

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331

DOI: 10.17223/19988648/55/10

Р.А. Долженко, С.Б. Долженко, А.С. Донская

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФИЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ЛИДЕРОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЭКСПЕРТНЫХ СООБЩЕСТВ¹

В сложных условиях трансформации социально-экономических и трудовых отношений важное значение приобретают профессиональные экспертные сообщества (далее – ПЭС), обеспечивающие как развитие отдельных профессий, профессионалов, так и в целом влияющие на качество системы образования и национальной системы квалификаций в стране. При этом ключевую роль играют лидеры сообществ, выступающие зачастую инициаторами создания и локомотивами развития ПЭС. Целью настоящего исследования является систематизация подходов современных ученых к моделированию компетенций и разработка на ее основе профиля компетенций лидеров ПЭС. Теоретико-методологической базой исследования служит системный подход, основанный на многомерной модели компетенций, предполагающий учет как профессионально-экспертных, так и личностных компетенций. Эмпирической базой исследования является серия глубинных экспертных интервью с двадцатью лидерами профессиональных экспертных сообществ, отобранных по результатам мониторинга ПЭС, реализуемого в 2019–2020 гг. в рамках гранта РФФИ. Исследование показало, что одной из ключевых компетенций, характерных для лидеров ПЭС, является наличие развитых навыков экспертной деятельности в рамках профессиональной деятельности сообщества.

Ключевые слова: профессиональные экспертные сообщества, профиль компетенций, лидеры сообществ, профессиональные компетенции, управление сообществом

Введение

Актуальной задачей современного этапа развития профессиональных экспертных сообществ (далее – ПЭС), которые за последнее десятилетие стали неотъемлемым субъектом влияния на систему образования, независимую систему квалификаций, является среди прочих исследование вопросов лидерства в сообществах.

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-010-00933 «Социально-экономические основания развития и институционализации профессиональных экспертных сообществ». Авторы благодарят за помощь в проведении исследования экспертов профессиональных сообществ: СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов в области управления человеческими ресурсами», Community HUB.

Как показали результаты социологического опроса представителей ПЭС, проведенного коллективом авторов-участников гранта «Социально-экономические основания развития и институционализации профессиональных экспертных сообществ» в 2020 г., такие факторы, как лидер и команда сообщества, входят в топ ключевых факторов, обеспечивающих успешность сообщества. Именно поэтому авторы работы уделяют особое внимание исследованию профиля компетенций лидеров современных ПЭС. Изучение данного профиля позволит определить наиболее выраженные компетенции лидеров сообществ, а также подготовить рекомендации в части поиска, отбора и развития будущих лидеров сообществ.

В этой связи основными задачами исследования выступают:

- анализ текущего состояния знаний о понятийном аппарате компетенций, а также изучение теоретических подходов к моделированию компетенций;
- формирование профиля компетенций лидеров ПЭС на основе проведения глубинных интервью с лидерами отобранных профессиональных экспертных сообществ;
- оценка уровня развития компетенций у лидеров отобранных профессиональных экспертных сообществ и разработка рекомендаций, направленных на подготовку и развитие будущих лидеров ПЭС, а также лидеров развивающихся ПЭС.

В рамках исследования авторы выделяют ряд гипотез:

1. Наличие экспертного лидерства в случае с профессиональными экспертными сообществами является достаточно важной компетенцией, характерной для большинства лидеров ПЭС.
2. Между лидерами зрелых и развивающихся ПЭС не наблюдается серьезных разрывов в уровне ключевых компетенций.
3. Наиболее выраженными у лидеров ПЭС являются когнитивные и метакомпетенции.

Теоретические подходы к исследованию и моделированию компетенций

Теоретические и эмпирические исследования лидерства, а также подходов к моделированию компетенций лидеров можно отметить как в российской литературе, так и в работах зарубежных ученых в области социологии, экономики, управления. Рассмотрим подробнее некоторые из них. Первостепенно приведем наиболее распространенные определения термина «компетенция», которое происходит от лат. *competere* – «соответствовать, подходить».

Считается, что термин «компетенция» был введен в лексикон американским ученым Д. МакКлелландом в статье 1973 г. «Тестирование на компетентность, а не на интеллект», где исследователь предложил использовать в ходе подбора персонала компетенцию как более показательный критерий соответствия служебным обязанностям и профессиональной

пригодности по сравнению с использованием интеллектуальных и психометрических тестов [1].

Более широкое распространение термин «компетенция» получил после выхода в 1983 г. исследования Ричарда Бояциса на тему «Компетентный менеджер», в котором ученый провел оценку 2 000 менеджеров из 12 компаний, занимающих 41 должность [2]. По результатам своего исследования ученый выявил факторы (личные качества, мотивы, опыт и поведенческие характеристики), отличающие успешного менеджера от менее успешного, и разработал интегрированную модель менеджерских компетенций, которая объясняла взаимосвязь качеств личности и их отношений как с функциями управления, так и с внутренней средой организации.

Следующий этап развития терминологии компетенций связан с деятельностью ученых С. Спенсер и Л. Спенсер, которые в 2010 г. в книге «Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы» определили компетенцию как «базовое качество индивида, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или других ситуациях» [3]. По мнению Спенсеров, компетенция имеет отношение к глубокой и устойчивой части личности и потому может предопределять поведение человека во многих ситуациях. Ими была предложена новая структура компетенций, включающая когнитивные поведенческие компоненты. Именно данный подход к понятию «компетенция» наиболее близок авторам исследования, поскольку в наибольшей степени отражает принципы системного подхода.

Традиционно эксперты разделяют американский и европейский подходы к исследованию сущности компетенций. Американский подход рассматривает компетенции с позиции описания поведения сотрудника. То есть компетенция – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и добиваться высоких результатов в работе. Европейский подход определяет компетенции с позиции функционала, как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. Компетенция – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации [4]. Таким образом, европейский подход называют функциональным, он сосредоточен на определении минимального стандарта, который должен быть достигнут сотрудником. Американский подход часто называют личностным, он определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности.

В настоящем исследовании авторы в большей степени опираются на американский личностный подход к определению компетенций ввиду специфики исследуемой темы. Для лидеров ПЭС на данный момент не существует минимальных требований и стандартов выполняемой работы. Они чаще руководствуются личной мотивацией и самостоятельным определением критериев эффективной деятельности.

