



УДК 159.9

<https://www.doi.org/10.33910/2686-9527-2022-4-1-91-100>

## Формирование компетенций сотрудников вневедомственной охраны Росгвардии РФ

С. М. Шингаев<sup>1</sup>, Е. А. Ходова<sup>✉2</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования,  
191002, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, д. 11–13, лит. А

<sup>2</sup> ГБОУ СОШ № 368 с углубленным изучением английского языка  
Фрунзенского района г. Санкт-Петербурга, 192288, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Я. Гашека, д. 28

### Сведения об авторах

Сергей Михайлович Шингаев,  
SPIN-код: 1043-7169,  
Scopus AuthorID: 56964987900,  
ResearcherID: S-4159-2016,  
ORCID: 0000-0001-7546-7375,  
e-mail: [sshingaev@mail.ru](mailto:sshingaev@mail.ru)

Екатерина Александровна  
Ходова,  
e-mail: [ekaterina-khodova@yandex.ru](mailto:ekaterina-khodova@yandex.ru)

### Для цитирования:

Шингаев, С. М., Ходова, Е. А.  
(2022) Формирование  
компетенций сотрудников  
вневедомственной охраны  
Росгвардии РФ. *Психология  
человека в образовании*, т. 4, № 1,  
с. 91–100.  
<https://www.doi.org/10.33910/2686-9527-2022-4-1-91-100>

Получена 23 сентября 2021;  
прошла рецензирование  
25 ноября 2021; принята 6 декабря  
2021.

**Финансирование:** Исследование  
не имело финансовой поддержки.

**Права:** © С. М. Шингаев, Е. А.  
Ходова (2022). Опубликовано  
Российским государственным  
педагогическим университетом  
им. А. И. Герцена. Открытый  
доступ на условиях [лицензии CC  
BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### Аннотация

**Введение.** В данной статье рассмотрена компетентностная модель сотрудника вневедомственной охраны Росгвардии РФ. Компетентностная модель сотрудника вневедомственной охраны представляет собой совокупность элементов, обеспечивающих результативность деятельности сотрудника вневедомственной охраны Росгвардии.

**Материалы и методы.** Структурными компонентами компетентностной модели выступают: профиль должностных компетенций с индикаторами компетенций (поведенческими маркерами), технология оценки должностных компетенций, программа развития должностных компетенций. Основным элементом компетентностной модели выступает профиль должностных компетенций сотрудников вневедомственной охраны, включающий в себя набор компетенций, обеспечивающих выполнение служебных задач, результативности и успешности в профессиональной деятельности. **Результаты исследования.** Профиль должностных компетенций включает в себя инвариантную составляющую (ключевые компетенции, необходимые для всех сотрудников вневедомственной охраны (ВО) Росгвардии вне зависимости от занимаемой должности) и вариативную составляющую (обусловленную спецификой должности сотрудника и решаемых задач). К инвариантной составляющей в профилях компетенций относятся: для всех сотрудников ВО — специальные знания и профессиональная мотивация; для командира отделения, взвода, роты — способность организовывать и планировать; способность руководить коллективом, командой; профессиональная мотивация; способность принимать решения и организовывать замещение позиций, специальные знания; для исполнителей (рядовых) — способность работать в команде. Технология оценки компетенций, созданная на основе компетентностной модели, позволяет определить должностные компетенции сотрудника вневедомственной охраны для формулирования прогноза результативности его служебной деятельности.

**Заключение.** Программа формирования должностных компетенций руководителей подразделений вневедомственной охраны Росгвардии Российской Федерации, опирающаяся на компетентностную модель, способствует развитию ключевых компетенций и выявленных дефицитов в уровне развития должностных компетенций.

