

DOI: [10.14515/monitoring.2026.4.3120](https://doi.org/10.14515/monitoring.2026.4.3120)



Е. А. Стегний, Е. С. Перехожев

**НАВЫК КОМАНДНОЙ РАБОТЫ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ
ТРЕБОВАНИЙ К МЕНЕДЖЕРАМ И СПЕЦИАЛИСТАМ
В ВАКАНСИЯХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

Правильная ссылка на статью:

Стегний Е. А., Перехожев Е. С. Навык командной работы: сравнительный анализ требований к менеджерам и специалистам в вакансиях российских компаний // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2026. № 4. С. 282—307. <https://www.doi.org/10.14515/monitoring.2026.4.3120>.

For citation:

Stegnii E. A., Perekhozhov E. S. (2026) Teamwork Skill: A Comparative Analysis of Requirements for Managers and Specialists in Job Vacancies of Russian Companies. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 4. P. 282–307. <https://www.doi.org/10.14515/monitoring.2026.4.3120>. (In Russ.)

Получено: 06.10.2025. Принято к публикации: 14.04.2026.

НАВЫК КОМАНДНОЙ РАБОТЫ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ К МЕНЕДЖЕРАМ И СПЕЦИАЛИСТАМ В ВАКАНСИЯХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

СТЕГНИЙ Елена Анатольевна — аспирант Высшей школы бизнеса, департамент организационного поведения и управления человеческими ресурсами, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия
E-MAIL: eabeylinasoc@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3192-2169>

ПЕРЕХОЖЕВ Егор Сергеевич — аспирант, младший научный сотрудник Международной лаборатории прикладного сетевого анализа, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия
E-MAIL: eperekhozhev@hse.ru
<https://orcid.org/0009-0004-4211-8936>

Аннотация. Статья посвящена анализу требований к навыкам командной работы в вакансиях российских компаний. Цель исследования — выявить и количественно оценить различия в содержании и структуре требований для менеджеров и специалистов в вакансиях российских работодателей на основе текстового анализа. Эмпирическую базу составил массив из 71 931 вакансии (собранные проектом «РосНавык», которые агрегируют вакансии с крупнейших российских платформ «Работа в России», HeadHunter, SuperJob и «Работа.ру») за период с августа 2024 г. по август 2025 г. Методология включала разработку оригинальных словарей командных навыков и сопутствующих компетенций, текстовый анализ, статистические методы и кластерный анализ. Результаты показали универсализацию командных навыков (98 % вакансий для менеджеров и 90 % для специалистов) при слабой связи между типом роли и наличием тре-

TEAMWORK SKILL: A COMPARATIVE ANALYSIS OF REQUIREMENTS FOR MANAGERS AND SPECIALISTS IN JOB VACANCIES OF RUSSIAN COMPANIES

Elena A. STEGNII¹ — PhD Student, HSE Graduate School of Business, Department of Organisational Behaviour and Human Resource Management
E-MAIL: eabeylinasoc@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3192-2169>

Egor S. PEREKHOZSHEV¹ — PhD Student, Junior Research Fellow, Faculty of Social Sciences, School of Sociology, International Laboratory for Applied Network Research
E-MAIL: eperekhozhev@hse.ru
<https://orcid.org/0009-0004-4211-8936>

¹ HSE University, Moscow, Russia

Abstract. The article analyzes the requirements for teamwork skills in job postings of Russian companies. The aim of the study is to identify and quantify differences in the content and structure of requirements for managers and specialists in job vacancies posted by Russian employers based on text analysis. The empirical base consisted of a dataset of 71,931 job postings (collected by the RosNavyk project, which aggregates vacancies from the largest Russian platforms: Rabota v Rossii, HeadHunter, SuperJob, and Rabota.ru) from August 2024 to August 2025. The methodology included the development of original dictionaries of teamwork skills and related competencies, text analysis, statistical methods, and cluster analysis. The results showed that universalization of teamwork skills was discovered (97,7 % of vacancies for managers and 89,7 % for specialists) with a weak association between the role type and the presence of requirements (Cramér's $V = 0.165$). Besides,

бований (Cramér's $V=0,165$). Вместе с тем выявлено, что в вакансиях для специалистов наблюдается более высокая детализированность описания командных навыков, чем в вакансиях менеджеров. Тематический анализ показал фокус вакансий менеджеров на управленческих аспектах («декомпозиция задач»), а специалистов — на операционных («решение проблем»). Кластерный анализ позволил выявить семь типов «командных ролей», соответствующих запросам работодателей. В результате сделан вывод о трансформации характера труда, связанной с «командизацией» профессиональной деятельности и размыванием границ между управленческими и исполнительскими функциями. Результаты значимы для разработки программ развития персонала и адаптации образовательных стандартов к запросам рынка труда.

Ключевые слова: навыки командной работы, анализ вакансий, российский рынок труда, менеджеры, специалисты, компетенции, анализ текстовых данных

Благодарность. Авторы благодарят проект «РосНавык» за предоставление эмпирической базы, позволившей реализовать данный исследовательский проект. Также мы благодарим руководителя Международной лаборатории прикладного сетевого анализа Мальцеву Д. В. за поддержку и внимание к работе. Статья подготовлена в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Введение

Современный рынок труда характеризуется растущим спросом на «гибкие» навыки, среди которых одно из центральных мест занимает командная работа [Deming, 2017; Heckman, Kautz, 2012]. В России это отражено в Федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования (ФГОС ВО 3++), где универсальная компетенция УК-3, относящаяся к категории командных компетенций «Командная работа и лидерство», трактуется для бакалавров

it was identified that job postings for specialists exhibit a higher level of detail in describing teamwork skills. Thematic analysis revealed that managers focus on managerial aspects ("task decomposition"), while specialists focus on operational ones ("problem-solving"). Cluster analysis identified 7 types of "team roles" corresponding to employer requirements. The study concludes that there is a transformation in the nature of labor, associated with the shift to the team focus of professional activities and the erasing of boundaries between managerial and executive functions. The results are significant for developing personnel development programs and adapting educational standards to labor market demands.

Keywords: teamwork skills, job analysis, Russian labor market, managers, specialists, competencies, text data analysis

Acknowledgments. The authors thank the "RosNavyk" project for providing the empirical data that made this research possible. We also extend our gratitude to the head of the International Laboratory for Applied Network Analysis, D.V. Maltseva, for her support and attention to this work. This article is an output of a research project implemented as part of the Basic Research Program at HSE University.

и специалистов как «Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде»¹, а для магистров — «Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели»².

Если образовательные стандарты задают ориентиры для освоения профессии, то требования работодателей, фиксируемые в вакансиях, адаптированы к реальным профессиональным задачам, что делает анализ рыночных запросов особенно важным как для проверки образовательных стандартов на соответствие реальным запросам рынка труда, так и для оценки потребностей экономики в целом.

Международные и российские организации, такие как «Атлас новых профессий», Gallup и президентская платформа «Россия — страна возможностей», подчеркивают важность навыка командной работы для успеха в профессиональной деятельности. Работодатели, формулируя требования к менеджерам и специалистам, конкретизируют это общее понятие, адаптируя его под особенности экономической деятельности своих компаний и отраслевую специфику. За кажущимся консенсусом скрывается проблема: понятие «командная работа» остается крайне расплывчатым как для академического сообщества, так и для работодателей и сотрудников [Mathieu et al., 2019; Salas et al., 2018].

В научной литературе и на практике несколько терминов зачастую используются как эквиваленты: «командная работа», «командное взаимодействие», «работа в команде» и «командный дух». Если «командная работа» часто акцентирует совместную деятельность для достижения общей цели, то «командное взаимодействие» делает акцент на процессах коммуникации, координации и взаимного влияния участников [Кабанов, 2020; Ковтун, 2012; Kozlowski, Ilgen, 2006]. Эта смысловая неоднородность напрямую транслируется в тексты вакансий, где требования к командной работе варьируются от общих фраз («умение работать в команде») до конкретных поведенческих индикаторов («фасилитация встреч», «разрешение конфликтов»). Семантическая неопределенность затрудняет как оценку компетенции у соискателей, так и разработку образовательных программ для ее развития.

Традиционно навыки командной работы считаются прерогативой менеджеров, чьи функции по определению связаны с координацией людей [Mintzberg, 2009: 142]. Однако в условиях распространения гибких методологий, проектной работы и кросс-функциональных команд от специалистов (например, аналитиков, разработчиков) также ожидается высокий уровень развития компетенций, связанных с кооперацией [Jones, George, 1998; Проненко, Буняева, 2019; Tannenbaum et al., 2021]. В связи с этим возникает вопрос: насколько различается содержание реального запроса работодателей на навыки командной работы среди этих групп соискателей?