Эксперты, как правило, выделяют три основных типа компетенций: корпоративные, управленческие, профессиональные. Корпоративные компетенции применимы к любому сотруднику компании, вне зависимости от

должности и выполняемой работы. Они опираются на корпоративную культуру организации. Управленческие (или лидерские) компетенции обеспечивают успешную деятельность руководителям разного уровня. Профессиональные компетенции отражают специфику конкретной должности или группы должностей.

Остановимся подробнее на лидерских компетенциях, так как они являются темой настоящего исследования.

С середины XX столетия проводились исследования, направленные на попытку систематизации лидерских качеств, выявление характерных особенностей, которые могут отличать лидеров от обычных людей. Так, в 1974 г. Р. Стогдилл выделил следующие характерные для лидеров черты: высокие интеллектуальные способности, господство над другими, уверенность в себе, знание дела, активность и энергичность [5]. Р. Манн среди лидерских качеств, так же как и Стогдилл, выделял интеллект и способность влиять на людей, но при этом делал акцент и на такие качества, как способность к адаптации, отсутствие консерватизма, экстравертированность, восприимчивость, эмпатию [6].

Известен в научных кругах исследованием лидерских качеств У. Беннис, который классифицировал их следующим образом [7]:

- интеллектуальные (ум, логика, знание дела, речевая развитость, интуитивность);
- деловые личностные качества (умения в области кооперации, дипломатии, умение разбираться в людях, способности делегировать полномочия);
- психологические (или эмоциональные) (гибкость, открытость, честность, самоуверенность, смелость, рассудительность, уравновешенность, обязательность, участливость);
- физиологические (вес, рост, выносливость, состояние здоровья, энергичность движений).

При этом особую дискуссионность вызывает последняя группа качеств – физиологическая. В современной практике, как правило, оценка физиологических параметров, присущих лидерам, не ведется.

Российские ученые также известны своими исследованиями. В частности, О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяли следующие лидерские качества: независимость, упорство, смелость, образованность, дипломатичность, самоуверенность, энергичность, креативность, ораторские способности, рискованность, ответственность, чувство юмора и др. [8].

В.А. Спивак сформулировал пятиугольник факторов успеха лидеров организации, утверждая, что «успех лидера определяется адекватностью его качеств и поведения и условиями внешней среды. Условиями внешней среды являются место работы, должность лидера и ситуация, в которой находится руководимая им группа, организация» [9]. К внутренним лидерским качествам автор отнес: профессиональную компетентность, системное мышление, эмоциональный интеллект, моральные качества, а также навыки командообразования, поддержания высокой продуктивности и креативности команды.

Таким образом, большинство исследователей сходятся во мнении, что «лидер должен обладать высоким уровнем интеллекта, адаптивностью, энергичностью, умением брать на себя риск, ораторским мастерством, открытостью, уравновешенностью, чувством юмора, эмпатией, независимостью характера» [10].

Современные исследования также держат в фокусе своего внимания тему лидерских качеств. Так, например, результаты исследований 2019 г., проведенные Deloitte, выявили три ключевых лидерских компетенции, являющиеся драйверами развития и роста бизнеса, представленные в табл. 1.

Таблица 1. Ключевые лидерские компетенции, являющиеся драйверами развития и роста бизнеса¹

№ п/п	Перечень лидерских компетенций	% лидеров, владеющих данной компетенцией
1	Понимание бизнеса (глубина погружения в бизнес-процессы компании, бизнес-экспертизу и коммерческое мышление, оптимальность и эффективность принимаемых решений)	60
2	Инициирование изменений (активность в предложении и внедрении изменений в компании, готовность рисковать и быстрая адаптация под меняющиеся внешние условия)	48
3	Развитие талантов (умение понимать особенности и мотивацию сотрудников, вкладываться в их рост и раскрытие потенциала)	44

В 2020 г. Монреальская высшая коммерческая школа исследовала эффект влияния энергичности лидеров на вовлеченность и работоспособность подчиненных. Установлено, что «пассивные» сотрудники, трудящиеся с энергичными лидерами, стали более активными и работали с большей отдачей. Обнаружен и обратный эффект: энергичный сотрудник сильно сбавлял темп, будучи под руководством инертного лидера. При этом позитивные отношения пары «лидер – работник» укрепляли их иммунитет к воздействию пассивных работников и среды в целом [11]. Исследованию такого фактора, как энергия и ее влияние на эффективность лидера, посвящен ряд работ современных зарубежных исследователей [12].

Проанализировав разные источники, посвященные феномену лидерства в управленческой науке (R. Stogdill, T.B. Бендас, R. Blake, J. Mouton, R. Likert, D. McGregor, В.П. Шейнов, S. Cooper, D. Goleman) авторы данного исследования пришли к выводу, что единого профиля «совершенного» лидера, подходящего для всех организаций, не существует. Многое зависит от специфики деятельности, особенностей и стратегических целей организации, команды. Кроме того, чтобы оставаться эффективным, лидер-

¹ Отчет Deloitte Global Human Capital Trends за 2019 год. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HCTrends-2019-Russia-General-Report.pdf> (дата обращения: 20.05.2021).

ский стиль должен меняться в зависимости от особенности каждой конкретной ситуации и состава участников команды, а также адаптироваться к вызовам и переменам внешней среды.

Вместе с тем следует отметить, что современные работы не раскрывают в полной мере исследования лидерских качеств, характерных для лидеров профессиональных экспертных сообществ, которые, очевидно, имеют определенные отличия от традиционных организаций, построенных на принципах классического менеджмента. В частности, профессиональные экспертные сообщества могут не иметь институционального оформления (нет организационно-правовой формы, отсутствует утвержденная структура управления, штатное расписание и т.п.), руководитель (лидер) сообщества чаще всего работает без заключенного трудового договора и действует в рамках выстроенных неформальных отношений.

В этой связи рассмотрим далее подходы к моделированию компетенций лидеров ПЭС, на основе которых определим профиль с учетом проведенных глубинных интервью с лидерами сообществ. Важно отметить, что моделирование компетенций используется также для того, чтобы определить ключевые факторы успеха как самих лидеров [13], так и их сообществ.

