

## Непрерывное развитие компетенций руководителей в финансовой компании разрезе системных возможностей карьерного роста

Марина Николаевна Шавровская<sup>✉</sup>, Анастасия Владимировна Пеша

Уральский государственный экономический университет,  
Екатеринбург, Россия  
Контакт для переписки: [marina\\_bel@list.ru](mailto:marina_bel@list.ru)<sup>✉</sup>

**Аннотация.** Обучение и развитие руководителей является неотъемлемой частью успеха и эффективного функционирования коммерческой финансовой компании. Исследования показывают наличие взаимосвязи уровня управленческих компетенций, инвестиций в их развитие и результатов работы руководителей. В статье отражено авторское понимание системных возможностей карьерного роста руководителей финансовой компании: культура обучения, культура обратной связи, наличие и функционирование системы управления талантами, персонализированный подход к развитию и обучению сотрудников, индивидуальное консультирование в формате менторства или коучинга. На основе проведенного контент-анализа результатов предыдущего мирового опыта исследований проблематики развития и оценки управленческих компетенций, применения методов описательной статистики и корреляционного анализа в обработке итогов сплошной оценки компетенций руководителей ( $n = 234$ ), топ-менеджменту компании предложены рекомендации по усилению системы управления непрерывным развитием сотрудников организации. В итогах работы показано, что высокий уровень формирования управленческих компетенций руководителей различного уровня крупной финансовой компании с более 5000 сотрудников и развитой филиальной сетью является предиктором высокой скорости карьерного роста внутри организации, либо ухода из нее. Авторы раскрывают ограничения системных возможностей карьерного роста на примере одной финансовой компании, что является ограничением исследования. В то же время, полученные итоги могут быть интересны исследователям вопросов построения системы оценки и развития компетенций руководителей различных сфер деятельности.

**Ключевые слова:** непрерывное развитие, обучение в течение жизни, управленческие компетенции, карьерный рост

**Цитирование:** Шавровская М. Н., Пеша А. В. 2023. Непрерывное развитие компетенций руководителей в финансовой компании разрезе системных возможностей карьерного роста // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. Том 9. № 4. С. 69–86. <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2023-9-4-69-86>

Поступила 17.08.2023; одобрена 01.09.2023; принята 01.09.2023

## Continuous development of competencies of financial company managers in the context of systemic career opportunities

Marina N. Shavrovskaya , Anastasiya V. Pesha

Ural State University of Economic, Yekaterinburg, Russia  
Corresponding author: [marina\\_bel@list.ru](mailto:marina_bel@list.ru) 

**Abstract.** Executive training and development are an integral part of the success and effective functioning of a commercial financial company. Research shows that there is a relationship between the level of managerial competencies, investments in their development and the results of managers' work. This article reflects the authors' understanding of the systemic career opportunities of financial company managers: a learning culture, a feedback culture, the presence and functioning of a talent management system, a personalized approach to the development and training of employees, individual counseling in the format of mentoring or coaching. Based on the content analysis of the results of the previous world experience in research on the development and evaluation of managerial competencies, the use of descriptive statistics and correlation analysis methods in processing the results of a continuous assessment of the competencies of managers ( $n = 234$ ), the top management of the company was offered recommendations to strengthen the management system for the continuous development of employees of the organization. The results show a high level of formation of managerial competencies of managers at various levels of a large financial company with more than 5,000 employees and a developed branch network, which is a predictor of high career growth within the organization or leaving it. The authors reveal the limitations of systemic career opportunities on the example of one financial company, which is a limitation of the study. At the same time, the results obtained may be of interest to researchers on the issues of constructing a system for assessing and developing the competencies of managers in various fields of activity.

**Keywords:** continuous development, lifelong learning, managerial competencies, career growth

**Citation:** Shavrovskaya M. N., & Pesha A. V. (2023). Continuous development of competencies of financial company managers in the context of systemic career opportunities. *Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research*, 9(4), 69–86. <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2023-9-4-69-86>

Received Aug. 18, 2023; Reviewed Sept. 1, 2023; Accepted Sept. 1, 2023

## Введение

Непрерывное развитие руководителей является актуальным вопросом для компаний различных сфер и масштабов бизнеса. Так, по данным портала hh.ru, на одну вакансию топ-менеджера на 01.06.2023 приходилось 15,7 резюме, если в начале 2022 г. на hh.ru работу искали 160 тыс. высших управленцев, цифра на июнь 2023 почти в два раза меньше<sup>1,2</sup>. Спрос на руководителей будет только расти в связи с показателями социально-демографической динамики и политико-экономической ситуацией<sup>3</sup>.

Одна из ключевых трудностей непрерывного развития сотрудника, в том числе и руководителя, заключается в отсутствии мотивации и понимания того, как обучение в течение всей профессиональной жизни влияет на карьерные возможности и иные профессиональные перспективы [Collins, Halverson, 2010; Молькин, 2020]. Если руководитель системно подходит к развитию личных управленческих компетенций, понимает важность оценки своих сильных сторон и зон роста, придавая внимание дальнейшему усилению последних, он помимо управления карьерой вносит вклад в достижение корпоративных целей. Отдельные исследования показывают, что уровень компетенций менеджера, мотивация развития и карьерное продвижение влияют на эффективность управления компанией [Setyawati, Rianto, 2022; Bhardwaj, Punia, 2013; и др.]. Так, А. Бхардвай, Б. К. Пуниа в своей статье приходят к выводу, что эффективность управления во многом зависит от уровня развития компетенций, которыми обладает менеджер, а базой для разработки эффективных образовательных программ должна являться оценка управленческих компетенций руководителей [Bhardwaj, Punia, 2013]. Похожие результаты представлены в работе А. Р. Левенсона и его коллег, которые эмпирическим путем определили наличие положительной корреляции развития управленческих компетенций и показателей эффективности менеджеров [Levenson и др., 2006]. А. Квитковска указывает на то, что управленческие компетенции являются наиболее

