



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПБГУ)
Факультет психологии

Кафедра эргономики и инженерной психологии

Выпускная квалификационная работа на тему:

КОНТЕКСТНЫЕ ФАКТОРЫ СТРУКТУРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОССЛУЖАЩИХ

На соискание степени Магистра по направлению 37.04.01 – Психология
Основная образовательная программа – Организационная психология

Выполнил:
Студент 2 курса
Очная форма обучения
Крупенёва М.

Рецензент
Винокуров Леонид Вячеславович,

Научный руководитель:
кандидат психологических наук,
доцент кафедры организационной
психологии РПГУ им. Герцена
Маничев С.А.

Санкт-Петербург

2017

Аннотация

В исследовании ($N= 464$) изучалась связь функционала и контекста деятельности управленческих работников с уровнем менеджерских компетенций, использовалась методика «Профиль характеристик рабочего места» Э. Прина, включающую шкалы функций, компетенции и контекста. По результатам исследования пересмотрено структура шкал контекста, выделены 4 шкалы (фактора) контекста: значимость внешних ресурсов, важность и доступность стандартов, автономия и реакция на изменения, поддержание темпа работы

В результате исследования обнаружены различия в профилях компетенций, функций и характеристик контекста менеджеров коммерческой организации и госслужащих.

Для госслужащих в число наиболее важных компетенций вошли такие компетенции как «Управлять стратегическим планированием», «Адаптироваться к работе и организации», связанные с управление организацией в целом. А для сотрудников коммерческой организации к наиболее важным компетенциям относятся «Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных» и «Управлять Личными/межличностными отношениями», основным акцентом в которых является руководство персоналом как взаимодействие с коллегами и подчиненными.

Кроме того показано, что на уровень компетенций менеджеров коммерческой компании и госслужащих влияет и функционал выполняемый сотрудниками и контекст, в котором осуществляется их деятельность. Однако состав предикторов компетенций менеджеров коммерческой компании и госслужащих оказывается существенно различным.

As a result of the research, differences in the profiles of competencies, functions and characteristics of the context of managers of commercial organizations and civil servants have been found.

For civil servants, competencies such as "Manage strategic planning", "Adapt to work and organization" related to the management of the organization as a whole, were among the most important competences. And for the employees of the commercial organization, the most important competencies are "To carry out supervision of direct subordinates" and "Manage Personal / interpersonal relations", the main focus is personnel management as interaction with colleagues and subordinates.

In addition, it shows that the level of competence of managers of a commercial company and civil servants is influenced by the functional performed by employees and the context in which their activities are carried out. However, the composition of the predictors of the competencies of managers of a commercial company and civil servants is significantly different.

Содержание

Введение	5
Глава I. Литературный обзор контекстных факторов структуры компетенций	8
§ 1. Контекст: теория и определения	
§2. Основные конструкты контекста	14
§3. Подходы к определению профессиональных компетенций	35
Глава II. Методы и организация исследования	48
Глава III. Анализ и интерпретация полученных результатов	50
3.1. Психометрические характеристики методик исследования	50
3.2. Характеристики компетенций, функций и контекста деятельности работников ИОГВ и коммерческой структуры	53
3.3. Предикторы компетенций работников ИОГВ	56
Выводы	64
Список использованных источников	65

Введение

Актуальность исследования.

Государственное регулирование и профессиональные компетенции госслужащих - это взаимовлияющие явления, которые определяют структуру и эффективность деятельности исполнительных органов власти.

Последние десятилетия наглядно показывают развитие психологической науки в области изучения контекстуальных факторов в профессиональной жизни человека.

Вопрос о профессиональной компетенции российских государственных служащих возрос и приобрел особый интерес в нынешних условиях развивающегося общества.

Значительные корректизы, которые вносятся в современное общество, нуждаются в повышенном внимании к профессиональным компетенциям сотрудников. Для того, чтобы удовлетворить нужды общественности и ее отдельных граждан, надлежит создавать и развивать грамотную государственную службу. На данном этапе принимаются серьезные шаги в сфере реорганизации государственной и муниципальной службы.

Профессиональные компетенции госслужащих все еще остаются проблемным вопросом. Для академических исследователей и практиков по сей день остается не до конца ясной роль конкретных контекстных формирований структуры компетенций госслужащих.

Научная новизна: В настоящее время вопросы соотношения компетенций госслужащих и организационного контекста их деятельности недостаточно хорошо изучены отечественными и зарубежными исследователями. Более того, на сегодняшний день мы не находим более или менее детальных исследований по сравнению контекста, функций и компетенций управленческих работников исполнительных органов государственной власти (далее – ИОГВ).

Теоретическая значимость. Определение места контекстных факторов в модели профессиональных компетенций госслужащих.

Практическая значимость. Полученные данные о связи компетенций с контекстными факторами могут быть использованы при анализе деятельности и построении конкретных моделей профессиональных компетенций госслужащих, занимающих различные должностные позиции.

Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе как материал при разработке курсов по организационной психологии, психологии менеджмента и управлению персоналом.

Цель исследования: Сравнить компетенции, функции и контекст работы у представителей ИОГВ и крупной логистической компании.

Гипотезы исследования:

1. Различаются профили компетенций, функций и характеристик контекста менеджеров и госслужащих.
2. Структура компетенций менеджеров и госслужащих определяется сочетанным влиянием функционала и контекста их рабочего места.

Задачи исследования:

1. Выявить основные теоретико-методологические подходы к изучению контекста.
2. Рассмотреть конструкты, описывающие контекста работы.
3. Изучить основные подходы к определению компетенций.
4. Описать различные подходы к определению компетенций госслужащих.
5. Исследовать связи компетенций и характеристик контекста работы менеджеров коммерческой структуры и работников государственных организаций.

Предмет исследования: Структура компетенций госслужащих.

Объект исследования: Государственные служащие и менеджеры логистической компании.

Выборка исследования: руководители среднего звена государственных учреждений и подразделений крупной логистической компании. Всего 464 респондента, различающихся по полу-возрастной принадлежности.

Методы исследования: методики оценки функционала, компетенций и контекста деятельности менеджеров, позволяющие построить профиль характеристик рабочего места (Э.Прин)

Методы статистической обработки:

Описательные статистики

Корреляционный анализ (ранговая корреляция Спирмена)

Регрессионный анализ

В результате исследования подтверждена первая гипотеза: обнаружены различия в профилях компетенций, функций и характеристик контекста менеджеров коммерческой организации и госслужащих.

Для госслужащих в число наиболее важных компетенций вошли такие компетенции как «Управлять стратегическим планированием», «Адаптироваться к работе и организации», связанные с управление организацией в целом . А для сотрудников коммерческой организации к наиболее важным компетенциям относятся «Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных» и «Управлять Личными/межличностными отношениями», основным акцентом в которых является руководство персоналом как взаимодействие с коллегами и подчиненными.

Подтверждена вторая гипотеза исследования: на уровень компетенций менеджеров коммерческой компании и госслужащих влияет и функционал выполняемый сотрудниками и контекст, в котором осуществляется их деятельность. Однако состав предикторов компетенций менеджеров коммерческой компании и госслужащих оказывается существенно различным.

Структура работы: диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов, заключения, списка использованной литературы и приложений. Основной текст изложен на страницах, проиллюстрирован таблицами, рисунками и схемой; список литературы содержит 86 наименований, из них 73 на иностранном языке.

Глава I. Литературный обзор контекстных факторов структуры компетенций

§1. Контекст: теория и определения

На сегодняшний день в научной литературе описано большое количество определений контекста, однако до сих пор четкой дефиниции не представлено. В широком смысле, контекст в организации рассматривается как «окружение, которое связано с феноменом, помогающее истолковать данный феномен, как правило, через факторы, связанные с элементами анализа, которые могут быть выражены как явно, так и неявно» [23 с. 56]. Такое определение дают ученые Питер Капелли и Питер Шерер. Литературный обзор контекстных факторов структуры компетенций

По мнению исследователей в сфере менеджмента Ричарда Мовдэй и Роберта Суттон, «контекст – это стимул и феномен, который нас окружает, таким образом, существующий в окружающей среде вне индивидуума» [63 с. 198].

Профессор психологии Кэйт Хаттруп и профессор Сюзан Джексон считают, что организационный контекст как стимул и феномен включает в себя информационные атрибуты (неоднозначность), атрибуты задачи (в частности – автономия), физические атрибуты (опасность) и социальные атрибуты (например, нормы) [35].

Таким образом, авторы данных определений понимают контекст в организации как некий феномен и стимул, который существует вне субъекта, может быть интерпретирован через явные и неявные факторы, а также включает в себя определенные атрибуты.

Сравнительно недавно, в 2001 году, ученый-исследователь в области информатики Анинд Дэй дал контексту более узкое определение: «Контекст – это любая информация, которая может быть использована для характеристики ситуации как целого» [27, с. 5].

Ученый Майкл Розман дал еще более узкое определение: «Комбинация имплицитных и эксплицитных обстоятельств, которые влияют на ситуацию процесса, могут быть определены как контекст, в котором действует организация» [73, с. 3].

Гэри Джонс, профессор в области менеджмента, формулирует определение таким образом: «Организационный контекст – это возможности и ограничения, которые влияют как на возникновение и значение организационного поведения, так и на функциональные связи между организационными элементами» [42, с. 386]. В дальнейшем в нашем исследовании мы будем опираться именно на определение контекста Г. Джонса.

Таким образом, в более узком понимании, контекст рассматривается как любая информация, конфигурация имплицитных и эксплицитных обстоятельств, а также возможности и ограничения, которые влияют на ситуацию процесса, в котором функционирует организация.

Обобщая эти определения, можно сказать, что контекст в организации – это некий феномен, обладающий возможностями и ограничениями, а также любая имплицитная и эксплицитная информация об обстоятельствах или ситуациях, которые влияют на ситуацию в целом.

Данные подходы берут свое начало из социально-психологических исследований, которые свидетельствуют о том, что ситуационные факторы могут иметь сильное влияние на человеческое поведение.

Так, например, Г.Джонс [42] предложил наибольшее количество способов, в которых контекст может оказывать влияние на поведение. По его мнению, существует 7 проявлений контекста.

Во-первых, это ситуативные особенности. Так, основные ситуационные особенности могут уравновешивать друг друга, таким образом, ограничивая свое влияние на организационное поведение. Во-вторых, речь идет о силе ситуации. Ситуации могут различаться в своей способности высвобождать или ограничивать сотрудников. Так называемые *сильные* ситуации с очевидными нормами и жестко регламентированными ролями, как правило, ограничивают

выражение индивидуальных различий. *Слабые* ситуации дают большую возможность для выражения подобных различий.

