САМОНАБЛЮДЕНИЕ

Уважаемые участники опроса!

Данная анкета состоит из трех блоков и помогает оценить у вас наличие отдельных компетенций. Результаты анкеты будут использованы только для научно-исследовательских целей.

Укажите ваш пол: мужской женский  
 Укажите ваш возраст  
 Укажите вашу должность  
 Сфера деятельности вашей организации (отрасль)  
 производство  
 образование  
 торговля

Далее представлен блок вопросов, на которые нужно ответить "да" или "нет"

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.  
 Да Нет
2. У меня всегда много идей и планов.  
 Да Нет
3. Прислушиваюсь к замечаниям других.  
 Да Нет
4. В основном, мне удастся привести логически правильные аргументы при обсуждении.  
 Да Нет
5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.  
 Да Нет
6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.  
 Да Нет
7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.  
 Да Нет
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.  
 Да Нет
9. Свои ошибки, как правило, признаю.  
 Да Нет
10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.  
 Да Нет
11. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.  
 Да Нет
12. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.  
 Да Нет
13. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.  
 Да Нет
14. Прислушиваюсь к тем, кто имеет свою точку зрения, отличную от моей.  
 Да Нет
15. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.  
 Да Нет
16. Излагаю свои мысли системно.  
 Да Нет

17. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.  
Да Нет
18. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.  
Да Нет
19. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.  
Да Нет
20. Стремлюсь, чтобы при проведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.  
Да Нет

Далее представлены вопросы для оценки стрессоустойчивости

1. Насколько часто неожиданные неприятности выводят вас из равновесия?  
Никогда Почти никогда Иногда Довольно часто Очень часто
2. Насколько часто вам кажется, что самые важные вещи в вашей жизни выходят из под вашего контроля?  
Никогда Почти никогда Иногда Довольно часто Очень часто
3. Как часто вы чувствуете себя «нервозным», подавленным?  
Никогда Почти никогда Иногда Довольно часто Очень часто
4. Как часто вы чувствуете уверенность в своей способности справиться со своими личными проблемами?  
Никогда Почти никогда Иногда Довольно часто Очень часто
5. Насколько часто вам кажется, что все идет именно так, как вы хотите?  
Никогда Почти никогда Иногда Довольно часто Очень часто
6. Как часто вы в силах контролировать раздражение?  
Никогда Почти никогда Иногда Довольно часто Очень часто
7. Насколько часто у вас возникает чувство, что вам не справиться с тем, что от вас требуют?  
Никогда Почти никогда Иногда Довольно часто Очень часто
8. Часто ли вы чувствуете, что вам сопутствует успех?  
Никогда Почти никогда Иногда Довольно часто Очень часто
9. Как часто вы злитесь по поводу вещей, которые вы не можете контролировать?  
Никогда Почти никогда Иногда Довольно часто Очень часто
10. Часто ли вы думаете, что накопилось столько трудностей, что их невозможно преодолеть?  
Никогда Почти никогда Иногда Довольно часто Очень часто

Далее представлен блок вопросов для определения управленческих умений.

1. Вы проявляете искренний интерес к предложениям ваших подчиненных

Неверно (никогда) 1 2 3 4 5 6 7

Верно (всегда)

2. Вы планируете работу коллектива таким образом, чтобы избежать возможных сбоев

Неверно (никогда)

1 2 3 4 5 6 7

Верно (всегда)



3. Вы даёте подчинённым возможность тщательно освоить область своей работы  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
4. Вы доводите до сведения работников, насколько они успешны в выполнении работы  
 Неверно (никогда)  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
5. Коллектив вам доверяет  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
6. Вы настаиваете, чтобы все было сделано так, как вы говорите  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
7. Вы тщательно следите, чтобы работа выполнялась к намеченному сроку  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
8. Вы заинтересованы в продвижении подчинённых по службе  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
9. Вы позволяете коллективу самостоятельно планировать рабочий процесс  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
10. Вы выполняете свои обязательства  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
11. Вы советуется с подчинёнными по поводу решения той или иной проблемы  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
12. Вы наблюдаете за выполнением работы на всех ее этапах  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
13. Вы уверены в необходимости совместной работы группы  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
14. Вы считаете, что планирование профессиональной карьеры так же важно, как и планирование рабочего процесса  
 Неверно (никогда)  
 1            2            3            4            5            6            7  
 Верно (всегда)
15. Хорошая организация работы коллектива обеспечивается вашим тщательным планированием

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

16. Вы отмечаете членов группы, чья работа особенно помогает коллективу достигнуть высоких результатов

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

17. Подчиненным легко общаться с вами

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

18. Вы знаете, как выполнять работу и какие ресурсы при этом использовать

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

19. Вы пользуетесь доверием у вышестоящего руководства

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

20. Вы вносите изменения в процесс работы в соответствии с пожеланиями подчиненных

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

21. Вы всегда говорите, насколько хорошо работают члены группы

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

22. Вы часто напоминаете подчиненным о крайних сроках выполнения работы

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

23. Вы объясняете, насколько работа каждого члена коллектива важна для достижения общей цели организации

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

24. Чтобы предотвратить возможные помехи в процессе работы, вы планируете работу заблаговременно

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

25. Вы позволяете подчиненным работать в любом темпе

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

26. Вы повышаете голос или наказываете подчиненных за ошибки в выполнении работы

Неверно (никогда)

1            2            3            4            5            6            7

Верно (всегда)