---

<sup>1</sup> «Коммерсантъ» узнал о дефиците топ-менеджеров на российском рынке труда. РБК. 2023. <https://www.rbc.ru/business/25/05/2023/646f0e699a7947f4e9e5dcf1>

<sup>2</sup> Рынок труда сегодня и что о нем должен знать каждый HR-специалист и топ-менеджер. 2023. <https://ekaterinburg.hh.ru/article/31520>

<sup>3</sup> World Population Clock. <https://www.worldometers.info/>

значимыми для эффективного лидерства в Индустрии 4.0 в сравнении с интеллектуальными и социо-эмоциональными [Kwiatkowska, 2021].

Под управленческими компетенциями мы понимаем «набор компетенций, применяемый с практической точки зрения управления, и формируемый с ориентированием на требования работодателя, предъявляемые к руководителям относительно особенностей рабочего места, функционала и набора выполняемых задач» [Пеша и др., 2022]. Управленческие компетенции определяются, как «способность менеджеров: (а) управлять людьми и процессами, находящимися под их прямым контролем, и (б) влиять на людей и процессы, находящиеся под контролем своих коллег» [Levenson и др., 2006, с. 12–13]. Цифровая трансформация экономики требует пересмотра лидерских/управленческих компетенций, которые должны управлять происходящими изменениями. Среди главных управленческих компетенций современного руководителя отмечается понимание ситуации в компании, понимание сотрудников и их эмоций в период изменений, умение анализировать данные, цифровые компетенции, а также: «креативность, напористость, надежность, умение строить отношения и сотрудничество, коммуникабельность, гибкость, оказание влияния, самоорганизация, самоконтроль, способность справляться с непредсказуемыми ситуациями» [Kwiatkowska, 2021]. По результатам исследования С. В. Шет, В. Переира было сформировано 14 управленческих компетенций необходимых для успешной деятельности, в том числе: гибкость, предпринимательский интеллект, деловая хватка, дизайн-мышление, лидерство, цифровой интеллект и моделирование, устойчивость, анализ данных, ориентация на исследования, устойчивость и другие [Shet, Pereira, 2021]. Не смотря на существующие точки зрения относительно набора управленческих компетенций, мы придерживаемся обозначенного выше подхода, подразумевающего его обусловленность системными факторами конкретных компаний-работодателей.

Относительно влияния непрерывного развития, обучения в течение всей жизни на успешность построения карьеры проведен ряд исследований, связывающих эти процессы. Мы согласны с мнением Ю. В. Плакса, которая на основе исследования отношения к карьере сотрудников, отмечает, что «карьера одновременно совмещает в себе различные виды практик, а именно — совершенствование уровня культурного, личностного, профессионального и общего развития, действия направленные на самосовершенствование, формирование, поддержание и укрепление необходимых связей, благоприятствующих внутреннему росту и, как следствие, эффективному карьерному развитию человека» [Плакса, 2019, с. 204]. В исследовании Д. В. Древеры, Р. Спроуле, Т. Й. Претти показано, что формирование установки на обучение в течение всей жизни способствует как объективному, так и субъективному успеху в карьере [Drewey и др., 2020]. И руководители не исключение, им важно постоянно держать в голове развивающийся характер навыков, необходимых для достижения успеха на рабочем месте, быть примером для своих сотрудников в части непрерывного обучения. Идея непрерывного развития, которая впервые была озвучена в докладе Э. Фора в 1971 г. в ЮНЕСКО сейчас активно продвигается во многих компаниях, в том числе, и для руководителей [Пеша и др., 2022]. С. Мыстакидис, Е. Берки, Й. Валтанен в рамках обучения

на протяжении всей жизни указывают на глубокое обучение, которое выходит за рамки поверхностного усвоения несвязанных фактов и направлено на развитие глубокого дисциплинарного понимания, преобразующих знаний, личного смысла, эмоционального интеллекта, критического мышления, креативности и метакогнитивных навыков [Mystakidis и др., 2019]. Согласно данным исследованиям BCG 68% сотрудников готово к переподготовке, а 1,3 млрд людей по всему миру испытывает нехватку навыков для выполнения своей работы<sup>1</sup>. При этом сотрудники не всегда понимают, чему необходимо учиться. Е. Х. Висе, Ц. А. Стурм и др. указывают, что существуют определенные ограничения способности людей эффективно оценивать свои потребности в профессиональной подготовке [Wise, Sturm, 2010]. Поэтому важную роль в непрерывном обучении играет оценка руководителей и дальнейшее построение их индивидуальных планов развития, которые могут позволить им продвинуться по карьерной лестнице.

### **Непрерывное развитие компетенций руководителей в разрезе системных возможностей карьерного роста**

Под системными возможностями карьерного роста в данном случае мы понимаем множество элементов организации, которые взаимодействуют и влияют друг на друга, определяя общую культуру непрерывного развития в организации и формируют мотивацию обучения сотрудников.