В-третьих, контекст может быть определен как межуровневый эффект, в котором ситуационные переменные влияют друг на друга. Например, конкретная технология формирует дизайн различных рабочих мест, разработанных под него. В свою очередь, дизайн работы контекстуально моделирует связь между личностью работника и производительностью.

Также контекст может быть представлен как конфигурация или связка стимулов, как событие или как особенности восприятия событий (продвижение по службе будет иметь разное значение для работников, где такое явление встречается очень часто и тех, где такое происходит редко).

Ко всему вышеобозначенному можно добавить, что контекст может быть рассмотрен как константа, которая будет свойственна одной организации и отлична в другой [1].

С целью проведения дальнейшего анализа влияния контекста на организационные элементы следует представить его в виде набора факторов [14].

В связи с тем, что условия окружающей среды постоянно изменяются, не все контекстные факторы, влияющие на организацию, учитываются. Некоторые из них опускаются. Данной теме посвящено большое количество исследований, но отсутствует общая модель построения контекстных факторов со всеми ее составляющими [49].

Категоризация контекстных факторов является первым шагом для понимания разности их происхождения [27].

Так, М. Розман [74] предлагает модель «Лук» для классификации разного вида контекста, в частности организационного. Модель, главным образом, фокусируется на основных уровнях контекстных факторов. Исследователь выделяет 4 уровня:

1. Непосредственный контекст, который включает в себя все аспекты, которые необходимы для осуществления процесса в организации.

2. Внутренний контекст, в том числе непосредственная организационная ситуация, в которой происходит рабочий процесс.
3. Внешний контекст, включающий все внешние элементы, относящиеся к процессу, например, конкурентов, клиентов и т. д.
4. Контекст внешней среды – внешний слой модели, в том числе факторов, которые по-прежнему актуальны, но за пределами прямой организации. В их число входят социокультурные и политico-правовые вопросы.

В свою очередь, ученые-исследователи Омайма Сайдани и Сэлмин Нуркан [77] разработали так называемую модель «Дерево». Ученые используют три измерения, чтобы понять организационный контекст в действии:

1. Человеческие ресурсы (коммуникации, знания, принятие решения, обмен информацией).
2. Задачи, включающие в себя объем документации и количество повторяющихся заданий.
3. Процессы, такие как развитие (динамичное, статичное) в ходе исполнения задач.

Таким образом, благодаря рассмотрению данных моделей организационного контекста различных авторов, мы можем сделать вывод о том, что созданные ими модели контекстов или, точнее, модели проявлений контекста применимы только к конкретному домену (частному случаю), то есть результаты, которые получены в одном домене, не подлежат применению в другом домене.

Данный вывод подтверждает уже упомянутое выше определение Г. Джонса, где исследователь рассматривает контекст в качестве константы и подтверждает то, что модели организационного контекста очень специфичны, и в этом наблюдается их основной недостаток.

В связи с этим, в настоящее время принимаются попытки создать новую модель контекстных факторов, которая будет включать в себя как внешние, так и внутренние характеристики контекста.

Рассуждая об организационном контексте, нельзя не вспомнить известных ученых Ричарда Хакмана и Грэга Олдхэма [34], стоящих у истоков данного феномена, и их работу, посвященную характеристикам организационного контекста. Авторы выделили пять базисных измерений контекста работы:

1. Разнообразие навыков. Тот уровень работы, в котором требуется наличие определенных навыков или таланта для ее выполнения.
2. Целостность задачи. Выполнение работы от начала до конца с видимым результатом.
3. Значимость задачи. Степень влияние работы на жизнь людей.
4. Автономия. Свобода и независимость в выборе способа и планирования работы.
5. Присутствие обратной связи. Получение прямой и ясной информации об эффективности деятельности сотрудника.

К позитивным косвенным эффектам контекста авторы причисляют высокую внутреннюю мотивацию, высокую удовлетворенность работой, высокое качество исполнения работы, а также низкий уровень прогулов и текучести кадров.

К характеристикам организационного контекста вдобавок относят особенности руководства, объем доступных ресурсов, технологии, количество и сложность задач [61], специализацию работников [70].

По данным Р. Хакман и Г. Олдхэм, основные пять характеристик работы увеличивают положительные результаты (например, удовлетворенность работой) и уменьшают отрицательные. По мнению других исследователей, влияние этих характеристик, личные и рабочие результаты зависят от нескольких критических психологических состояний: осмыленность работы, ответственность за результаты работы, и знание реальных результатов работы. Благодаря осмыленности работа становится наиболее важной [38]. Д. Мэй, Р. Гилсон и Л. Хартер под «осмыленностью» понимают значение рабочей цели, если судить по отношению к собственным идеям или стандартам индивида [56].

М. Баррик и М. Мант считают, чувство осмысленности находится под влиянием способности предполагать имплицитные цели более высокого порядка. Это цели, к которым все люди стремятся подсознательно [16]. Данные их исследований приведены в Таблице 1.

Имплицитные цели	Описание
Стремление к сопричастности к другому (другим)	Работники стремятся добиться значимого контакта, ладить с другими коллегами.
Стремление к обретению статуса	Желание проявлять силу и влияние над другими.
Стремление к автономии	Работники стремятся получить контроль, понимание важных аспектов рабочей среды, а также реализовывать возможности личного роста.
Стремление к осуществлению значимых достижений	Желание продемонстрировать личную компетентность и чувство выполненного долга.

Таблица 1

Рассмотрев множество определений контекста, мы в дальнейшем будем брать за основу понимание организационного контекста как некие факторы, оказывающие влияние и определяющие производственный процесс и его составляющие. Так же мы выявили, что контекст – это переменная, которая так или иначе меняется в зависимости от структуры организации и направления ее деятельности. Для определения типа контекста в зависимости от того или иного домена можно применить соответствующую ему (домену) модель. В целом, контекст достаточно сложное и неоднозначное явление, которое включает в себя множество различных факторов и аспектов.

§2. Основные конструкты контекста.

2.1. Конструкты организационного контекста на макроуровне.

На поведение и степень эффективности работы сотрудника оказывают воздействие самые разнообразные факторы. Эти факторы условно можно разделить на две группы:

- Характеристики самого сотрудника (субъективные различия).
- Свойства ситуации, то есть контекста его деятельности.

К ситуативным характеристикам относятся характеристики контекста (организационного, профессионального, рабочего). Организационный контекст на макроуровне включает в себя три структурные составляющие: организационную культуру, технологию и организационную структуру [1].

Рассмотрим подробнее данные параметры организационного контекста.

Первой из структурных составляющих организационного контекста является организационная структура. Она включает в себя такие аспекты, как распределение функций, способы координации их исполнения [5], централизация управления для дальнейшего эффективного принятий решений или эффективного производства, а также формализацию организационных процедур [71].

Организационная структура подразделяется на механистическую и органическую структуры [22].

Концепции механистической и органической структур были разработаны британскими исследователями-теоретиками социологом Томом Бернсон и психологом Джорджем Сталкером.

Данные понятия ученые впервые вводят в своей общей исследовательской работе «Управление инновациями», опубликованной в 1961 году. По мнению данных исследователей, характеристики механистической организации включают в себя высокую степень организационной сложности, формализации и централизации.

В механической структуре работа более специализирована и стандартизована, принятия решений централизованы, а правила и процедуры

строго formalизованы. В отличие от первой, органические структуры менее централизованы и formalизованы, что позволяет добиться большей гибкости и адаптивности.

Эти два разных вида организационной структуры имеют сильное влияние на эффект работы и поведение сотрудников.

Например, децентрализованные структуры более автономны, во многом потому, что предоставляют различные формы автономии (например, методы работы, планирование работы, принятие решений) – это основные пути, по которым осуществляется децентрализация. Действительно, высоко централизованные и formalизованные организации показали плохую связь с автономией [82].

Кроме того, характеристики работы опосредуют связь между организационной структурой и субъективным свойством сотрудника, таким как удовлетворенность работой. Это подтверждает то, что организационная структура влияет на рабочие характеристики.

Например, Д. Хакман и Г. Олдхем [67] обнаружили, что связь между организационной структурой (централизацией и formalизацией) и рабочим рейтингом личностного роста, развитием, оплатой труда, опосредована несколькими характеристиками (например, автономия, разнообразием навыков).

Вторая структурная составляющая – это технология или структура процесса. По мнению ученых Р. Билингса и Р. Климонски, технологии отражают «методы, используемые организацией или ее подразделения по преобразованию вводимых ресурсов в итоговую продукцию» [18, с. 319]. Для достижения своих целей организация соединяет техническое оснащение, знания и умения экспертов в определенном виде работы, а также различные материалы [10].

В 60-х гг. XX вв. в научном сообществе возник интерес к выявлению связей между технологией и структурой организации. Британская исследовательница Джоан Вудворд одной из первых обнаружила данную взаимосвязь. В 1965 году Д. Вудворд провела исследования нескольких

относительно небольших фирм, занимающихся промышленностью в южной Англии и обнаружила технологическое влияние на организационную структуру. В своей работе «Industrial Organization: Theory and Practice» [85] она рассмотрела особенности вертикальной и горизонтальной коммуникации, а также степень формализации. Выделив три категории фирмы, исследовательница пришла к выводу о том, что каждой категории соответствует определенная структура.

Так, например, работа в мелкосерийном производстве (изготовление товаров единственными экземплярами или малыми партиями) будет наиболее эффективна, если в нем будет создана органическая структура. Механистическая структура будет иметь свой вес в фирмах, которые занимаются массовым производством (производство предметов торговли крупными партиями).

После публикации своего исследования Д. Вудворд, активно продолжилось изучение взаимосвязи технологии и организационной структуры.

В большинстве исследуемых случаев было выявлено то, что структура склонна к адаптации к применяемой в ней технологии [85]. Методы по преобразованию вводимых ресурсов в итоговую продукцию, используемые организацией, различаются по уровню их шаблонности: чем стандартнее технология, тем более будет стандартизована организационная структура. Чаще всего механистические организации используют шаблонные технологии, а органические наоборот [75].

Организационная культура является третьей структурной составляющей организационного контекста. Она включает в себя нормативно-ценностные основания единой версии деятельности, а также артефакты [5].

