

Научная статья  
УДК 159.9.072.432  
doi: 10.35750/2071-8284-2023-4-237-246

**Екатерина Александровна Ходова**  
кандидат психологических наук  
<https://orcid.org/0009-0007-3876-2579>, [ekaterina-khodova@yandex.ru](mailto:ekaterina-khodova@yandex.ru)

**Сергей Михайлович Шингаев**  
доктор психологических наук, доцент  
<https://orcid.org/0000-0001-7546-7375>, [sshingaev@mail.ru](mailto:sshingaev@mail.ru)

*Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования  
Российская Федерация, 191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, д. 11–13*

## Оценка уровня развития должностных компетенций сотрудников Росгвардии

**Аннотация: Введение.** Проблема создания надёжной системы оценки сотрудников силовых структур, отбора кандидатов и формирования кадрового резерва постоянно находится в поле зрения исследователей и предполагает разработку и внедрение эффективных инструментов, позволяющих проводить как оценку профессиональной пригодности, так и прогнозирование результативности профессиональной деятельности сотрудников. Применительно к сотрудникам подразделений вневедомственной охраны Росгвардии таким инструментом в последнее время становятся должностные компетенции.

**Цель исследования** – разработка технологии оценки должностных компетенций сотрудников вневедомственной охраны (ОВО) Росгвардии в контексте компетентностной модели. Объектом исследования выступили сотрудники строевых подразделений ОВО Росгвардии России по Санкт-Петербургу и Ленинградской области (271 чел.), в том числе 72 руководителя (командиры взводов и рот), 60 полицейских и 139 экспертов ОВО.

**Методы исследования.** При разработке процедур оценки должностных компетенций применялись метод ассесмент-центра, метод оценки «360 градусов» П. Уорда, сравнительный, корреляционный, факторный, регрессионный анализ. Психодиагностический инструментарий исследования составил комплекс валидных, надёжных, взаимодополняющих методик: экспертное оценивание, стандартизированное интервью, краткий интеллектуальный отборочный тест КОТ (В. Н. Бузин, Э. Ф. Вандерлик); стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМЛЛ (Л. Н. Собчик), тест самоактуализации САТ (Э. Шостром), методика мотивационной структуры личности (В. Э. Мильман), методика оценки уровня невротизации и психопатизации (И. Б. Ласко, Б. И. Тонконогий).

**Результаты.** В статье представлены результаты эмпирического исследования уровня развития должностных компетенций сотрудников ОВО. Авторы приходят к выводу, что на результативность служебной деятельности рядового сотрудника влияют компетенции «профессиональная мотивация» и «соблюдение официальной субординации», на результативность служебной деятельности руководителя подразделения – компетенции «профессиональная мотивация», «специальные знания», навыки общения, умение использовать синергию при решении рабочих задач.

**Ключевые слова:** компетентностная модель, должностные компетенции, поведенческие маркеры, результативность, успешность

**Для цитирования:** Ходова Е. А., Шингаев С. М. Оценка уровня развития должностных компетенций сотрудников Росгвардии // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2023. – № 4 (100). – С. 237–246; doi: 10.35750/2071-8284-2023-4-237-246.

**Ekaterina A. Khodova**  
Cand. Sci (Psy.)  
<https://orcid.org/0009-0007-3876-2579>, [ekaterina-khodova@yandex.ru](mailto:ekaterina-khodova@yandex.ru)

**Sergey M. Shingaev**  
Dr. Sci (Psy.), Docent  
<https://orcid.org/0000-0001-7546-7375>, [sshingaev@mail.ru](mailto:sshingaev@mail.ru)

*Saint Petersburg Academy of Postgraduate Pedagogical Education  
11–13, Lomonosova str., Saint Petersburg, 191002, Russian Federation*

## Assessment of the level of development of job competencies of Rosguard employees

**Abstract: Introduction.** The problem of creating a reliable system for evaluating employees of law enforcement agencies, selecting candidates and forming a personnel reserve is constantly within the sphere of researchers' interests and involves the development and implementation of effective tools that allow both assessing professional suitability and forecasting the effectiveness of professional activity of employees. In relation to the employees of the non-departmental security units of the Rosguard, official competencies have recently become such a tool.

**The purpose of the study** is to develop a technology for assessing the job competencies of employees of the non-departmental security (PSB) of the Rosguard within the context of a competence model. The object of the study were employees of the combatant units of the Rosguard of Russia in St. Petersburg and the Leningrad region (271 people), including 72 leaders (platoon and company commanders), 60 police officers and 139 PSB experts.

**Research methods.** While developing procedures for assessing job competencies, the assessment center method, P. Ward's 360-degree assessment method, comparative, correlation, factor, and regression analysis were used. The psychodiagnostic tools of the study involved a set of valid, reliable, complementary methods: expert assessment, standardized interview, short intellectual selection test CAT (V. N. Buzin, E. F. Vanderlik); standardized multifactorial method of personality research SMIL (L. N. Sobchik), self-actualization test SAT (E. Shostrom), the methodology of the motivational structure of personality (V. E. Milman), the methodology for assessing the level of neuroticism and psychopathization (I. B. Lasko, B. I. Tonkonogy).

**Results.** The article presents the results of the empirical study of the level of development of job competencies of PSB employees. The authors come to the conclusion that such competencies as «professional motivation» and «compliance with official subordination» influence the effectiveness of the official activity of an ordinary employee, while such competencies as «professional motivation», «special knowledge», communication skills and the ability to use synergy in solving work tasks influence the effectiveness of the official activity of the head of the department.