27. Вы приветствуете идеи со стороны подчиненных, даже если они расходятся с вашей точкой зрения  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
28. Вы высказываете свое истинное мнение по поводу работы подчиненных  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
29. Вы даете подчиненным возможность чему-либо научиться  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
30. Вы даете подчиненным возможность сотрудничать друг с другом, так как это повышает эффективность работы  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
31. Вашему слову можно доверять  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
32. Вы одобряете попытку группы самостоятельно решить сложную производственную проблему  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
33. Вы можете ответить на большинство вопросов, касающихся работы данной организации, систем поощрения и наказания  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
34. Вы оказываете давление на подчиненных, чтобы работа была выполнена в назначенный срок  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
35. Вы обсуждаете с коллективом поставленные цели, чтобы удостовериться в правильном их понимании  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
36. Вы поощряете работу в команде  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
37. Вы искренне хотите, чтобы члены группы свободно высказывали свои мысли  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
38. Вы искренне заинтересованы в продвижении каждого члена вашего коллектива  
Неверно (никогда)

1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
39. Вы пытаетесь сплотить группу						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
40. Подчиненные начинают нервничать, если вы наблюдаете за ними						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
41. Вы организованы и хорошо планируете работу						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
42. Вы даете подчиненным возможность высказывать свое мнение и участвовать в принятии решений						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
43. Вы ставите перед группой такие задачи, которые являются вызовом для нее						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
44. Вы разрешаете подчиненным самим управлять процессом работы						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
45. Вы хвалите за хорошую работу						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
46. Вы хорошо знакомы с информацией об оказываемых организацией услугах или производимых товарах и т. д.						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
47. Если вы даете обещание, вы его выполняете						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
48. Вы инструктируете своих подчиненных с целью повысить качество работы						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
49. Вы тщательно планируете деятельность коллектива						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
50. Вы часто и честно критикуете работу членов группы						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						

51. Вы расстраиваетесь, когда намеченные цели не достигнуты  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
52. Вы поощряете высказывание своих идей  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
53. Вы способствуете развитию у подчиненных чувства, что они успешны в работе  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
54. Вы тщательно контролируете работу коллектива  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
55. Вы позволяете подчиненным планировать работу по их усмотрению  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
56. Вы акцентируете внимание на необходимости в срок выполнять намеченную работу  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
57. Вы защищаете интересы ваших подчиненных перед вышестоящим руководством  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
58. Вы считаете, что каждый работник должен знать о своих профессиональных успехах  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
59. Вы разъясняете подчиненным, насколько важно выполнение каждого задания  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
60. Вы намеренно советуется с подчиненными, чтобы поддержать у них чувство ценности и значимости  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
61. Вы стараетесь развить сотрудничество между членами группы  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
62. Вы уверены, что у всех ваших подчиненных есть все необходимые навыки для выполнения данной работы  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
63. Вы открыты и всегда готовы помочь другому  
Неверно (никогда)

1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
64. Вы открыто говорите, как вы оцениваете каждого подчиненного						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
65. Вы привлекаете подчиненных к решению возникающих проблем						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
66. Вы фиксируете и контролируете все детали выполняемой работы						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
67. Вы хорошо ознакомлены с общими целями организации						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
68. Выполнение задач, которые вы ставите перед коллективом, дает работникам возможность сделать важный вклад в общее дело						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
69. Вы хвалите подчиненных за хорошо выполненную работу						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
70. Вы позволяете подчиненным брать ответственность на себя						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
71. Вы хотите, чтобы все члены группы ладили между собой						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
72. Вы хотите, чтобы ваши подчиненные постоянно совершенствовались и могли делать свою карьеру						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
73. Вы говорите каждому члену группы не только что делать, но и как делать						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
74. Вы обсуждаете поставленные цели с коллективом						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						
75. Вы считаете, что все необходимо делать вовремя						
Неверно (никогда)						
1	2	3	4	5	6	7
Верно (всегда)						

76. Вы считаете, что необходимо надавить на подчиненных, чтобы достичь хороших результатов в работе  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
77. Вы легко справляетесь как с проблемами управления, так и с социальными проблемами  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
78. Вы честно сообщаете подчиненным мнение и требования вышестоящего руководства  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
79. За хорошую работу вы выражаете подчиненным свою признательность  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
80. Вы даете своим подчиненным знать, как вы оцениваете их работу  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
81. Задачи, которые вы ставите, значимы для группы  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
82. Вы уделяете внимание предварительному планированию работы  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
83. Вы просите подчиненных высказывать свои замечания, относящиеся к условиям работы  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
84. Вы высоко компетентны в технических и организационных аспектах работы  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
85. Вы стараетесь, чтобы ваши подчиненные имели хорошую профессиональную подготовку  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
86. Когда подчиненный хорошо работает, вы стараетесь отметить это  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
87. Подчиненным легко обсуждать с вами профессиональные вопросы  
Неверно (никогда)  
1            2            3            4            5            6            7  
Верно (всегда)
88. Вы настаиваете на окончании работы в намеченные сроки  
Неверно (никогда)

- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
89. Вы стараетесь, чтобы каждый работник имел шанс научиться чему-либо и профессионально вырасти
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
90. Вы высказываете свое истинное мнение о том, как группа выполняет работу
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
91. Вы системно планируете и организуете работу
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
92. Вы контролируете каждого работника по ходу выполнения всех этапов работы
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
93. Если цели не достигнуты, вы высказываете свое недовольство
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
94. Вы позволяете изменять ход выполнения работы на усмотрение коллектива
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
95. Ваши подчиненные легко могут говорить вам о том, что они думают
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
96. Вы поощряете подчиненных, если они заслуживают этого
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
97. Вы ищете способы помочь группе как можно лучше выполнить работу
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
98. Вы считаетесь компетентным менеджером
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
99. Вы обсуждаете и комментируете выполнение работы каждым членом группы
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)
100. Вы дружелюбны
- Неверно (никогда)
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Верно (всегда)

**Спасибо за ваши ответы!**