Известный отечественный ученый Сергей Алексеевич Липатов в своей статье отмечает, что интерес к организационной культуре за последние двадцатилетие значительно увеличился. Изучение культуры в организации – это достаточно новое направление в организационной психологии, несмотря на то,

что уже в начале 1950-х появились первые работы, посвященные данной теме, однако основной интерес пришелся на начало 1980-х годов [8].

Первыми крупными работами, посвященные данной проблеме являются книга известного американского психолога, специалиста в области менеджмента Эдгара Шейна «Организационная культура и лидерство», а также труд известных учёных в области менеджмента Тома Питерса и Роберта Уотермена «В поисках совершенства».

На данный момент нет единой формулировки организационной культуры. Существует два основных понимания – рационально-прагматический и феноменологический.

Первый подход рассматривает культуру как часть организационных подсистем, вместе с административной, технологической и т.д. Данная подсистема осуществляет решение задач по адаптации организации к окружающей среде и интеграции ее сотрудников. Один из представителей данного подхода, Э. Шайн, под организационной культурой понимал: «паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем». [11, с. 10].

Второй подход к пониманию термина «культура» состоит в том, что она понимается как само содержание организации, то, чем организация действительно стала. Последователи феноменологического направления недоверительно относятся к идее управления организационной культурой. Ученые интерпретируют организационную культуру как явление, предоставляющее непротиворечивое восприятие действительности и группового поведения людей, а не программу, в которой прописано поведение каждого индивида в организации [12]. Все характеристики феноменологического подхода нашли свое выражение в теории деятельности

финского исследователя ИрьёЭнгестрёма. Для ученого организация – это, преимущественно, объединение совместной практической деятельности, где каждый, кто принимает участие в этой деятельности, имеет субъективное представление о происходящем в организации [29, с. 172].

Обобщая эти подходы, можно отметить, что оба направления рассматривают пути функционирования культуры как системы управления.

Рационально-прагматический подход приблизил ученых к поиску формализованных инструментов управления организационной культурой, феноменологическое направление дало понимание организационной культуры как «центра» и самой сущности организации.

Социальный характер организационной культуры свидетельствует о том, что каждая культура уникальна. Хотя разным организациям так или иначе будут присущи общие черты, однако, это ни в коем случае не говорит об их идентичности [21].

По мнению ученых Харрисона Трайса и Джанис Байер, культура является результатом идеологий. Зачастую, идеологические установки могут быть совершенно непонятны членам организации, более того, ее идеалы не разделяются членами этого сообщества, но сама идеология регулирует их поведение с помощью тех или иных инструментов [33].

Исследователи отдают должное организационной культуре за ее эффективность. Ученые обнаружили, что успешные компании обладают культурой, которая передается через историю или ее легенды, таким образом, мотивируя своих сотрудников. Другой ученый А. считает, что организационная культура является одной из основных детерминант прогресса в управлении [43]. Культура также важна, поскольку она помогает сбалансировать организационную структуру путем заполнения пробелов, которые существуют в формальных организационных структурах [45]. Некоторые ученые рассматривают организационную культуру как свойство группы или организации, как например структуру или технологию.

Организационная культура может повлиять на то, как люди ставят цели как личные, так и профессиональные, а также на то, как они выполняют свою работу. Другими словами, организационные культуры влияют на то, как люди думают, чувствуют, воспринимают и ведут себя [54]. По этой причине организационную культуру часто называют главной причиной неудачи организации, и это происходит потому, что организация не готова менять свою культуру в связи с изменением потребностей и времени [53].

По мнению ученых С. Еманди и Ф. Розани, организационная культура оказывает большое влияние на сотрудников как прямым, так и косвенным образом. Исследователи предполагают, что организационная культура влияет на производительность организации, эффективность, удовлетворенность работой, приверженность, инновационность, лидерство и принятие решений [58].

Каждый сотрудник так или иначе соотносится с перечисленными выше тремя структурными составляющими организационного контекста. Так, например, рабочая роль определяет положение человека по отношению к организационной среде. Само понятие «рабочая роль» включает в себя комбинацию функций в технологическом процессе. Должностная позиция определяется местом в организационной структуре. Что касается позиции по отношению к организационной культуре, то она определяется индивидуальной и организационной идентичностью.

То место, которое занимает человек в организационном контексте, влияет на формирование разнообразных версий организационной реальности. Для того, чтобы создать непротиворечивые способы деятельности и единственную версию реальности, необходимы определенные методы, а конкретно – интеракции, то есть межличностные коммуникации сотрудников организации. В зависимости от того, как могут соотноситься между собой организационная структура, культура и технологии, будут строиться различные коммуникативные процессы, объединяющие компоненты организации в целое. В то же время, данные интеракции образовывают контекст рабочего места сотрудника, то есть непосредственный контекст деятельности. На данный

момент установлены и изучаются такие интерактивные процессы, как партиципация, техника руководства, а также обмен знаниями между сотрудниками [5].

Контекст рабочего места – это различные параметры задач, выполняемых человеком и его коллегами, а также характеристики его взаимодействия с другими сотрудниками.

Теория модификации рамок работы –Job-ModificationFramework– была предложена Дж. Хакман и Г. Олдхем с целью изучения связи между организационной структурой и поведением сотрудников. Данная теория утверждает, что организационный контекст влияет на поведение работника через формирование контекста рабочего места[9].

Данное утверждение объясняется двумя способами. Во-первых, организационная структура рассматривается как существенным образом влияющая на задачи и сложности в целом (автономия, различие навыков, обратная связь) в контексте рабочего места, во-вторых, проблемы и сложности, возникающие на рабочем месте, воспринимаются как непосредственно влияющие на поведение и реакции по отношению к работе и организации.

В данном параграфе мы подробным образом рассмотрели основные составляющие организационного контекста на макроуровне, а так же то, каким образом они оказывают влияние на эффективность работников в результате их трудовой деятельности в организации. Мы выявили, что организационный контекст в целом оказывает определяющую роль на показатель эффективности работы организации.

2.2. Конструкты организационного контекста на микроуровне.

В различных исследованиях было предпринято несколько попыток создать модель и структуру для объяснения работы организационного контекста. Нам представляется, что модель, разработанная известными учеными-теоретиками Ф. Моргенсоном и С. Хампфри, является наиболее исчерпывающей и полной, т.к. она объясняет работу в организации с точки

зрения мотивационных и социальных характеристик, а так же характеристик рабочего контекста и знаний [57].

По мнению данных исследователей, к мотивационным конструктам организационного контекста относятся [62]:

1. Автономия
2. Разнообразие задачи. Уровень, в которой работа включает в себя определенное количество задач, необходимых для выполнения работы сотрудника. Задача, которая включает в себя разную рабочую активность, является более интересной и приятной для исполнения.
3. Значимость задачи.
4. Целостность задачи.
5. Наличие обратной связи.

Характеристики знания отражают компетентность, умения и возможные требования, которые необходимы сотруднику для выполнения своей работы. Авторы модели считают, что к данным характеристикам относятся:

1. Сложность работы: степень выполнения работы, которая включает в себя сложные и трудные для выполнения задачи. Изначально данный аспект рассматривался как часть механистической структуры. Исследователь в сфере организационного поведения Джеки Эдвардс [28] указал на то, что сложность является особым фактором. Если работа будет включать в себя комплекс задач, которые требует применения многочисленных умений высокого уровня, а также является более в психологическом отношении сложной, то работа, скорее всего, будет иметь положительные мотивационные результаты.
2. Обработка информации: объем обработки информации, требуемый для выполнения работы, отражает уровень отработки данных и другой информации. Некоторые виды деятельности требуют более высокого уровня контроля и активной обработки информации, чем другие. Высокие когнитивные требования являются характеристикой мотивационного подхода из-за сложности работы.

3. Решение проблем. Здесь отображается совокупность требований работы по генерированию уникальных идей или решений, а так же, проявляются более активные когнитивные требования для выполнения работы. Решение проблем предполагает создание уникальных, инновационных идей и решений, диагностику и решения нестандартных проблем, восстановление после допущенных ошибок и их возможное предотвращение в будущем. Решение проблем концептуально связано с таким свойством работы, как *креативность* и является естественным продолжением когнитивных требований работы [80].
4. Разнообразие навыков: отражает степень, в которой работа требует использования различных навыков и знаний для выполнения задания.
5. Специализация. Выявляет степень включенности в работу выполнение тех или иных специализированных задач, а так же поручений, для выполнения которых требуются специальные знания и навыки. В отличие от разнообразия деятельности, умений, навыков, присущих тем или иным задачам, специализация отражает глубину знаний и навыков конкретной области

К социальным характеристикам принадлежат такие параметры, как

1. Социальная поддержка: отображает возможности получения совета и помощи от других в процессе выполнения работы. Изучение других доменов в организационном контексте показало, что социальная поддержка имеет решающее значение для благополучия [86], особенно для тех видов рабочей деятельности, часть которых связана со стрессом или отсутствием многих мотивационных характеристик работы.
2. Взаимодействие: отражает взаимозависимость качества выполнения работы и лиц, в ней задействованных. Таким образом, данная взаимозависимость отражает «связанность» разных видов работ друг к другу.

Неотъемлемой частью этого определения являются две различные формы взаимозависимости: а) степень, в которой протекает работа из одной в другую работу (инициированная взаимозависимость) и б) степень, в которой работа зависит от деятельности других видов работ (поступившая взаимозависимость).

3. Наличие обратной связи со стороны коллег или рабочего коллектива.

Здесь выявляется взаимодействие участников рабочего коллектива между собой через взаимное предоставление информации о проделанной работе. Р. Хакман и Г. Олдхэм фокусировали внимание именно на обратной связи от самой работы, хотя еще ранее был теоретизирован вопрос о роли построения обратной связи в производственном процессе со стороны его участников, предоставляя работе конкретное место в организационной структуре. В частности, коллеги и руководители являются двумя потенциально важными источниками обратной связи.

4. Взаимодействие за пределами организации: отображает степень необходимости сотрудников выстраивать те или иные связи для взаимодействия с лицами, не относящимися конкретно к их организации.

Ученые считают, что к контекстуальным характеристикам относятся:

1. Эргономичность, отражающая степень использования в работе правильных или соответствующих поз и движений.
2. Физические требования: выявляют уровень физической активности или усилий, необходимых для выполнения работы.
3. Условия работы. Здесь отображаются такие условия выполнения работы, как фактор риска для здоровья, сила шума, уровень температуры и чистота рабочей среды.
4. Использование оборудования: показывает разнообразие, сложность технологии и оборудования, используемых в работе.