**Keywords:** competence model, job competencies, behavioral markers, effectiveness, success

**For citation:** Khodova E. A., Shingaev S. M. Assessment of the level of development of official competencies of Rosguard employees // Vestnik of St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. – 2023. – № 4 (100). – P. 237–246; doi: 10.35750/2071-8284-2023-4-237-246.

### Введение

Развитие современной системы оценки сотрудников силовых структур и отбора кандидатов на службу предполагает поиск эффективных и надёжных инструментов, направленных как на оценку профессиональной пригодности, так и на прогнозирование результативности профессиональной деятельности сотрудников. Одним из таких инструментов становится компетентностный подход [1–3]. За период с 2010 г. по 2023 г. по данным, размещённым на сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, было защищено 46 диссертаций по психологическим наукам, касающихся формирования и совершенствования компетентностей специалистов того или иного профиля, в том числе 8 работ, ориентированных на изучение компетентностей сотрудников силовых структур. Сделаем акцент на то, что больше всего исследований, опирающихся на компетентностный подход в силовых структурах, проведено именно в системе внутренних дел: защищено пять диссертаций из восьми, указанных выше; выходят в свет монографии [1, 4], учебники<sup>1</sup>, научные статьи (А. С. Душкин,

К. В. Злоказов<sup>2</sup>, Н. А. Гончарова, А. М. Иванова<sup>3</sup>, О. В. Чельшева, О. Л. Романова<sup>4</sup>).

Отметим определённые наработки в данной области, полученные в последнее десятилетие психологической наукой и касающиеся компетентностных моделей представителем силовых структур: военнослужащих Министерства обороны России (С. В. Киселев [5], М. А. Скрипкина [6]), сотрудников МВД России (В. В. Ер-

---

правоохранительной деятельности: учебник. – Казань: Казанский федеральный университет, Елабужский институт. – Москва, 2018. – Т. 1. – 174 с.

<sup>2</sup> Душкин А. С., Злоказов К. В. Психологическое консультирование руководителей органов внутренних дел по вопросам эффективного управления служебным коллективом // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2019. – № 3. – С. 204–214. – DOI: <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2019-3-204-214> (дата обращения: 11.06.2023).

<sup>3</sup> Гончарова Н. А., Иванова А. М. Дифференциально-психологический анализ особенностей психологической устойчивости сотрудников органов внутренних дел // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2022. – № 1. – С. 217–224. – DOI: <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2022-1-217-224> (дата обращения: 11.06.2023).

<sup>4</sup> Чельшева О. В., Романова О. Л. Компетентностный подход в профессиональной подготовке следователей органов внутренних дел // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2020. – № 1. – С. 169–173. – DOI: <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2020-1-169-173> (дата обращения: 11.06.2023).

<sup>1</sup> Кулакова С. В., Новиков А. В., Панфилов А. Н., Сулов Ю. Е., Слабкая Д. Н. Профессиограмма специалиста

молаев [7], Н. В. Мартиросова<sup>5</sup>), сотрудников Росгвардии (Е. А. Ходова<sup>6</sup>).

Стоит признать, что большинство современных публикаций констатируют имеющиеся проблемы и реже предлагают конкретные варианты моделей. Так, в статье В. А. Иванова [8] предпринята попытка описания структуры компетентностной модели выпускника лётного училища, сформулированы основные проблемы, с которыми сталкиваются преподаватели учебных заведений при формировании профессиональных компетенций у специалистов. В. В. Меркинович [9] анализирует проблемы, возникающие при создании перечня компетенций сотрудников таможенных органов, делая акцент на рассогласовании компетенций поступающих на службу и тех, кто уже приступил к исполнению должностных обязанностей.

Ю. В. Шинкаренко, А. В. Шинкаренко, И. Э. Рахимбаева [10], А. В. Филиппов и др. [11] изучали теоретико-методологические подходы

создания модели формирования экстремальной компетентности офицеров национальной гвардии. Моделированием процесса подготовки курсантов учебных заведений Росгвардии к профессиональной коммуникации занимается О. А. Поляков [12]. Опираясь на компетентный и системно-деятельностный подходы, С. С. Усанин предложил структурно-функциональную модель развития готовности специалистов защиты информации в подразделениях Росгвардии [13]. Развитие компетенций разного профиля у курсантов вузов национальной гвардии РФ рассматривается в работах Е. В. Ньюфина [14], Е. Б. Заскалькина [15].

В рамках разработанной и прошедшей апробацию компетентностной модели сотрудников подразделений вневедомственной охраны войск национальной гвардии Российской Федерации в статье описаны должностные компетенции для сотрудников уровня от полицейского вневедомственной охраны до командира роты, обозначены профили должностных компетенций с поведенческими маркерами для указанных категорий, а также предложена технология оценки должностных компетенций и программа их развития<sup>7</sup>. Разработана компетентностная модель, которая предлагает профили должностных компетенций, инструментарий их оценки и программу развития должностных

<sup>5</sup> Мартиросова Н. В. Психологическое обеспечение расстановки кадров в подразделениях охраны общественного порядка органов внутренних дел : автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Санкт-Петербург: С.-Петерб. ун-т МВД России, 2014. – 26 с.

<sup>6</sup> Ходова Е. А. Компетентностная модель сотрудника вневедомственной охраны Росгвардии : дис. ... канд. психол. наук. – Санкт-Петербург: «Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена» 2022. – 354 с. Далее в статье ссылки на эту работу в тексте будут помечаться буквенно-цифровым кодом (ЕХ-XXX), где XXX – номер страницы.