Программа развития должностных компетенций руководителей ВО Росгвардии, составленная с учетом данных, полученных в ходе факторного и регрессионного анализа, прошедшая апробацию на примере работы с группой начальников подразделений, проявивших менее выраженные компетенции, позволила сделать вывод о том, что использование данной модели способно значительно повысить общее качество деятельности сотрудников подразделений Росгвардии Российской Федерации.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, должностные компетенции, программа формирования, развитие ключевых компетенций, результативность профессиональной деятельности

# Formation of competencies of employees of non-departmental security of the Rosgvardiya of the Russian Federation

S. M. Shingaev<sup>1</sup>, E. A. Khodova<sup>✉2</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg Academy of postgraduate pedagogical education, 11–13, Lomonosova Str., Saint Petersburg 191002, Russia

<sup>2</sup> Secondary General Education School No. 368 with in-depth study of the English language of the Frunzensky district of Saint Petersburg, 28, Ya. Gashek Str., Saint Petersburg 192288, Russia

## Authors

Sergey M. Shingaev,  
SPIN: 1043-7169,  
Scopus AuthorID: 56964987900,  
ResearcherID: S-4159-2016,  
ORCID: 0000-0001-7546-7375,  
e-mail: [sshingaev@mail.ru](mailto:sshingaev@mail.ru)

Ekaterina A. Khodova,  
e-mail: [ekaterina-khodova@yandex.ru](mailto:ekaterina-khodova@yandex.ru)

## For citation:

Shingaev, S. M., Khodova, E. A. (2022) Formation of competencies of employees of non-departmental security of the Rosgvardiya of the Russian Federation. *Psychology in Education*, vol. 4, no. 1, pp. 91–100. <https://www.doi.org/10.33910/2686-9527-2022-4-1-91-100>

**Received** 23 September 2021;  
reviewed 25 November 2021;  
accepted 6 December 2021.

**Funding:** The study did not receive any external funding.

**Copyright:** © S. M. Shingaev, E. A. Khodova (2022). Published by Herzen State Pedagogical University of Russia. Open access under CC BY-NC License 4.0.

## Abstract

**Introduction.** This article focuses on the competence model of an employee of the non-departmental security of the *Rosgvardiya* of Russia. The competence model is a set of elements that ensure the effectiveness of an employee of non-departmental security of *Rosgvardiya*.

**Materials and methods.** The structural components of the competence model are: the profile of job competencies with their indicators (behavioural markers), the methods for assessing job competencies, and the program for the development of job competencies. The profile of job competencies is the main element of the competence model: it includes a set of competencies that ensure the performance of official tasks as well effectiveness and success in professional activities.

**The results of the study.** The profile of job competencies includes an invariant component (key competencies necessary for all employees, regardless of their position) and a variable component (depending on the specifics of the employee's position and the tasks being solved).

**Conclusion.** The program for the formation of job competencies of heads of non-departmental security units of the *Rosgvardiya* of Russia which is based on the competence model, contributes to the development of key competencies and is instrumental in identifying deficiencies in the level of development of job competencies.

The program for development of job competencies of heads of non-departmental security units which takes into account the data obtained during factor and regression analysis was tested on a group of heads of units who showed less pronounced competencies. The program allowed us to conclude that the use of this model can significantly improve the overall quality of the activities of employees of *Rosgvardiya* units.

**Keywords:** competence approach, job competencies, program of formation, development of key competencies, effectiveness of professional activity

## Введение

Большинство современных исследований в области компетентного подхода предполагает расширение рамок как профессионального образования, так и вторичной профессиональной подготовки за счет введения единой системы образования. Однако в данной области сохраняется большое количество проблем, связанных не только с общими аспектами построения процессов обучения и переподготовки, но и с методологическими недоработками, имеющими выход на построение обобщенных моделей различных профессий. Не является исключением и подготовка специалистов в области экстремальных видов деятельности, к которым относятся и представители вневедомственной охраны Росгвардии. Компетентный подход позволяет определить профессиональные и по-

веденческие требования, предъявляемые к сотруднику в зависимости от его должностного статуса. Поэтому считаем особенно важным разработать программу по формированию должностных компетенций сотрудников вневедомственной охраны Росгвардии РФ.

## Теоретический обзор современного состояния проблемы

Проведенный анализ психологической литературы и нормативно-правовых документов по проблеме формирования базовых подходов к разработке компетентной модели сотрудника ВО позволил нам сформулировать ряд ключевых положений.