¹ ФГОС — бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика [Электронный ресурс]: утв. Приказом М-ва науки и высш. образования РФ № 954 от 12.08.2020: ред. от 27.02.2023 // Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: https://fgosvo.ru/fgosvo/downloads?f=%2Fuploadfiles%2FFGOS+VO+3%2B%2B%2Fbak%2F380301_B_3_31082020.pdf&id=2035 (дата обращения: 26.02.2025).

² ФГОС — магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика: утв. Приказом М-ва науки и высш. образования РФ № 954 от 12.08.2020: ред. от 27.02.2023 // Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. URL: https://fgosvo.ru/fgosvo/downloads?f=%2Fuploadfiles%2FFGOS+VO+3%2B%2B%2Fmag%2F380401_M_3_31082020.pdf&id=2002 (дата обращения: 26.02.2025).

Несмотря на актуальность проблемы, в российской академической литературе ощущается дефицит эмпирических исследований, количественно анализирующих содержание требований к командной работе в текстах вакансий. Большинство работ носят теоретический или узконаправленный эмпирический характер и посвящены иным аспектам рынка труда, таким как удаленная занятость [Смирнова, 2022] или качество вакансий в регионе [Ханнанова, Галиуллина, 2025], при этом анализ больших данных текстов вакансий открывает новые возможности для объективной оценки запросов рынка труда [Волгин, Гимпельсон, 2022; Оболенский, Шевченко, 2023]. Данное исследование призвано заполнить этот пробел.

Новизна исследования заключается в применении методов компьютерного лингвистического анализа и машинного обучения для изучения содержательного наполнения понятия «навыки командной работы». Предлагаемая методология позволяет не только выявить структуру данного запроса, но и провести его сравнительный анализ для двух ключевых профессиональных групп — менеджеров и специалистов, что ранее не изучалось на российском рынке труда.

Объектом исследования выступают тексты вакансий российских компаний, содержащие требования к навыкам командной работы. Предмет исследования — структура и содержание требований к навыкам командной работы в вакансиях для менеджеров и специалистов. Цель работы — путем сравнительного анализа текстов вакансий выявить и количественно оценить статистически значимые различия в содержании, объеме и структуре требований к командной работе, предъявляемой к менеджерам и специалистам (на примере одиннадцати российских групп компаний и компаний, представляющих разные отрасли экономики и входящие в топ рейтингов работодателей).

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- Оценить и сравнить распространенность (долю вакансий) требований к командной работе среди двух групп — менеджеров и специалистов.
- Сравнить детализированность (количество тематических категорий командной работы) и интенсивность (количество упоминаний терминов командной работы) описания этих навыков в двух группах.
- Определить тематическую специфику запроса путем анализа частотности конкретных формулировок и определения уникальных для каждой группы терминов.
- Выявить и сопоставить профили сопутствующих компетенций (технических, управленческих, коммуникационных и др.), наиболее часто встречающихся в вакансиях вместе с требованиями к командной работе, для групп менеджеров и специалистов.
- Разработать типологию командных ролей на основе кластеризации вакансий по паттернам требований к командной работе и сопутствующим навыкам.

Далее статья структурирована следующим образом. Сначала описываются теоретические подходы к пониманию командного взаимодействия, на основании чего составляется словарь компетенций для проведения текстового анализа вакансий российского рынка труда. Затем описана методология исследования, методы и инструменты для анализа данных. Последняя часть посвящена решению поставленных задач. В заключении представляются основные выводы по навыку командной работы на российском рынке труда и выдвигаются гипотезы относительно новых исследований.

Теоретические подходы к пониманию командной работы и командного взаимодействия

Эволюция понятия: от научного менеджмента к цифровой экономике

Изучение командной работы как социально-экономического феномена имеет длинную историю. Зарождение систематического подхода можно отнести к эпохе научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Форд) в конце XIX — начале XX века, когда акцент делался на жесткой регламентации индивидуальных операций, а коллективный труд понимался как сумма приложенных усилий [Dar, 2022]. Однако в 1920-е — 1930-е годы Хоторнские эксперименты (Э. Мэйо) эмпирически доказали влияние социально-психологических факторов, групповых норм и «человеческих отношений» на производительность, что положило начало изучению неформальных аспектов совместного труда [Mayo, 1933].

В этот же период в Советской России активно формировалась собственная школа научной организации труда. А. К. Гастев разрабатывал методы эффективной организации совместной работы через понятие «трудовые установки», распространяя принципы рациональной организации не только на производственные процессы, но и на культуру труда в целом [Гастев, 1924]. Он отмечал человеческий фактор и необходимость привития трудовой культуры каждому работнику. Помимо этого, разрабатывались теории, позволяющие объяснить эффективность труда через координацию и распределение ролей (например, рационализация труда [Ерманский, 1922] и «административная емкость» руководителя [Дунаевский, 1928]).

Следующий ключевой этап связан с послевоенным периодом и развитием гуманистической психологии и теории систем. Работы К. Левина по групповой динамике и теории Х и У Д. МакГрегора сместили фокус с контроля на мотивацию и самоорганизацию работников [Lewin, 1947; McGregor, 1960].

В СССР в 1960—1970-е годы в связи с усложнением производства и научно-технической революцией вновь усилился интерес к проблемам коллективного труда. Социологи и экономисты активно изучали бригадные формы организации труда, рассматривая производственную бригаду как первичную ячейку совместной деятельности. Среди социально-психологических факторов эффективности трудовых коллективов выделялась зависимость производительности от сплоченности, взаимопомощи и личного общения [Подмарков, 1973: 51—52], то есть выдвигались идеи «человеческих отношений». Иной аспект, который служит базисом для понимания разделения функций менеджера и специалиста, связан с анализом структуры и динамики организационных отношений. А. И. Пригожин уделял внимание проблемам координации и согласования интересов в совместной деятельности [Пригожин, 1980].

В 1970-е — 1980-е годы на Западе, в условиях роста конкуренции и усложнения бизнес-процессов, концепция команды как целостного организма, требующего синергии и взаимодополняющих компетенций (в отличие от рабочей группы, где индивиды координируют усилия, но не имеют общей цели и взаимной ответственности) стала центральной в управленческой мысли [Katzenbach, Smith, 1992]. В конце XX — начале XXI века развитие информационных технологий, глобализация и переход к постиндустриальной, проектно-ориентированной экономике (где деятельность организуется вокруг временных проектов, требую-

щих объединения специалистов разных профилей) привели к новой трансформации. Появление онлайн-, распределенных и кросс-функциональных команд потребовало пересмотра традиционных моделей взаимодействия [Gibson, Gibbs, 2006]. На первый план вышли такие аспекты, как онлайн-коммуникация, управление знаниями и психологическая безопасность [Edmondson, 1999] в условиях неопределенности. Современные российские исследования также подтвердили, что эффективность коллективного труда зависит от согласованности индивидуальных вкладов, распределения функций и психологической совместимости участников [Журавлев, 2005]. При этом в различных типах совместной деятельности (совместно-индивидуальной, совместно-последовательной и совместно-взаимодействующей [Уманский, 1977: 57—58]) требуются разные наборы компетенций — от простой координации до глубокой кооперации и взаимозависимости. А. Л. Журавлев и Т. А. Нестик, развивая это направление, обосновали роль коллективных смыслов и командной рефлексивности как факторов, позволяющих командам эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям [Журавлев, Нестик, 2012]. Распределенное лидерство и сетевая организация труда трансформируют традиционные представления об управленческих и исполнительских функциях, что служит основой для формирования гипотез исследования.

Эта эволюция отразилась и в терминологии. Если изначально доминировало понятие «работа в группе» с акцентом на формальную структуру, то позднее утвердился термин «командная работа», подчеркивающий общую цель и взаимную ответственность. В последние годы все чаще используется понятие «командное взаимодействие», которое смещает фокус на непрерывные процессы коммуникации, координации и совместного принятия решений, что особенно актуально для динамичных сред [Mortensen, Haas, 2018]. Таким образом, историческое развитие феномена демонстрирует экономические и организационные изменения: от индустриальной стандартизации к постиндустриальной гибкости и коллаборации, что находит отражение в актуальности изучения текущего состояния командной работы.

Формулирование гипотез исследования

Теоретический обзор показывает, что командная работа становится значимой для разных профессиональных групп. Поэтому исследовательские гипотезы исходят не из противопоставления командной и индивидуальной работы, а из возможных различий в частоте и содержании командных требований, предъявляемых к менеджерам и специалистам.