<sup>7</sup> Ходова Е. А. Компетентностная модель сотрудника вневедомственной охраны Росгвардии: дис. ... канд. психол. наук. – Санкт-Петербург, 2022. – 354 с.

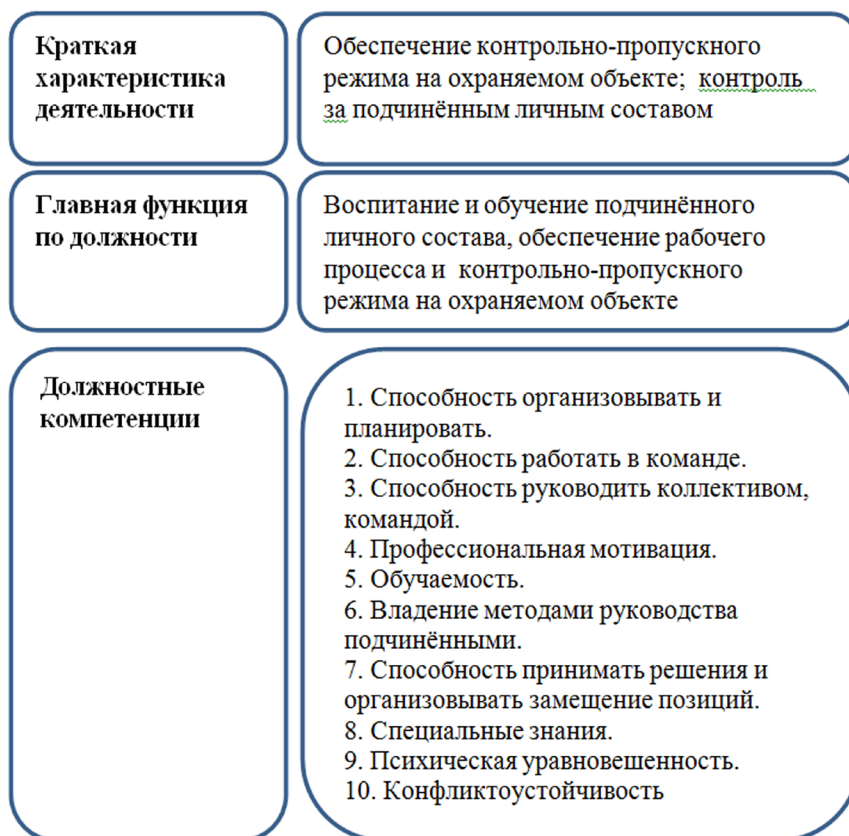


Рис. 1. Профиль должностных компетенций командира отделения вневедомственной охраны (ЕХ-285)

компетенций после того, как проведена оценка компетенций и выявлены их дефициты.

Считаем, что оценка уровня развития должностных компетенций занимает важное место в общей структуре компетентностной модели сотрудника ВО Росгвардии не только потому, что позволяет зафиксировать имеющееся положение дел, но и при систематическом использовании отследить динамику изменений должностных компетенций сотрудников в ходе осуществления профессиональной деятельности, оценить профессиональный потенциал конкретного сотрудника в целях выстраивания его карьеры (как горизонтальной, так и вертикальной), сформулировать перспективы профессионально-личностного роста, спрогнозировать результативность и успешность профессиональной деятельности; выделить ключевые зоны развития и подбора наиболее эффективных инструментов обучения сотрудника.

На примере командира отделения ОВО на рис. 1 показан один из профилей должностных компетенций.

**Цель исследования** заключалась в разработке технологии оценки должностных компетенций сотрудников вневедомственной охраны (ОВО) Росгвардии в контексте компетентностной модели.

**База и выборка исследования.** Исследование проводилось в период 2010–2022 г. на базе строевых подразделений ОВО Росгвардии России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области. Объектом эмпирического исследования выступили сотрудники ОВО: 72 руководителя – командиры взводов и рот, 60 полицейских – на этапе разработки компетентностной модели; 139 экспертов, в качестве которых выступили опытные сотрудники ОВО Росгвардии, имеющие большой стаж служебной деятельности и обладающие опытом участия в аттестационных процедурах. Общее количество выборки – 271 чел.

Таблица 1

**Анкета экспертной оценки должностных компетенций командира отделения (ЕХ-265-267)**

<p align="center"><b>Компетенция 1 – Способность организовывать и планировать</b></p> <p align="center"><b>Индикаторы поведения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• организует исполнение служебных задач в установленные сроки в рамках занимаемой должности, действует по должностной инструкции</li> <li>• правильно расставляет приоритеты служебных заданий подчинённым, объясняет цели и задачи выполняемых заданий, к решению задач подходит обдуманно</li> <li>• планомерно ставит задачи, контролирует их исполнение на каждом этапе их реализации</li> </ul>	<p align="center">1 балл</p> <p align="center">2 балла</p> <p align="center">3 балла</p>
<p align="center"><b>Компетенция 2 – Способность работать в команде:</b></p> <p align="center"><b>Индикаторы поведения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• способен устанавливать и поддерживать хорошие взаимоотношения, готов к сотрудничеству, в случае необходимости готов прийти на помощь</li> <li>• вносит определенный вклад в работу коллектива, активен, уважительно относится к достижениям других сотрудников, осознает свою роль в коллективе</li> <li>• берёт на себя роль лидера, способен обеспечить решение поставленных задач, управляет командой работой</li> </ul>	<p align="center">1 балл</p> <p align="center">2 балла</p> <p align="center">3 балла</p>
<p align="center"><b>Компетенция 9 – Психическая уравновешенность</b></p> <p align="center"><b>Индикаторы поведения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• способен сохранять уровень своей работоспособности при негативных обстоятельствах как личного, так и служебного характера, реакция на внешние раздражители продуманная</li> <li>• контролирует свое эмоциональное состояние в экстремальных ситуациях</li> <li>• сохраняет уровень работоспособности в норме при оказании давления со стороны, является примером для окружающих</li> </ul>	<p align="center">1 балл</p> <p align="center">2 балла</p> <p align="center">3 балла</p>