Исследователь в сфере организационного поведения Джастин Берг[17]использовал качественные данные для изучения того, как сотрудники разных рангов воспринимают и реагируют на проблемы в работе, связанной с ручным трудом. Несмотря на то, что сотрудники более высоких рангов очевидно обладают большей свободой и автономией, Берг и его коллеги доказывают, что сотрудники более низкого ранга испытывают меньше трудностей и более эффективны при разработке задания.

Автономия приводит к повышению производительности труда, потому что сотрудники в таких условиях могут неограниченно применять свои умения и навыки и проявлять большую креативность. [78]. Работники, которые обладают высокой автономией, в меньшей степени зависят от ситуационных факторов, чем сотрудники, которые имеют низкую автономию. Автономные работники более успешно могут определять средства и цели работы, а также время различных процессов выполняемого задания [31].

Исследователь Джон Кордери разрабатывает кросс-уровневую перспективу для того, чтобы объяснить противоречивые выводы о влиянии автономии на производительность команды менеджеров. Ученый предполагает, что автономия, скорее всего, будет давать преимущества в производительности в условиях неопределенности задач, которые представляют собой изменчивость и непредсказуемость, которые могут быть решены командой более эффективно, если она обладает автономией.

Исследователь в сфере менеджмента Рональд Пикколо [69] провел исследование, направленное на изучение этики управления и руководства в организации. Ученый предполагает, что руководители, проявляющие высокий уровень этичности в отношении своих подчиненных, в разработке заданий обеспечивают более высокие уровни автономии и значимости задач для того, чтобы повысить усилия сотрудников с целью увеличения их производительности, а также формирования более эффективного организационного поведения. Используя данные из множества источников, ученый обнаружил, что наличие этичного руководителя по мнению

сотрудников, будет мотивировать работников, давать автономию в работе и решению задач, которые в свою очередь будут влиять на мотивацию усилий сотрудников к выполнению определенных задач и эффективность организационного поведения

Исследователи Эндрю Молински и Джошуа Марголис [59] обращают внимание на тот факт, что многие рабочие места разработаны с целью включения в себя «необходимого зла» – задачи, которые требуют от сотрудников того, чтобы вредить другим для получения большего блага в процессе организационного поведения. В число таких сотрудников входят, например: менеджеры, обеспечивающие сокращение численности штата. С одной стороны, как описывают Э. Молински и Д. Марголис рабочие характеристики, такие как значимость задачи, автономия и социальные контакты, могут помочь сотрудникам в разрешении «внутренней драмы» чувства вины, тревоги и сочувствием, вызванным причинением вреда со стороны других сотрудников. С другой стороны, те самые характеристики работы, которые облегчают принятие решения, могут привести к искажению нравственного чувства сотрудников, снижая их чувства ответственности и силу угрызения совести по поводу задач, которые таят в себе этическую двусмысленность.

Немецкий ученый в сфере организационной психологии Северин Хорнунг [37] фокусируется на таком показателе, как значимость задачи, связанном с особенностью сделки. Ученый рассматривает сделку как альтернативный вариант работы, уравнивая менеджеров высшего и среднего звена, где каждый может внести свой вклад. Используя количественные данные исследований компаний и фирм из США и Германии, исследователь показывает, что сделки, скорее всего, будут более успешно заключены при повышенной сложности и контроле. С. Хорнунг делает акцент на том, как совместные переговоры и приверженность к той или иной группе при решении индивидуальных заданий и задач может положительно повлиять на менеджеров разного звена.

Исследователь Тина Джулерат [46]оспаривает предположение о том, что формализация как принцип может стать препятствием для цельной работы в индивидуальной и организационной эффективности. Ученый исследует, как формализация на организационном уровне может работать в синergии с обогащенной конструкцией работы на индивидуальном уровне, чтобы облегчить опытную и адаптивную производительность, поощряя внимательность, креативность, стремление к инновациям и эффективное принятие решений. Модель исследователя возвращает нас «назад в будущее», представляя пищу для размышлений, некий кейс для продуктивной конфигурации формализации и цельной работы.

В своем теоретическом исследовании ученый-теоретик Джэд Деваро [26]обращается к экономической точке зрения на связь организационного контекста и вопроса оплаты труда. Джэд Деваро разработал математическую модель совместной оптимизации этих двух феноменов. В созданной им модели просматриваются важные шаги на пути к скреплению организационного контекста и оплаты труда. Он предполагает, что работодатели и работники могут совместно взвесить и рассмотреть разные компромиссы между социальными и финансовыми факторами в эффективном принятии решений. Для начала работодатель выбирает уровень компенсации заработной платы – W , чтобы предложить перспективный найм сотрудников и разрабатывает дизайн работы, выбирая уровни «контакта с бенефициарами»- A и «степень, в которой работа предоставляет возможности влиять на жизнь бенефициаров» – G . Работодатель делает эти три шага, чтобы максимизировать ожидаемую прибыль, с осознанием того, что предложение по заработной плате будет влиять на среднее качество новых сотрудников, а дизайн работы будет влиять на выбор оптимального усилия работника. Следующим шагом работник выбирает уровень усилия, чтобы максимизировать ожидаемую полезность с учетом W , A , G . Стоит обратить внимание, что в этой модели, разработка системы компенсации, составляет лишь выбор уровня компенсационной заработной

платы–W. С другой стороны эта модель позволяет обогатить организационный контекст.

Ученый Тимоти Миньен [64] провел исследование по изучения исполнительской работы и развитию карьеры в небольших организациях. Ученый описывает то, каким образом, автономия, обработка информации и социальные контакты могут повлиять на работу в организации. Как пишет исследователь, размер организации оказывает важное влияние на подотчетность исполнительной власти, поскольку более крупные организации имеют тенденцию быть более активными и требуют большего различия в ресурсах.

Руководители могут различаться в своих предпочтениях в зависимости от организационных и индивидуальных особенностей. К примеру, один тип руководителей предпочитает более высокие уровни автономии в динамичных, развивающихся небольших организациях, что позволит им быстро принимать соответствующие решения. Другой тип управленцев выбирает более централизованную власть в крупных, уже устоявшихся организациях. Кроме того, менеджеры могут предпринимать действия, которые повысят уровень их репутации. По мере того, как осуществляются данные действия, в конечном итоге, руководители могут приобрести больше свободы в своих правах и действиях. Лица, считающиеся авторитетными, чаще других пользуются правом «преимущества сомнения», и большей свободой вести себя автономно, потому что они воспринимаются как заслуживающие доверия.

Контекст работы может быть использован для изменения относительно направленности руководителей небольших организаций на установление внутренних или внешних социальных контактов. Например, развитие и поддержание внешнего социального капитала может оказаться значимым фактором в динамичных отраслях промышленности или в периоды макроэкономических изменений. В тоже время, внутренний социальный капитал может быть особенно важен в период больших организационных изменений, когда отдельные сотрудники ощущают угрозу от возможного сокращения. Стоит отметить, что внешний социальный капитал, скорее всего,

будет более привлекателен для руководителей, чем внутренний социальный капитал, с точки зрения улучшения статуса и репутации организации. Таким образом, контекст работы может быть использован для изменения направленности действий руководителей на развитие внутренних социальных контактов в большинстве случаев, необходимых организаций.

Исследователь Роберт Барон [15] провел исследование в сфере предпринимательства. Ученый предполагает, что исследование может пролить свет на мотивы и опыт предпринимателей, которые часто обращаются к новым предприятиям в поисках таких характеристик, как автономия, целостность задачи, значимость задачи и вариативность навыков. Все же обладание данными характеристиками на очень высоком уровне в последствии имеют отрицательный результат, так как затраты на это превышают саму пользу от них. Исследователь особенным образом подчеркивает влияние социальных конструктов, таких как взаимодействие вне организации, социальные контакты и обратная связь, на эффективность работы. Кроме того, Р. Барон описывает то, как в области предпринимательства можно обогатить исследование организационного контекста, а именно путем предоставления условий для изучения чрезвычайно высокого уровня наполненной работы и влияния организационного контекста на внутрифирменные результаты.

По словам ученого Теи Бенджамин [32] суть теории об обеспечении разнообразия навыков в работе заключается в том, чтобы понизить однообразие и скуку, тем самым увеличить удовлетворенность работой и мотивацию. Вероятно, это будет оказывать свой положительный эффект до тех пор, пока сотрудник использует свои навыки и воспринимает расширение и сочетание их как пользу для работы. Однако расширение разнообразия навыков сотрудника является стрессовым фактором и без добавления внутренней стоимости работы, может иметь обратный эффект – повышение уровня неудовлетворенности.

Вопросами организационного контекста также занимается всемирно известная программа о профессиональной информации O*NET.

O*NET [68]—профессиональная информационная сеть, содержащая в себе сотни определений, чтобы помочь студентам, соискателям работы, развитию бизнес-индустрии и подготовки профессиональных кадров для понимания сегодняшнего мира работы. Данная сеть была разработана под эгидой Департамента труда/ занятости и подготовки кадров Администрации в 1990-е годы. Проанализировав данные из O*NET, можно прийти к выводу, что организационный контекст на микроуровне включает в себя такие конструкты, как

1. Система принятия решений.
2. Децентрализация и расширение прав и возможностей работника:
 - A. Контроль подразделения или отдела.
 - B. Оказание влияния на принятие решений.
 - C. Самостоятельный выбор потока работы и порядок выполнения задач.
 - D. Инвестиции в новое оборудование и технологии.
 - E. Разработка новых продуктов, услуг и процедур.
3. Индивидуальные структуры в зависимости от команды:
 - A. Процент вклада в процесс работы каждого сотрудника.
4. Разнообразие навыков:
 - A. Разнообразие заданий.
 - B. Комплекс или высокий уровень необходимых профессиональных навыков.
 - C. Разнообразие необходимых задач.
5. Значимость задачи:
 - A. Значимость или важность задания.
 - B. Качество работы.
 - C. Работа сама по себе, влияющая на значимость.
6. Целостность задачи:
 - A. Задача включает в себя целый кусок работы.
 - B. Работник может сделать всю работу.

С. Работник может закончить то, что начал другой сотрудник.

7. Автономия:

- А. Автономия и свобода в работе.
- Б. Шанс для инициативы и решения.
- С. Возможность для независимости и свободы.

8. Обратная связь:

- А. Степень обратной связи от выполнения работы самостоятельно.
- Б. Выполнение работы, предоставляет возможности для обратной связи.
- С. После окончания работы, сотрудник знает о собственном результате.

