

**Мударисов Айнур Аликович**

кандидат психологических наук,  
заместитель заведующего  
научно-исследовательской лабораторией  
«Диагностика и оценка руководителей»  
факультета оценки и развития управленческих  
кадров Института «Высшая школа  
государственного управления»  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»

**Лыткина Ксения Александровна**

кандидат социологических наук,  
старший научный сотрудник  
научно-исследовательской лаборатории  
«Диагностика и оценка руководителей»  
факультета оценки и развития управленческих  
кадров Института «Высшая школа  
государственного управления»  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»

**«МИРОВОЗЗРЕНЧЕСКИЙ» ПОДХОД  
К АНАЛИЗУ ЛИЧНОСТНО-  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
И ПРОГНОЗИРОВАНИЮ  
ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ\***

**Аннотация:**

*В статье проведено сопоставление двух подходов, используемых при оценке и прогнозировании управленческой эффективности руководителя. Сравняются широко распространенный компетентностный подход и относительно новый подход, основанный на совокупном анализе смыслов, ценностей, целей, мотивов как мировоззренческих проявлений руководителя. Предложен ряд объяснений популярности компетентностного подхода как наиболее удобного для разработки оценочных, в том числе цифровых, инструментов. Описана методологическая уязвимость компетентностного подхода, где личность рассматривается лишь как совокупность отдельных черт, характеристик и качеств. Показано различие в трактовках понятия «компетенция», распространенных в исследовательском, консультативном, управленческом и HR-сообществах; доказана размытость содержательных границ данного понятия. Обоснован альтернативный подход к анализу и прогнозу эффективности субъекта управленческой деятельности, базирующийся на выявлении особенностей мировоззрения руководителя, где личностные и профессиональные мотивы, потребности, притязания являются взаимопроницаемыми. Представлены некоторые варианты цифровых методов изучения ценностно-смысловой сферы и особенностей профессионального мировоззрения руководителей. Раскрыты возможности теоретического обоснования оценки и прогнозирования управленческой эффективности руководителя на основе анализа его мировоззрения.*

**Mударisov Ainur Alikovich**

PhD in Psychology,  
Deputy Director,  
Scientific Laboratory for Diagnostics  
and Assessment of Managers,  
High School of Public Administration  
Russian Presidential Academy  
of National Economy  
and Public Administration

**Lytkina Ksenia Alexandrovna**

PhD in Social Science,  
Senior Research Fellow,  
Scientific Laboratory for Diagnostics  
and Assessment of Managers,  
High School of Public Administration  
Russian Presidential Academy  
of National Economy  
and Public Administration

**A “WORLDVIEW” APPROACH  
TO ANALYSING PERSONAL  
AND PROFESSIONAL SKILLS  
OF A MANAGER  
AND PREDICTING  
HIS PERFORMANCE**

**Summary:**

*The paper compares two approaches used in evaluating and predicting the managerial effectiveness of a Manager. The work compares the widespread competence approach and a relatively new approach based on a combined analysis of the meanings, values, goals, and motives as ideological manifestations of the Manager. A number of explanations is offered for the popularity of the competence approach as the most convenient for developing assessment tools, including digital ones. The paper describes the methodological vulnerability of the competence approach, where the personality is still considered only as a set of individual traits, characteristics and qualities. The author shows the difference in the interpretation of the concept of “competence” that exists in the research, consulting, management and HR communities, which blurs the boundaries of this definition. The alternative approach to analyzing and predicting the effectiveness of the subject of management activity is justified, based on identifying the features of the Manager's worldview, where personal and professional motives, needs, and claims are interpenetrating. Some variants of digital methods for studying the value-semantic sphere and features of the professional Outlook of managers are developed. The work reveals the possibilities of theoretical justification for evaluating and predicting the managerial effectiveness of a Manager, which are based on the analysis of his worldview.*

\* Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

**Ключевые слова:**

*лично-профессиональная диагностика, цифровые технологии оценки, компетенция, оценка по компетенциям, профессиональное мировоззрение, руководитель, управленческая эффективность*