**Методы**

При разработке процедур оценки должностных компетенций применялись процедуры ассесмент-центра, оценки «360 градусов», корреляционный, факторный, регрессионный и сравнительный анализы. Психодиагностический инструментальный исследования составил комплекс валидных, надёжных, взаимодополняющих методик: экспертное оценивание, стандартизированное интервью, краткий интеллектуальный отборочный тест КОТ (В. Н. Бузин, Э. Ф. Вандерлик), стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМЛ (Л. Н. Собчик), тест самоактуализации (Э. Шостром), методика мотивационной структуры личности (В. Э. Мильман), методика оценки уровня невротизации и психопатизации (И. Б. Ласко, Б. И. Тонконогий), самооценка стиля руководства.

Для оценки уровня развития должностных компетенций, входящих в профиль, использовалась анкета эксперта, пример описания которой представлен в таблице 1.

В качестве экспертов выступали сотрудники, хорошо знающие оцениваемого по совместной деятельности, использующие одинаковые критерии оценки каждой компетенции. Каждому эксперту была предоставлена подробная письменная инструкция с описанием каждой оцениваемой должностной компетенции. Для исключения фактора субъективизма по каждому оцениваемому сотруднику было определено не менее 5 экспертов, в том числе непосредственный руководитель.

При использовании метода «360 градусов»<sup>8</sup> мы исходили из пяти этапов оценки должностных компетенций: 1) оценка подчинённых (для командиров отделений, взводов и рот); 2) результаты рейтинга руководителей (для командиров отделений, взводов и рот); 3) оценка коллег-сослуживцев; 4) оценка непосредственного руководителя; 5) самооценка.

При проведении стандартизированного интервью оцениваемому сотруднику предлагалось привести примеры нескольких ситуаций, происшедших в его оперативно-служебной деятельности за последние полгода, которые он мог бы охарактеризовать как ситуации крайнего успеха и ситуации крайней неудачи. Ключевое требование при описании – дать подробный анализ собственных действий сотрудника.

Здесь же использовался опросник с описанием профессиональных ситуаций, позволяющих оценить уровень развития должностных компетенций. Примеры ситуаций для руководителей (командиров отделений, взводов, рот): как проводится служебное совещание во вверенном подразделении; наличие или отсутствие чрезвычайных происшествий в подразделении, причины, система профилактики, алгоритм действий; принимаемые управленческие решения в типовых служебных ситуациях; организация

рабочего дня; порядок проведения инструктажа личного состава, какие вопросы ставятся перед подчинёнными, как на них отвечают; организация и порядок проведения приёма-сдачи постов, «пересменок»; личный авторитет и харизма, что для этого делается самим руководителем.

**Результаты исследования**

Применение широкого спектра психодиагностических инструментов для оценки должностных компетенций сотрудников ОВО Росгвардии позволило выделить в профиле должностных компетенций две составляющие: 1) инвариантную, куда вошли ключевые компетенции, необходимые всем сотрудникам независимо от занимаемой должности); 2) вариативную, включающую компетенции, обусловленные спецификой конкретной должности сотрудника и решаемыми служебными задачами.

Установлено, что в профиль должностных компетенций всех категорий сотрудников как инвариантная составляющая входит компетенция «специальные знания». Уровень развития данной компетенции оценивается как с помощью анкеты эксперта, так и с использованием методики КОТ, поскольку именно интеллектуальные способности выступают базисом данной компетенции. Сравнительный анализ показал, что в группе руководителей (командиров отделений, взводов, рот) общий интегральный показатель по методике КОТ выше, чем в группе исполнителей (полицейских, специалистов, инспекторов, дежурных). Отметим также, что и по формальным признакам уровень образованности учитывается при назначении на должность: для назначения на должность рядового полицейского необходимо среднее образование, а для включения в кадровый резерв на должность командира роты и выше важно иметь высшее образование.

В инвариантную составляющую профиля должностных компетенций всех категорий сотрудников вошла также компетенция «профессиональная мотивация», измерение которой осуществлялось с помощью методики В. Э. Мильмана. По результатам сравнительного анализа шкал мотивационного профиля значимых различий между представителями командного и рядового звена не обнаружено. Это позволило предположить, что для оценки уровня развития этой компетенции необходимо ориентироваться не на показатель общей суммы по всем представленным в методике шкалам, а на группу отдельных шкал (общественная полезность, творческая активность, деловая активность), характеризующих развивающие мотивы, при этом сравнивать с группой шкал, описывающих поддерживающие мотивы (статус, комфорт). При формировании факторной структуры и подготовке регрессионной формулы как для группы руководителей подразделений, так и исполнителей низового звена мы также опирались на показатели шкал мотивационного профиля.

Третьей инвариантной составляющей профиля должностных компетенций всех сотруд-

<sup>8</sup> Никифоров Г. С. Психология менеджмента : учебник для вузов. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 639 с.

ников ОВО выступила компетенция «умение работать в команде», измеряемая методиками СМИЛ (шкалы лжи, пессимистичности, оптимистичности), САТ (шкалы поддержки, гибкости поведения, самопринятия), самооценка стиля руководства (шкалы ориентации на себя и контактов).