Традиционно технология разработки профиля компетенций включает в себя следующие ключевые этапы:

1. Анализ и выбор типологии компетенций. Выбранная типология описана ниже.
2. Структурирование задач и деятельности, которой занимается лидер ПЭС, на основе опыта и практических знаний авторов.
3. Формулирование компетенций и поведенческих индикаторов на основе результатов анализа современных подходов к оценке лидерских качеств и понимания деятельности лидеров сообществ.
4. Валидация компетенций и определение уровня их развития у лидеров ПЭС.

При разработке профиля компетенций лидера сообщества за основу возьмем типологию компетенций, предлагаемую в своих исследованиях такими учеными, как Ф. Деламар ле Деи [14], а также G. Cheetham и G. Chivers [15, 16], которые предложили пять измерений компетенций (когнитивные, функциональные, личностные, этические, а также метакомпетенции).

В своей модели мы остановились на выделении двух ключевых групп компетенций, разделенных в свою очередь на два типа компетенций. Рассмотрим каждую из групп компетенций.

1-я группа: профессионально-экспертные компетенции. Традиционно в современной литературе эксперты выделяют профессиональные компетенции, которые в свою очередь можно разделить на когнитивные (знания) и функциональные (навыки, связанные с работой). Актуальность целостного подхода, расширяющего понятие компетенции, которое должно включать в себя как функциональные компетенции, связанные со спецификой работы, так и наличие базисных знаний и характеристик, было от-

мечено исследователями еще в 2002 г. [17] по итогам изучения стандартов менеджмента в шестнадцати британских организациях. Именно такой подход взят за основу авторами исследования, дополнившими экспертную составляющую в содержание данной группы компетенций, что обусловлено спецификой профессиональных экспертных сообществ, деятельность в которых, как правило, предполагает наличие экспертных знаний и опыта в определенной области профдеятельности.

В данной группе компетенций выделим следующие типы:

1.1. Когнитивные компетенции включают не только формализованные знания, но также и неофициальные – основанные на опыте. Авторы исследования, рассматривая когнитивные компетенции, выделяют следующие, подлежащие оценке в ходе интервью с лидерами ПЭС: наличие экспертных знаний в области профдеятельности сообщества; наличие управленческих знаний (стратегическое и тактическое управление, управление персоналом, финансами, проектное управление и т.д.); наличие интеллектуальных качеств.

1.2. Функциональные компетенции включают навыки, которые лидер в состоянии реализовывать и демонстрировать, необходимые для эффективной деятельности сообщества. Внутри функциональных компетенций также есть разделение на экспертные (в области профдеятельности сообщества) и управленческие (связанные с функциями управления сообществом).

Авторы придерживаются подхода, применяемого рядом исследователей, рассматривающих в основе функциональных компетенций поведенческие. То есть по сути предлагается смешанный подход, объединяющий американские традиции поведенческого подхода (R. White, D. McClelland, R.E. Boyatzis, L. Spencer, S. Spencer), традиции ученых Великобритании, использующих функциональный подход (E. Mansfield, W. Mitchell, E. Knasel, J. Meed), а также ученых, придерживающихся в целом комплексного подхода (G. Cheetham, G. Chivers, P. Hodgkinson, M. Issitt).

При этом следует отметить дискуссионность выделения экспертных навыков внутри функциональных компетенций лидеров. Так, например, российский исследователь, практик С. Иванова [18] считает ошибочным ставить знак равенства между лидером и экспертом, поскольку это может привести к «конкуренции между руководителем и подчиненными, а также к смещению фокуса от управленческих функций к выполнению своей функциональной экспертной деятельности, к продвижению в первую очередь своего личного экспертного бренда, а не бренда сообщества в целом.

Тем не менее, на наш взгляд, наличие экспертного лидерства в случае с профессиональными экспертными сообществами является достаточно важной компетенцией, характерной для большинства лидеров ПЭС. Данную гипотезу мы проверим на этапе эмпирического исследования.

Таким образом, авторы исследования, рассматривая функциональные компетенции, выделяют следующие, подлежащие оценке в ходе интервью с лидерами ПЭС:

- навыки экспертной деятельности по виду профессиональной деятельности сообщества,
- навыки выстраивания отношений с партнерами и стейкхолдерами сообщества,
- навыки в разработке стратегии организации,
- навыки руководства реализацией стратегии, управление процессами и деятельностью,
- навыки управления и мотивации команды,
- навыки управления изменениями в сообществе,
- навыки демонстрации лидерских умений.

2-я группа: мотивационно-личностные компетенции – характеристики личности, обеспечивающие эффективную деятельность. В данной группе компетенций можно выделить следующие типы:

2.1. Метакомпетенции – это «главное умение, которое предшествует компетенции» [19], т.е. метакомпетенции «служат для облегчения приобретения других компетенций» [14]. К таким компетенциям можно отнести «способность к быстрой адаптации, приспособления к новым условиям, готовность к непрерывному обучению / образованию, готовность к переносу имеющихся знаний, умений, способностей на новые объекты деятельности» [20]. Таким образом, можно согласиться с Е.В. Резчиковой, что «метакомпетенции – это группа универсальных компетенций, обеспечивающих эффективную реализацию всех профессиональных компетенций... метакомпетенции являются надсистемными, надпредметными и могут быть позиционированы как компетенции высшего (творческого, креативного) уровня» [21].

В эту же группу, на наш взгляд, необходимо включить мотивационные компетенции, которые предполагают наличие внутренней мотивации к саморазвитию и развитию членов сообщества, к выполнению задач с учетом стандартов качества и принятых на себя обязательств.

Таким образом, авторы исследования в части метакомпетенций выделяют следующие, подлежащие оценке в ходе интервью с лидерами ПЭС: непрерывное развитие, гибкость, независимость, системное и критическое мышление, уверенность, ориентация на результат, харизматичность, развитое самосознание и навыки самоконтроля.

2.2. Социально-этические компетенции – способность личности принимать управленческие решения с учетом ценностей сообщества и нравственно-этических принципов; готовность и умение создавать и поддерживать отношения, взаимодействовать с членами сообщества «рациональным и честным способом, включающим развитие чувства социальной ответственности и солидарности» [14].