Среди таких системных возможностей мы выделяем:

1. **Культуру обучения.** Важной задачей в рамках концепции непрерывного развития является развитие культуры обучения, когда сотрудники получают возможность и поддержку эффективно развиваться, а предлагаемые программы совпадают с их интересами, и с меняющимися потребностями организации. В. А. Мясников в своем исследовании показывает, что культура обучения — это «совокупность педагогических установок, норм и практик», которые определяют взаимодействие обучающего и обучаемого [Мясников, 2020, с. 11]. Действительно, культуру определяют нормы и правила, по которым взаимодействуют члены определенного сообщества, а установки, мотивация и убеждения, сформированные в нем в целом и у отдельных представителей в частности определяют открытость новому, стремление к развитию компетенций и, как результат, повышение личной и командной эффективности.
2. **Наличие и функционирование системы управления талантами.** Под управлением талантами мы понимаем организацию системы, направленной на привлечение, удержание, развитие и применение потенциала каждого работника организации в интересах организационных и личных целей, обеспечивающих эффективность сотрудника и компании. Важно выстраивать такую систему управления талантами, которая не только поддерживает стратегические цели и перекликается с организационной культурой, но, и бросает вызов последней, а также учиты-

---

<sup>1</sup> Decoding Global Reskilling and Career Paths. 2021. <https://www.bcg.com/publications/2021/decoding-global-trends-reskilling-career-paths>

вает психологический контракт между работодателем и сотрудником и хорошо вписывается в существующие процессы управления персоналом [Garrow, Hirsh, 2008]. Непрерывное развитие компетенций является центральным ядром системы управления талантами организации, обеспечивающей сопровождение сотрудников от входа в организацию, до выхода из нее.

3. Персонализированный подход к обучению и развитию сотрудников. Внедрение персонализированного обучения и развития достаточно непростая задача. В своей работе К. Ц. Ли, Б. Т. М. Вонг выявили факторы, ведущие к успешному индивидуальному обучению, среди которых большинство из них связаны с характеристиками учащихся, прогрессом в обучении и технологиями [Li, Wong, 2021]. Технологии, являются основным компонентом, который позволяет персонализировать процесс обучения и обогатить его. Помимо этого, важно учитывать профили и установки обучающихся, предыдущие знания и убеждения, персонализированные адаптивные пути обучения и гибкие среды самостоятельного обучения [Shemshack и др., 2021].
4. Индивидуальное консультирование в формате менторства или коучинга. Персонализация является одним из ключевых принципов обучения в течение всей жизни, для ее реализации необходимо развивать систему поддержки внутри компании через реализацию практик индивидуального менторства, наставничества, коучинга. Так, А. Коллинз и Р. Халверсон отмечают, что главное в обучении на протяжении всей жизни — создать условия и повысить мотивацию сотрудников для постоянного обновления своих компетенций, а непрерывное обучение может привести к созданию нового класса сетей индивидуального консультирования, которые будут направлять людей к новым возможностям обучения [Collins, Halverson, 2010]. И, если говорить о руководителях, то это то, что уже реализуется в ряде российских компаний путем распространения индивидуального коучинга и менторства. Так, согласно исследованию Школы управления Сколково один из распространенных форматов обучения руководителей, который отмечают 46% респондентов, это индивидуальный коучинг и менторство<sup>1</sup>.
5. Культуру обратной связи. В компаниях, как правило, сложно выстраивать культуру обратной связи. И, хотя исследования показывают, что те, кто обращаются за ней, в некоторых отношениях более интеллектуально развиты и более позитивны в межличностном плане, чем те, кто этого не делает [Fletcher, 1991], сотрудники в силу ряда причин не запрашивают ее, а при получении отрицательно воспринимают ее и не используют в развитии своих компетенций. Кроме отношения сотрудников к обратной связи сами руководители часто не готовы ее предоставлять. А. Бакер, Д. Перреаулт, А. Рейд, Ц. М. Бланчард предлагают

---

<sup>1</sup> Как изменится рынок корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022–2023 гг. <https://www.skolkovo.ru/researches/kak-izmenitsya-rynok-korporativnogo-obucheniya-rukovoditelej-krupnyh-kompanij-v-2022-2023-gg/?ysclid=ll3s7q9ey3450759495>

три рекомендации для поддержки культуры обратной связи: поощрение непрерывного обучения, создание атмосферы доверия и поддержку настоящего диалога [Baker и др., 2013].

В данной статье мы ставим перед собой цель — на основе авторского понимания системных возможностей карьерного роста и оценки компетенций руководителей определить зоны совершенствования системы управления непрерывным развитием сотрудников компании.

Гипотеза: мы предполагаем наличие взаимосвязи между системными возможностями непрерывного развития управленческих компетенций, итоговой оценкой их уровня и карьерным ростом внутри компании.

Научной новизной проведенного исследования может выступать классификация дескрипторов системных возможностей карьерного роста на руководящих позициях организации и их практическое применение во взаимосвязи с показателями оценки управленческих компетенций руководителей различных уровней в зависимости от стажа работы в компании на примере крупной организации финансового сектора.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления непрерывным развитием руководителей различных уровней управления в организации финансового сектора, которые могут быть интересны представителям служб управления персоналом и иных организаций, активно работающих над проблематикой эффективности менеджмента.

## Методы

Методологической основой работы является системный подход, для реализации которого использовались общенаучные методы (сравнительный анализ, систематизация, обобщение) и статистические методы исследования (сравнительный анализ, ранжирование, расчет средних значений). Метод сбора эмпирических данных: телефонное интервью о компетенциях.