9. Стабильность работы и ротация:

- А. Количество супервизоров в прошлом году.
- Б. Количество рабочих команд в прошлом году.
- С. Количество рабочих групп, реорганизованных в прошлом году.
- Д. Практика Ротации Кадров.

10. Социальные процессы.

11. Цели.

12. Индивидуальные характеристики целей:

- А. Возможность добиться наиболее важных индивидуальных целей.
- Б. Количественные индивидуальные цели.

13. Обратная связь по выполнению целей:

- А. Количество специфических индивидуальных целей.
- Б. Время для получения информации по отдельным целям.
- С. Неформальные цели, относящиеся к обратной связи по работе.
- Д. Встреча с супервизором для обсуждения целей, процесса обучения и развития.

14. Ролевой конфликт:

- А. Работа с группами различной направленности.
- Б. Обсуждение работы между работником и работодателем.

С. Возможные противоречивые запросы от руководителя.

15. Ролевая договоренность:

- А. Договоренность меняется в роли с руководителем.
- В. Значительный вклад в работу, которую выполняет сотрудник.

16. Перегрузка выполняемой роли:

- А. Выполнение заданий без нужных и доступных ресурсов.
- В. Нехватка времени для выполнения задания.
- С. Слишком большая нагрузка для одного сотрудника.

Программой O*NET также были разработаны основные и ведущие принципы организации:

1. Справедливость.
2. Точность
3. Стабильность.
4. Открытость инновациям.
5. Открытость и честность.
6. Гибкость.

Следуя теории самодетерминации, предложенной двумя известными американскими психологами Эдвардом Л. Деси и Ричардом М. Райан [25], мотивы могут быть разделены на два основных типа: внутреннюю и внешнюю мотивацию. Внутренняя мотивация существует, если индивидуум активируется из-за своего стремления к выполнению задачи, порожденной деятельностью (например, действовать просто ради развлечения). В случае внешней мотивации, деятельность является всего лишь инструментом для достижения определенного желаемого результата (например, выполнение задания за деньги или с целью избежать наказания).

В некоторых случаях практическая дифференциация между внешней и внутренней мотивацией представляется весьма спорной, особенно принимая во внимание процесс интернализации ценностей. В отличие от Теории самоопределения, ученый С. Линдерберг [52] утверждает, что индивиды, действующие на основе принципа, должны считаться внутренне

мотивированными, потому что они следуют правилу, которое должно уважаться для своего же блага.

Конструкты на микроуровне влияют на эффективность работы сотрудников. Немецкие ученые Николас Кауфман и Тимо Шульц [48] предложили модель, где условно разделили их на внутреннюю и внешнюю мотивацию. К первой группе относятся:

1. Разнообразие навыков.
2. Целостность задачи.
3. Значимость задачи.
4. Автономия.
5. Присутствие прямой обратной связи.
6. Свободное времяпровождение на работе. Данный конструкт охватывает действия, которые направлены на то, чтобы «убить время». Он актуален том случае, когда работник делает что-то для того, чтобы избежать скуки во время работы.
7. Социальная идентификация: охватывает действия работников под руководством бессознательного принятия норм и ценностей.
8. Социальные контакты: обосновывают мотивацию, вызванную самим существованием общества, которое предлагает возможность для укрепления социальных контактов.

Вторая группа состоит из следующих конструктов:

1. Оплата труда.
2. Расширение человеческого капитала. Конструкт относится к мотивации через возможность тренировать навыки, которые могут пригодиться в генерировании будущих материальных преимуществ.
3. Действия, определяемые внешними ценностями. Они охватывают различные шаги, которые сотрудник предпринимает в соответствии с ценностями за пределами организации, которые в дальнейшем воспроизводятся им при работе над задачей.

4. Действия, определяемые обязательствами и нормами. Данные действия определяют мотивацию, вызванную третьей стороной вне организации, которая прокладывает путь к обязательствам или социальным нормам работника, которые он или она хочет соблюдать во избежание негативных санкций.
5. Наличие косвенной обратной связи. Данный конструкт охватывает мотивацию, вызванную перспективой отзывов о достигнутых результатах работы другими лицами.

Американский ученый Дарен Брабхам [20] исследовал популярное онлайн-агентство iStockphoto для фотографов, используя опросник, включающий в себя различные компоненты мотивации. Исследование показало, что самыми доминирующими мотивами были возможность заработать денег в дополнительное от основной работы время, получение удовольствия от рабочего процесса и возможность завести новых друзей. Большая часть ответов состояла из фраз: «Это весело», «Пока нечем заняться, так время проходит быстрее».

Исследователь Панос Ипеиротис [40] исследовал внутреннюю мотивацию работников организации MTurk. Ученый опрашивал работников, почему они выполняют рабочие задачи вовремя и полноценно, предоставляя им выбор из нескольких утверждений. Наибольшее количество респондентов ответило следующим образом: «Не бездарно провести свободное время» и «Убить время». Свободное времяпровождение на работе охватывает те действия сотрудника, которые он предпринимает для того, чтобы избежать скуки и принести пользу своему труду.

Американские ученые Карим Лакхани и Ричад Вульф [50] провели исследование мотивационных конструктов работы разработчиков программного обеспечения Free/OpenSource. В исследовании приняло участие 684 разработчика. В своей работе ученые выявили сильнейшее влияние на контекст работы связи идентификации себя с группой и нормами поведения, принятых в организации. Ученые так же выявили влияние оплаты труда и расширения

человеческого капитала. Так, решение проблем, связанных с написанием кода, и совместное времяпровождение предоставляет возможность ощущать себя одной командой. Усилия, направленные на получение личной выгоды в рамках группы, сводятся к минимуму. Выплаты труда у разработчиков программного обеспечения являются прямыми и выплачиваются сразу же после сдачи проектов. Непосредственные выплаты включают в себя: простое участие в проекте, а так же разработка и написание кода новой программы. В свою очередь, участие в проектах включает в себя продвижение по карьерной лестнице и улучшение навыков программирования, то есть расширение человеческого капитала.

В данном параграфе мы рассмотрели некоторые подходы к пониманию конструктов на микроуровне в организационном контексте. Каждый из выявленных принципов в совокупности влияет на эффективность работы отдельного сотрудника и организации в целом.

Таким образом, очевидно, что успешность той или иной компании напрямую зависит от того, насколько учитываются те или иные составляющие организационного контекста в целом. Соотношение этих компонентов на макро- и микроуровне определяется индивидуально для каждой организации и ее коллектива.

§3. Подходы к определению профессиональных компетенций.

3.1 Взаимосвязь профессиональных компетенций и организационного контекста.

Современные организации довольно часто используют термин «компетенция», понимая под этим словом совокупность навыков сотрудника как необходимое условие для конкурентоспособности организации.

Однако в последнее время в организациях происходят существенные изменения в вопросах подбора эффективной стратегии развития. Теперь они предпочитают делать ставку на утверждение своего превосходства, а не только состязаться с конкурентами. Организации стремятся создать собственную

индивидуальную модель компетенций, которая поможет в будущем преодолеть тяжелые и длительные кризисы. Современные компании избрали для себя путь расширения человеческого ресурса как необходимого условия для процветания и благополучия фирмы.

На протяжении более четырех десятилетий модели компетенций стали неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами и широко использовались в качестве средства повышения личной и организационной эффективности. Компетенции включают в себя совокупность факторов успеха, необходимых для достижения тех или иных результатов на конкретной должности организации.

В середине XX вв. Дэвид Мак-Клелланд, известный американский психолог, определил «компетентность» как черту, присущую человеческой личности.

Чуть позднее, в 1959 году, группа ученых, а именно Роберт Уайт, Ричард Бояцис, Сигнер Спенсер и Дэвид Ульрих, разработали концепцию «компетенций» с целью выживания организации и создания условий для сохранения его устойчивого конкурентного преимущества.

В 1973 году Д. Мак-Клелланд написал работу под названием «Тестирование: компетенции против интеллекта», которая создала резонанс в области индустриальной психологии. Исследование ученого показало, что хотя традиционные академические способности и знания были хорошими предикторами академической успеваемости, однако они вовсе не являлись определяющими показателями эффективности трудовой деятельности сотрудника. Исследователем был поднят вопрос о надежности тестов интеллекта в качестве предиктора успешной работы. Д. Мак-Клелланд отметил, что корреляция между результатами тестов на интеллект и успехом в работе часто может быть артефактом, продуктом их совместной ассоциации с нынешним положением дел. Ученый утверждает, что наилучшими предикторами выдающейся производительности на рабочем месте являются

базовые, устойчивые личностные характеристики, которые он назвал «компетенции» [83].

Мак-Клелланд определил компетенции как «личную черту или набор привычек, которые приводят к более эффективному или высокому качеству работы» [55]. Иными словами, компетенция – это способность, добавляющая экономическое значение усилиям человека, которые он прикладывает на работе.

Исследователи Д. Хорнби и Р. Томас [36] понимали под компетенцией способность эффективно выполнять функции, связанные организационными ситуациями.

Л. Спенсер и С. Спенсер [81] трактуют компетенцию как навыки и умения – вещи, которые мы можем делать, приобретенные на основе опыта работы, жизненного опыта и постоянного обучения.

По мнению В. И. Байденко, компетенция представляет из себя «меру образовательного успеха личности, проявляющегося в её собственных действиях в определенных профессионально и социально-значимых ситуациях» [4, с. 10-11]

Исследователь Роберт Гаспар [30] обнаружил, что метод отбора кандидатов на должность в организации на основе выявления необходимых компетенций является здоровым, структурированным и всеобъемлющим. Кандидаты оцениваются по наличию тех или иных компетенций, которые им необходимо продемонстрировать, когда они станут частью этой организации. Управление эффективностью работы и система компетенций ставит диагноз будущих потребностей в обучении и развитии служащих.

Исходя из разного понимания понятия «компетенция», в целом можно определить ее как проявление определенного уровня профессионализма, характеризующее нравственную категорию профессиональной деятельности.

«Компетентный специалист – это человек, призванный по профессии и признанный по результатам своего труда (самим собой и другими субъектами) и

готовый отвечать за результаты своего труда, т. е.
брать на себя ответственность за сделанное» [5, с. 19].

Чтобы установить контекст теоретически полученных классов компетенций, можно рассмотреть 2 шаблона классификации. В литературе приводятся различные модели классификации компетенций. Чаще всего исследователи определяют категоризацию в соответствии с их собственной теорией и целью исследования.