Методологической основой конструирования компетентной модели выступает компетентный подход (К-подход), предполагаю-

щий формирование субъекта, обладающего способностями, позволяющими ему решать конкретные задачи, связанные с его профессиональной деятельностью. К-подход достаточно четко определяет уровни развития необходимых качеств и их границы, условия для успешного решения ключевых задач. К-подход стремительно распространяется не только в сфере профессионального образования, но и при оценке профессиональной пригодности сотрудников в органах государственной службы, в крупных государственных и коммерческих организациях (Толочек 2019). Достаточно интересный подход предлагает В. В. Ермолаев, указывающий на размывание элементов организационной культуры в современной системе МВД, что значительно сказывается на ценностной стороне деятельности. Спецификой предложенной им модели являются процессы самоорганизации с тенденцией на социально-ориентированные нормы. Сами компетенции рассматриваются автором с позиции кластерной модели, основывающейся на базовых личностных особенностях, проявляющих себя в паттернах поведения. Автор включает в структуру модели «девять компетенций: построения межличностных отношений; ориентированности на граждан; организационной идентичности; сотрудничества; когнитивную; компетенцию личной эффективности; интеллектуальную; специальную; управленческую» (Ермолаев 2014, 16).

Поскольку основными понятиями компетентностного подхода являются компетентность и компетенции, считаем важным дифференцировать эти понятия. Как в зарубежной, так и в отечественной психологии данные понятия принято дифференцировать по двум основным показателям: функциям, которые имеют выход на стандарты деятельности, и личностным условиям, которые позволяют реализовываться данным функциям. Функциональный компонент компетенций принято связывать с параметрами соответствия определенным стандартам деятельности и достижением результата с помощью знаний, умений, навыков, опыта. Личностный компонент компетенций, который принято обозначать как компетентность, имеет выход на условия, позволяющие реализовывать усвоенные стандарты. Обе составляющие компетенций находят свое выражение как в структуре личностных особенностей, так и в характеристике поведения. «Компетенции — качества человека как субъекта, позволяющие обеспечить эффективность индивидуальной деятельности с учетом динамичности требований, и качества человека как личности, характерные для эффективной

совместной деятельности. Компетентность — способность человека выполнять трудовые задачи, способность соответствовать требованиям организации и способность компенсировать недостающие фрагменты в социальной среде» (Толочек 2017, 3).

Компетентностная модель сотрудника ВО служит как отправной точкой для всего процесса подготовки, обучения и развития специалистов ВО Росгвардии, так и инструментом оценки результатов их профессиональной деятельности (Толочек, Машкова 2021; Толочек 2020).

В основу компетентностной модели закладываются профессиональные стандарты (стандарты деятельности): формальные требования к должностной позиции — основные задачи, требования к уровню образования, профессионально-важные качества.

Основным элементом компетентностной модели выступает профиль должностных компетенций сотрудников ВО, включающий в себя набор компетенций, обеспечивающих результативность служебных задач по должностному регламенту. Сошлемся здесь на мнение В. А. Толочека, считающего, что «эффективность профессиональной деятельности и его социальная успешность, взаимосвязанные явления, обеспечивающие возможности субъекту продолжительно и стабильно работать в совокупности специфических условий, при решении задач определенного типа» (Толочек 2017, 4).

Компетентностная модель сотрудника ВО включает в себя инвариантную составляющую (ключевые компетенции, необходимые для всех сотрудников ВО вне зависимости от занимаемой должности) и вариативную составляющую (обусловленную спецификой должности сотрудника и решаемых задач).

Структурными компонентами компетентностной модели сотрудника ВО выступают: профиль должностных компетенций с поведенческими индикаторами компетенций; технология оценки должностных компетенций; программа развития должностных компетенций.

## Материалы и методы

Разработка программы формирования должностных компетенций руководителей вневедомственной охраны осуществлялась в 2018–2019 гг. Ранее программа применялась в работе группой руководителей вневедомственной охраны в 2014 году (Ходова 2014), но с учетом результатов факторного и регрессионного анализа, полученных в 2018 году, в нее были внесены

изменения. На основе компетентностной модели руководителей различного ранга была разработана программа, включающая в себя три тематических блока, направленных на развитие профессиональной мотивации, личностного потенциала и деловой коммуникации руководителей.

Для апробации и оценки эффективности программы по развитию должностных компетенций руководителей вневедомственной в 2019–2020 гг. был предложен инструментарий оценки на основе метода Ассесмент-центра и «360 градусов» (экспертная оценка, психодиагностическая самооценка, оценка социально-психологического климата).

**Методы:** метод «360 градусов», экспертная оценка, метод оценки объективных показателей оперативно-служебной деятельности.