Управленческие роли обычно предполагают координацию деятельности, распределение задач и взаимодействие с другими работниками [Kraut et al., 1989; Mintzberg, 2009]. В связи с этим можно ожидать, что в вакансиях менеджеров требования к командной работе будут встречаться чаще. Вместе с тем распространение проектных и кросс-функциональных форм работы позволяет предположить, что различие между группами будет относительно небольшим.

H1: доля вакансий, содержащих требования к командной работе, выше среди вакансий менеджеров, чем среди вакансий специалистов.

Управленческая деятельность включает разные формы командного взаимодействия: постановку и распределение задач, коммуникацию, мотивацию сотрудни-

ков, координацию и разрешение конфликтов [Harris, Harris, 1996]. Поэтому можно предположить, что требования к командной работе в вакансиях менеджеров будут описываться более подробно и охватывать больше категорий навыков.

Н2: описания командных навыков в вакансиях менеджеров характеризуются более высокой детализированностью и интенсивностью по сравнению с вакансиями для специалистов.

Мы предполагаем, что командная работа требует не одного набора навыков и не делится просто на «менеджерские» и «исполнительские» роли. В вакансиях могут выделяться разные профили командных компетенций, соответствующие различным функциям внутри команды. Поэтому важно не только оценить частоту упоминаний командной работы, но и определить, образуют ли совместно встречающиеся компетенции устойчивые профили

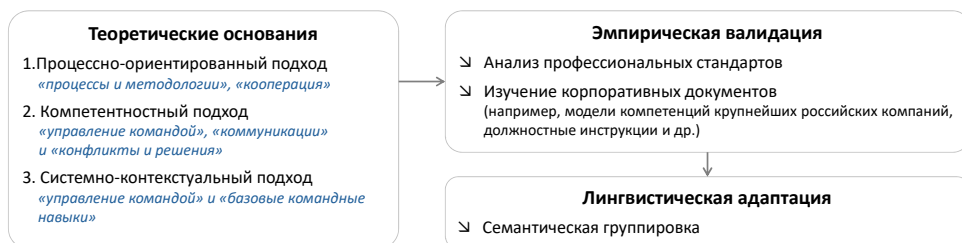
Н3: в вакансиях существуют устойчивые профили требований к командной работе, не относящиеся к разделению на менеджеров и специалистов.

Операционализация концепта командной работы и разработка словарей

Категориальная схема исследования объединяет фундаментальные модели командных процессов и компетенций [Marks et al., 2001; Stevens, Campion, 1994; Ilgen et al., 2005] с более поздними исследованиями, посвященными измерению командного взаимодействия и динамики команд [Lingham, Richley, Serlavos, 2009; Raes et al., 2015; Delice et al., 2019]. Классические работы использовались как основание для выделения компонентов командной работы, а современные исследования — для уточнения их содержания и возможностей эмпирического измерения.

На основе анализа литературы была разработана категориальная схема для анализа требований к командной работе в вакансиях крупных российских работодателей (см. рис. 1).

Рис. 1. Теоретико-методологический подход к составлению словаря компетенций командной работы³



На первом этапе были выделены три взаимодополняющих подхода. Процессный подход [Marks et al., 2001] позволил выделить категории «процессы и методологии» и «кооперация». На основании компетентностного подхода [Stevens, Campion, 1994] в модель были включены категории «управление командой», «коммуника-

³ Источник: составлено авторами на основе анализа работ [Marks et al., 2001; Stevens, Campion, 1994; Ilgen et al., 2005].

ции», «конфликты и решения». Наконец, системно-контекстуальный подход [Ilgen et al., 2005] использовался для выделения категорий «базовые командные навыки» и «стейкхолдеры», отражающих организационный контекст командной работы и взаимодействие с внешними участниками.

Для эмпирической проверки и лингвистической адаптации словаря были выполнены следующие этапы.

— Проанализированы профессиональные стандарты (в части обобщенных трудовых функций, трудовых функций и трудовых действий, связанных с организацией совместной деятельности). Дополнительно рассматривались ФГОС ВО 3++ (где задаются требования к результатам освоения образовательных дисциплин, в частности универсальные компетенции) для выявления терминологии, используемой в нормативных документах. Анализ этих стандартов позволяет сопоставить нормативный язык образовательных организаций с формулировками работодателей.

— Рассмотрены корпоративные модели компетенций из открытых источников (включая документы компаний, вошедших в выборку⁴). Они использовались для уточнения формулировок, характерных для практики управления персоналом в крупных компаниях.

— Проведен пилотный анализ текстов вакансий, позволивший выявить частотные словосочетания, варианты написания и синонимичные выражения, не представленные в нормативных и корпоративных документах.

— Собранные термины были распределены по семи категориям: «базовые командные навыки», «управление командой», «коммуникации», «кооперация», «конфликты и решения», «процессы и методологии» и «стейкхолдеры». Два исследователя независимо выполняли первичную классификацию; спорные случаи обсуждались до согласования итогового решения.

В результате был сформирован словарь из 107 терминов, распределенных по семи категориям (см. табл. 1 [Приложения](#)) Предполагается, что в вакансиях для менеджеров будут преобладать метрики лидерства и координации, тогда как для специалистов — показатели кооперации и гибкости. Так, совместное исследование hh.ru и конкурса «Лидеры России» выявили, что организаторские навыки требуются в 27 % вакансий для руководителей, а управление командой — в 24 %⁵. В 2025 г. около 93 % работодателей столкнулись с разрывом между требованиями к роли и реальными навыками кандидатов⁶. Для его преодоления 48 % компаний планируют использовать корпоративное обучение и менторство⁷, что свидетельствует о том, что работодатели готовы инвестировать в развитие гибких и профессиональных навыков уже нанятых специалистов, адаптируя их под конкретные задачи.

⁴ Например, на карьерном портале Группы НЛМК (<https://career.nlmk.com/?ysclid=mt4mlr563957274263>) есть раздел, посвященный командной работе, подчеркивающий, что сотрудничество является одной из главных ценностей для компании.

⁵ Исследование hh.ru и конкурса «Лидеры России»: управление командой — один из самых востребованных навыков современных руководителей // Россия — страна возможностей. 2025. 19 ноября. URL: <https://rsv.ru/news/819/8576/> (дата обращения: 24.08.2026).

⁶ Как изменился рынок труда за 2025 год: итоги года от HeadHunter // Skillbox Media. 2025. 24 декабря Электронный ресурс: URL: <https://skillbox.ru/media/management/kak-izmenilsya-rynok-truda-za-2025-god-itogi-goda-ot-headhunter/#1> (дата обращения: 24.08.2026).

⁷ Там же.

Дополнительно был составлен словарь сопутствующих компетенций, включающий 65 терминов, разбитых на пять категорий, которые отражают основные векторы профессиональной деятельности менеджеров и специалистов: «технические», «мягкие/гибкие», «управленческие», «коммуникационные» и «аналитические» (см. табл. 2 **Приложения**). Необходимость его создания связана с тем, что требования к командной работе обычно встречаются в вакансиях вместе с другими профессиональными требованиями. Анализ таких сочетаний позволяет определить контекст, в котором работодатели ожидают от кандидатов способности работать в команде. Например, сочетание командных навыков с техническими компетенциями может указывать на работу в IT-среде, а их сочетание с аналитическими компетенциями — на исследовательскую или связанную с анализом данных деятельность. Поэтому сопутствующие компетенции позволяют рассматривать командные навыки не изолированно, а в связи с другими требованиями к специалистам. Содержательное наполнение словаря определялось преимущественно на этапе эмпирической валидации на основе анализа типичных сочетаний компетенций в вакансиях.

Методология исследования

Дизайн исследования

Эмпирическую базу исследования составили данные, предоставленный компанией «РосНавык»⁸. Выборка формировалась с учетом трех ключевых критериев для обеспечения вариативности данных.

Период публикации вакансий охватывает август 2024 — август 2025 г. Выбранный годовой интервал позволяет снизить влияние сезонных колебаний, однако результаты относятся только к проанализированным работодателям и не характеризуют российский рынок труда в целом.

В выборку вошли вакансии одиннадцати корпоративных групп и брендов. Отбор носил целевой характер. Компании отбирались на основании рейтингов Forbes Russia и RAEX за 2022—2024 гг.⁹ (Рейтинг Forbes Russia использовался для учета позиций компаний как работодателей и их кадровых практик, а RAEX-600 — для учета экономического масштаба организаций) и представляли основные секторы экономики и различные организационные культуры и практики управления:

- *финансовый сектор и банковские услуги*: ПАО «Сбербанк России»;
- *ИТ и телекоммуникации*: группа «Яндекс» и ПАО «Мобильные ТелеСистемы»;
- *энергетика и добыча*: группа «Газпром», включая организации групп ПАО «Газпром нефти» и «Газпром межрегионгаза», ПАО «Нефтяная компания», ПАО «ЛУК-Ойл» и ПАО «НК „Роснефть“»;
- *розничная торговля*: X5 Group;

⁸ ООО «РосНавык» (<https://rosnavyk.ru/>) — сервис, который агрегирует вакансии с крупнейших российских рекрутинговых площадок (hh.ru, Superjob.ru, «Работа в России», Работа.ру). Массив данных, используемый в работе, доступен для исследовательских целей по запросу.