Авторы исследования в составе социально-этических выделяют следующие компетенции, подлежащие оценке в ходе интервью с лидерами ПЭС: честность и этическое поведение, создание и поддержание отношений внутри сообщества, эмоциональный интеллект, социальную ответственность.

Заключительным этапом моделирования компетенций является реализация процедуры валидации компетенций лидера сообщества, для этого использовались следующие методы:

1. Анализ деятельности лидера и результатов сообщества. Изначально была изучена информация о сообществе, полученная из открытых источников, и общая информация о лидере сообщества. Также исследована специфика сферы деятельности сообщества, изучены стратегические цели и планы сообщества (при наличии).

2. Проведение глубинных структурированных интервью по компетенциям лидеров сообществ. Цель интервью – выявить и продиагностировать поведенческие индикаторы, которые являются критериями успешной деятельности. Задача интервьюера – получить конкретные поведенческие примеры. Во время беседы интервьюируемые рассказывали о реально произошедших случаях в их опыте, в ходе которых были совершены серьезные промахи или, наоборот, достигнут успех. Интервьюер анализировал, какие навыки, качества, компетенции позволили ему успешно действовать. С помощью метода критических инцидентов определялись поведенческие реакции, наличие которых является важным в той или иной ситуации.

3. Экспертная оценка уровня развития компетенции лидеров сообщества. Критериями оценки являлись поведенческие индикаторы каждой компетенции. Для оценки проявленности компетенций использовалась 4-уровневая шкала компетенций: 0 – компетенция не проявлена/отсутствует; 1 – уровень базового развития; 2 – уровень уверенного владения компетенцией в стандартных ситуациях; 3 – уровень максимальной проявленности компетенции (эталон, возможность трансляции). По итогам анализа деятельности и интервью по компетенциям эксперт присваивал балл, соответствующий уровню проявления той или иной компетенции.

Результаты исследования и обсуждение

Эмпирической основой данных для формирования профиля лидеров профессиональных экспертных сообществ ПЭС выступили результаты глубинных экспертных интервью с лидерами ПЭС (время проведения – сентябрь – октябрь 2020 г.). Выборка целевая, получена на основе соответствия участников следующим критериям:

1. Участник интервью является лидером ПЭС. Лидерство может подтверждаться как формализованным статусом (руководящая должность), так и неформальным (например, позиционированием участника интервью в качестве лидера в СМИ, на сайте, в соц. сетях ПЭС).

2. Сообщество, лидером которого выступает участник интервью, относится к профессиональному экспертному сообществу и принимает активное участие в деятельности Советов по профессиональным квалификациям (СПК), а именно входит в состав СПК либо реализует отдельные направления деятельности, представляющие интерес для СПК (например, участие в разработке и обсуждении профессиональных стандартов). Акцент на уча-

ствие сообщества в деятельности СПК обусловлен одной из задач исследования – выявление причин вовлеченности ПЭС в решение задач, направленных в т.ч. на содействие развитию Национальной системы квалификаций. Критерии идентификации ПЭС разработаны авторами в рамках предыдущих исследований [22, 23] и были использованы для отбора исследуемых сообществ.

Генеральная совокупность представлена числом участников ПЭС, входящих в состав СПК. Информационной базой исследования послужили данные о персональном составе СПК, представленные на сайтах Советов в открытом доступе. Выборочный анализ 25% всех СПК, действующих в настоящее время в РФ (10 из 39 СПК) и представляющих разные отрасли и области профессиональной деятельности, позволил получить усредненные данные о составе СПК: среднее число участников СПК составляет 25 человек, из которых 24% являются представителями ПЭС (рис. 1).

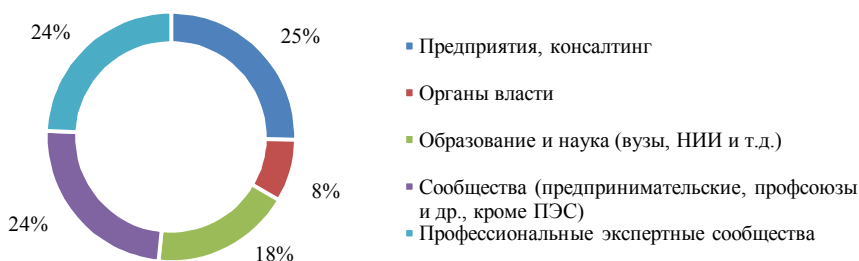


Рис. 1. Состав участников СПК (усредненные данные по итогам оценки персонального состава 10 ПЭС).

Источник: составлено авторами по данным о персональном составе членов Советов по профессиональным квалификациям из открытых источников, представленных на сайтах СПК

Выборочную совокупность исследования составили лидеры 20 профессиональных экспертных сообществ. Всех информантов авторы разделили на две группы:

1-я группа (10 человек) – лидеры зрелых ПЭС, период деятельности которых составляет более 3 лет. Для информантов данной группы характерно наличие серьезного стажа как в самом сообществе (средний стаж составил около 17 лет), так и на позиции лидера сообщества (средний показатель составил 11 лет). Кроме того, лидеры сообществ данной группы обладают в среднем 25-летним опытом работы в профессиональной сфере, а также более чем 19-летним управленческим и (или) бизнес-опытом.

Также следует отметить дополнительные характеристики, свойственные подавляющему большинству лидеров зрелых ПЭС, выявленные на основе предоставленной лидерами ПЭС информации в процессе подготовке к интервью: более 90% лидеров обладают коммуникативными и экспертными навыками, выраженными в активном участии лидеров в конференциях как

российского, так и зарубежного уровня, большинство лидеров имеют публикации по профессиональной тематике, приглашаются СМИ для интервью, а также проявляют активную позицию, участвуя в иных сообществах, экспертных и общественных советах, что свидетельствует также о наличии признания их лидерства со стороны СМИ, органов власти и т.д.

2-я группа (10 человек) – лидеры развивающихся ПЭС, существующих 3 года и менее. Информанты данной группы имеют в среднем 2-летний стаж работы в сообществе и лидерства в сообществе. При этом обладают достаточно серьезным профессиональным (средний показатель – 13 лет) и управленческим/бизнес-опытом (средний показатель – 11 лет). Среди схожих с лидерами зрелых ПЭС характеристик следует отметить такие, как активное участие лидеров в конференциях российского уровня (100%), публикационная активность (80%), участие в иных сообществах, экспертных и общественных советах (80%).