Период проведения интервью: 04.2023–05.2023.

Средняя продолжительность интервью: 60 мин (от 40 мин до 1 ч 20 мин).

## Описание выборочной совокупности

Основные характеристики компании, послужившие базой сбора эмпирических данных: коммерческая финансовая компания, штат сотрудников более 5000 чел., география компании — территория Российской Федерации.

Тип выборки: сплошная. Участие в интервью приняли все руководители, всех уровней управления, за исключением высшего руководства компании. Диспропорция численности руководителей по уровням объясняется особенностями штатного расписания компании.

Число участников интервью: 234 руководителя различного уровня компании сферы услуг, 118 — мужчин, 116 женщин. Более подробное описание выборочной совокупности представлено в таблице 1.

**Таблица 1.** Описание выборочной совокупности**Table 1.** Description of the sample population

Числ-сть респондентов	Уровень управления*				Стаж работы			
	ФМ (n1)	ММ (n2)	ЗММ (n3)	ЛМ (n4)	до 1 года	1,1–3 года	3,1–5 лет	более 5 лет
всего	48	113	33	40	4	135	49	46
мужчины	21	59	13	25	4	63	30	21
женщины	27	54	20	15	0	72	19	25

**Примечания:**

\*ФМ — функциональный менеджмент

ММ — руководители среднего звена (мидл-менеджмент)

ЗММ — заместители руководителей среднего звена

ЛМ — линейный менеджмент

**Notes:**

\*FM — functional management

MM — middle management

DMM — deputy middle management

LN — line management

**Методика исследования**

Для оценки определены 6 управленческих компетенций:

1. Стратегическое управление.
2. Организация работы.
3. Формирование команды.
4. Совершенствование процесса.
5. Ориентация на результат.
6. Принятие решений.

По каждой компетенции участникам было задано два вопроса для каждого поведенческого индикатора. Шкала представлена в таблице 2.

**Таблица 2.** Шкала оценки управленческих компетенций**Table 2.** Management competence assessment scale

Название уровня	Баллы	Описание уровня
Уровень некомпетентности	1–2,99	Компетенция не развита, она отсутствуют
Начальный уровень	3–3,99	Компетенция проявляется в простых, стандартных ситуациях, действиях по алгоритму
Базовый уровень	4–4,99	Имеет неполный набор дескрипторов компетенции. Работает как в стандартных, так и в проблемных ситуациях. Действия основаны скорее на интуиции, чем на всестороннем анализе ситуации



**Окончание таблицы 2**  
**Table 2 (end)**

Название уровня	Баллы	Описание уровня
Уровень опыта	5–5,99	Есть полный объем дескрипторов. Действует на основе всестороннего анализа ситуации. Организует деятельность других людей как в стандартных, так и в проблемных ситуациях
Экспертный уровень	6–7	Есть полный объем дескрипторов. Управляет достижением командных целей в ситуации кризиса и неопределенности. Развивает и поддерживает команду, бизнес-процессы и реализацию инициатив

## Результаты

Анализ результатов проведенной оценки показал, что большая часть руководителей имеют базовый уровень развития управленческих компетенций устойчивого развития. «Уровень опыта» показали 7% респондентов, «Начальный уровень» 30% участников, 0,4% участников показали некомпетентность. Экспертный уровень не определен ни у одного из оцениваемых руководителей. Средняя оценка в баллах у мужчин и женщин абсолютно равна и составила 4 балла (из 7). Фактор пола на оценки влияния не оказывает. Более подробно полученные итоговые результаты представлены в таблице 3.

**Таблица 3.** Оценки компетенций респондентов по критериям: уровень управления, стаж работы в компании

**Table 3.** Assessment of respondents' competencies by criteria: Management level, work experience in the company

Респонденты	Средний балл респондентов							
	Уровень управления*				Стаж работы			
	ФМ (n1)	ММ (n2)	ЗММ (n3)	ЛМ (n4)	до 1 года	1,1–3 года	3,1–5 лет	более 5 лет
всего	4,68	4,28	3,89	4,4	4,76	4,23	4,17	4,16
мужчины	4,63	4,33	3,87	4,42	4,76	4,37	4,15	4,10
женщины	4,73	4,23	3,91	4,39	—	4,10	4,20	4,20

**Примечания:**

\*ФМ — функциональный менеджмент

ММ — руководители среднего звена (мидл-менеджмент)

ЗММ — заместители руководителей среднего звена

ЛМ — линейный менеджмент

**Notes:**

\*ФМ — functional management

ММ — middle management

ЗММ — deputy middle management

ЛМ — line management

Исходя из данных таблицы 3 относительно уровня управления оцениваемых и определенного у них балла, можно предположить, что нет прямой связи между уровнем должности и развитием управленческих компетенций. Углубленное изучение результатов показывает наличие такой взаимосвязи. Так, «уровень опыта» был определен у 17% n1, и от 3 до 6% остальных подгрупп респондентов. В то время, как «Начальный уровень» в подгруппе функционального менеджмента (n1) составил 6% респондентов, а в n2–n3 от 26 до 67% оцениваемых. Тем не менее, разница в совокупных средних оценках большинства руководителей по фактору опыта незначительна, что визуализировано в таблице 3.