⁹ Рейтинг лучших работодателей России // Forbes. 2024. URL: <https://www.forbes.ru/ratings/best-employers/2024> (дата обращения: 26.09.2025); Рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции — RAEX-600 // RAEX. 2022. 24 ноября. URL: https://raex-rr.com/largest/RAEX-600/biggest_companies/2022/ (дата обращения: 26.09.2025).

- *промышленность*: ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (Группа НЛМК);
- *фармацевтика*: ПАО «Фармстандарт»;
- *транспорт*: ПАО «Аэрофлот — российские авиалинии».

В-третьих, для проведения сравнительного анализа все данные (72 362 вакансии) были объединены в две группы: менеджеры — вакансии с маркером «менеджер» при отсутствии маркера «специалист»; специалисты — вакансии, в названии которых присутствовал лексический маркер «специалист». Группировка выполнялась по нормализованному названию вакансии. В процессе очистки данных была исключена 431 (0,6%) вакансия, которая не могла быть однозначно отнесена ни к одной из групп. Таким образом, итоговая выборка для анализа составила 71 931 вакансию: 36 225 вакансий менеджеров и 35 706 вакансий специалистов, то есть примерно по 50 % каждой группы.

Выборка включает вакансии отдельных крупных работодателей и не обеспечивает репрезентативности российского рынка труда в целом. Поскольку географические фильтры не устанавливались, территориальная структура массива определяется присутствием выбранных компаний и активностью рекрутинговых платформ. Кроме того, лексическая классификация не позволяет отличить формальных руководителей от менеджерских позиций, не предполагающих управления работниками.

Предобработка текстовых данных и методы анализа

Методология обработки данных включала последовательность этапов, реализованных в среде в Jupyter Notebook на языке Python 3.9 с использованием библиотек pandas, NumPy, SciPy, statsmodels и scikit-learn. Описания вакансий приводились к нижнему регистру, после чего выполнялся поиск словарных терминов по их вхождению в текст. Различные формы и варианты написания учитывались путем включения соответствующих выражений в словарь (например, «руководить», «руководство» и «руководитель» идентифицировались как один термин). На основе этого для каждой вакансии были рассчитаны две ключевые метрики: интенсивность, отражающая общее количество упомянутых командных навыков, и детализированность [Волгин, Гимпельсон, 2022], показывающая, сколько уникальных категорий этих навыков (из семи возможных) было задействовано.

Для верификации статистических гипотез был использован комплекс методов. Связь между типом роли и наличием командных навыков анализировалась с помощью критерия χ^2 Пирсона с последующей оценкой силы связи коэффициентом Крамера. Сравнение средних значений метрик интенсивности и детализированности между группами менеджеров и специалистов проводилось с применением t-критерия Стьюдента для независимых выборок и непараметрического U-критерия Манна — Уитни для повышения надежности результатов; размер эффекта оценивался с помощью d-Коэна. Для выявления тематической специфики употребления командных навыков был применен анализ log-RF с коррекцией по Вейрду. Завершающим этапом стало выявление латентных типов «командных» ролей с помощью алгоритма кластеризации k-means, примененного к бинарным векторам наличия/отсутствия терминов.

Результаты исследования

Распространенность командных навыков:

от управленческой прерогативы к универсальному требованию

Первый полученный результат исследования бросает вызов традиционным представлениям о распределении социальных компетенций в организациях. Командные навыки выявлены в 94 % проанализированных вакансий. Это свидетельствует о широком распространении требований к командной работе среди крупнейших российских компаний, вошедших в выборку, но не позволяет характеризовать российский рынок труда в целом. Полученный результат согласуется с исследованиями, отмечающими повышение значимости социальных навыков и распространение совместных форм работы [Heckman, Kautz, 2012; Piercy, Steele, 2016; Ali, Khan, 2023; Kozłowski, Ilgen, 2006]. В среднем в одной вакансии представлены термины из 1,58 категории командных навыков.

Тем не менее здесь заметна важная дифференциация (см. табл. 1). Наш анализ выявил, что почти все менеджеры (98 %) должны владеть командными навыками, в то время как среди специалистов этот показатель немного ниже — 90 %. Разница в 8 процентных пунктов статистически значима ($\chi^2 = 1952,92$; $p < 0,001$), а модель показывает очень высокую надежность ($z = 44,21$; $p < 0,001$).

Таблица 1. Распространенность командных навыков по профессиональным группам

Показатель	Менеджеры	Специалисты	Общий результат
Количество вакансий с командными навыками	35 394	32 036	67 430
Доля вакансий с командными навыками	97,7 %	89,7 %	93,8 %

Высокая распространенность командных требований в обеих группах соответствует общей тенденции к повышению значимости социальных навыков. Более высокая доля таких требований в вакансиях менеджеров согласуется с координативным содержанием управленческой деятельности [Kraut et al., 1989]. Таким образом, H1 получила подтверждение, однако величина различий между группами невелика. Результаты показывают распространение командных требований за пределы формальных управленческих позиций, но не позволяют судить о том, является ли сама работа специалистов индивидуальной или командной. Например, в одной из анализируемых вакансий на позицию «Стажер, специалист по обеспечению товаром» в требованиях помимо знаний процесса закупок, цепочек поставок и аналитики работодатель запрашивает «развитые коммуникативные способности».

Особого внимания заслуживает слабая сила связи (Cramér's $V = 0,165$)¹⁰ между типом роли и наличием командных навыков. Это указывает на то, что фактор «менеджер vs специалист» объясняет лишь небольшую часть вариативности в требованиях к командной работе. Возможно, отраслевая специфика, размер компании или тип организационной культуры играют более важную роль, нежели тип позиции [Mortensen, Haas, 2018].

¹⁰ Согласно шкале интерпретации Cramér's V для таблиц 2×2 , значение 0,165 соответствует слабой связи (эффект $< 0,1$ — пренебрежимый, $0,1$ — $0,3$ — слабый).

Парадокс детализированности: почему в вакансиях для специалистов командные навыки описываются более детализированно и интенсивно

Одним из ключевых результатов нашего исследования стало обнаружение парадокса детализированности (см. табл. 2). То есть в вакансиях специалистов командные навыки упоминаются несколько чаще и представлены более широким набором категорий, чем в вакансиях менеджеров.

Таблица 2. Сравнение интенсивности* и детализированности командных навыков**

Метрика	Менеджеры	Специалисты	Разница (менеджеры — специалисты)	Статистическая значимость
Интенсивность (M±SD)	1,94 ± 1,43	2,26 ± 1,17	–0,32	$t = -25,33$; $p < 0,001$
Детализированность (M±SD)	1,61 ± 0,91	1,77 ± 0,78	–0,16	$t = -23,15$; $p < 0,001$

* Под интенсивностью понимается число упоминаний терминов, связанных с командной работой, в тексте вакансии. Соответственно, высокие значения интенсивности означают более частое акцентирование командного взаимодействия в описании вакансии, а низкие — более редкие упоминания таких требований.

** Под детализированностью понимается число категорий командных навыков, представленных в вакансии. Высокие значения указывают на более разнообразное описание форм командного взаимодействия, тогда как низкие значения отражают менее дифференцированное описание.

Статистический анализ с применением t-критерия Стьюдента для независимых выборок выявил значимые различия между группами менеджеров и специалистов (см. табл. 2) по показателям интенсивности ($t = -25,33$; $p < 0,001$) и детализированности ($t = -23,15$; $p < 0,001$) командных навыков. Согласно данным описательной статистики, специалисты демонстрируют более высокие средние значения по обоим метрикам. Оценка размера эффекта по d Козну показала слабую величину различий ($d = -0,195$)¹¹, что объясняется высоким уровнем вариативности (стандартного отклонения) внутри сравниваемых групп.

Этот результат допускает несколько интерпретаций, но не позволяет установить его причину. Обнаруженный парадокс — более высокая детализированность требований у специалистов — может быть объяснен в рамках теорий трансформации трудовых практик [Carpelli, Keller, 2013]. Специалисты в современных организациях работают в сложных сетевых структурах, требующих специфических навыков координации [Borgatti, Foster, 2003; Chen et al., 2022]. Эта тенденция отчетливо проявляется и в российских компаниях, где распространение кросс-функциональных команд и гибких методологий требует от специалистов владения широким спектром навыков взаимодействия.