Также для большинства лидеров ПЭС характерна неформальная занятость, только 40% зрелых сообществ и 10% развивающихся имеют оформленного в штате руководителя. Данный факт определяет особые условия, в которых действуют лидеры сообществ, по сравнению с руководителями типовых организаций, лидерство которых определяется утвержденной организационной структурой управления, штатным расписанием и другими локальными нормативными актами.

При этом большинство информантов (45%) являются собственниками бизнеса (как правило, профильного направлению деятельности сообщества) либо занимают руководящие позиции в своих организациях (40%), что отчасти объясняет причины заинтересованности лидера в активном участии в деятельности сообщества, управлении по сути клиентским сообществом.

Формализованные характеристики лидеров сообществ, участвующих в глубинных интервью, представлены в табл. 2.

Таблица 2. Характеристики лидеров ПЭС, участвующих в глубинных интервью

№ п/п	Информация о лидерах ПЭС	Зрелые ПЭС	Развивающиеся ПЭС
1	Занятость в сообществе:	60	90
	1.1. Неформальная, % лидеров		
	1.2. По трудовому договору, % лидеров	40	10
2	Средний стаж в сообществе, лет	17	2
3	Средний стаж руководящей позиции в сообществе, лет	11	2
4	Доля лидеров, имеющих профильное ВО, %	70	50
5	Доля лидеров, имеющих уч. степень, %	70	30
6	Средний период работы в профессиональной сфере, лет	25	13
7	Средний период управленческого и бизнес-опыт, лет	19	11
8	Доля лидеров, имеющих опыт выступлений на российских конференциях, %	100	100
9	Доля лидеров, имеющих опыт выступлений на межд. конференциях, %	90	40

№ п/п	Информация о лидерах ПЭС	Зрелые ПЭС	Развивающиеся ПЭС
10	Доля лидеров, имеющих публикации статей, книг по профессиональной тематике, %	100	80
11	Доля лидеров, имеющих опыт интервью в СМИ от лица сообщества, %	100	50
12	Доля лидеров, имеющих членство в иных профсообществах, в экспертных, общественных советах и т.п., %	100	80

Источник: составлено авторами по результатам анализа сайтов ПЭС, а также информации, предоставленной лидерами ПЭС при подготовке к прохождению глубинных интервью.

На основе сформулированной в теоретическом обзоре типологии компетенций представим профиль компетенций лидера ПЭС, который традиционно эксперты предлагают как эталонную модель или список компетенций, относящихся к изучаемой должности в организации, с точным определением уровня их проявления, необходимых для достижения успеха в конкретной должности [24].

Профиль компетенций лидера ПЭС (рис. 2) основан на ТОП 7 компетенций с наивысшими баллами, которые являются базовыми для лидеров сообществ и присущи на высоком уровне (оценка более 2,7 баллов) развития как лидерам зрелых, так и лидерам развивающихся ПЭС.

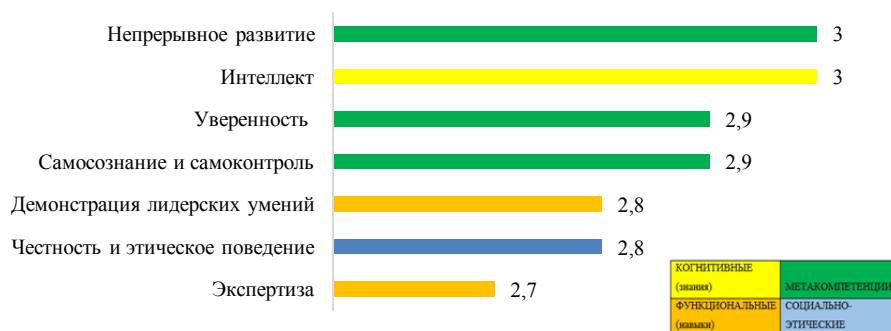


Рис. 2. ТОП 7 компетенций лидера профессионального экспертного сообщества¹.

Источник: составлен авторами по результатам глубинных интервью лидеров ПЭС

Анализ профиля компетенций лидеров сообществ позволяет сделать вывод о наиболее выраженных компетенциях. Так, в наибольшей степени у лидеров ПЭС проявлены метакомпетенции (непрерывное развитие, уверенность, самоосознание и контроль), также все лидеры обладают высоким уровнем развития интеллектуальных способностей, что относится к когнитивным компетенциям кроме того, выражены такие функциональные ком-

¹ Авторская разработка по итогам проведенных глубинных интервью с лидерами ПЭС.

петенции, как навык демонстрации лидерских умений (в том числе, реализуемый через выступления на конференциях, обмен опытом внутри сообщества), развитые навыки экспертной деятельности в рамках вида профессиональной деятельности сообщества. Среди социально-этических компетенций наиболее проявленными являются честность и этическое поведение, что не удивительно, поскольку следование нормам профессиональной этики, создание этических кодексов является одним из элементов, характеризующих профессиональные экспертные сообщества.

Более детальный анализ выявленных различий в уровне развития типов компетенций лидеров зрелых и развивающихся сообществ (рис. 3) позволяет сделать вывод, что наименьший разрыв (0,2 балла) наблюдается в когнитивных компетенциях, которые к тому же в целом достаточно высоко развиты у лидеров как зрелых, так и развивающихся сообществ.

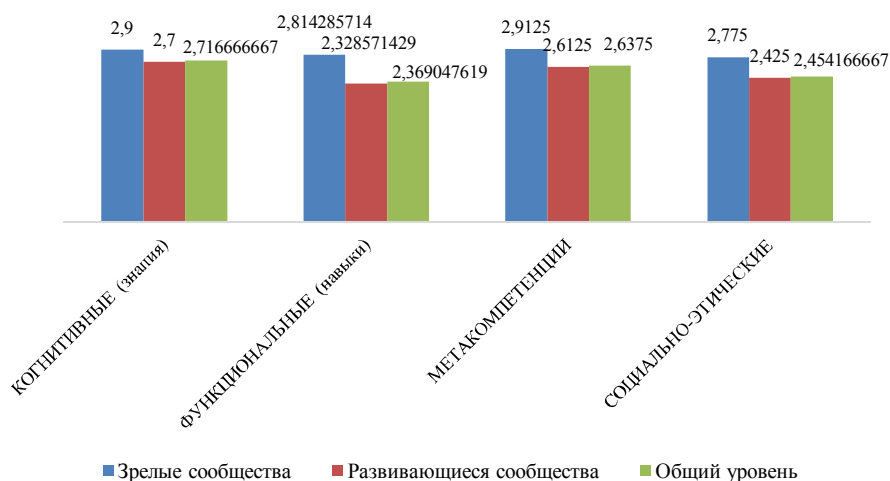


Рис. 3. Различия в уровне развития типов компетенций лидеров зрелых и развивающихся сообществ.