Ученые Д. Кац и Р. Кан [47] предлагали группировать компетенцию по трем направлениям, которые позже расширили в следующие четыре:

- 1) Технические или функциональные (знания, отношения, навыки и т. д., связанные с технологией или функционально необходимыми навыками для выполнения этой роли);
- 2) Управленческие (знания, отношения, навыки и т. д., необходимые для планирования, организации, мобилизации и использования различных ресурсов);
- 3) Человеческие (знания, отношения и навыки, необходимые для мотивации, использования и развития человеческих ресурсов);
- 4) Концептуальные (способности визуализировать невидимое, мыслить на абстрактном уровне и использовать мышление для планирования будущего бизнеса).

Г. Маккракин [60] разделил компетенции на 3 категории:

- 1) Основные компетенции: базовая компетенция формирует основу для стратегического направления. Это то, что компания делает хорошо по сравнению с другими конкурентами. Ключевые компетенции относятся к элементам поведения, которые важны для всех сотрудников, например, к основной компетенции в «ориентации на результат / качество».
- 2) Лидерские / управленческие компетенции. К этой категории относятся компетенции, связанные с лидерством организации и людей. К ним можно отнести « дальновидное лидерство» и «стратегическое мышление».

3) Функциональные компетенции: это навыки работы, необходимые для выполнения определенной рабочей роли или профессии

Организационный контекст формирует конкретные рабочие ситуации, а также обуславливает содержание работы госслужащего. Помимо организационного контекста деятельность госслужащего определяется его личными компетенциями и функциональностью его должностной позиции.

Для определения трудовой деятельности в западной литературе потребляется два термина: job и work. Исследователи Дэниел Иглен и Джон Холленбек понимали под термином job «набор элементов задачи, который объединен общим понятием работы и выполняется одним индивидуумом» [39, с.167].

С. Маничев и Е. Астапенко указывают, что «функционал для должностной позиции описывается как обязанности (*duties*), ответственность (*responsibilities*), задачи (*tasks*) и роли (*roles*)» [2, с. 118]. Чаще всего роль определяется как ожидаемые паттерны поведения субъекта. Эти ожидаемые паттерны поведения встречаются в ежедневном языке социальной системы. Эти роли могут соответствовать терминам, которые идентичны работе

Ученые Т. Хаквейл и М. Оулд определяют роль как «набор действий, которые обычно выполняются отдельным лицом или группой лиц с определенной организационно-релевантной ответственностью» [51 стр. 3]. Совокупность этих действий связана с соответствующим набором желаемых качеств (таких как опыт, квалификация и черты личности), которыми обладает человек, необходимых для выполнения своей роли. Таким образом, можно сказать, что роль обуславливает связку обязанностей, которые связаны с исполнением определенной задачи. Обобщенные функции сотрудника одновременно с параметрами организационного контекста и контекста рабочего места порождают требования конкретной специальности [72].

Отечественные ученые А. Ерофеев и Т. Базаров [3] исследуют то, как организационный контекст влияет на рассматриваемую компетенцию. Они определяют понятие «компетенция» в двух направлениях. В первом случае,

компетенция обращена к работе. В данном направлении, организационный контекст влияет на «компетенции должности» и в расчет берутся такие характеристики организационного контекста как: организационная культура, структура, цели и задачи организации. Авторы считают [3, с. 76], что в данном случае компетенции могут разделяться на

1. ключевые компетенции, отражающие культуру организации, видение персонала;
2. функциональные компетенции департаментов;
3. компетенциями определенного иерархического уровня;
4. компетенции определенной должностной группы;
5. компетенциями конкретной должности.

Во втором случае компетенция рассматривается как обращенная к человеку. В данном случае речь идет о «компетенции сотрудника», другими словами о его умении и стремлении к исполнению определенного вида деятельности с учетом необходимым уровнем квалификации.

Исследователи Г. Хьюз и Э. Прин разработали модель, которая связывает компетенции работника, функции и характеристики контекста. Изначально в данной модели изучались отношения навыков, задач и умений [79]. В дальнейшем задачи были заменены на функции, умения и навыки на модели компетенций [41]. В разработанную модель также были добавлены характеристики контекста. На основе проведенных исследований для характеристики контекста рабочего места была создана методика WCP (Workspace Characteristics Profile). Изучив большое количество научной литературы, ученые выявили определенное количество факторов, которые использовались для характеристики рабочего места. Из этого длинного списка характеристик, Г. Хьюз и Э. Прин смогли разработать предварительную таксономию, которая включала в себя всего 14 характеристик: «Конформность», «Ответственность», «Обратная связь и вознаграждение», «Целостность задачи», «Эффективность», «Управление изменениями», «Антикризисное управление», «Коммуникация», «Формализованные рабочие роли», «Стандартизация задач»,

«Специализация ролей», «Управление», «Централизация власти» и «Технологии».

При дальнейших исследованиях таксономия характеристик контекста преобразовалась в опросник, состоящий из семи факторов:

1. эффективность – фокус на постоянство продуктивности;
2. коммуникация – упор на общение с другими людьми, особенно для поиска информации, связанной с работой;
3. стандартизация ролей – акцент на стандартизированной рабочей роли и следованию установленным правилам;
4. стандартизация задач – упор на выполнении рабочих заданий в рамках предписанных действий;
5. управление изменениями – здесь особое значение имеет показатель эффективности в происходящих изменениях, которые диктуются внешней средой;
6. специализация роли – способность и возможность становиться экспертом в своей работе;
7. независимость действий – возможность реализации инициативы.

Было показано, что эти первоначальные факторные шкалы, состоящие из семи пунктов, являются полезными показателями того, как организации воспринимаются теми, кто работает там.

Однако, в 2009 году дополнительные исследования привели к тому, чтобы включить пять дополнительных факторов к первоначальной семерке шкал рабочего контекста (трудоустройство инвалидов, а также для лиц из разных слоев общества, содействие гендерному равенству, борьба с домогательствами, управление изменениями) [70].

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что компетенции являются основой эффективной деятельности работника организации. Под «компетенцией» мы понимаем ту часть личности человека, которая определяет степень его профессионализма в том или ином виде деятельности, с присущими данной степени навыками, умениями и способностями. Мы так же можем

установить прямую взаимосвязь организационного контекста и компетенции сотрудников, а конкретно, проявление различных компетенций работника в зависимости от типа и условий организационного контекста.

3.2. Определение компетенций госслужащих.

В начале XX века большая часть развитых стран начала уделять особое внимание проблеме повышения эффективности работы государственного аппарата. Возник вопрос о повышении компетентности и профессионализма госслужащих, а также обеспечение стабильности функционирования государственных структур [7].

Общество всячески мотивирует государственные органы к улучшению деятельности госаппарата с целью организации такой структуры, которая сможет достаточно мобильно выстраивать обратную связь с обществом в соответствии с его нуждами и требованиями.

Эффективность системы государственного управления является актуальной темой изучения как для теоретиков, так и для практиков в разных научных сферах. Если обратить внимание на российский опыт последних лет, то можно заметить зависимость целей и задач государственной службы от уровня компетенций государственных служащих.

При рассмотрении внутренних задач, наибольший акцент ставится на развитие трудовых ресурсов госслужащих, которые смогут повысить эффективность их работы. Чтобы реализовать данную стратегию, необходимо качественно изучить компетенции государственных служащих.

Компетенции государственного служащего можно разбить на три основные категории [6, стр. 175-176]:

- компетенции, относящиеся к самому себе как личности;
- компетенции, относящиеся к согласованным действиям человека с другими людьми;
- компетенции, относящиеся к активности субъекта, которые выражаются во всех ее проявлениях.

Стоит сказать, что государственное регулирование и компетенции государственных служащих – взаимосвязанные явления. В связи с тем, что общество является динамично развивающейся системой, постоянно вбирающей в себя новейшие достижения научно-технический прогресс, требования к деятельности госслужащих постоянно растут. Результативность их работы в большей степени зависит от возможности принимать компетентные решения и реализовывать административные обязанности. От уровня компетентности и профессионализма госслужащих будет зависеть итог работы не только конкретного государственного органа власти и управления, но и всей системы государственного управления.

Исследователи Дж. Бовман и Дж. Вест [19] утверждают, что успешный государственный служащий должен обладать, так называемым «треугольником навыков», который состоит из трех различных видов компетенций: технические, лидерские и этические.

Финский ученый Томас Виртанен [84] пишет, что в основном обсуждению подлежат компетенции в отношениях к квалификации. Автор обращает внимание на тот факт, что в наше время в государственном управлении квалификация преимущественно связана с доктриной нового государственного управления. Он определяет пять областей компетенции служащих государственного сектора, которые включают: компетенцию задач, профессиональную компетентность в предметной области, профессиональную компетентность в области управления, политическую компетентность и этическую компетентность.

Компетенция задачи представляется наиболее конкретной из всех упомянутых областей, и, как отметил автор, «даются цели и средства, следовательно, задача просто должна быть выполнена» [84, стр. 335].

К компетенции задачи также относятся все компетенции, определяемые как навыки или поведенческие методы (например, коммуникация или анализ данных). Профессиональные компетенции (компетенции в предметной области) определяются Виртаненом как компетенции либо в основной области

организационной линии (например, социальное обеспечение), либо в области конкретных задач техно-структуры организации.

Профессиональные компетенции в области администрирования связаны с выполнением установок политического курса. Политические компетенции связаны с ценностями и властью – идеология и интересы госслужащего задают ценностные компетенции.

Виртанен подчеркивает, что «без политической компетенции, государственные служащие не могут вносить свой вклад в достижение политически приемлемых результатов, независимо от того, насколько хороши результаты с точки зрения повышения профессионального качества и производительности» [4, стр. 336].

Последняя, но не менее важная из пяти областей компетенции – это этические компетенции. Они относятся к соблюдению моральных ценностей и моральных норм, преобладающих в культуре. Не имея этической компетенции, госслужащие не могут правильно использовать свои профессиональные или политические компетенции.

Что очень важно, по словам Виртанена, в каждой области компетенции определяются ценностные компетенции и инструментальные компетенции, тогда как в предметной литературе компетенции в основном понимаются как технические или инструментальные. Это различие, по-видимому, имеет решающее значение для определения компетенций руководителей государственного сектора. Ценностные компетенции здесь понимаются как обязательства, которые стабилизировались как относительно постоянные атрибуты индивидуального действия (которые могут включать, например, мотивацию, идеологию, мораль).

Исследователи Бета Ялочи Ханс Кране [44] выделяют 3 вида компетенций госслужащего: контекстуальные, поведенческие, технические. Рассмотрим подробнее эти компетенции (Табл.2).