**Keywords:**

*Personal and professional diagnostics, digital assessment technologies, competence, competency assessment, professional worldview, manager, managerial effectiveness*

**Цифровые технологии в оценке лично-профессиональных качеств.** Анализ актуального состояния рынка «цифрового управления» свидетельствует о том, что события, связанные с пандемией, существенным образом стимулировали развитие сферы HR-Digital. Перевод большинства рабочих процессов в область цифровых технологий уже не просто современная тенденция, а очевидная и осознанная многими руководителями необходимость, способствующая надежному поддержанию и развитию жизнеспособности организации. Важно, что интенсивная цифровизация управления становится все более заметным явлением не только в коммерческих организациях, но и в системе государственной службы.

Мобильные приложения, чат-боты, профильные сервисы и т. д. сегодня помогают в решении большого количества кадровых задач. Подобные технологии применяются для поиска и рекрутмента, адаптации и обучения персонала, планирования и контроля рабочих процессов, оценки эффективности работы и того, что составляет предмет нашего интереса – оценки лично-профессиональных качеств руководителя.

Развитие соответствующего психологического и околопсихологического оценочного инструментария все больше склоняется в сторону «диджитализации». Традиционные формы методик – опросники, тесты, интервью, деловые игры, и т. д. – получая цифровое воплощение, неизбежно трансформируются на методологическом уровне, приобретая, в частности, возможности анализа big data. Отечественные и зарубежные компании, специализирующиеся на разработке цифровых систем оценки, предпринимают попытки интегрирования в свои продукты элементов искусственного интеллекта (например, Plum, AssessFirst, Delta.ai.) [1].

Технически обогащаясь, используя широкие возможности сбора и обработки информации, подобные инструменты сохраняют основную цель своего применения – помощь заказчику в выявлении и понимании сильных и уязвимых профессиональных качеств оцениваемого. Составленный на основе результатов оценки «профиль» – личный профиль, профиль компетенций как некий ансамбль знаний, умений навыков («ЗУНов») и профессионально важных качеств («ПВК») – призван, по мнению приверженцев этого подхода, с определенной долей вероятности судить об успешности человека в профессиональной деятельности.

**Компетентностный подход к оценке руководителей: возможности и ограничения.** Следует отметить, что, несмотря на применение цифровых способов получения и обработки информации, в содержательном аспекте психодиагностика не претерпела принципиальных изменений. И рядовых сотрудников, и руководителей оценивают как некую совокупность или в лучшем случае как систему, состоящую из неких черт, отдельных характеристик, качеств, знаний, навыков и умений. Так называемые «ЗУНовы» и «ПВК» по-прежнему лежат в основе методологии оценки, однако теперь они именуется «компетенциями».

Термин «компетенция» прочно укоренился в мышлении и речи абсолютного большинства как в среде административно-управленческого персонала, так и среди представителей научного и экспертного сообществ. При этом размытость данного понятия, обусловленная практически неограниченной свободой толкования со стороны тех, кто так или иначе использует этот термин в своей деятельности, подтверждается многими работами. Так, результаты исследования, проведенного Т.Ю. Базаровым, А.К. Ерофеевым, А.Г. Шмелевым показывают, что даже в среде ученых и практиков, имеющих непосредственное отношение к организационному консультированию и организационной психологии, явным образом прослеживаются две тенденции определения данного термина: представители академической среды оказались ближе к отечественной традиции, опирающейся на «ПВК» и «ЗУНовы», а психологи-практики – к западному, бихевиористскому пониманию компетенций [2].