Для руководителей выделено несколько инвариантных составляющих, а именно компетенции: «умение организовывать и планировать»; «способность руководить коллективом, командой»; «способность принимать решения и организовывать замещения». Их оценивание производится с помощью методик: КОТ (интегральный показатель, количество верно решенных задач, количество ошибок), СМИЛ (шкалы лжи, оптимистичности, пессимистичности), САТ (шкалы поддержки, гибкости поведения, самопринятия), самооценка стиля руководства (шкалы ориентации на себя и контактов) (ЕХ).

Для изучения должностных компетенций сотрудников ОВО мы опирались на данные корреляционного и факторного анализов. В качестве основных показателей были взяты служебная нормативность, социальная нормативность, эмоциональная устойчивость, взыскания, поощрения, заболеваемость, успешность и результативность. Установлены различия в структуре корреляционных связей для групп командиров подразделений и групп рядовых сотрудников ОВО.

Обнаружена устойчивая положительная взаимосвязь показателя «взыскания» у рядовых сотрудников с показателями «эмоциональная устойчивость» ( $r = 0,572$ ,  $p < 0,01$ ), «служебная нормативность» ( $r = 0,500$ ,  $p < 0,01$ ) и «заболеваемость» ( $r = 0,263$ ,  $p < 0,05$ ). По результатам экспертного оценивания качества профессиональной деятельности сотрудников установлено, что служебная нормативность имеет положительную корреляционную связь на уровне статистической значимости  $p < 0,01$  с показателями маскулинности, стеническим стилем переживания фрустрации, направленностью на дело и отрицательную корреляционную связь с результативностью в интеллектуальной сфере, повышенной утомляемостью, ориентацией во времени ( $p < 0,01$ ). Выявлена взаимосвязь социальной нормативности с когнитивной негибкостью, неспособностью адаптироваться к изменяющимся условиям профессиональной среды, тревожностью, склонностью к невротизации (пребывании в возбужденном нервном состоянии в стрессовых ситуациях), возникновением социально ориентированных ценностных ориентаций ( $p < 0,01$ ), одновременно наблюдается отрицательное отношение к сохранению комфорта на рабочем месте, сниженная ориентация как на себя, так и на дело. Все это в совокупности может трактоваться как детерминанта затруднений в профессиональной деятельности.

Выявлена положительная взаимосвязь экспертной оценки эмоциональной устойчивости с ориентацией на дело, оптимизмом как личностной характеристикой субъекта (уровень статистической значимости  $p < 0,01$ ), что доказывает

ся высокими показателями по методике СМИЛ. В группе рядовых сотрудников информативным выступил показатель «взыскания»: больше всего взысканий имеют сотрудники, пассивно относящиеся к выполнению должностных обязанностей и ориентированные в первую очередь на собственные ценности и потребности.

Показатели успешности и результативности сотрудников взаимосвязаны с рядом личностных и мотивационных показателей. Успешному сотруднику низового звена (полицейскому, специалисту технического отделения, специалисту отделения по работе с личным составом) свойственны стенический, активный, волевой профиль, маскулинность, выдержка и самообладание, высокая приспособляемость в межличностных отношениях и нацеленность на решение рабочих вопросов служебной деятельности, что отражается в таких профессиональных компетенциях, как гибкость в общении, уверенность в своих силах, психическая уравновешенность. Кроме того, успешный сотрудник отличается более высоким уровнем эксплицированности представлений о человеческой природе и проявлений ценностных ориентаций, имеющих отчетливую социальную направленность (компетенция – умение реагировать, держать обратную связь) (уровень статистической значимости  $p < 0,01$ ). Сотрудники, склонные к высокому уровню рабочей направленности и стеничности, гибкости при решении профессиональных задач, демонстрируют более высокие показатели по шкале «результативность». Сотрудники, оцениваемые руководством как более результативные, отличаются, с одной стороны, искренностью, прямотой в высказывании своих взглядов, с другой стороны, они характеризуются повышенной невротизацией и психопатизацией (компетенции – профессиональная мотивация, психическая уравновешенность) (уровень статистической значимости  $p < 0,01$ ). Выскажем предположение, что при ориентации сотрудника с высокими показателями результативности на других людей (контактность) это может сопровождаться не только высоким уровнем активности, стремлением во что бы то ни стало добиться решения поставленной задачи, но и провоцированием возникновения проблем, что может проявляться в повышении уровня невротизации и психопатизации. На уровне самооценки сотрудники, воспринимающие себя как высоко результативные, демонстрируют такие компетенции, как «уверенность в себе» и «коммуникация».

Детальное рассмотрение корреляционных взаимосвязей показателей качества деятельности сотрудников ОВО показало:

– успешность и результативность рядового сотрудника связаны с ценностными составляющими, общим мотивационным рабочим профилем, мотивацией достижения, уверенностью в себе, способностью к адекватному взаимодействию с окружающими, конгруэнтным реагированием на изменяющиеся условия (компетенции: профессиональная мотивация, гибкость

в общении, коммуникация, психическая уравновешенность) (ЕХ-161);

– успешность и результативность командиров подразделений взаимосвязаны с показателями шкал мотивационного профиля, ориентации на дело, контакты и себя (компетенции: профессиональная мотивация, знание методов управления, способность руководить коллективом, командой) (ЕХ-166);