Анализ средних значений показателей развития управленческих компетенций и стажа работы показал наличие отрицательной взаимосвязи данных переменных (таблица 3). Чем дольше опыт работы в компании руководителя, тем ниже оценка.

Полученные данные говорят о том, что системные возможности не удовлетворяют потребностям развития, а действующая в компании кадровая политика по вопросам развития управленческих компетенций нуждается в уточнении. Недавно пришедшие в компанию руководители показывают наибольший уровень развития управленческих компетенций. В связи с отсутствием понятной и прозрачной системы продвижения у них практически отсутствует возможность построения карьеры. В компании не поддерживается переход из одного подразделения в другое, что существенно ограничивает использование существующего управленческого потенциала руководителей.

Важно отметить, что подавляющее большинство руководителей имеют стаж работы в компании от 1 года 1 месяца и выше (58%). Оборот по приему за 2022 г. составил 2%. Кроме того, наиболее «молодой» с точки зрения стажа в компании является группа руководителей высшего звена (функциональных менеджеров), 73% из которых работают в компании менее 3 лет. Важно отметить, что среди этих 73% средняя оценка компетенций составила 4,66 балла, в то время как у функциональных менеджеров, работающих более 3 лет средний балл несколько ниже — 4,42 балла. В группе респондентов заместителей руководителей среднего звена, показавшей наименьшие баллы оценки компетенций наиболее низкий балл (3,72) получили сотрудники со стажем от 1 до 3 лет. Анализируя данные, можно предположить, что в системе управления талантами компании довольно эффективен процесс подбора персонала, а процессы удержания и развития нуждаются в корректировке для сохранения и приращения управленческого потенциала. Компания предпочитает открытую кадровую политику найма руководителей с внешнего рынка труда по работе с кадровым резервом управленцев.

Сравнительный анализ значений развития оцениваемых компетенций в зависимости от стажа работы показал, что во всех группах респондентов по критерию «Стаж работы в компании», кроме участников с наименьшим опытом, самой развитой компетенцией является «Организация работы» (таблица 4). Руководители успешно распределяют эталонные задачи и полномочия в своих коллективах. Наименьший уровень развития дескрипторов во всех группах у компетенции «Формирование команды». У руководителей не развита культура обратной связи, навыки распределения ролей и подбора команды. Обращая внимание на показатели группы респондентов со стажем до 1 года,

важно отметить, что они чаще других ориентированы на проявление инициативы для совершенствования бизнес-процессов и принятие обоснованных и быстрых управленческих решений. Это может обуславливаться не полной идентификацией новичков с существующей корпоративной культурой и их мотивацией достижений.

**Таблица 4.** Средние оценки компетенций респондентов в зависимости от стажа работы в компании и уровня должности

**Table 4.** Average assessments of respondents' competencies depending on the length of service in the company and the level of the position

Компетенция	Средний балл респондентов							
	Стаж работы в компании				Уровень управления			
	до 1 года	1,1–3,0 лет	3,1–5 лет	более 5 лет	ФМ (n1)	ММ (n2)	ЗММ (n3)	ЛМ (n4)
Стратегическое управление	4,7	4,21	4,06	4,22	4,66	4,23	3,96	4,36
Организация работы	4,63	4,25	4,33	4,35	4,58	4,39	4,29	4,28
Формирование команды	4,5	4,09	3,97	3,96	4,55	4,26	3,72	3,97
Совершенствование процессов	5,18	4,25	4,33	4,18	4,83	4,36	4,03	4,74
Ориентация на результат	4,69	4,26	4,12	4,13	4,65	4,26	3,83	4,4
Принятие решений	4,83	4,29	4,2	4,12	4,83	4,2	3,77	4,64

**Примечания:**

\*ФМ — функциональный менеджмент

ММ — руководители среднего звена (мидл-менеджмент)

ЗММ — заместители руководителей среднего звена

ЛМ — линейный менеджмент

**Notes:**

\*ФМ — functional management

ММ — middle management

ЗММ — deputy middle management

ЛМ — line management

В процессе анализа данных о результатах оценки компетенций руководителей в зависимости от уровня занимаемой должности определено, что у линейных руководителей ( $n_4$ ) и функциональных руководителей ( $n_1$ ) наиболее сильными являются компетенции «совершенствование процессов» и «принятие решений» (таблица 4). Начиная управленческую карьеру руководители и те, кто добился в карьере высоких результатов (стабильно высокое выполнение целей, рост показателей работы) показывают наибольший уровень готовности и способностей действовать, брать на себя ответственность, инициировать и принимать внедрение изменений. «Совершенствование процессов» также является наиболее развитой среди шести оцениваемых компетенций и у двух

других групп респондентов ( $n_2, n_3$ ), а второй по уровню с небольшим преимуществом по отношению к другим, развита компетенция «организация работы».