Полученные данные свидетельствуют, что специалисты действительно работают в более сложных по сравнению с менеджерами коммуникационных¹² средах, требующих «навыков опытного дипломата, эксперта по управлению проектами,

¹¹ В соответствии с критериями Козна, $d = 0,2$ интерпретируется как малый размер эффекта; полученное значение ($-0,195$) находится на нижней границе малого эффекта.

¹² Вывод основан на статистически значимых различиях в интенсивности ($t = -25,33$, $p < 0,001$) и детализированности ($t = -23,15$, $p < 0,001$); величина эффекта малая, но устойчивая при больших выборках.

дальновидного лидера и консультанта по семейным отношениям в одном лице» [Lank, 2006: 127]. Это отражает общую тенденцию к усложнению социального взаимодействия в профессиональной деятельности [Deming, 2017]. Например, за последнее время увеличилось количество кросс-функциональных команд, где специалистам приходится коммуницировать не только с членами своей команды, но и с сотрудниками других отделов. Они работают в рамках гибких методологий организации работы (Agile) и взаимодействуют с разнообразными стейкхолдерами (как внешними, так и внутренними) [Mortensen, Haas, 2018]. Таким образом, командная работа становится более дифференцированной и требует специфических навыков. С развитием цифровых технологий большое количество взаимодействий было переведено в онлайн (например, звонки, письма, трекары задач и др.), для чего появилось множество цифровых платформ, позволяющих вести запись встреч и использовать онлайн-доски для совместной работы, что стало частью современных навыков эффективной командной работы¹³.

Тематическая специфика: разная природа командной работы

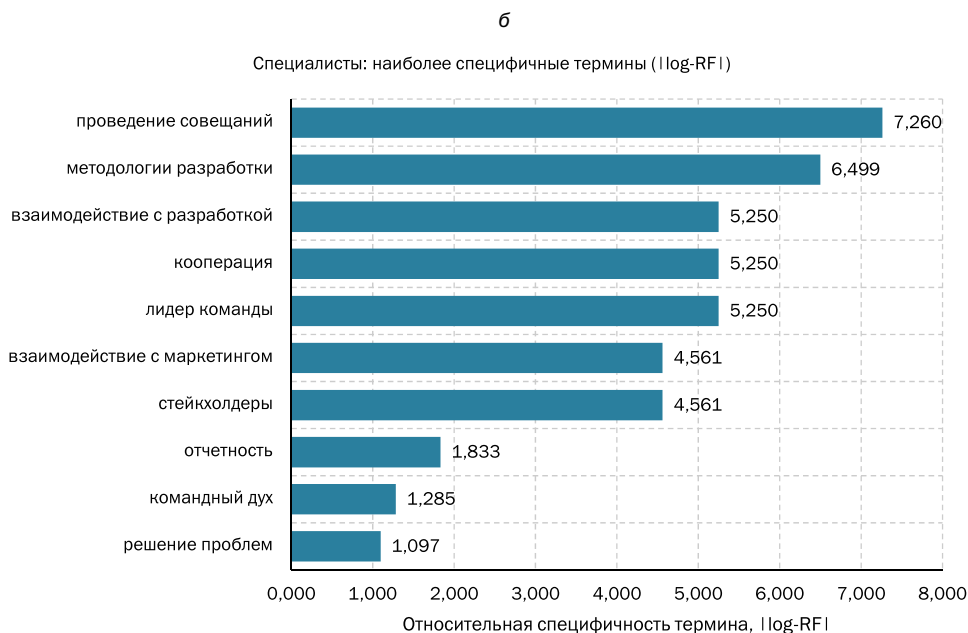
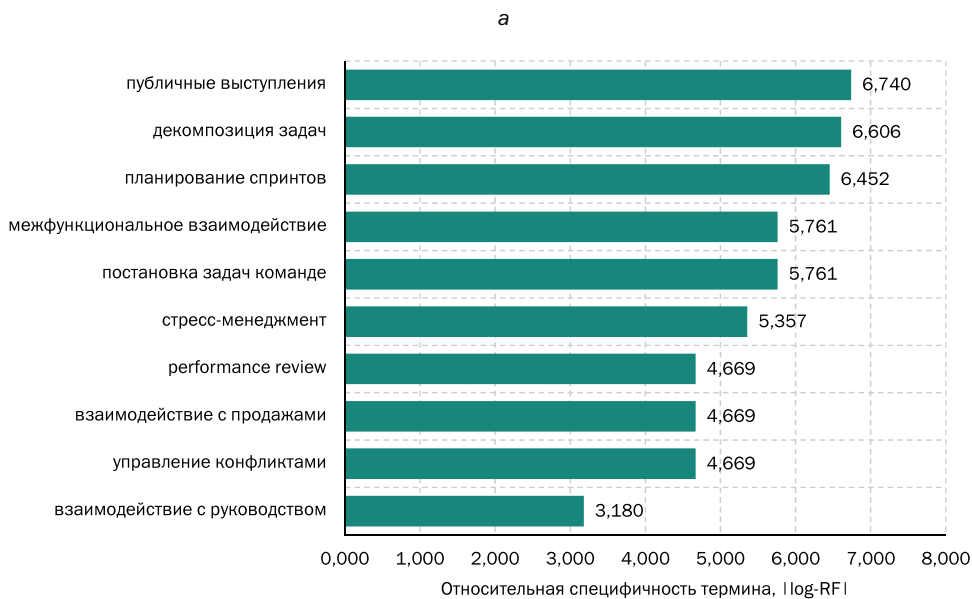
Анализ терминологического наполнения требований к командной работе выявил значительное сходство в используемом словаре между менеджерами (75 уникальных терминов) и специалистами (73 уникальных термина), что свидетельствует о формировании универсального языка описания командных компетенций на российском рынке труда.

Данные по топ-10 наиболее частотных терминов демонстрируют как общие тенденции, так и профессиональную специфику: в обеих группах доминируют термины «клиент» (28 596 у менеджеров против 20 014 у специалистов), «команда» и «процесс», что отражает клиентоориентированность и процессный подход как базовые требования современного бизнеса [Kohlbacher, Gruenwald, 2011; Cherep et al., 2022]. Однако выявлены и значимые различия: в вакансиях менеджеров значительно чаще используют термины, связанные с коммуникацией («переговор» в 2,2 раза чаще; «переговоры» в 2,5 раза чаще), что соответствует традиционным представлениям об их коммуникативной роли [Dodgson et al., 2021], в то время как специалисты активнее оперируют терминами операционной деятельности («отчетность» в 6,6 раза чаще), что может свидетельствовать об их большей вовлеченности в документооборот и формальные процедуры [Магура, Курбатова, 2008].

Сравнение терминов с использованием метрики log-RF (логарифма отношения относительных частот) выявило формулировки, относительно специфичные для каждой группы вакансий (см. рис. 2а и 2б). На рисунках приведены абсолютные значения показателя: чем больше $|\log-RF|$, тем чаще термин встречается в соответствующей группе относительно общей частоты терминов в ней. У менеджеров чаще встречаются формулировки, связанные с постановкой и декомпозицией задач, публичными выступлениями, а у специалистов — взаимодействие с разработкой, командный дух, лидер команды.

¹³ Самаркина И. Не просто общение: 5 навыков, необходимых для продуктивного взаимодействия в команде // МТС-линк. 8 мая 2026. URL: <https://mts-link.ru/blog/5-navykov-neobodimyh-dlya-vzaimodejstviya-v-komande/?ysclid=mt4vt4sp4u611734105>.

Рис. 2. Топ-терминов, специфичных для менеджеров (а) и специалистов (б), на основе анализа Log-RF



Примечание. Чем больше |log-RF|, тем выше относительная специфичность термина для соответствующей группы вакансий. Принадлежность к группе определяется названием диаграммы. Высокие значения для редких терминов чувствительны к параметру сглаживания ($\alpha = 0,01$), поэтому показатель интерпретируется описательно.

Полученные различия характеризуют формулировки вакансий: для менеджеров относительно специфичнее язык постановки и декомпозиции задач, для специалистов — язык непосредственного взаимодействия и командного лидерства, — и частично подтверждают классические представления о разделении управленческих и исполнительских функций [Mintzberg, 1979], но также выявляют новые тенденции. Традиционная вертикализация структуры дополняется элементами горизонтального взаимодействия и взаимопроникновения компетенций. Обнаруженный феномен большей терминологической разнообразности (гетерогенности) в описании вакансий специалистов требует дальнейшего исследования, поскольку противоречит некоторым существующим представлениям об организации труда [ibid.]. Выявленные тенденции отражают общую трансформацию рынка труда в сторону гибких организационных структур и кросс-функционального взаимодействия, что соответствует глобальным трендам цифровой экономики [Cascio, Montealegre, 2016].