– в группе командиров подразделений выявлена отрицательная корреляционная связь между показателями «социальная нормативность» и «мотивация на социальный статус», направленностью на поддержание субординации в отношениях с сослуживцами, положительная связь показателей «социальная нормативность» и невротизация, интеллектуальная продуктивность (получены высокие результаты по методике КОТ);

– положительная корреляционная связь показателя «взыскания» с направленностью на эмоциональные переживания и отрицательная связь с нацеленностью на самого себя у руководителей говорит, скорее всего, о том, что увеличение количества получаемых взысканий обусловлено среди прочих причин излишним игнорированием своих интересов и потребностей со стороны таких командиров подразделений, а также об их чрезмерной эмоциональной, личностной вовлечённости в профессиональную деятельность;

– в группе сотрудников рядового звена не выявлено взаимосвязей личностных особенностей с показателем «заболеваемость». В то же время в группе руководящего состава этот показатель имеет положительную корреляционную связь с показателями оптимистичности и показателями по шкале синергии (по методике САТ), а также отрицательную корреляционную связь с показателями по шкале поддержки. Получается, что руководителям структурных подразделений, часто берущим больничные листы, с одной стороны свойственны оптимизм и сильная ориентация на получение поддерживающих действий со стороны профессиональной среды (по существу, для них характерны внутренние ценности, опосредованные той системой взаимоотношений, в которой протекает их профессиональная деятельность), а с другой стороны, они сильнее подвержены влиянию со стороны этой профессиональной среды, отличаются повышенной альтруистичностью, синергичностью. Можно предположить, что частое отсутствие на службе по причине болезни и большое количество больничных листов (особенно на короткий срок), вероятно, косвенно свидетельствуют о высокой личностной, эмоциональной вовлеченности сотрудников в осуществляемую деятельность и связаны с эмоциональным выгоранием.

На основе факторного анализа нами выделено по пять факторов для рядовых сотруд-

Таблица 2

**Группа рядовых сотрудников: результаты факторного анализа (полная объяснённая дисперсия) (ЕХ-167)**

Компонента	Начальные собственные значения			Сумма квадратов нагрузок извлечения		
	Итого	% дисперсии	% кумулятивный	Итого	% дисперсии	% кумулятивный
1. Профессиональная активность	13,652	21,670	21,670	13,652	21,670	21,670
2. Самооценка	8,676	13,772	35,442	8,676	13,772	35,442
3. Стабильность	6,618	10,504	45,946	6,618	10,504	45,946
4. Профессиональная результативность	6,009	9,539	55,485	6,009	9,539	55,485
5. Профессиональная стабильность	4,784	7,594	63,079	4,784	7,594	63,079

Таблица 3

**Группа руководителей: результаты факторного анализа (полная объяснённая дисперсия) (ЕХ-168)**

Компонента	Начальные собственные значения			Сумма квадратов нагрузок извлечения		
	Итого	% дисперсии	% кумулятивный	Итого	% дисперсии	% кумулятивный
1. Мотивация	9,744	15,467	15,467	9,744	15,467	15,467
2. Самооценка	7,569	12,014	27,481	7,569	12,014	27,481
3. Психосоматический статус	6,423	10,196	37,677	6,423	10,196	37,677
4. Интеллектуальная результативность	4,627	7,344	45,022	4,627	7,344	45,022
5. Личностный потенциал	3,579	5,681	50,703	3,579	5,681	50,703

ников (табл. 2) и руководителей подразделений (табл. 3).

По результатам факторного анализа установлено, что для группы рядовых сотрудников наиболее значимы факторы, связанные с показателями качества профессиональной деятельности. Это такие должностные компетенции, как профессиональная активность, самооценка, профессиональная и личностная стабильность, интеллектуальная результативность (компетенции – профессиональная мотивация, обучаемость, специальные знания, уверенность в своих силах)» (ЕХ-181). В то же время для руководителей подразделений такими факторами выступают мотивация, самооценка, психосоматический статус, интеллектуальная результативность и направленность на максимальное использование собственных личностных ресурсов (компетенции – профессиональная мотивация, специальные знания, уверенность в своих силах, коммуникация) (ЕХ-181).

Результаты регрессионного анализа позволили нам выйти на моделирование будущей зависимости показателя «результативность» от ряда переменных.  $\text{Результативность} = -0,707 + 0,153 (\text{МильДР}) + 0,172 (\text{ССРо})$ .

На результативность служебной деятельности рядового сотрудника «влияют компетенции “профессиональная мотивация” (измеряемая с помощью шкалы мотивационного профиля опросника В. Э. Мильмана “общественная полезность” (МильДР)) и “соблюдение официальной субординации” (измеряемой опросником самооценка стиля руководства (ССРо)). Иными словами, результативный сотрудник должен быть ориентирован на рабочую мотивацию, подчиненность, иерархичность служебных ценностей и дисциплинированность» (ЕХ-173).

$\text{Результативность} = -0,656 + 0,112 (\text{МильДР}) - 0,396 (\text{САТсин}) + 0,32 (\text{КОТ 2}) + 0,30 (\text{МильО})$ .

«На результативность служебной деятельности руководителя подразделения влияют компетенции “профессиональная мотивация” (измеряемая с помощью шкалы мотивационного профиля опросника В. Э. Мильмана “общественная полезность” (МильДР)), “специальные знания” (КОТ 2), навыки общения (МильО), умение использовать синергию при решении рабочих задач (САТсин)» (ЕХ-176).