В качестве наиболее популярных в экспертном сообществе работ, содержательно раскрывающих структуру компетенций, являются труды Ричарда Бояциса [3], а также Лайла М. Спенсера-мл. и Сайна М. Спенсера [4]. При изучении подходов к интерпретации термина «компетенции», используемых современными исследователями и разработчиками оценочных методик, наблюдается интересная тенденция. Зачастую «компетенциями» называют устоявшиеся психологические понятия, отражающие человека как личность/индивидуальность/субъект деятельности: смыслы, мотивы, черты характера, жизненные ценности, притязания, знания, навыки, инди-

видуальные особенности и т. д. При этом можно отметить, что многими исследователями-практиками довольно успешно реализуется коммерческий потенциал столь нечетких терминологических границ. Создавая собственный понятийный аппарат, которым объясняются широкие теоретические конструкции, и свободно адаптируя его под лексикон заказчика, иные разработчики систем оценок «по компетенциям» не стремятся делать свои идеи объектом научного дискурса. Для описания результатов своего труда профильным научным изданиям они предпочитают популярные деловые СМИ. Такая ситуация, на наш взгляд, в числе прочих возможных предположений, может лишней раз свидетельствовать о невысоком уровне интереса руководителей к специфической и малопонятной научной среде.

Еще одна уязвимость компетентностного подхода кроется в подразумеваемой прямой связи между выявленными компетенциями и предполагаемой эффективностью управленческой деятельности. Несмотря на многообразие трактовки термина «компетенция», они практически всегда напрямую и однозначно связываются с эффективностью деятельности. Получается, что компетентностный подход по умолчанию базируется на представлениях о том, что оценки компетенций достаточно для прогнозирования продуктивности и результативности человека в профессиональной деятельности.

В случае применения данного подхода для оценки руководителей, коварство невольного упрощения, ради которого сторонникам данного подхода так или иначе приходится возвращаться к преодоленному, казалось бы, в поведенческой науке «постулату непосредственности», проявляется, как правило, в ошибках долгосрочного прогноза эффективности управленческой деятельности. Очевидна уязвимость предположения о том, что если у руководителя выявлены те или иные компетенции, то, он непременно их использует и будет на них опираться в своем движении к поставленной цели. Несмотря на многочисленные исследования, результаты которых легли в основу некоторых популярных инструментов оценки, вопрос непосредственной связи между «совокупностью компетенций» и результативностью управленческой деятельности остается весьма дискуссионным.

Разработанные в рамках компетентностного подхода методики обыкновенно в качестве итоговых показателей предлагают набор конкретных компетенций, которые могут быть самостоятельными или же входить в статичную/динамичную модель компетенций. Степень выраженности конкретной компетенции измеряется в цифрах, а конечным результатом оценки является итоговое балльное значение. Как правило, методики, апробированные на большой и профильной выборке, а также прошедшие внешнюю валидизацию, сопровождаются «таблицей норм», при помощи которой можно отнести итоговый балл к высоким, средним или низким (достаточным или недостаточным) значениям. Опыт изучения отдельных методик показывает, что «настройка» границ выраженности компетенций для некоторых должностей руководящего уровня является сложно реализуемой задачей даже при опоре на внушительный массив накопленных эмпирических данных. В то же время использование усредненных норм зачастую позволяет делать более или менее конкретные и содержательные выводы только в отношении людей, показавших пограничные значения.

Как правило, результатами применения оценочных инструментов, основанных на компетентностном подходе, являются: итоговый балл (в сравнении с нормами или для составления рейтинга, если проводится оценка группы), описательный портрет человека, получаемый путем сопоставления и экспертного анализа различных сочетаний выраженности компетенций, и в некоторых случаях – обобщенные клишированные рекомендации для участника по развитию необходимых качеств.

Недостаток данного подхода заключается в теоретическом и практическом непреодолимом несовершенстве любой модели компетенций, даже многосоставной и комплексной. При этом сама бихевиористская природа компетенций предопределяет фокусировку оценивающего на устоявшихся и предпочитаемых поведенческих паттернах человека, проявляемых им в работе. Отсутствие должного внимания к предикторам и факторам, способствующим осознанному или бессознательному воспроизведению этих паттернов в профессиональных ситуациях, которые задевают аксиологическую и смысловую сферы человека, делает такой подход целесообразным для оценки линейного персонала или руководителей, не обладающих высокой степенью управленческой свободы.

В случае оценки потенциальных и действующих руководителей среднего звена и выше с точки зрения прогностической полезности, по нашему мнению, наибольшую пользу для «конечного потребителя» оценочной технологии может принести изучение не самих паттернов, а поведенческих регуляторов, влияющих на действия и решения человека в работе.