## Обсуждение

Развитие управленческих компетенций руководителей проходит под воздействием множества факторов, главными из которых являются личностные особенности самих руководителей и наличие системных возможностей организации, в которой они работают и строят карьеру. При проведении интервью и обработке его итогов мы получили следующие результаты:

1. Уровень оценок компетенций большинства респондентов не отвечает требованиям компании относительно необходимого «уровня опыта» и «экспертного уровня» развития компетенций управленческого звена. Для обеспечения устойчивого развития компании необходим уровень развития компетенций не ниже уровня опыта, что связано с высокой динамичностью и непредсказуемостью внешней среды, ориентирами на обеспечение финансовой устойчивости компании, предоставляющей услуги. Развитие анализируемой компании финансового сектора, существующее в настоящее время, в первую очередь, обеспечивается не уровнем развития компетенций управленцев, а сильной поддержкой государства и наличием практически полной монополии на оказываемые услуги в регионе присутствия.
2. Проведенные интервью показали понимание респондентами целей компании и заинтересованность в их достижении. При этом, опрашиваемые не продемонстрировали мотивацию совершенствования процессов, команды и личных компетенций. Данный факт может являться предиктором низкой мотивации построения карьеры у респондентов [Varuch, Rousseau, 2019].
3. Отсутствие динамики структуры, низкий уровень текучести персонала (среди руководителей менее 3%) и, как следствие, низкий уровень карьерных перемещений и инициатив (2% членов кадрового резерва получили вышестоящую должность). Помимо обозначенного выше показателя оборота по приему управленческого персонала важно отметить, что в подгруппе n4 сотрудники со стажем работы в компании более 3,1 года составили 43% (23% проработали более 5 лет), в подгруппе n3 данный показатель составил 49%, n2=44%, n1=25%. Состав руководителей стабилен, что может говорить о высоком уровне лояльности и достойных условиях труда в компании. В тоже время, отсутствие внутренних карьерных возможностей, с одной стороны — не способствует развитию необходимых компании компетенций управленцев, а с другой, является фактором риска потери сотрудников в связи с реализацией карьерных амбиций (карьера без границ) наиболее проактивных из менеджеров [Guan, 2019; Schmid, Mitterreiter, 2021]. Наличие четких карьерных путей, разнообразие форм построения карьеры могут обеспечить карьерную мотивацию сотрудников и осознанный подход к развитию компетенций [Lo Presti и др., 2022].

## Заключение

Полученные итоги проведенного исследования показывают наличие взаимосвязи между системными возможностями непрерывного развития управленческих компетенций, итоговой оценкой их уровня и карьерным ростом внутри компании. Во-первых, при отсутствии карьерных возможностей у руководителей анализируемой компании снижается инициатива к развитию компетенций, в подтверждение представлены данные о снижении средних оценок уровня развития компетенции с увеличением стажа работы. Во-вторых, отсутствие системы реализации программ корпоративного образования по развитию оцениваемого спектра компетенций не способствует формированию управленческой осознанности и карьерных амбиций. Относительно нашего предположения о том, что высокий уровень формирования управленческих компетенций менеджеров различного уровня крупной финансовой компании является предиктором высокой скорости карьерного роста внутри нее, либо ухода из нее подтвердилось, т. к. вне зависимости от стажа работы в компании, у функциональных руководителей (высшего менеджмента) в среднем на 0,5 балла выше, чем у руководителей среднего звена и на уровень выше, чем у линейных руководителей. Необходимо отметить также, что число руководителей с опытом в компании до 3 лет в подгруппе n1 наибольший, 73%, что также косвенно подтверждает наше предположение: быстрый карьерный рост в компании определяется в том числе, уровнем развития изучаемого спектра компетенций. Возможным ограничением полученных выводов может служить диспропорция выборочных совокупностей n1-n3, обусловленная сплошной оценкой компетенций руководителей организации.

Развитие управленческих компетенций в рамках программ корпоративного обучения, как специалистов, так и руководителей является предиктором финансовой устойчивости и экономического развития организации, как социально-экономической единицы общества. Корпоративное образование оказывает положительное влияние не только на решение текущих корпоративных задач, но и повышает уровень вовлеченности, лояльности и мотивации построения карьеры на текущем месте работы, без необходимости поиска иных возможностей самореализации [Вигуаков, 2019]. В то же время реализация этого влияния на руководителей различных уровней в организации будет успешна только при условии наличия корпоративных возможностей карьерного продвижения и позитивного влияния системы на карьерное развитие [Lo Presti и др., 2022].

Сопоставляя системные возможности построения карьеры и полученные оценки уровня развития управленческих компетенций, нами сформулирован ряд рекомендаций для компании, в которой проводилось эмпирическое исследование. Предложенные рекомендации могут быть актуальны для других организаций, которые уделяют внимание оценке и развитию своих сотрудников:

1. Культура обучения. В настоящее время в компании нет культуры самостоятельного обучения, есть только установка на то, что только внешнее обучение может что-то дать. Важно создавать культуру, в которой сотрудники самостоятельно изучают информацию, изучают видео, подкасты, читают книги и статьи, делятся друг с другом кейсами. Это позволит формировать культуру обучения

и усиливать важные для руководителей компетенции, тем более в компании есть платформа, на которой собран и систематизирован обучающий материал по разным компетенциям.

2. Наличие и функционирование системы управления талантами. В настоящее время в компании реализуется проект по управлению талантами, но он сталкивается с рядом сложностей. Во-первых, не все руководители готовы развивать своих сотрудников, участвовать в составлении и обсуждении индивидуальных планов развития. Во-вторых, нет четкой взаимосвязи продвижения по карьерной лестнице и результатов участия в программе управления талантами. Из этих сложностей вытекают и рекомендации по данному элементу системных возможностей построения карьеры.
3. Персонализированный подход к обучению и развитию сотрудников. Реализовать данный элемент на текущем этапе достаточно сложная задача для службы по работе с персоналом, но, один из путей — это формирование индивидуальных планов развития и подборка персональных развивающих мероприятий.
4. Индивидуальное консультирование руководителей в формате менторства или коучинга. В компании, где проводилось исследование, есть запрос на развитие института менторства и коучинга, пока только в перспективных планах. На наш взгляд, реализацию индивидуальных планов развития руководителей можно соединить с менторством, наставничеством, коучингом. Кроме того, можно запустить совместный обучающий проект, где можно объединить руководителей в команды с разными сильными сторонами, продумав механизм, где они смогут учиться друг у друга.
5. Культура обратной связи. В рамках компании ее можно начинать развивать постепенно, например, сначала с теми руководителями, которые осознают ее ценность и видят результаты ее использования в развитии и мотивации членов команд. После развития культуры обратной связи среди руководителей, у которых высокие оценки по уровню вовлеченности в подразделении, можно транслировать положительный опыт на всю компанию.