**Методики:** краткий интеллектуальный отборочный тест (В. Н. Бузин, Э. Ф. Вандерлик), методика прогрессивные матрицы Дж. Равена, личностный опросник руководителя (К. Сугомяев), опросник волевого самоконтроля (Н. В. Тарабрина, Н. А. Графинина), методика самооценки конструктивного поведения в конфликте, тест самоактуализации (Э. Шостром), методика мотивационной структуры личности (В. Э. Мильман), методика оценки уровня невротизации и психопатизации (И. Б. Ласко, Б. И. Тонконогий).

### Результаты исследования и их обсуждение

В исследовании приняли участие 60 сотрудников. 30 сотрудников имели средние показатели результативности и успешности служебной деятельности и выступили в качестве экспериментальной группы, которые проходили обучение. 16 сотрудников имели высокие показатели результативности служебной деятельности, они не принимали участие в обучении. 14 человек имели средние показатели и выступили в качестве контрольной группы, которые не проходили обучение. Был выполнен сравнительный анализ парных связанных выборок в разные периоды времени по критерию t-Стьюдента, результаты которого явились основанием разделения группы руководителей на подгруппы по показателям результативности служебной деятельности и определения экспериментальной и контрольных групп. Эффективность программы измерялась с помощью оценки динамики показателей должностных компетенций руководителей во время входного и выходного контроля в экспериментальной и контрольной

группах с помощью сравнительного анализа (критерий Уилкоксона).

Выбор должностных компетенций, на формирование которых направлена программа, название и содержание тематических блоков обусловлены данными, полученными нами в ходе оценки должностных компетенций руководителей. Акцент делался на ключевых компетенциях руководителей и выявленных дефицитах в уровне развития должностных компетенций конкретных руководителей, принимавших участие в программе.

Первый тематический блок — «Профессиональная мотивация» — направлен на оптимизацию профессиональных установок, актуализацию потребности в саморазвитии, осознание возможностей профессионального роста как важнейшего фактора повышения уровня профессионализма. «Первый блок состоит из шести занятий, которые обеспечивают развитие и формирование следующих должностных компетенций: “профессиональная мотивация” и “владение методами развития персонала”. Данный тематический блок, по нашему предположению, будет способствовать повышению профессиональной мотивации руководителей, развитию гибкости их поведения.

Второй тематический блок — “Личностный потенциал руководителя” — направлен на осознание того, что решающую роль в формировании эффективного стиля функционирования подразделения играет образ руководителя. Институт лидерства требует новых знаний и современных подходов, зависит от соотношения личностных качеств руководителя с качествами подчиненных. Стиль руководства, выбор эффективных методов воздействия — зона ответственности руководителя, что подразумевает получение новых знаний и опыта управленческой деятельности. Второй блок включает в себя восемь занятий и направлен на развитие и формирование следующих должностных компетенций: “обучаемость”, “уверенность в своих силах”, “конфликтоустойчивость”, “психическая устойчивость»» (Ходова 2014, 292). Заметим, что данный тематический блок соответствует выделенным нами в ходе факторного анализа факторам альтруизма, гибкости поведения, эмоционального сопровождения деятельности, эмоциональной адаптации.

Третий тематический блок — «Деловое взаимодействие руководителя» — направлен на ознакомление с правилами деловой коммуникации, соблюдение их при общении с руководством, подчиненными и коллегами, следование этике делового общения, осознание того, что

неправильно выстроенные принципы коммуникации в коллективе приводят к низкой эффективности работы организации в целом (Ходова 2014, 293).

Апробация программы формирования должностных компетенций сотрудников вневедомственной охраны проводилась с руководителями различного уровня.

В процессе проверки эффективности программы формирования должностных компетенций приняли участие две группы — основная и контрольная. В целях проверки в исследовании использовался ряд объективных и субъективных данных. В качестве объективных критериев выступали: личностные особенности, объективно соответствующие компетенциям, которые развивались в процессе повышения качества деятельности руководителей, указанные в процессе профессиографических описаний. В структуре анализа были использованы показатели экспертной оценки их способностей к руководству, экспертная оценка их результативности, рейтинг руководителя и данные оценки социально-психологического климата. Говоря о субъективных критериях эффективности профессионального тренинга, А. К. Маркова указывает на возрастание профессионализма (переход на новый уровень, этап и ступень профессионализма) (Маркова 1996). По мнению С. И. Макшанова, эффективность обучающих программ заключается в повышении эффективности профессиональной деятельности, переносе знаний и умений, полученных на программе в реальную профессиональную деятельность, позитивных изменениях в профессионально-важных качествах и компетенциях, повышении удовлетворенности человека выполняемой работой и жизнью вообще (Макшанов 1997). При разработке систем оценки эффективности программы обучения в качестве методологической основы были использованы: 1) четырехуровневая модель Д. Киркпатрика; 2) возврат на инвестиции (ROI) — подход Д. Филипса; 3) авторские методики (анкеты, тесты и т. д.) (Шингаев 2014).