**Перспективы «мировоззренческого» подхода в рамках личностно-профессиональной диагностики руководителей.** В социальной, организационной и иных отраслях психологической науки внутренними регуляторами поведения традиционно принято считать такие явления, как нормы, установки, ценности, смыслы, мотивы, цели, призвание, а также взгляды и убеждения.

Данные дефиниции, на наш взгляд, в той или иной степени являются отражением и составными частями понятия «мировоззрение личности», содержательно описанного в «Большом психологическом словаре» [5].

При упоминании профессионального мировоззрения следует отметить, что на сегодняшний день данный феномен является предметом множества исследований в области педагогики [6]. Так, В.В. Семак, обобщая взгляды и результаты многих исследований на эту тему, предлагает рассматривать «профессиональное мировоззрение» как динамичную систему, включающую в себя взгляды, убеждения, ценности и идеалы, базирующиеся на совокупности знаний умений и опыта, а также личностные качества человека, необходимые для профессионального совершенствования [7].

Стоит отметить, что с позиции психологического знания детальное наполнение интегрального понятия о профессиональном мировоззрении является предметом дальнейших исследований. В данном случае нам важно определить общее направление теоретико-методологической и практико-ориентированной работы по созданию подхода к анализу и прогнозу эффективности руководителя, основанного на изучении его мировоззрения.

Одним из ключевых компонентов «профессионального мировоззрения» в предлагаемом подходе является «стратегическая жизненная идея» [8] как одно из актуальных воплощений более широкого и общепсихологического понятия «личностный смысл». С учетом сложности и высокой неопределенности условий управленческой деятельности в качестве системы оцениваемых поведенческих регуляторов работы руководителя может рассматриваться «профессиональное мировоззрение», выступающее предпосылкой к самостоятельному формированию субъектом управленческой деятельности необходимых и достаточных компетенций.

Многолетний опыт работы с кандидатами в резерв управленческих кадров под патронажем Президента Российской Федерации, проходившими личностно-профессиональную диагностику в РАНХиГС в период с 2014 по 2019 г., позволил, помимо основных результатов диагностики, накопить значительный объем сведений, полученных в ходе интервью. Качественный анализ собранной информации позволяет подтвердить, казалось бы, очевидное представление о том, что при оценке потенциального руководителя, который будет напрямую подчиняться опрашиваемому и чьи должностные функции предполагают принятие стратегических и ответственных решений, на первый план после объективных и формальных показателей соответствия должности такого уровня выходит ценностно-смысловая сфера, убеждения и принципы. Показательно, что большинство кандидатов, проходивших диагностику, представляли третью и четвертую группы должностей по классификатору ФОиР РАНХиГС (примерные должности: директор департамента ФОиВ, заместитель губернатора и т. д., региональный министр, руководитель крупного предприятия, заместитель генерального директора/президента/председателя/главы государственной корпорации, исполнительный директор государственной корпорации, директор крупного предприятия/организации/компании федерального уровня и т. д.) [9].

Недавние исследования Ю.В. Синягина, направленные на изучение особенностей формирования руководителями своего «ближайшего окружения», позволяют сделать вывод, что с повышением уровня управленческой позиции возрастает направленность руководителей на формирование собственной управленческой команды из людей, которые разделяют его взгляды, убеждения и установки (цели) [10]. Характеристика подобного типа уже совсем не встраивается в определение «компетенции». Для описания и категоризации стремления руководителя к подбору субъективно надежного и работоспособного ближайшего окружения более целесообразным выглядит именно мировоззренческий подход.

Согласно полученным результатам, вторым по частоте выборов критерием, которым руководствуются опрошенные управленцы (5 240 человек) при формировании своего ближайшего окружения, после «профессионализма и преданности делу» оказался «профессионализм и сходство убеждений и взглядов» [11].

Полученные результаты свидетельствуют о том, что совпадение на мировоззренческом уровне с потенциальным заместителем или подчиненным из категории «ближайшего окружения» для опрошенных руководителей имеет первостепенное значение.