С социологической точки зрения результаты анализа отражают классическую дихотомию формальных и неформальных организационных структур [Вебер, 2016: 256; Мертон, 2006: 326; Diefenbach, Sillince, 2011]. Менеджеры, с их ориентацией на стратегию и формальные процессы, олицетворяют бюрократическую рациональность. В то же время специалисты, чьи компетенции связаны с технической кооперацией и «командным духом», функционируют скорее по сетевым принципам координации. Данное наблюдение находит подтверждение в теории двойственности организационных структур [Adler, Borys, 1996], где сосуществуют формальные и неформальные механизмы. С позиций управленческой науки обнаруженные различия могут быть интерпретированы через призму моделей координации [Thompson, 1967]: для менеджеров характерна стандартизация процессов, тогда как для специалистов — взаимное согласование.

Профили сопутствующих компетенций: парадокс управленческих навыков

Анализ сочетания командных и других компетенций показывает, что управленческие функции постепенно выходят за рамки формальных руководящих позиций, и этот процесс можно назвать «демократизацией управления». Речь идет об интеграции управленческих компетенций с командной работой, причем этот тренд в равной степени характерен как для менеджеров (99%), так и для специалистов (99%) (см. табл. 3). Минимальная разница в 0,2% является статистически и содержательно незначимой, что позволяет утверждать: управленческие навыки де-факто перестали быть исключительной прерогативой формальных руководителей. Данный феномен наглядно свидетельствует о «менеджерииализации» профессиональных ролей [Klikauer, 2015], когда функции планирования, организации и контроля задач распределяются среди всех сотрудников. Это отражает современные тренды на распределенное лидерство и повышение автономии специалистов [Carson, Tesluk, Marrone, 2007]. В таблице 3 представлена доля вакансий, в которых наряду с терминами командной работы обнаружены термины соответствующей сопутствующей категории. Показатель рассчитывался относительно числа вакансий с командными терминами в каждой группе. Он характеризует встречаемость словарных категорий, а не фактическое владение компетенциями работниками.

Таблица 3. Доля вакансий с сопутствующими компетенциями среди вакансий, содержащих термины командной работы

Категория компетенций	Специалисты	Менеджеры	Разница (менеджеры — специалисты)
Управленческие	49,4 %	15,8 %	–33,6 п. п.
Коммуникационные	3,7 %	3,8 %	+0,1 п. п.
Мягкие / гибкие	24,6 %	10,2 %	–14,4 п. п.
Технические	3,4 %	3,6 %	+0,2 п. п.
Аналитические	14,6 %	13,4 %	–1,2 п. п.

Наиболее выраженные межгрупповые различия связаны с управленческими компетенциями и гибкими навыками. Среди вакансий специалистов, содержащих командные термины, управленческие термины встречаются в 49,4 % случаев, тогда как среди аналогичных вакансий менеджеров — в 15,8 %. Гибкие навыки представлены в 24,6 и 10,2 % вакансий соответственно. Различия по остальным категориям невелики: доля аналитических компетенций составляет 14,6 % у специалистов и 13,4 % у менеджеров, коммуникационных — 3,7 и 3,8 %, технических — 3,4 и 3,6 %. Наиболее выраженные различия связаны с управленческими и гибкими компетенциями. Управленческие термины обнаружены в 49,4 % вакансий специалистов с командными требованиями и в 15,8 % аналогичных вакансий менеджеров. Термины гибких навыков встречаются соответственно в 24,6 и 10,2 % вакансий. Различия по техническим, коммуникационным и аналитическим компетенциям невелики.

Типология командных ролей: за пределами дихотомии «менеджер — специалист»

Для построения типологии использовались вакансии, в которых был обнаружен хотя бы один термин командной работы. В кластерный анализ k-means включались бинарные признаки категорий командных навыков, показатели интенсивности и детализированности и бинарные признаки пяти категорий сопутствующих компетенций.

— бинарные признаки наличия в вакансии отдельных категорий командных навыков;

— показатель интенсивности — общее число найденных терминов, относящихся к командной работе;

— показатель детализированности — число различных категорий командных навыков, представленных в тексте вакансии;

— число обнаруженных командных терминов;

— бинарные признаки сопутствующих навыков (технические, soft skills, управленческие, коммуникационные, аналитические).

Перед кластеризацией все признаки были стандартизированы. Оптимальное число кластеров выбиралось путем сравнения решений с разным k по индексу силуэта; наилучшим оказалось решение из семи кластеров (silhouette = 0,453, random_state = 42)¹⁴. После этого была выполнена финальная кластеризация

¹⁴ Значение силуэта 0,453 соответствует приемлемой структуре кластеров (0,25—0,5 — слабая структура, 0,5—0,7 — умеренная).

k-means с фиксированными параметрами и последующая содержательная интерпретация кластеров по их доминирующим категориям командных навыков, наиболее частотным терминам, преобладающей группе вакансий (менеджеры / специалисты) и типичным должностным позициям. Именно на этом основании кластеры получили содержательные названия, такие как «Клиентские менеджеры», «Командные игроки» или «Лидеры команд». Вывод об устойчивости выделенных кластеров подтверждается метриками качества кластеризации (Davies-Bouldin = 1,357, Calinski-Harabasz = 12 950,9) и высокой стабильностью разбиения при варьировании начальных условий (средний ARI = 0,927)¹⁵.

Как показывает таблица 4, выявленные кластеры существенно различаются по своему удельному весу доле на рынке труда, профилю компетенций и внутренней структуре. Самый крупный кластер¹⁶ «Клиентские менеджеры» (42,7 %), с преобладанием менеджеров (71 %), характеризуется фокусом на навыках работы со стейкхолдерами и коммуникации при относительно низких показателях интенсивности (1,07) и детализированности (1,05). Это указывает на стандартизированный, клиентоориентированный характер командного взаимодействия в этой группе. В противовес ему небольшие, но насыщенные¹⁷ кластеры «Лидеры команд» (0,7 %) и «Переговорщики» (13,7 %) демонстрируют исключительно высокие значения по этим метрикам (4,07 и 3,35, 3,82 и 2,70 соответственно), что отражает комплексность и специфичность их командных функций.

Таблица 4. Характеристики кластеров командных ролей

Кластер	Доля	Топ категорий командных навыков (см. табл. 1)	Преобладающая группа	Средняя интенсивность	Средняя детализированность	Типичные должности
Клиентские менеджеры	42,7 %	Стейкхолдеры, коммуникации, базовые командные	Менеджеры (71 %)	1,07	1,05	Менеджер по продажам, account manager, клиентский менеджер
Командные игроки	18,2 %	Базовые командные, кооперация, стейкхолдеры	Специалисты (80 %)	2,84	2,08	Разработчик, маркетолог, аналитик в проектных командах
Процессные специалисты	16,0 %	Процессы и методологии, кооперация, базовые командные	Специалисты (67 %)	1,79	1,46	Бизнес-аналитик, инженер процессов, методолог

¹⁵ Adjusted Rand Index (ARI) варьируется от –1 до 1; значение 0,927 указывает на почти полное совпадение разбиений при разных начальных условиях, что интерпретируется как высокая устойчивость.

¹⁶ «Низкие» — относительно средних значений по всем кластерам: средняя интенсивность по кластерам (взвешенная) $\approx 2,0$, детализированность $\approx 1,7$; значения 1,07 и 1,05 находятся в нижнем квартиле распределения.

¹⁷ Термин «насыщенность» используется как содержательная характеристика сочетания высокой интенсивности и высокой детализированности: речь идет о вакансиях, в которых командные требования не только упоминаются чаще, но и охватывают более широкий спектр типов взаимодействия.

Кластер	Доля	Топ категорий командных навыков (см. табл. 1)	Преобладающая группа	Средняя интенсивность	Средняя детализированность	Типичные должности
Переговорщики	13,7 %	Коммуникации, стейкхолдеры, базовые командные	Менеджеры (64 %)	3,82	2,70	Менеджер по закупкам, коммерческий директор
Кризис-менеджеры	5,2 %	Конфликты и решения, процессы и методологии, стейкхолдеры	Специалисты (61 %)	3,46	2,85	Антикризисный менеджер, специалист по рискам, руководитель проектов
Сбалансированные координаторы	3,4 %	Все категории равномерно	Смешанный (54 % менеджеры)	2,98	2,27	Project manager, проджект-координатор, офис-менеджер
Лидеры команд	0,7 %	Управление командой, процессы и методологии, наставничество	Менеджеры (69 %)	4,07	3,35	Руководитель отдела, тимлид, начальник управления

Особый интерес представляет кластер «Командные игроки» (18,2%), где доминируют специалисты (80%). Это самая многочисленная группа среди специалистов, для которой командная работа является ядром профессиональной деятельности, что выражается в высоких значениях интенсивности (2,84) и детализированности (2,08). Наличие узкоспециализированных кластеров, таких как «Кризис-менеджеры» (5,2%) с акцентом на разрешение конфликтов, и «Сбалансированные координаторы» (3,4%) с равномерным профилем компетенций, подчеркивает функциональное разнообразие требований к командной работе, не укладывающееся в простую дихотомию ролей.