Для определения эффективности программы мы применили диагностические методы и методики, направленные на оценку динамики развития должностных компетенций руководящего состава ВО (Ходова 2014). Диагностический комплекс, который использовался в процессе реализации программы, был сокращен до основных показателей методик.

Оценка эффективности программы развития должностных компетенций производилась на основе результатов сравнительного анализа

данных входной и итоговой диагностики. Необходимо отметить, что проследить динамику развития должностных компетенций в ходе тренинговых занятий достаточно сложно. К основным трудностям относятся значительные ограничения в рабочем времени руководителей, так как занятия по программе проходили без освобождения их от выполнения основных профессиональных обязанностей. Но данное положение дел рассматривалось как возможность применить полученные на занятиях знания и умения непосредственно в своей повседневной профессиональной деятельности, а на следующем занятии дать обратную связь в группе и поделиться своим опытом.

На первом этапе исследования нами был проведен сравнительный анализ результатов, полученных в группе среднеуспешных сотрудников, которые были разделены на две группы — экспериментальную и контрольную — с целью констатации отсутствия различий между случайно разделенными группами. Поскольку группа включила в себя 44 человека, сравнительный анализ проводился с помощью использования *t*-критерия Стьюдента. Данные сравнительного анализа представлены в таблице 1. В таблицу внесены только те показатели, которые продемонстрировали максимальные различия.

Результаты анализа показывают, что даже наиболее значимые различия между контрольной и экспериментальной группой не достигают уровня статистической значимости. Таким образом, на первом этапе исследования можно констатировать, что между контрольной и экспериментальной группой значимых различий не наблюдается. Группы являются гомогенными. Далее представлены результаты сравнительного анализа данных входной и итоговой диагностики уровня развития должностных компетенций руководителей подразделений вневедомственной охраны, принявших участие в апробации программы развития (табл. 2). Сравнительный анализ проводился с помощью использования метода парных сравнений (*t*-критерий Стьюдента) для связанных выборок.

В контексте постановки проблемы следует также выделить тенденции, связанные с усилением позитивной мотивации на службу в правоохранительных органах, а также положительной оценкой перспективности дальнейшей службы на своей должности; с усилением выраженности управленческой мотивации (руководить людьми, желание быть лидером в коллективе), мотивации к профессионально-личностному саморазвитию. Необходимо подчеркнуть, что

Табл. 1. Сравнительный анализ показателей контрольной и экспериментальной группы на первом этапе исследования

Показатель	Экспер. группа	Стд. отклонение	Контрол. группа	Стд. отклонение	t-критерий Стьюдента
C3	3,37	0,556	3,57	0,514	-1,165
C4	3,67	0,479	3,5	0,519	1,041
C5	3,83	0,461	3,64	0,633	1,131
Re	6,07	1,413	5,57	1,604	1,038
СЖ	5,77	1,888	5,07	1,685	1,175
V2	5,53	1,634	4,93	1,639	1,142
Уверенность в себе	5,03	0,668	5,29	0,914	-1,035
Коммуникация	4,90	0,758	4,64	0,633	1,100

Table 1. Comparative analysis of the indicators of the control and experimental groups at the first stage of the study

Indicator	Experimental group	Standard deviation	Control group	Standard deviation	t-Student's criterion
S3	3.37	0.556	3.57	0.514	-1.165
S4	3.67	0.479	3.5	0.519	1.041
S5	3.83	0.461	3.64	0.633	1.131
Re	6.07	1.413	5.57	1.604	1.038
SZh	5.77	1.888	5.07	1.685	1.175
V2	5.53	1.634	4.93	1.639	1.142
Self-confidence	5.03	0.668	5.29	0.914	-1.035
Communication	4.90	0.758	4.64	0.633	1.100