В качестве перспектив будущего исследования нам видится актуальным провести анализ корреляции факторов вовлеченности в обучение и развитие руководителей с уровнем развития управленческих компетенций и показателями эффективности управленческого труда в компаниях различных сфер деятельности, с применением стратифицированной выборки. Продолжение исследования поможет глубже проработать вопросы корреляции системных возможностей и карьерных перспектив управленцев.

## Список литературы

- Молькин А. В. 2020. Мотивация взрослых в системе дополнительного образования // Преподаватель XXI в. № 3–1. С. 56–65. <https://doi.org/10.31862/2073-9613-2020-3-56-65>
- Мясников В. А., Тагунова И. А. 2020. Культура образования и обучения в изменяющемся мире // Сибирский педагогический журнал. № 2. С. 7–14. <https://doi.org/10.15293/1813-4718.2002.01>

- Пеша А. В., Николаева М. А., Шрамко Н. В., Шавровская М. Н., Камарова Т. А., Патутина С. Ю. 2022. Исследование мотивации педагогов Свердловской области к развитию компетенций и обучению в течение всей жизни: информационный бюллетень / под общ. ред. А. В. Пеша. Екатеринбург: Издатель А. В. Пеша. 32 с.
- Пеша А. В., Шавровская М. Н., Николаева М. А. 2022. Азбука надпрофессиональных компетенций. Фреймворк. Казань: Бук. 92 с.
- Плакса Ю. В. 2019. Основные аспекты эффективного карьерного развития // Сервис в России и за рубежом. Т. 13. № 2 (84). <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-effektivnogo-kariernogo-razvitiya>
- Baker A., Perreault D., Reid A., Blanchard C. M. 2013. Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology* // *Psychologie canadienne*. № 54 (4). Pp. 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Baruch Y., Rousseau D. M. 2019. Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management // *Academy of Management Annals*. № 13 (1). Pp. 84–111. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0103>
- Bhardwaj A., Punia B. K. 2013. Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review // *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. № 2 (5). Pp.70–84.
- Buryakov G. A., Andreeva A. V., Orobinskiy A. S., Yudin A. A. 2019. Corporate education system as a factor of ensuring modern companies' financial stability // *International Journal of Economics and Business Administration*. VII. Special Issue 2. Pp. 156–166.
- Collins A., Halverson R. 2010. The second educational revolution: Rethinking education in the age of technology // *Journal of Computer Assisted Learning*. № 26 (1). Pp. 18–27. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2009.00339.x>
- Drewery D. W., Sproule R., Pretti T. J. 2020. Lifelong learning mindset and career success: Evidence from the field of accounting and finance // *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. Vol. 10. No. 3. Pp. 567–580. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2019-0041>
- Fletcher C. 1991. Assessment feedback counselling and individual differences: An exploratory study // *Counselling Psychology Quarterly*. № 4 (2–3). Pp.103–107. <https://doi.org/10.1080/09515079108256713>
- Garrow V., Hirsh W. 2008. Talent management: Issues of focus and fit // *Public Personnel Management*. № 37 (4). Pp. 389–402. <https://doi.org/10.1177/00910260080370040>
- Guan. Y., Arthur M. B., Khapova S. N., Hall R. J., Lord R. G. 2019. Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research // *Journal of Vocational Behavior*. № 110. Pp. 390–402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>
- Kwiotkowska A. 2021. Leadership competencies in making industry 4.0 effective: The case of Polish heat and power industry // *Energies*. № 14 (14). Art. 4338.
- Levenson A. R., Van der Stede W. A., Cohen S. G. 2006. Measuring the relationship between managerial competencies and performance // *Journal of Management*. № 32 (3). Pp. 360–380.
- Li K. C., Wong B. T. M. Features and trends of personalized learning: A review of journal publications from 2001 to 2018 // *Interactive Learning Environments*. № 29 (2). Pp.182–195.
- Lo Presti A., Manuti A., De Rosa A., Elia A. 2022. Developing a sustainable career through discourse: A qualitative study on a group of Italian project managers // *International Journal*