Источник: составлен авторами по результатам глубинных интервью лидеров ПЭС

Полагаем, что это обусловлено и основной целью большинства профессиональных экспертных сообществ. Как показали результаты социологических опросов, реализуемых в рамках другого исследования авторского коллектива, по мнению членов профессиональных экспертных сообществ, основная цель деятельности сообществ заключается в обмене опытом, развитии профессии и сообщества профессионалов, распространение и внедрение лучших практик, а также в передаче знаний. Данные цели вошли в рейтинг ключевых целей профсообществ. В этой связи очевидно, что лидер и зрелого, и развивающегося сообщества, одной из целей деятельности которых является передача знаний, сам демонстрирует достаточно высокий уровень интеллектуальных качеств, а также управленческих и экспертных знаний.

Наибольший разрыв уровня развития компетенций наблюдается в функциональных компетенциях, что связано с недостаточно высоким уровнем выраженности у лидеров развивающихся сообществ отдельных навыков. Более детально компетенции, по которым наблюдается наибольший разрыв между лидерами зрелых и развивающихся ПЭС, представлены на рис. 4. Из рисунка видно, что внутри функциональных компетенций наибольшая дифференциация наблюдается по таким компетенциям, как навыки выстраивания отношений с партнерами и стейкхолдерами сообщества (2,7 – у лидера зрелого ПЭС, 2,1 – у лидера развивающегося ПЭС), навыки в разработке стратегии организации (2,7 – у лидера зрелого ПЭС, 1,9 – у лидера развивающегося ПЭС), навыки управления изменениями в сообществе (2,8 – у лидера зрелого ПЭС, 2,3 – у лидера развивающегося ПЭС), навыки управления процессами и деятельностью (2,9 – у лидера зрелого ПЭС, 2,0 – у лидера развивающегося ПЭС). Это объясняется отсутствием достаточного опыта управления у лидеров развивающихся ПЭС, средний период деятельности которых составляет 2 года.

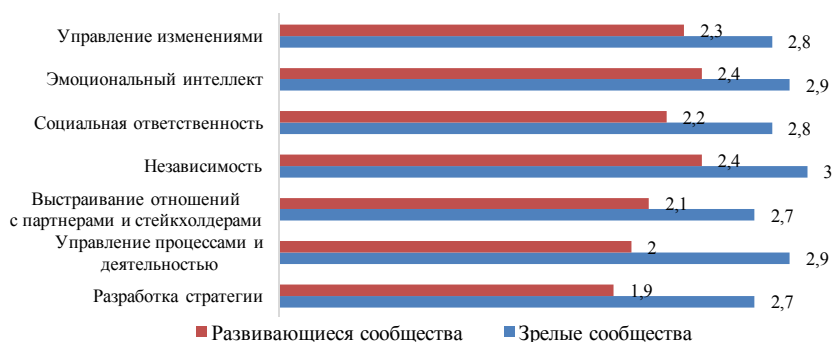


Рис. 4. Наибольшие различия в уровне развития компетенций лидеров зрелых и незрелых сообществ.

Источник: составлен авторами по результатам глубинных интервью лидеров ПЭС

Кроме того, точкой роста для лидеров развивающихся сообществ должно быть развитие такой метакомпетенции, как независимость (3,0 – у лидера зрелого ПЭС, 2,4 – у лидера развивающегося ПЭС), а также развитие социально-этических компетенций: эмоциональный интеллект (2,9 – у лидера зрелого ПЭС, 2,4 – у лидера развивающегося ПЭС) и социальная ответственность (2,8 – у лидера зрелого ПЭС, 2,2 – у лидера развивающегося ПЭС).

Выводы и рекомендации

Результаты исследования подтвердили основную часть гипотез, сформулированных нами в ходе предварительной теоретической проработки темы. В том числе:

Гипотеза № 1, связанная с утверждением, что одной из ключевых компетенций, характерных для лидеров большинства исследуемых ПЭС, явля-

ется наличие экспертного лидерства, подтвердилась. Действительно, несмотря на существующую дискуссию в научной и практической среде, подтвердилась целесообразность выделения в качестве ключевой компетенции – развитые навыки экспертной деятельности в рамках вида профессиональной деятельности сообщества. Результаты глубинных интервью показали, что данная компетенция проявлена на достаточно высоком уровне (2,7 баллов) для большинства лидеров ПЭС, как зрелых, так и развивающихся.

Гипотеза № 2, утверждающая, что между лидерами зрелых и развивающихся ПЭС не наблюдается серьезных разрывов в уровне ключевых компетенций, подтвердилась только частично. Все лидеры обладают достаточно высоким и равным уровнем развития таких компетенций, как непрерывное развитие, уверенность, самоосознание и контроль, честность и этическое поведение, также у всех отмечен высокий уровень интеллектуальных способностей и такие функциональные компетенции, как навык демонстрации лидерских умений, навык экспертизы. Тем не менее выявлен ряд компетенций, по которым наблюдается достаточно серьезный разрыв у лидеров зрелых и развивающихся сообществ. Перечень данных компетенций представлен на рис. 4.

Подтверждена гипотеза № 3, утверждающая, что наиболее выраженными у лидеров ПЭС являются когнитивные компетенции и метакомпетенции, что в свою очередь соответствует результатам ранее проведенного коллективом авторов социологического опроса представителей ПЭС (в части выраженности когнитивных компетенций по причине приоритетности передачи знаний в перечне целей ПЭС), а также выводам, сделанным в ходе теоретического обзора в части рассмотрения метакомпетенций как группы надсистемных, универсальных компетенций, без которых невозможна эффективная реализация профессиональных компетенций.