Табл. 2. Оценка динамики профессиональной мотивации руководителей вневедомственной охраны

Показатель	До программы (среднее)	Стд. отклонение	После программы (среднее)	Стд. отклонение	t-критерий Стьюдента
<b>Методика мотивационной структуры личности (В. Э. Мильман)</b>					
Поддержание жизнеобеспечения	18,77	0,869	20,17	0,8	1,18
Комфорт	19,833	0,89	20,4	0,829	0,47
Социальный статус	17,5	1,02	20,23	0,865	2,04 (p ≤ 0,05)
Общение	23,47	1,073	26,23	1,031	1,86
Общая активность	18,4	0,96	22,73	0,783	3,49 (p ≤ 0,001)
Творческая активность	16,77	0,888	20,23	0,765	2,95 (p ≤ 0,01)
Общественная полезность	21,6	1,23	24,57	1,235	2,29 (p ≤ 0,05)
<b>Личностный опросник руководителя (далее — ЛОР)</b>					
Готовность к деятельности	6,13	0,334	7,03	0,264	2,109 (p ≤ 0,05)

Table 2. Assessment of the dynamics of professional motivation of heads of non-departmental security

Indicator	Before the program (mean)	Standard deviation	After the program (mean)	Standard deviation	t-Student's criterion
<b>Methodology of the motivational structure of the personality (V. E. Milman)</b>					
Maintaining life support	18.77	0.869	20.17	0.8	1.18
Comfort	19.833	0.89	20.4	0.829	0.47
Social status	17.5	1.02	20.23	0.865	2.04 (p ≤ 0.05)
Communication	23.47	1.073	26.23	1.031	1.86
General activity	18.4	0.96	22.73	0.783	3.49 (p ≤ 0.001)
Creative activity	16.77	0.888	20.23	0.765	2.95 (p ≤ 0.01)
Public utility	21.6	1.23	24.57	1.235	2.29 (p ≤ 0.05)
<b>Personal questionnaire of the head (hereinafter referred to as PQH)</b>					
Readiness for activity	6.13	0.334	7.03	0.264	2.109 (p ≤ 0.05)

мотивация является не только определенной психологической установкой личности, но и линией сознательного поведения, основанной на сугубо индивидуальной системе ценностных ориентаций личности.

На следующем этапе сравнительного исследования были оценены изменения, произошедшие в структуре интеллектуальной и самооценочной деятельности. Данные представлены в таблице 3.

В процессе реализации программы было также выявлено повышение познавательной активности, гибкости при формировании навыков и умений в перестройке стратегий и способов переработки информации при изменении условий деятельности. Руководители вневедомственной охраны стали в большей степени планировать и подготавливать задания, чтобы успешнее реализовать поставленные в работе задачи, стали больше ориентироваться на четкую расстановку приоритетов в работе. Таким образом, сравнительный анализ результатов тестирования подтверждает рост показателей при повторном тестировании.

Руководители вневедомственной охраны, согласно полученным данным, после участия в программе стали более общительны и открыты. У них повысился уровень социальной активности и эмоциональной выразительности при общении, им стало легче устанавливать знакомства с различными людьми и поддерживать деловые и межличностные отношения. Таким

образом, руководители стали значительно лучше управлять процессом коммуникации, как с подчиненными, так и с гражданами.

Руководители вневедомственной охраны, прошедшие обучение, отмечают, что стали более терпимы в стрессовой ситуации, отмечается настроенность на понимание доводов и аргументов оппонента, успешность в контроле своих эмоций, ориентация на равенство и сотрудничество.

У руководителей, прошедших подготовку по предложенной программе, в большей степени стали проявляться доминантность, настойчивость в продвижении к власти и лидерскому положению. Чаще всего они стали проявлять свои лидерские качества в ситуациях, когда деятельность протекает в условиях конкурентной борьбы, что усиливает их активность, волю, проницательность и находчивость.