Контекстуальные компетенции	Поведенческие компетенции	Технические компетенции
-----------------------------	---------------------------	-------------------------

<p>1. Понимание организационной миссии, этики и общественного блага.</p> <p>2. Умение анализировать политическую поддержку и оппозицию.</p> <p>3. Реализация властных полномочий, авторитета и влияния для достижения служебных целей.</p> <p>4. Выполнение действий в соответствии с законами, правилами и политикой государства.</p> <p>5. Налаживание отношений с представителями различных общественных организаций.</p>	<p>1. Высокие стандарты честности, добросовестность и добродетель.</p> <p>2. Ответственность</p> <p>3. Мотивация для служения общественности (поощрение сотрудников за энтузиазм при исполнении служебных обязанностей и ответственность в качественном выполнении поставленных задач).</p>	<p>1. Способность принимать обоснованные решения.</p> <p>2. Разработка альтернатив для решения проблемы и прогнозирование ее последствий.</p> <p>3. Демонстрация способности делиться идеями и перспективами и побуждать других делать тоже самое.</p> <p>4. Быть осведомленным о соответствующих преобладающих этических стандартах.</p> <p>5. Наличие потенциала для этической оценки политических, программных и организационных решений.</p> <p>6. Согласование интересов отдельных лиц, групп, учреждений и сообществ.</p>
--	---	---

Таблица 2

Ученый Б. Рубен [76] разработал свою модель компетенций госслужащих, которая включает в себя:

1. Аналитические компетенции.
2. Личные компетенции.
3. Коммуникационные компетенции.
4. Организационные компетенции.
5. Позиционные компетенции.

Данные компетенции включают себя ряд подэлементов. Аналитические компетенции состоят из: умения определять проблему и гибкости в принятии решения. Личные компетенции: этика, высокие стандарты, уверенность в себе, личная убежденность, креативность. Коммуникационные компетенции: четкая и грамотная речь, влияние, умение слушать, умение выстраивать межличностные контакты. Организационные компетенции: понимание стратегии, работа с документами, работа в рамках действующего законодательства. Позиционные компетенции: профессиональная пригодность, компетентность, профессионализм.

Исходя из всего вышеперечисленного, мы можем определить компетенции государственных и муниципальных служащих, как комплекс поведенческих моделей государственных служащих, эффективно выполняющих свои регламентированные рабочие задачи и продуктивно исполняющих приписанные им функции в организационном контексте.

Уровень компетенций является показателем, определяющий профессиональную пригодность государственного служащего, его способность осуществлять служебную деятельность, как в штатных (обычных), так и в экстремальных условиях.

Глава II. Методы и организация исследования

2.1. Цель, задачи, гипотезы исследования

Цель нашего исследования: Сравнить компетенции, функции и контекст работы у представителей ИОГВ и крупной логистической компании.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи

6. Выявить основные теоретико-методологические подходы к изучению контекста.
7. Рассмотреть конструкты, описывающие контекст работы.
8. Изучить основные подходы к определению компетенций.
9. Описать различные подходы к определению компетенций госслужащих.
10. Исследовать связи компетенций и характеристик контекста работы менеджеров коммерческой структуры и работников государственных организаций.

Гипотезы исследования:

1. Различаются профили компетенций, функций и характеристик контекста менеджеров и госслужащих.
2. Структура компетенций менеджеров и госслужащих определяется сочетанным влиянием функционала и контекста их рабочего места.

2.2. Предмет, объект, описание выборки и процедуры исследования

Предмет исследования: Структура компетенций госслужащих.

Объект исследования: Государственные служащие и менеджеры логистической компании.

Выборку исследования составили 464 респондента 150 руководителей ИОГВ и 314 старших менеджеров логистической компании. Минимальный возраст у представителей ИОГВ 26 лет, максимальный 63 года. Средний возраст, принявших в исследовании представителей исполнительных органов государственной власти 48 лет. Минимальный возраст у представителей РЖД 26 лет, а максимальный 56 . Средний возраст работников 40 лет.

Процедура исследования. Данное исследование проводилось в один этап. Изучение функций, компетенций и контекста определялось с помощью методики «Профиль характеристик рабочего места» Э. Приня. Методика выдавались работникам единовременно в печатном виде. Испытуемые заполняли переведенный вариант методики «Профиль характеристик рабочего места» (WorkspaceCharacteristicsProfile – WCP), содержащую 7 основных шкал контекста работы, и формы оценки состава функций и компетенций, предложенных Э. Прином для руководителей, исключая специализированные технические сферы – логистику, компьютерные технологии и т.п. Респонденты оценивали важность каждой функции и компетенции для своей должностной позиции по 6-балльной шкале в диапазоне от 1 – «отсутствует» до 6 – «важнее всего». Были использован вариант методики, включающий перечень функций и компетенций старших менеджеров (состав функций и компетенций приведен в Приложении). [2, с. 122].

2.3. Методы исследования и статистической обработки

В качестве методов сбора эмпирических данных нами был подобрана методика «Профиль характеристик рабочего места» (WorkspaceCharacteristicsProfile – WCP). Данная методика была создана Э. Прином в 1989 году на основе выдвинутых теоретических предположениях, касающихся связи контекста, функций и компетенций. Целью методики является диагностика характеристик контекста [2].

Описательные статистики использованы нами для первичной обработки и описания полученного эмпирического материала.

Регрессионный анализ использовался для выявления влияния контекста и функций на компетенции.

Корреляционный анализ (ранговая корреляция Спирмена) использовался для выявления взаимосвязей между изучаемыми параметрами.

Обработка статистических данных производилась при помощи программы SPSS-20.0

Глава III

Анализ и интерпретация полученных результатов

3.1. Психометрические характеристики методик исследования

Мы использовали методику «Профиль характеристик рабочего места» (Workspace Characteristics – WCP) Э. Прина, куда входят шкалы функций, компетенций и контекста. Возникает вопрос на сколько надежна эта методика. Уже более ранние исследования [2] показали, что факторная структура функций шкал хорошо воспроизводится, тем не менее, мы это проверили на выборке в целом, куда добавили ИОГВ (количество пунктов для ИОГВ изменилось). Не смотря на удалении части пунктов, факторная структура оказалась такой же. Об этом свидетельствует Альфа Кронбаха.

Шкала	Количество пунктов	Альфа Кронбаха для шкалы	Количество пунктов ИОГВ	Альфа Кронбаха для шкалы ИОГВ
1. Управлять стратегическим планированием	8	,867	8	,781
2. Управлять операциями	8	,716	6	,762
3. Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать	6	,819	6	,812
4. Проводить супervизию непосредственных подчиненных	8	,777	6	,802
5. Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом	5	,841	6	,738
6. Консультировать внутри организации	3	,628	3	,787
7. Обеспечивать соответствие нормативным требованиям	6	,779	6	,730
8. Самоменеджмент	3	,900		

Таблица 3.1.(1) – Шкалы (группы) функций

Такую же проверку мы провели для групп компетенций, поскольку уже были данные, что они воспроизводятся. Ниже приведены характеристики надежности альфа Кронбаха для выборки в целом и для ИОГВ.

Шкала	Количество пунктов	Альфа Кронбаха для шкалы	Количество пунктов ИОГВ	Альфа Кронбаха для шкалы ИОГВ
1. Управлять стратегическим планированием	8	,890	7	,854
2. Разрешать проблемы	12	,909	12	,867
3. Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать	7	,849	7	,837
4. Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных	6	,754	6	,802
5. Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом	6	,839	6	,810
6. Управлять Личными/межличностными отношениями	7	,806	7	,817
7. Общаться устно и письменно	13	,878	13	,894
8. Адаптироваться к работе и организации	6	,827	6	,856
9. Осуществлять непрерывные улучшения	4	,856		

Таблица 3.1.(2) – Шкалы (группы) компетенций

А теперь перейдем к самой трудной проблеме, потому что уже известно [2], что к сожалению структура шкал контекста воспроизводится плохо. Это

связано с тем, что культура компаний скорее всего разная (организационные характеристики) по сравнению с западным аналогом. Если содержание деятельности (функции и компетенции) у менеджеров могут быть похожи, то организационные условия, в которых они работают, наверняка различаются у российских и западных организаций, поэтому не воспроизводится. Данная проверка была также осуществлена, потому что на этапе экспертной оценки несколько пунктов было выброшено.

Поэтому мы:

- 1) провели корреляционный анализ
- 2) посмотрели связи между переменными
- 3) на их основании сгруппировали переменные и получили 4 группы переменных
- 4) проверили, насколько они образуют однородные шкалы
- 5) рассчитали альфу Кронбаха для ИОГВ и логистической компании.

Шкала	Количество пунктов	Альфа Кронбаха для шкалы Для ИОГВ	Количество пунктов	Альфа Кронбаха для шкалы Для РЖД
1. Важность и доступность стандартов	8	,707	8	,662
2. Значимость внешних ресурсов	7	,678	7	,556
3. Автономия и реакция на изменения	7	,545	7	,564
4. Поддержание темпа работы.	7	,585	7	,788

Таблица 3.1.(3) – Шкалы (группы) компетенций

Данные шкалы получили такие названия исходя из пунктов, которые вошли в данные шкалы. В шкалу «Значимость внешних ресурсов» вошли пункты, которые говорят о том, откуда люди берут информационный ресурс, как расходуют свое время, обращаясь в другие организации. То есть всё, что касается ресурсов решения проблем.

В шкалу «Автономия и реакция на изменения» попали все пункты, которые связаны с самостоятельным принятием решения, а в шкалу «Важность и доступность стандартов» вошли пункты, связанные с соблюдением регламента работы. Шкала «Поддержание темпа работы» включила в себя пункты, связанные с поддержанием ритма работы.

Несколько вопросов не вошли в шкалы, так как они понижали альфу Кронбаха. Всего не вошедших вопросов было 3:

- Меня могут назначить на должность вне моей специализации
- Возникают проблемы, которые требуют так много времени и внимания, что я вынужден откладывать текущие задачи
- Мне приходится сталкиваться с проблемами, решение которых неочевидно.
- Вылетели характеристики

Вылетели характеристики, связанные со специализацией. Нам это кажется логичным, ведь работники гос. власти не обязательно работают по специальности, а в логистической компании обязательно нужно иметь определенную специализацию.

3.2.Характеристики компетенций, функций и контекста деятельности работников ИОГВ и коммерческой структуры

После проверки психометрических характеристик методик и пересмотренной факторной структуры контекста, было проведено сравнение уровня компетенций, функций и контекстных характеристик у работников логистической компании и ИОГВ.