При этом кластерный анализ позволяет выявить устойчивые сочетания компетенций, но не показывает, в каком контексте они используются и какие профессиональные задачи стоят за ними. Например, вакансии кластера «Процессные специалисты» могут предполагать как поддержание существующих процессов, так и их изменение и развитие. Набор терминов в этих случаях может быть сходным, хотя содержание задач различается. Для уточнения контекста в дальнейших исследованиях необходимо отдельно анализировать разделы вакансий с описанием обязанностей и задач: используемые глаголы («поддерживать», «оптимизировать», «изменять», «разрабатывать»), объекты деятельности и участников взаимодействия.

Заключение

Исследование показывает, что требования к навыкам командной работы в вакансиях крупнейших российских компаний неоднородны и включают много разных параметров. Командные навыки выступают одним из наиболее универсальных требований к работникам, присутствуя в 93,8% изученных вакансий. Это означает, что умение работать в команде важно не только для менеджеров, но и для

специалистов. Примечательно, что, хотя разрыв между менеджерами (97,7 %) и специалистами (89,7 %) статистически значим (*H1 подтвердилась*), его незначительный размер в 8 процентных пунктов указывает на широкое распространение командных требований в обеих группах.

Интересно, что в вакансиях для специалистов требования к командной работе описаны подробнее и разнообразнее, чем для менеджеров (*H2 не подтвердилась*). Это может быть связано с тем, что в вакансиях специалистов чаще конкретизируются формы взаимодействия с коллегами и другими подразделениями. Анализ специфичных терминов показывает различия в характере командных требований: в вакансиях менеджеров чаще используются формулировки, связанные с постановкой и координацией задач, тогда как в вакансиях специалистов — с непосредственным взаимодействием и совместным решением рабочих задач. Выявленная типология из семи кластеров командных ролей демонстрирует, что традиционная бинарная оппозиция «менеджеры — специалисты» уступает место более сложной и многомерной системе (*H3 подтвердилась*). Доминирование кластера «Клиентские менеджеры» (42,7 %) может свидетельствовать о нехватке в современной экономике сервисных позиций, в то время как малая представленность кластера «Лидеры команд» (0,7 %) показывает, что профиль командного лидерства встречается существенно реже других выявленных сочетаний компетенций в проанализированных вакансиях крупнейших российских компаний.

Результаты исследования могут быть применимы в практике как для сотрудников кадровых служб организаций, так и для вузов и в целом системы профессионального образования. Выявленные кластеры командных ролей могут применяться в HR-службах и рекрутерами в качестве альтернативного способа формирования профилей, а также для подбора к их описанию навыков и компетенций из соответствующего раздела в словарях. Помимо прочего, полученные данные по отобранным российским компаниям формируют базу с различиями в навыках у менеджеров и специалистов, что позволяет создать практические кейсы: для менеджеров — с акцентом на управленческие ситуации (распределение ресурсов, декомпозиция задач, мотивация), для специалистов — на операционные (например, решение проблем в условиях неопределенности). Для вузов находим полезным использовать перечень командных навыков и сопутствующих компетенций (см. [Приложение](#)) для уточнения навыка «командная работа» и актуализации рабочих программ дисциплин с учетом востребованности на рынке труда.

Перспективным представляется изучение региональной и отраслевой специфики требований к командной работе, а также анализ связи между командными компетенциями и основным профилем предложения работодателя (зарплата, условия работы и др.). Лонгитюдный мониторинг динамики этих требований позволил бы выявить макротренды трансформации рынка труда под влиянием цифровизации и глобализации. Несмотря на определенные ограничения, связанные с репрезентативностью выборки и методологией анализа текстовых данных, настоящее исследование расширяет представления о требованиях к командным навыкам, предлагая как теоретическое осмысление наблюдаемых процессов, так и практические инструменты для адаптации к ним.

Список литературы (References)

1. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии / сост., общ. ред. и предисл. Л. Г. Ионина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2016.
Weber M. (1972) *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. revidierte Aufl. Besorgt von Johannes Winckelmann. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck). (In Russ.)
2. Волгин А. Д., Гимпельсон В. Е. Спрос на навыки: анализ на основе онлайн данных о вакансиях // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2022. Т. 26. № 3. С. 343—374. <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2022-26-3-343-374>.
Volgin A. D., Gimpelson V. E. (2022) Skill Demand: An Analysis Based on Online Vacancy Data. *HSE Economic Journal*. Vol. 26. No. 3. P. 343—374. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2022-26-3-343-374>.
3. Гастев А. К. Трудовые установки. М.: ЦИТ, 1924.
Gastev A. K. (1924) *Work Attitudes*. Moscow: Central Institute of Labor. (In Russ.)
4. Дунаевский Ф. Р. Комплексность в организации труда и производства. Харьков: Всеукраинский институт труда, 1928.
Dunaevsky F. R. (1928) *Complexity in the Organization of Labor and Production*. Kharkov: All-Ukrainian Institute of Labor. (In Russ.)
5. Ерманский О. А. Научная организация труда и система Тейлора. М.: Госиздат, 1922.
Ermansky O. A. (1922) *Scientific Organization of Labor and the Taylor System*. Moscow: Gosizdat. (In Russ.)
6. Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности. М.: Институт психологии РАН, 2005.
Zhuravlev A. L. (2005) *Psychology of Joint Activity*. Moscow: Institute of Psychology RAS. (In Russ.)
7. Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Групповая рефлексивность: основные подходы и перспективы исследований // Психологический журнал. 2012. Т. 33. № 4. С. 27—37.
Zhuravlev A. L., Nestik T. A. (2012) Group Reflexivity: Main Approaches and Prospects of Research. *Psychological Journal*. Vol. 33. No. 4. P. 27—37. (In Russ.)
8. Кабанов М. М. Командное взаимодействие в управленческой психологии // Психология и педагогика служебной деятельности. 2020. № 1. С. 36—38.
Kabanov M. M. (2020) Team Interaction in Management Psychology. *Psychology and Pedagogy of Service Activity*. No. 1. P. 36—38. (In Russ.)
9. Ковтун Г. В. Команда как форма взаимодействия в различных сферах деятельности // Теория и практика общественного развития. 2012. № 8. С. 159—162.

- Kovtun G. V. (2012) Team as a Form of Interaction in Various Spheres of Activity. *Theory and Practice of Social Development*. No. 8. P. 159—162. (In Russ.)
10. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала (практическое пособие для руководителей) // Управление персоналом. 2008. № 12. URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1641>.
Magura M. I., Kurbatova M. B. (2008) Personnel Performance Evaluation (A Practical Handbook for Managers). *HR Management Journal*. No. 12. URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1641> (date of access: 24.08.2026). (In Russ.)
 11. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. М.: Хранитель, 2006.
Merton R. (2006) *Social Theory and Social Structure*. Moscow: Khranitel. (In Russ.)
 12. Оболенский Д. М., Шевченко В. И. Построение и анализ графа компетенций на основе данных вакансий с порталов поиска работы // Экономика. Информатика. 2023. Т. 50. № 1. С. 191—202. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2023-50-1-191-202>.
Obolenskiy D. M., Shevchenko V. I. (2023) Construction and Analysis of a Competence Graph Based on Job Postings from Job Search Portals. *Economics. Informatics*. Vol. 50. No. 1. P. 191—202. (In Russ.) <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2023-50-1-191-202>.
 13. Подмарков В. Г. Введение в промышленную социологию. М.: Мысль, 1973.
Podmarkov V. G. (1973) *Introduction to Industrial Sociology*. Moscow: Mysl. (In Russ.)
 14. Пригожин А. И. Социология организаций. М.: Наука, 1980.
Prigozhin A. I. (1980) *Sociology of Organizations*. Moscow: Nauka. (In Russ.)
 15. Проненко Е. А., Буняева М. В. Особенности смысловых процессов и явлений в командном взаимодействии // Российский психологический журнал. 2019. Т. 16. № 1. С. 32—51. <https://doi.org/10.21702/rpj.2019.1.2>.
Pronenko E. A., Bunyaeva M. V. (2019) Features of Semantic Processes and Phenomena in Team Interaction. *Russian Psychological Journal*. Vol. 16. No. 1. P. 32—51. (In Russ.) <https://doi.org/10.21702/rpj.2019.1.2>.
 16. Смирнова Е. А. Удаленная занятость: анализ вакансий и резюме // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 1. С. 161—172. <https://doi.org/10.18334/lim.9.1.114298>.
Smirnova E. A. (2022) Remote Employment: Analysis of Vacancies and Resumes. *Leadership and Management*. Vol. 9. No. 1. P. 161—172. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/lim.9.1.114298>.
 17. Уманский Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии / под ред. Е. В. Шороховой. М.: Наука, 1977. С. 54—71.
Umanskii L. I. (1977) Methods of Experimental Research of Socio-Psychological Phenomena. In: Shorokhova E. V. (ed.) *Methodology and Methods of Social Psychology*. Moscow: Nauka. P. 54—71. (In Russ.)