Эксперты фиксируют значимую положительную динамику должностных компетенций у руководителей, принявших участие в программе развития. На достоверном уровне значимости установлено повышение уровня некоторых должностных компетенций, в группе командиров рот: профессиональная мотивация, владение методами развития персонала, коммуникация, конфликтоустойчивость, способность работать в команде, способность руководить коллективом; в группе командиров взводов: профессиональная мотивация, уверенность в своих силах, коммуникация, конфликтоустой-

Табл. 3. Оценка динамики интеллектуального потенциала руководителей вневедомственной охраны

Показатель	До программы (среднее)	Стд. отклонение	После программы (среднее)	Стд. отклонение	t-критерий Стьюдента
<b>Краткий интеллектуальный отборочный тест (КИОТ)</b>					
Сумма ответов	43,2	3,61	44,63	3,458	1,569
Верные ответы	35,03	2,709	37,7	2,756	3,779 (p ≤ 0,001)
Неверные ответы	8	3,41	6,93	2,75	1,332
<b>Личностный опросник руководителя (ЛОР)</b>					
Интеллектуальная эффективность	5,67	1,6	6,8	1,58	2,753 (p ≤ 0,01)
<b>Тест самоактуализации</b>					
Шкала познавательных потребностей	59,87	1,74	65,93	1,668	1,376

Table 3. Assessment of the dynamics of the intellectual potential of the heads of non-departmental security

Indicator	Before the program (mean)	Standard deviation	After the program (mean)	Standard deviation	t-Student's criterion
<b>Short intellectual selection test</b>					
Total of responses	43.2	3.61	44.63	3.458	1.569
Correct answers	35.03	2.709	37.7	2.756	3.779 (p ≤ 0.001)
Incorrect answers	8	3.41	6.93	2.75	1.332
<b>Personal questionnaire of the head (hereinafter referred to as PQH)</b>					
Intelligent efficiency	5.67	1.6	6.8	1.58	2.753 (p ≤ 0.01)
<b>Self-actualization test</b>					
The scale of cognitive needs	59.87	1.74	65.93	1.668	1.376

чивость, способность руководить коллективом; в группе командиров отделений: конфликтостойчивость, способность работать в команде, способность руководить коллективом.

На заключительном этапе анализа в 2019 году был проведен сравнительный анализ показателей в группе, которая была обозначена как контрольная. Как уже указывалось, перечень показателей, который использовался для анализа возможных изменений в контрольной группе, был несколько сокращен и ограничен только основными показателями по методикам, либо показателями, которые продемонстрировали значительные отличия в основной группе. Поскольку распределение показателей было отличным от нормального, а также с учетом того

факта, что данные выборки являются связанными, в процессе сравнительного анализа нами использовался непараметрический критерий Уилкоксона.

По результатам, полученным в рамках сравнительного анализа в контрольной группе, можно сделать вывод о том, что в отсутствии направленных воздействий с целью повышения эффективности деятельности существенной динамики личностных особенностей, отражающих исследуемые нами компетенции, не наблюдается. В экспериментальной группе такие изменения присутствуют (о чем мы указывали выше), что указывает на наличие высоких показателей эффективности разработанной нами программы.



## Заключение

Программа, составленная с учетом данных, полученных в ходе факторного и регрессионного анализа, прошедшая апробацию на примере работы с группой начальников подразделений, проявивших менее выраженные компетенции, позволила сделать вывод о том, что использование данной модели способно значительно повысить общее качество деятельности сотрудников подразделений Росгвардии, в том числе уровень результативности. Данные факторного и регрессионного анализа, которые легли в основу разработанной программы психологического сопровождения сотрудников ВО, ориентированной на группу руководителей подразделений, могут быть использованы в системе повышения квалификации руководящего состава. Для исполнителей использование программы возможно в сокращенном варианте, которая направлена на развитие и формирование следующих компетенций: профессиональная мотивация, конфликтоустойчивость, коммуникация, уверенность в своих силах.

## Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии потенциального или явного конфликта интересов.

## Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest, either existing or potential.

## Соответствие принципам этики

Принципы этики при проведении исследования соблюдены.

## Ethics Approval

The principles of ethics in conducting research are observed.

## Вклад авторов

Авторы статьи совместно написали статью.

## Author Contributions

The authors of the article jointly wrote the article.