Заключение

Таким образом, результаты глубинных интервью с лидерами зрелых и развивающихся ПЭС позволили сформировать общие характеристики лидеров ПЭС, а также профиль компетенций. Определены наиболее выраженные компетенции, которые проявлены на достаточно высоком уровне у лидеров ПЭС различной степени развития. В том числе сделан вывод, что более всего у лидеров ПЭС выражены метакомпетенции (непрерывное развитие, уверенность, самоосознание и контроль), все лидеры обладают высоким уровнем интеллектуальных способностей, навыками демонстрации лидерских умений, а также развитыми навыками экспертизы. Среди социально-этических компетенций наиболее выраженными являются честность и этическое поведение.

В качестве рекомендаций лидерам развивающихся сообществ можно предложить обратить особое внимание на развитие таких компетенций как независимость, эмоциональный интеллект и социальная ответственность.

Именно эти компетенции достаточно высоко развиты у лидеров зрелых сообществ и в определенной степени, наряду с другими ключевыми компетенциями, способствуют устойчивости и дальнейшему развитию ПЭС.

Результаты исследования могут быть интересны органам власти, представителям системы образования и национальной системы квалификаций при формировании подходов к взаимодействию с лидерами профессиональных экспертных сообществ и определении путей их вовлечения в общественное обсуждение, в частности, профессиональных стандартов, образовательных программ и т.п. А также действующим и будущим лидерам ПЭС с целью проведения самооценки имеющихся компетенций и разработки индивидуального плана развития.

Литература

1. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // *American Psychologist*. 1973. Vol. 28. P. 1–14.
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. М. : ГИППО, 2008. 352 с.
3. Спенсер С., Спенсер Л. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М. : ГИППО, 2010. 384 с.
4. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М. : ГИППО, 2003. 228 с.
5. Stogdill R. *Handbook of Leadership*. New York : The Free Press, 1974. P. 214–216.
6. Mann R. Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups // *Psychological Bulletin*. 1959. July. P. 241–270.
7. Bennis W. *On Becoming a Leader*. New York : Addison Wesley, 1989.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 3-е изд. М. : Гардарики, 1998. 528 с.
9. Спивак В.А. Лидерство: компетентностный подход и концепция факторов успеха лидера // *Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов*. 2012. № 3. С. 64–71.
10. Вавилина А.В., Сардарян А.Р. К вопросу оценки лидерских качеств у современных менеджеров // *Управленческие науки в современном мире*. 2018. Т. 1, № 1. С. 344–350.
11. Parent-Rochelleau X., Tremblay M. Energy Crossover from Leader to Followers: A Time-lagged Study of the Effects of Energy Discrepancy and Leader-Member Exchange // *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2020. № 36 (2). P. 135–145.
12. Rego A., Yam K.C., Owens B.P., Story J.S., Cunha P., Bluhm D., Lopes M.P. Conveyed Leader PsyCap Predicting Leader Effectiveness Through Positive Energizing // *Journal of Management*. 2017. Vol. 45. P. 1689–1712. <https://doi.org/10.1177/0149206317733510>
13. Lucia A.D., Lepsinger R. *Art and Science of Competency Models*. Jossey-Bass, Francisco, 1999. 224 p.
14. Деламар ле Деу Ф. Что такое компетенции? / пер. с англ. Я.Ю. Епутаев // *Human Resource Development International*. March. 2005. Vol. 8, № 1. P. 27–46.
15. Cheetham G., Chivers G. Towards a holistic model of professional competence // *Journal of European Industrial Training*. 1996. № 20 (5). P. 20–30.
16. Cheetham G., Chivers G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches // *Journal of European Industrial Training*, 1998. № 22 (7). P. 267–276.
17. Winterton J., Winterton R. Implementing management standards in the UK Academy of Human Resource Development Annual Conference. Honolulu, HA, 27 February – 3 March 2002. *Proceedings* 2. P. 974–981.
18. Иванова С., Болдогов Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. 4-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2012. 280 с.

19. Brown B.R. MetaCompetence: A Recipe for Reframing the Competence Debate // *Personnel Review*. 1993. № 22 (6). P. 25–32.

20. Ордобоева Л.М. Метакомпетенция как компонент содержания профессиональной иноязычной подготовки студентов в языковом вузе // *Вестник Московского государственного лингвистического университета*. 2014. № 14 (700). С. 144–153.

21. Резчикова Е.В. Дидактические основы формирования метакомпетенций // *Материалы IV конференции «ТРИЗ. Практика применения методических инструментов»*. 2013. URL: <http://www.metodolog.ru/node/1618> (дата обращения: 20.05.2021).

22. Dolzhenko R., Ginieva S. Use of HR professional communities in developing the system of professional qualifications // *The 11th International Days of Statistics and Economics: Conference Proceedings, September 14–16, 2017, Prague, Czech Republic* / ed. by T. Löster, T. Pavelka. Prague : Libuše Macáková : Melandrium, 2017. P. 313–323.

23. Dolzhenko S. Monitoring of participation of professional expert communities in solution of tasks related to the development of the national qualification system // *Espacios. Revista Espacios*. 2020. Vol. 41, № 19. P. 79–88.

24. Павлов А.П., Сафронов В.М., Иванова Н.В. Персонология образовательного процесса для обучения в малоконтактных группах с применением компетентностного подхода // *Науковедение*. 2012. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru> (дата обращения: 20.05.2021).

Formation of Professional Expert Community Leaders' Competency Profiles

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics. 2021. 55. pp. 166–184. DOI: 10.17223/19988648/55/12

Ruslan A. Dolzhenko, Ural Institute of Management, Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Yekaterinburg, Russian Federation). E-mail: razumoskiy-dy@ranepa.ru

Svetlana B. Dolzhenko, Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russian Federation). E-mail: ginsb@usue.ru

Anna S. Donskaya, SKB Kontur Corporate University (Yekaterinburg, Russian Federation). E-mail: donsokaya@skbkontur.ru

Keywords: professional expert communities, competency profile, community leaders, professional competencies, community management.

The study is supported by the Russian Foundation for Basic Research, Project No. 19-010-00933.