Все вышесказанное эмпирическим путем подтверждает практическую востребованность разработки цифровых оценочных методик, позволяющих получить комплексное системное представление о «профессиональном мировоззрении», особенно для диагностики руководителей высшего уровня. Очевидно, что использование лишь компетентностного подхода для решения указанной задачи будет неэффективно.

В настоящее время лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» РАНХиГС ведется работа по созданию соответствующего цифрового инструмента в формате интерактивного опросника. В теоретико-методологическую основу опросника лег «ресурсный» подход [12]. Под

«профессиональным мировоззрением» руководителя в контексте разрабатываемой методики понимается целостная система его убеждений, представлений, оценок, связанных с собственной карьерой, а также ценностных и смысловых ориентиров профессионального становления и развития. Интерактивность оценочного инструментария обеспечивается:

- многоуровневой системой вопросов, в рамках которой последовательность и количество вопросов зависят от ответов респондента;
- разнообразием форматов вопросов и методов сбора первичной информации (открытые вопросы, закрытые вопросы, метод ранжирования, метод парных сравнений, выставление оценок и т. д.).

Научно-методологической целью разработки и применения данного инструмента является эмпирическая проверка гипотетических представлений о типологии профессионального мировоззрения руководителя, основанная на сочетании трех условных «блоков» информации:

- 1) Система ценностей, мотивов и смыслов;
- 2) Отношение к карьере;
- 3) Индивидуально-личностные особенности.

Создание полноценной цифровой технологии оценки профессионального мировоззрения будет способствовать повышению уровня анализа личностно-профессиональных качеств руководителей госслужбы и бизнес-структур, а также решению ряда важных стратегических научных и управленческих задач.

Таким образом, сопоставляя компетентностный и мировоззренческий подходы к оценке предполагаемой эффективности руководителя, особенно если эти подходы реализуются с помощью цифровых инструментов диагностики, разумным представляется говорить об их совместном использовании для составления максимально полного представления о человеке как о профессионале. При этом значимость особенностей «профессионального мировоззрения» руководителя, вероятно, возрастает пропорционально уровню управленческой должности оцениваемого.

#### **Ссылки:**

1. Дегтерев П., Шатров Ю. Delta.ai. Искусственный интеллект для прогноза поведения // The Human Resources Times. 2020. № 35. С. 25–30.
2. Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2014. № 1. С. 87–102.
3. Бояцис Ричард. Компетентный менеджер: модель эффективной работы / пер. с англ. Москва, 2008. 340 с.
4. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе / пер. с англ. М., 2005. 384 с.
5. Большой психологический словарь / под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. 4-е изд. М.; СПб., 2009. 811 с.
6. Закиева Р.Р. Формирование профессионального мировоззрения // Проблемы современного образования. 2019. № 5. С. 114–120 ; Семак В.В. Профессиональное мировоззрение личности как компонент компетентностной модели специалиста // Информатика, вычислительная техника и инженерное образование. 2019. № 3 (36). С. 24–30.
7. Семак В.В. Указ. соч.
8. Sinyagin Yu.V. The Components of Managerial Alacrity of Government Executives // European Research Studies Journal. 2018. Vol. 21, iss. 1. P. 295–308. 10.35808/ersj/948 ; Sinyagin Yu.V. Specific Features of the Concepts of what "Immediate Environment", Management Team, Methods for Its Selection, and One's Own Managerial Role are for Executives of Different Management Levels // Psychosocial (International Journal of Psychosocial Rehabilitation). 2020. Vol. 24, iss. 3. P. 3327–3351. 10.37200/IJPR/V24I3/PR2020355 ; Мударисов А.А. Восприятие карьеры как фактор личностно-профессионального развития госслужащих : дис. ... канд. психол. наук. М., 2018. 196 с.
9. Sinyagin Yu.V. Specific Features...
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Sinyagin Yu.V. The Components of ...

Редактор: Мамлиева Лилия Нурихановна  
Переводчик: Бирюкова Полина Сергеевна