## Литература

- Ермолаев, В. В. (2014) Компетентностная модель подготовки кадрового резерва органов внутренних дел. *Педагогика и психология образования*, № 3, с. 16–21.
- Макшанов, С. И. (1997) *Психология тренинга: Теория. Методология. Практика*. СПб.: Образование, 238 с.
- Маркова, А. К. (1996) *Психология профессионализма*. М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 308 с.
- Толочек, В. А. (2017) Профессиональное становление субъекта: способности и профессионально важные качества, компетенции и компетентность. *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*, т. 2, № 2, с. 3–30.
- Толочек, В. А. (2019) Компетентностный подход и ПВК-подход: возможности и ограничения. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология*, т. 9, № 2, с. 123–137. <https://www.doi.org/10.21638/spbu16.2019.202>
- Толочек, В. А. (2020) Феномен «компетенции»: открытые вопросы. *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*, № 4, с. 84–109. <https://www.doi.org/10.11621/vsp.2020.04.05>
- Толочек, В. А., Машкова, А. С. (2021) Феномен «компетенции»: оценки компетенций менеджеров (факторы предпочтений). *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*, № 1, с. 57–78. <https://www.doi.org/10.11621/vsp.2021.01.03>
- Ходова, Е. А. (2014) Программа формирования и развития должностных компетенций руководителей вневедомственной охраны различного уровня. *Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта*, № 12 (118), с. 288–293. <https://doi.org/10.5930/issn.1994-4683.2014.12.118.p288-293>
- Шингаев, С. М. (2014) *Психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджеров. Диссертация на соискание степени доктора психологических наук*. СПб., СПбГУ. 386 с.

## References

- Ermolaev, V. V. (2014) Kompetentnostnaya model' podgotovki kadrovogo rezerva organov vnutrennikh del [Competence-based model of training of a personnel reserve of the bodies of internal affairs]. *Pedagogika i psikhologiya obrazovaniya*, no. 3, pp. 16–21. (In Russian)
- Khodova, E. A. (2014) Programma formirovaniya i razvitiya dolzhnostnykh kompetentsij rukovoditelej vnevedomstvennoj okhrany razlichnogo urovnya [Program of formation and development of the private security managers official

- competences at various levels]. *Uchenye zapiski universiteta im. P. F. Lesgafta*, no. 12 (118), pp. 288–293. <https://doi.org/10.5930/issn.1994-4683.2014.12.118.p288-293> (In Russian)
- Makshanov, S. I. (1997) *Psikhologiya treninga: Teoriya. Metodologiya. Praktika [Psychology of training: Theory. Methodology. Practice]*. Saint Petersburg: Obrazovanie Publ., 238 p. (In Russian)
- Markova, A. K. (1996) *Psikhologiya professionalizma [Psychology of professionalism]*. Moscow: Mezhdunarodnyj humanitarnyj fond “Znanie” Publ., 308 p. (In Russian)
- Tolochek, V. A. (2017) Professional’noe stanovlenie subekta: sposobnosti i professional’no vazhnye kachestva, kompetentsii i kompetentnost’ [Professional formation subject: Abilities, professionally important qualities, competencies, competence]. *Institut psikhologii Rossijskoj akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda — Institute of Psychology Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Labor Psychology*, vol. 2, no. 2, pp. 3–30. (In Russian)
- Tolochek, V. A. (2019) Competentnostnyj podkhod i PVK-podkhod: vozmozhnosti i ogranicheniya [Competence and PCC approach: opportunities and limitations]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Psikhologiya — Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*, vol. 9, no. 2, pp. 123–137. <https://www.doi.org/10.21638/spbu16.2019.202> (In Russian)
- Tolochek, V. A. (2020) Fenomen “competentsii”: otkrytye voprosy [The competence phenomenon: Open questions]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14: Psikhologiya — Moscow University Psychology Bulletin*, no. 4, pp. 84–109. <https://www.doi.org/10.11621/vsp.2020.04.05> (In Russian)
- Tolochek, V. A., Mashkova, A. S. (2021) Fenomen “competentsii”: otsenki menedzherov (faktory predpochtenij) [The phenomenon of “competence”: Assessment of managers’ competencies (preference factors)]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14: Psikhologiya — Moscow University Psychology Bulletin*, no. 1, pp. 57–78. <https://www.doi.org/10.11621/vsp.2021.01.03> (In Russian)
- Shingaev, S. M. (2014) *Psikhologicheskoe obespechenie professional’nogo zdorov’ya menedzherov [Psychological support of professional health of managers]*. PhD dissertation (Psychology). Saint Petersburg, Saint Petersburg State University, 386 p. (In Russian)