In the difficult conditions of transformation of socioeconomic and labor relations, professional expert communities (PEC) acquire a special role, ensuring both the development of individual professions, experts, and, in general, affecting the quality of the education system and the national qualifications system in the country. At the same time, community leaders play a key role, often acting as initiators of the creation and locomotives of PEC development. The aim of this study is to systematize the approaches of modern researchers to modeling competencies and develop, on its basis, a competency profile for PEC leaders. The theoretical and methodological basis of the study is a systematic approach based on a multidimensional model of competencies, which involves considering both professional and personal competencies. The empirical basis of the study is a series of in-depth expert interviews with twenty leaders of professional expert communities, selected based on the results of PEC monitoring, implemented in 2019–2020 within the framework of the RFBR grant. The study made it possible to formulate the main goal of the communities' activities, which is the exchange of experience, the development of the profession and the community of professionals, the dissemination and implementation of best practices, and the transfer of knowledge. Based on this, the community leader must demonstrate a sufficiently high level of intellectual qualities, as well as managerial and expert knowledge. The study shows that one

of the key competencies characteristic of PEC leaders is developed skills of expert activity in the framework of the professional activity of the community. In addition, PEC leaders have a high and equal level of the following competencies: continuous development, confidence, self-awareness and control, honesty and ethical behavior; they all have a high level of intellectual abilities, the skill of demonstrating leadership expertise and expert examination. Cognitive competences and meta-competencies are the most pronounced among PEC leaders. Among the socio-ethical competencies, honesty and ethical behavior are the most manifested. Formation of the competence profile of PEC leaders will allow determining the most manifested competencies of community leaders and preparing recommendations regarding the formation of individual development plans for current and future community leaders. The stronger communities become embedded in socioeconomic relations, the more important it is to understand the capabilities of their leaders. In addition, the understanding of PEC managers' competency profiles will allow integrating them more effectively into the activities of professional qualifications councils, whose activities are aimed, among other things, at standardizing areas of professional activity.

References

1. McClelland, D.C. (1973) Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 28. pp. 1–14.
2. Boyatzis, R. (2008) *Kompetentnyy menedzher* [The Competent Manager. A Model for Effective Performance]. Translated from English. Moscow: GIPPO.
3. Spenser, S. & Spenser, L. (2010) *Kompetentsii na rabote. Modeli maksimal'noy effektivnosti raboty* [Competence at Work: Models for Superior Performance]. Translated from English. Moscow: GIPPO.
4. Whiddett, S. & Hollyforde, S. (2003) *Rukovodstvo po kompetentsiyam* [The competencies handbook]. Translated from English. Moscow: GIPPO.
5. Stogdill, R. (1974) *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press. pp. 214–216.
6. Mann, R. (1959) Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*. July. pp. 241–270.
7. Bennis, W. (1989) *On Becoming a Leader*. New York: Addison Wesley.
8. Vikhanskiy, O.S. & Naumov, A.I. (1998) *Menedzhment* [Management]. 3rd ed. Moscow: Gardarika.
9. Spivak, V.A. (2012) Leadership: The Competence Approach and Leader's Success Factors Conception. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov*. 3. pp. 64–71. (In Russian).
10. Vavilina, A.V. & Sardaryan, A.R. (2018) K voprosu otsenki liderskikh kachestv u sovremennykh menedzherov [On assessing the leadership qualities of modern managers]. *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire*. 1 (1). pp. 344–350.
11. Parent-Rochelleau, X. & Tremblay, M. (2020) Energy Crossover from Leader to Followers: A Time-lagged Study of the Effects of Energy Discrepancy and Leader-Member Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 36 (2). pp. 135–145.
12. Rego, A. et al. (2017) Conveyed Leader PsyCap Predicting Leader Effectiveness Through Positive Energizing. *Journal of Management*. 45. pp. 1689–1712. DOI: 10.1177/0149206317733510
13. Lucia, A.D. & Lepsinger, R. (1999) *Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
14. Delamar le Dei, F. (2005) Chto takoe kompetentsii? [What are competencies?]. Translated from English by Ya.Yu. Eputaev. *Human Resource Development International*. 8 (1). pp. 27–46.
15. Cheetham, G. & Chivers, G. (1996) Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*. 20 (5). pp. 20–30.

16. Cheetham, G. & Chivers, G. (1998) The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*. 22 (7). pp. 267–276.
17. Winterton, J. & Winterton, R. (2002) Implementing management standards in the UK. *Academy of Human Resource Development Annual Conference*. Honolulu, HA. 27 February – 3 March. Proceedings 2. pp. 974–981.
18. Ivanova, S. et al. (2012) *Razvitie potentsiala sotrudnikov. Professional'nye kompetentsii, liderstvo, kommunikatsii* [Development of employee potential. Professional competencies, leadership, communications]. 4th ed. Moscow: Al'pina Publisher.
19. Brown, B.R. (1993) MetaCompetence: A Recipe for Reframing the Competence Debate. *Personnel Review*. 22 (6). pp. 25–32.
20. Ordoboeva, L.M. (2014) Meta-Competence as a Contents Component of Professional Language Learning at Linguistic Universities. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta – Vestnik of Moscow State Linguistic University*. 14 (700). pp. 144–153.
21. Rezhikova, E.V. (2013) [Didactic foundations of the formation of meta competencies]. *TRIZ. Praktika primeneniya metodicheskikh instrumentov* [TRIZ. Practice of using methodological tools]. Conference Proceedings. [Online] Available from: <http://www.metodolog.ru/node/1618> (Accessed: 20.05.2021). (In Russian).
22. Dolzhenko, R. & Ginieva, S. (2017) Use of HR professional communities in developing the system of professional qualifications. *The 11th International Days of Statistics and Economics*. Conference Proceedings. Prague, Czech Republic. 14–16 September 2017. Prague: Libuše Macáková: Melandrium. pp. 313–323.
23. Dolzhenko, S. (2020) Monitoring of participation of professional expert communities in solution of tasks related to the development of the national qualification system. *Espacios. Revista Espacios*. 41 (19). pp. 79–88.
24. Pavlov, A.P., Safronov, V.M. & Ivanova, N.V. (2012) Personology of Educational Process for Learning in Small Groups With the Use of Remit Approach. *Naukovedenie*. 2. (In Russian).