### Список литературы

1. *Пряхина М. В., Душкин А. С., Мартиросова Н. В.* Профессиографическое описание основных видов деятельности в системе МВД России на основе компетентностного подхода : монография. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского университета МВД России, 2012. – 136 с.
2. *Толочек В. А.* Компетентностный подход и ПВК-подход: возможности и ограничения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. – 2019. – Т. 9. – № 2. – С. 123–137.
3. *Ходова Е. А., Шингаев С. М.* Компетентностный подход как методологическая основа оценки сотрудников строевых подразделений органов внутренних дел Российской Федерации / Актуальные проблемы психологии правоохранительной деятельности: концепции, подходы, технологии (Васильевские чтения – 2020) : сборник трудов международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского университета МВД России, 2020. – С. 542–547.
4. *Шаранов Ю. А., Устюжанин В. Н.* Психология правоохранительной деятельности: системно-динамический подход : монография. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского университета МВД России, 2018. – 175 с.

Исходя из полученных результатов можно сформулировать практические рекомендации по психологическому сопровождению профессиональной деятельности сотрудников ОВО в зависимости от должностной позиции. Для рядовых сотрудников фокус сосредотачивается на профилактике появляющихся симптомов психопатизации как болезненных изменений в структуре индивидуально-психологических особенностей личности, повышении общего уровня мотивации в служебной деятельности, развитии навыков самоподдержки. Для командиров подразделений такая работа ориентируется на совершенствование интеллектуальной сферы, повышение (а в ряде случаев – коррекцию) профессиональной мотивации, в том числе через развитие бескорыстности как проявления альтруизма, улучшение навыков гибкости мышления и поведения, поддержание эмоционального равновесия в стрессовых ситуациях служебной деятельности.

### Заключение

Профиль должностных компетенций сотрудников ОВО включает в себя вариативный и инвариантный компоненты, при этом инвариантный компонент включает: у рядовых исполнителей – способность работать в команде; у командиров подразделений – «способность организовывать и планировать; способность руководить коллективом, командой; профессиональная мотивация; способность принимать решения и организовывать замещение позиций, специальные знания; у всех сотрудников – специальные знания и профессиональная мотивация» (ЕХ-205).

Перспективы дальнейших исследований видятся нам в расширении категорий сотрудников ОВО Росгвардии (от батальона и выше), для которых возможна разработка должностных компетенций и процедур оценки с опорой на компетентностную модель сотрудника ОВО, а также использование указанной модели для других силовых структур. Кроме того, предлагаемая оценка уровня развития должностных компетенций сотрудников может служить основой создания программ формирования и развития необходимых профессиональных компетенций сотрудников в образовательных организациях войск национальной гвардии.



5. Киселев С. В. Модель формирования компетенции по боевому слаживанию у будущих офицеров // Вопросы современной науки и практики. Университет имени В. И. Вернадского. – 2019. – № 3 (73). – С. 109–115.
6. Скрипкина М. А. Применение методологических подходов при разработке модели формирования графической компетенции курсантов военного вуза // Инженерный вестник Дона. – 2010. – № 4. – С. 115–123.
7. Ермолаев В. В. Компетентностная модель подготовки кадрового резерва органов внутренних дел // Педагогика и психология образования. – 2014. – № 3. – С. 16–21.
8. Иванов В. А. Компетентностная модель выпускника летного училища // Транспорт: наука, техника, управление: научный информационный сборник. – 2023. – № 1. – С. 29–32.
9. Меркинович В. В. Проблемы формирования компетентностной модели должностных лиц таможенных органов // Проблемы публичного и частного права : сборник студенческих научных работ II Международного студенческого форума 2022 (осенняя сессия). – Тверь : Тверской государственный университет, 2023. – Вып. 4. – С. 161–164.
10. Шинкаренко Ю. В., Шинкаренко А. В., Рахимбаева И. Э. Теоретические предпосылки конструирования модели формирования экстремальной компетентности будущих офицеров // Академический вестник войск национальной гвардии Российской Федерации. – 2021. – № 3. – С. 53–59.
11. Филиппов А. В., Олексюк В. В., Антонов А. М., Живаев Д. Д., Попхадзе Н. В., Ширишов А. Г. Методологические подходы формирования компетентности военно-профессиональных действий в экстремальных ситуациях будущих офицеров войск национальной гвардии Российской Федерации // Актуальные проблемы науки и техники : сборник трудов по материалам V Международного конкурса научно-исследовательских работ. – Уфа: Издательство Общество с ограниченной ответственностью Научно-издательский центр «Вестник науки», 2021 – С. 70–74.
12. Поляков О. А. Моделирование процесса подготовки курсантов военных вузов Росгвардии к профессиональной коммуникации в полиэтническом пространстве Российской Федерации // Вестник государственного гуманитарно-технологического университета. – 2021. – № 4. – С. 52–58.
13. Усанин С. С. Структурно-функциональная модель развития готовности специалистов защиты информации к профессиональной деятельности // Научно-педагогическое обозрение. – 2021. – № 4. – С. 130–139.
14. Ньюфтин Е. В. Влияние средств индивидуального проектирования на формирование организационно-управленческих компетенций у курсантов военного института // Военно-правовые и гуманитарные науки Сибири. – 2021. – № 2 (8). – С. 202–209.
15. Заскалькин Е. Б. Методические условия реализации инновационной модели электронных образовательных ресурсов в процессе повышения информационной компетентности курсантов военных институтов Росгвардии // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2021. – № 2 (56). – С. 232–234.