- of Managing Projects in Business. № 15 (8). Pp. 1–18. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2020-0376>
- Mystakidis S., Berki E., Valtanen J. 2019. The Patras blended strategy model for deep and meaningful learning in quality lifelong distance education // *The Electronic Journal of e-Learning (EJEL)*. Vol. 17. № 2. <https://doi.org/10.34190/JEL.17.2.01>
- Schmid S., Mitterreiter S. 2021. Top managers' career variety and time to the top // *European Management Review*. 2021. № 18 (4). Pp. 476–499.
- Setyawati N. W., PG D. S. W., Rianto M. R. 2022. Career development, motivation and promotion on employee performance // *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*. № 1 (9). Pp. 1957–1970. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
- Shemshack A., Kinshuk, Spector J. M. 2021. A comprehensive analysis of personalized learning components // *Journal of Computers in Education*. № 8 (4). Pp. 485–503. <https://doi.org/10.1007/s40692-021-00188-7>
- Shet S. V., Pereira V. 2021. Proposed managerial competencies for Industry 4.0 — Implications for social sustainability // *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 173. Art. 121080. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121080>
- Wise E. H., Sturm C. A., Nutt R. L., Rodolfa E., Schaffer J. B., Webb C. 2010. Life-long learning for psychologists: Current status and a vision for the future // *Professional Psychology: Research and Practice*. № 41 (4). Pp. 288–297. <https://doi.org/10.1037/a0020424>

## References

- Mol'kin, A. V. (2020). Motivation of adults in the system of additional education. *Prepodavatel' XXI v.*, (3–1), 56–65. <https://doi.org/10.31862/2073-9613-2020-3-56-65> [In Russian]
- Myasnikov, V. A., & Tagunova, I. A. (2020). Culture of education and learning in a changing world. *The Siberian Pedagogical Journal*, (2), 7–14. <https://doi.org/10.15293/1813-4718.2002.01> [In Russian]
- Pesha, A. V., Nikolaeva, M. A., Shramko, N. V., Shavrovskaya, M. N., Kamarova, T. A., & Patutina, S. Yu. (2022). *Study of the Sverdlovsk Region's Teachers' Motivation to Develop Competencies and Lifelong Learning: Newsletter* (A. V. Pesha, Ed.). A. V. Pesha. [In Russian]
- Pesha, A. V., Shavrovskaya, M. N., & Nikolaeva, M. A. (2022). *ABC of Supraprofessional Competencies: Frameworkwork*. Buk.
- Plaksa, Yu. V. (2019). Key aspects of effective career development. *Services in Russia and Abroad*, 13(2), 201–212. <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-effektivnogo-karier-nogo-razvitiya/viewer> [In Russian]
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology. Psychologie canadienne*, 54(4), 260–268. <https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. *Academy of Management Annals*, 13(1), 84–111. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0103>
- Bhardwaj, A., & Punia, B. K. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 70–84.



- Buryakov, G. A., Andreeva, A. V., Orobinskiy, A. S., & Yudin, A. A. 2019. Corporate education system as a factor of ensuring modern companies' financial stability. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(Special Issue 2), 156–166.
- Collins, A. & Halverson, R. 2010. The second educational revolution: Rethinking education in the age of technology. *Journal of computer assisted learning*, 26(1), 18–27. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2009.00339.x>
- Drewery, D. W., Sproule, R., & Pretti, T. J. (2020). Lifelong learning mindset and career success: Evidence from the field of accounting and finance. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(3), 567–580. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2019-0041>
- Fletcher, C. (1991). Assessment feedback counselling and individual differences: An exploratory study. *Counselling Psychology Quarterly*, 4(2–3), 103–107. <https://doi.org/10.1080/09515079108256713>
- Garrow, V. & Hirsh, W. 2008. Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402. <https://doi.org/10.1177/00910260080370040>
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J. & Lord, R. G. 2019. Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, (110), 390–402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>
- Kwiotkowska, A., Gajdzik, B., Wolniak, R., Vveinhardt, J., & Gębczyńska, M. (2021). Leadership competencies in making Industry 4.0 effective: the case of Polish heat and power industry. *Energies*, 14(14), art. 4338.
- Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., & Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32(3), 360–380.
- Li, K. C., & Wong, B. T. M. (2021). Features and trends of personalized learning: A review of journal publications from 2001 to 2018. *Interactive Learning Environments*, 29(2), 182–195.
- Lo Presti, A., Manuti, A., De Rosa, A., & Elia, A. (2022). Developing a sustainable career through discourse: A qualitative study on a group of Italian project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(8), 1–18. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2020-0376>
- Mystakidis, S., Berki, E., & Valtanen, J. (2019). The Patras blended strategy model for deep and meaningful learning in quality lifelong distance education. *The Electronic Journal of e-Learning (EJEL)*, 17(2). <https://doi.org/10.34190/JEL.17.2.01>
- Schmid, S., & Mitterreiter, S. (2021). Top managers' career variety and time to the top. *European Management Review*, 18(4), 476–499.
- Setyawati, N. W., PG, D. S. W., & Rianto, M. R. (2022). Career development, motivation and promotion on employee performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1957–1970. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
- Shemshack, A., Kinshuk & Spector J. M. (2021). A comprehensive analysis of personalized learning components. *Journal of Computers in Education*, 8(4), 485–503. <https://doi.org/10.1007/s40692-021-00188-7>
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0 — Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, art. 121080. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121080>
- Wise, E. H., Sturm, C. A., Nutt, R. L., Rodolfa, E., Schaffer, J. B. & Webb, C. (2010). Life-long learning for psychologists: current status and a vision for the future. *Professional Psychology: Research and Practice*, 41(4), 288–297. <https://doi.org/10.1037/a0020424>

## Информация об авторах

*Марина Николаевна Шавровская*, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия  
marina\_bel@list.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8137-4829>

*Анастасия Владимировна Пеша*, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия  
myrabota2011@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7614-3118>

## Information about the authors

*Marina N. Shavrovskaya*, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia  
marina\_bel@list.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8137-4829>

*Anastasia V. Pesh*a, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia  
myrabota2011@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7614-3118>