18. Ханнанова С. А., Галиуллина Г. Ф. Качество актуальных вакансий на рынке труда Приволжского федерального округа // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 3. С. 369—382. <https://doi.org/10.18334/et.12.3.122784>.
Khannanova S. A., Galiullina G. F. (2025) The Quality of Current Vacancies in the Labor Market of the Volga Federal District. *Russian Journal of Labor Economics*. Vol. 12. No. 3. P. 369—382. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/et.12.3.122784>.
19. Adler P. S., Borys B. (1996) Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41. No. 1. P. 61—89. <https://doi.org/10.2307/2393986>.
20. Ali T., Khan S. (2023) Health, Education, and Economic Well-being in China: How Do Human Capital and Social Interaction Influence Economic Returns. *Behavioral Sciences*. Vol. 13. No. 3. P. 209. <https://doi.org/10.3390/bs13030209>.
21. Borgatti S. P., Foster P. C. (2003) The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*. Vol. 29. No. 6. P. 991—1013. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00087-4.
22. Cappelli P., Keller J. R. (2013) Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*. Vol. 38. No. 4. P. 575—596. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302>.
23. Carson J. B., Tesluk P. E., Marrone J. A. (2007) Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 50. No. 5. P. 1217—1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>.
24. Cascio W. F., Montealegre R. (2016) How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 3. No. 1. P. 349—375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>.
25. Chen H., Mehra A., Tasselli S., Borgatti S. P. (2022) Network Dynamics and Organizations: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. Vol. 48. No. 6. P. 1602—1660. <https://doi.org/10.1177/01492063211063218>.
26. Cherep A., Voronkova V., Androsova O. (2022) Transformational Changes in Organizational Management and Human Resources in the Digital Age. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 8. No. 3. P. 210—219. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-210-219>.
27. Chiu C. Y. et al. (2021) Leading the Team, but Feeling Dissatisfied: Investigating Informal Leaders' Energetic Activation and Work Satisfaction and the Supporting Role of Formal Leadership. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 42. No. 4. P. 527—550. <https://doi.org/10.1002/job.2511>.
28. Dar S. A. (2022) The Relevance of Taylor's Scientific Management in the Modern Era. *Journal of Psychology and Political Science (JPPS)*. Vol. 2. No. 06. P. 1—6. <https://doi.org/10.55529/jpps.26.1.6>.

29. Delice F., Rousseau M., Feitosa J. (2019) Advancing Teams Research: What, When, and How to Measure Team Dynamics over Time. *Frontiers in Psychology*. Vol. 10. Art. 1324. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01324>.
30. Deming D. J. (2017) The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 132. No. 4. P. 1593—1640. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>.
31. Diefenbach T., Sillince J. A. A. (2011) Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*. Vol. 32. No. 11. P. 1515—1537. <https://doi.org/10.1177/0170840611421254>.
32. Dodgson M. K., Agoglia C. P., Bennett G. B. (2021) The Influence of Relationship Partners on Client Managers' Negotiation Positions. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 92. Art. 101240. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101240>.
33. Edmondson A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44. No. 2. P. 350—383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
34. Gibson C. B., Gibbs J. L. (2006) Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 51. No. 3. P. 451—495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>.
35. Harris P. R., Harris K. G. (1996) Managing Effectively Through Teams. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 2. No. 3. P. 23—36. <https://doi.org/10.1108/13527599610126247>.
36. Heckman J. J., Kautz T. (2012) Hard Evidence on Soft Skills. *Labour Economics*. Vol. 19. No. 4. P. 451—464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.
37. Heckman J. J., Kautz T. D. (2012) Hard Evidence on Soft Skills. *Labour Economics*. Vol. 19. P. 451—464.
38. Ilgen D. R., Hollenbeck J. R., Johnson M., Jundt D. (2005) Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*. Vol. 56. P. 517—543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>.
39. Jones G. R., George J. M. (1998) The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*. Vol. 23. No. 3. P. 531—546. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926625>.
40. Katzenbach J., Smith D. (1992) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, MA: Harvard Business Press.
41. Klikauer T. (2015) What Is Managerialism? *Critical Sociology*. Vol. 41. No. 7—8. P. 1103—1119. <https://doi.org/10.1177/0896920513501351>.
42. Kohlbacher M., Gruenwald S. (2011) Process Orientation: Conceptualization and Measurement. *Business Process Management Journal*. Vol. 17. No. 2. P. 267—283.

43. Kozlowski S. W., Ilgen D. R. (2006) Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*. Vol. 7. No. 3. P. 77—124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.
44. Kraut A. I., Pedigo P. R., Douglas McKenna D., Dunnette M. D. (1989) The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 3. No. 4. P. 286—293. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277405>.
45. Lank E. (2006) Collaborative Skills, Leadership, and Specialist Roles. In: Lank E. *Collaborative Advantage: How Organizations Win by Working Together*. London: Palgrave Macmillan UK. P. 127—139. https://doi.org/10.1057/9780230511392_10.
46. Lewin K. (1947) Group Decision and Social Change. In: Newcomb T. M., Hartley E. L. (eds.) *Readings in Social Psychology*. New York, NY: Henry Holt and Company. P. 197—211.
47. Lingham T., Richley B. A., Serlavos R. S. (2009) Measuring and Mapping Team Interaction: A Cross-Cultural Comparison of US and Spanish MBA Teams. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol. 16. No. 1. P. 5—27. <https://doi.org/10.1108/13527600910930013>.
48. Marks M. A., Mathieu J. E., Zaccaro S. J. (2001) A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*. Vol. 26. No. 3. P. 356—376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>.
49. Mastekaasa A. (2011) How Important Is Autonomy to Professional Workers? *Professions and Professionalism*. Vol. 1. No. 1. P. 36—51. <https://doi.org/10.7577/pp.v1i1.143>.
50. Mathieu J. E., Gallagher P. T., Domingo M. A., Klock E. A. (2019) Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 6. No. 1. P. 17—46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>.
51. Mayo E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.
52. McGregor D. (1960) Theory X and Theory Y. In: Pugh D. S. (ed.) *Organization Theory: Selected Readings*. Harmondsworth: Penguin Books. P. 358—374.
53. Mintzberg H. (1979) *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
54. Mintzberg H. (2009) Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*. Vol. 87. No. 7/8. P. 140—143.
55. Mortensen M., Haas M. R. (2018) Perspective — Rethinking Teams: From Bound- ed Membership to Dynamic Participation. *Organization Science*. Vol. 29. No. 2. P. 341—355. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1198>.
56. Piercy G. L., Steele Z. (2016) The Importance of Social Skills for the Future of Work (Working Paper NZJHRM). Vol. 16. No 1. P. 32—42. URL: <https://researchcom->

mons.waikato.ac.nz/bitstreams/05aad9f6-0d47-4799-842c-b8234c78888a/download (date of access: 24.08.2026).

57. Raes E. et al. (2015) Measuring Team Learning Behaviours through Observing Verbal Team Interaction. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 27. No. 7. P. 476—500. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2015-0006>.
58. Salas E., Reyes D. L., McDaniel S. H. (2018) The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *American Psychologist*. Vol. 73. No. 4. P. 593—600. <https://doi.org/10.1037/amp0000334>.
59. Stevens M. J., Campion M. A. (1994) The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management*. Vol. 20. No. 2. P. 503—530. <https://doi.org/10.1177/014920639402000210>.
60. Tannenbaum S. I., Traylor A. M., Thomas E. J., Salas E. (2021) Managing Teamwork in the Face of Pandemic: Evidence-Based Tips. *BMJ Quality & Safety*. Vol. 30. No. 1. P. 59—63. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2020-011447>.
61. Thompson J. D. (1967) *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.