#### References

1. Pryakhina M. V., Dushkin A. S., Martirosova N. V. Professiograficheskoye opisaniye osnovnykh vidov deyatel'nosti v sisteme MVD Rossii na osnove kompetentnostnogo podkhoda : monografiya. – Sankt-Peterburg: Izd-vo Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii, 2012. – 136 s.
2. Tolochek V. A. Kompetentnostnyy podkhod i PVK-podkhod: vozmozhnosti i ogranicheniya // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Psikhologiya. – 2019. – Т. 9. – № 2. – С. 123–137.
3. Khodova Ye. A., Shingayev S. M. Kompetentnostnyy podkhod kak metodologicheskaya osnova otsenki sotrudnikov stroyevykh podrazdeleniy organov vnutrennikh del Rossiyskoy Federatsii / Aktual'nyye problemy psikhologii pravookhranitel'noy deyatel'nosti: kontseptsii, podkhody, tekhnologii (Vasil'yevskiy chteniya – 2020) : sbornik trudov Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. – Sankt-Peterburg: Izd-vo Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii, 2020. – С. 542–547.
4. Sharanov Yu. A., Ustyuzhanin V. N. Psikhologiya pravookhranitel'noy deyatel'nosti: sistemno-dinamicheskii podkhod : monografiya. – Sankt-Peterburg: Izd-vo Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii, 2018. – 175 s.
5. Kiselev S. V. Model' formirovaniya kompetentsii po boyevomu slazhivaniyu u bu-dushchikh ofitserov // Voprosy sovremennoy nauki i praktiki. Universitet imeni V. I. Vernadskogo. – 2019. – № 3 (73). – С. 109–115.
6. Skripkina M. A. Primeneniye metodologicheskikh podkhodov pri razrabotke modeli formirovaniya graficheskoy kompetentsii kursantov voyennogo vuza // Inzhenernyy vestnik Dona. – 2010. – № 4. – С. 115–123.
7. Yermolayev V. V. Kompetentnostnaya model' podgotovki kadrovogo rezerva organov vnutrennikh del // Pedagogika i psikhologiya obrazovaniya. – 2014. – № 3. – С. 16–21.
8. Ivanov V. A. Kompetentnostnaya model' vypusknika letnogo uchilishcha // Transport: nauka, tekhnika, upravleniye: nauchnyy informatsionnyy sbornik. – 2023. – № 1. – С. 29–32.
9. Merkinovich V. V. Problemy formirovaniya kompetentnostnoy modeli dolzhnostnykh lits tamozhennykh organov // Problemy pубличного i chastnogo prava : sbornik studencheskikh nauchnykh rabot II Mezhdunarodnogo studencheskogo foruma 2022 (osennaya sessiya). – Tver': Tverskoy gosudarstvennyy universitet, 2023. – Vyp. 4. – С. 161–164.

10. *Shinkarenko Yu. V., Shinkarenko A. V., Rakhimbayeva I. E.* Teoreticheskiye predposylki konstruirovaniya modeli formirovaniya ekstremal'noy kompetentnosti budushchikh ofitserov // Akademicheskiy vestnik voysk natsional'noy gvardii Rossiyskoy Federatsii. – 2021. – № 3. – S. 53–59.

11. *Filippov A. V., Oleksyuk V. V., Antonov A. M., Zhivayev D. D., Popkhadze N. V., Shirshov A. G.* Metodologicheskiye podkhody formirovaniya kompetentnosti voyenno-professional'nykh deystviy v ekstremal'nykh situatsiyakh budushchikh ofitserov voysk natsional'noy gvardii Rossiyskoy Federatsii // Aktual'nyye problemy nauki i tekhniki : sbornik trudov po materialam V Mezhdunarodnogo konkursa nauchno-issledovatel'skikh rabot. – Ufa: Izdatel'stvo: Obshchestvo s ogranichennoy otvetstvennost'yu Nauchno-izdatel'skiy tsentr «Vestnik nauki», 2021. – S. 70–74.

12. *Polyakov O. A.* Modelirovaniye protsessy podgotovki kursantov voyennykh vuzov Rosgvardii k professional'noy kommunikatsii v polietnicheskom prostranstve Rossiyskoy Federatsii // Vestnik gosudarstvennogo gumanitarno-tekhnologicheskogo universiteta. – 2021. – № 4. – S. 52–58.

13. *Usanin S. S.* Strukturno-funksional'naya model' razvitiya gotovnosti spetsialistov zashchity informatsii k professional'noy deyatelnosti // Nauchno-pedagogicheskoye obozreniye. – 2021. – № 4 (38). – S. 130–139.

14. *Nyuftin Ye. V.* Vliyaniye sredstv individual'nogo proyektirovaniya na formirovaniye organizatsionno-upravlencheskikh kompetentsiy u kursantov voyennogo instituta // Voyenno-pravovyye i gumanitarnyye nauki Sibiri. – 2021. – № 2 (8). – S. 202–209.

15. *Zaskal'kin Ye. B.* Metodicheskiye usloviya realizatsii innovatsionnoy modeli elektronnykh obrazovatel'nykh resursov v protsesse povysheniya informatsionnoy kompetentnosti kursantov voyennykh institutov Rosgvardii // Izvestiya Baltiyskoy gosudarstvennoy akademii rybopromyslovogo flota: psikhologo-pedagogicheskiye nauki. – 2021. – № 2 (56). – S. 232–234.

Статья поступила в редакцию 15.06.2023; одобрена после рецензирования 16.07.2023; принята к публикации 02.10.2023.

The article was submitted June 15, 2023; approved after reviewing July 16, 2023; accepted for publication October 2, 2023.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.  
The authors declare no conflicts of interests.

Авторами внесён равный вклад в написание статьи.  
The authors have made an equal contribution to the writing of the article.