Задачей данной части исследования сравнить профили компетенций, функций, контекста госслужащих и работников коммерческой структуры, чтобы определить, какие из характеристик доминируют в этом профиле, а кие являются общими или одинаковыми. То есть основная задача посмотреть, есть

ли специфика в деятельности госслужащих и менеджеров коммерческой структуры.

Достоверность различий $p<0.001$ (Приложение 2). На рисунке 3.2.(1) видно, что основной функцией у сотрудников ИОГВ, является консультирование внутри организации, то есть активное взаимодействие с коллегами, консультации и помочь коллегам в рамках своей профессиональной области. Для сотрудников коммерческой организации наиболее важными функциями являются проведение супервизии непосредственных подчиненных и консультирование внутри организации. Следовательно, для работников данной организации так же важно оказывать специализированную помощь по техническим проблемам в специфических областях деятельности своим коллегам, а также контролировать эффективность работы подчиненных рабочим стандартам

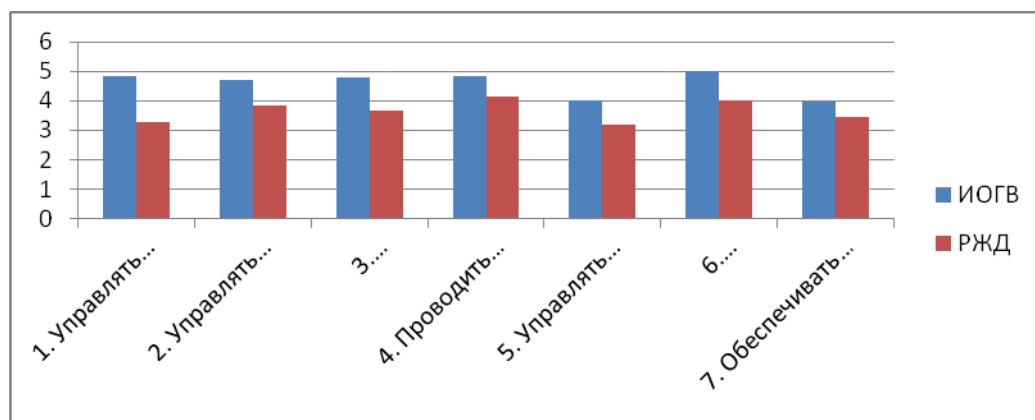


Рисунок 3.2.(1)Показатели уровня функций у сотрудников ИОГВ и РЖД.

Достоверность различий $p<0.001$. На рисунке 3.2.(2) видно, что для сотрудников ИОГВ наиболее важны такие компетенции как «Управлять стратегическим планированием», «Разрешать проблемы», «Планировать, Организовывать, Составлять расписание и Координировать», «Адаптироваться к работе и организации». А для сотрудников РЖД наиболее важные компетенции это: «Разрешать проблемы», «Планировать, Организовывать, Составлять расписание и Координировать», «Осуществлять супервизию

непосредственных подчиненных», «Управлять Личными/межличностными отношениями». Для

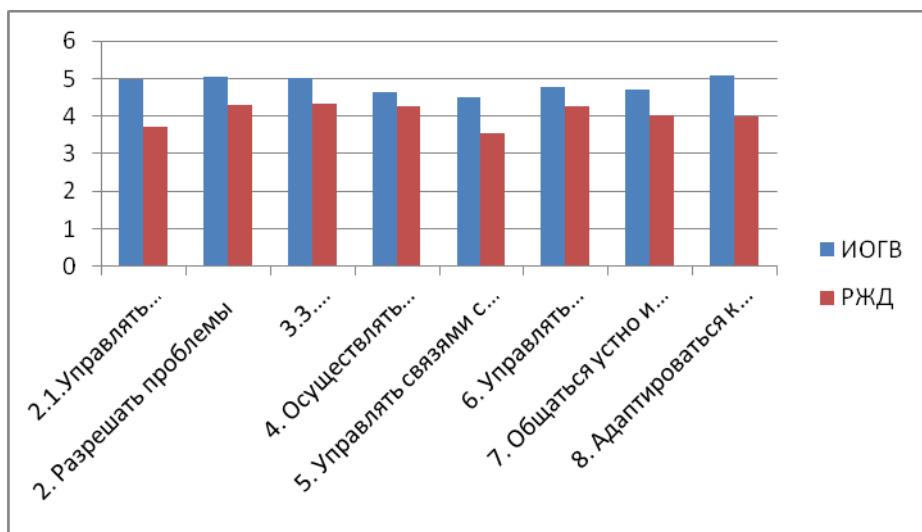


Рисунок 3.2.(2) Показатели уровня компетенций у сотрудников ИОГВ и РЖД.

Можно сделать вывод о том, что общие компетенции, которыми должны обладать и сотрудники ИОГВ и сотрудники РЖД, связаны с организацией работы внутри данных предприятий таким образом, чтобы данные организации действовали как цельные, хорошо взаимодействующие внутри системы.

На рисунке 3.2.(3) видно, что как для сотрудников ИОГВ, так и для сотрудников РЖД наиболее важна контекстная характеристика «Поддержание темпа работы», по-видимому, это связано с большой вовлеченностью менеджеров в операционную деятельность организаций. Непрерывный рабочий процесс является важным условием реализации поставленных перед менеджерами задач.

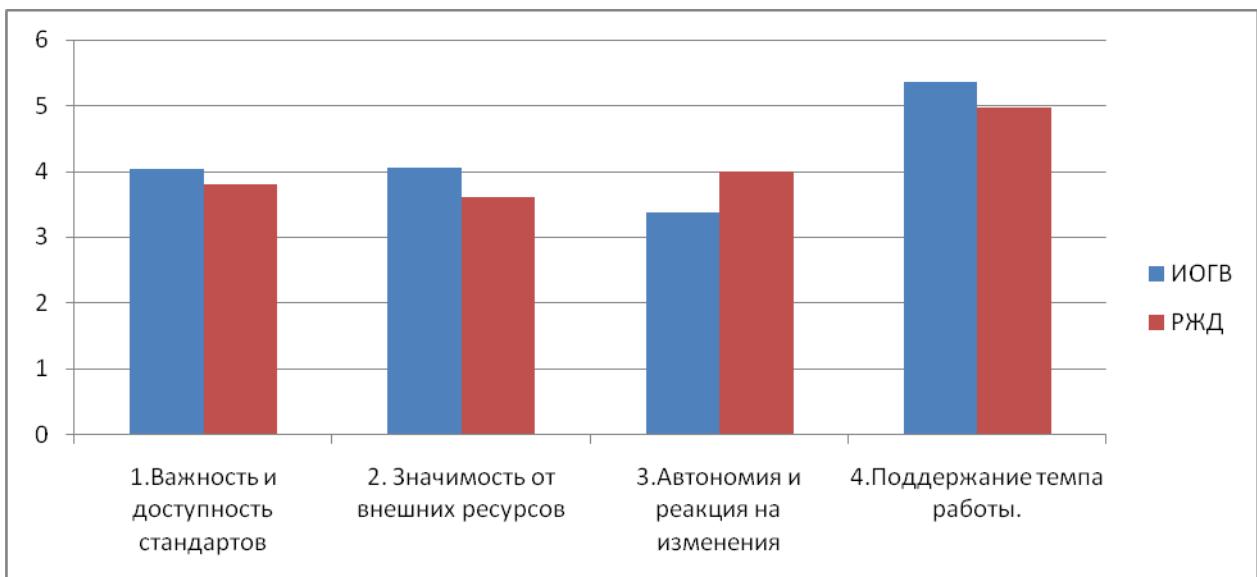


Рисунок 3.2.(3)Показатели уровня контекста у сотрудников ИОГВ и РЖД.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что функционал, набор компетенций и организационный контекст сотрудников ИОГВ и РЖД связаны с внутренней деятельностью, выстраиванием организации как эффективно работающего «муравейника», с непрерывным темпом работы, где подразделения находятся в постоянном контакте, а сотрудники сплошены единой стратегической целью.

3.3. Предикторы компетенций работников ИОГВ

Для проверки гипотезы о влиянии контекста на компетенции мы применили регрессионный анализ, используя пошаговый отбор для исключения общей дисперсии независимых переменных

В качественезависимых переменных выступили функции и контекст, а в качестве зависимой переменной выступили компетенции.

На основании полученных данных построены регрессионные модели компетенций работников ИОГВ.

В регрессионную модель ($R^2=0.444$) компетенции работников ИОГВ «Управлять стратегическим планированием» вошли такие функции, как «Управлять стратегическим планированием», «Консультировать внутри

организации», «Управлять операциями» и контекстная характеристика «Автономия и реакция на изменения».

Компетенция «Управлять стратегическим планированием» (R^2 для уравнения регрессии равен 0.494) для менеджеров логистической компании зависит от таких предикторов, как функции как «Управлять стратегическим планированием», «Консультировать внутри организации», «Обеспечивать соответствие нормативным требованиям», «Проводить супервизию непосредственных подчиненных». Предиктором данной компетенции также является характеристика контекста «Автономия и реакция на изменения».

Различия в функциях-предикторах компетенции можно объяснить спецификой этих организаций: логистическая компания - в первую очередь коммерческая организация и усилия ее менеджеров сконцентрированы на непосредственной работе с сотрудниками для получения результатов (функции «Обеспечивать соответствие нормативным требованиям», «Проводить супервизию непосредственных подчиненных»).

Рассмотрим регрессионную модель второй компетенции работников ИОГВ «Разрешать проблемы» ($R^2=0.478$). Данная компетенция зависит от таких функций как «Проводить супервизию непосредственных подчиненных», «Консультировать внутри организации», «Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать». Предиктором данной компетенции является контекстная характеристика «Поддержание темпа работы».

Компетенция «Разрешать проблемы» ($R^2=0.522$ для регрессионной модели) у работников логистической компании зависит от важности таких функций как «Проводить супервизию непосредственных подчиненных», «Консультировать внутри организации», «Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать», «Обеспечивать соответствие нормативным требованиям» и контекстной характеристики «Поддержание темпа работы».

Различие в регрессионных моделях компетенции для госслужащих и работников транспортной компании - в том, что в число предикторов

компетенции и логистов входит функция «Обеспечивать соответствие нормативным требованиям». Важность соблюдения нормативных требований связана с повышенной опасностью транспортных перевозок для жизни и здоровья.

Рассмотрим регрессионную модель третьей компетенции ИОГВ ($R^2=0.416$) «Планировать, Организовывать, Составлять расписание, Координировать». Данная компетенция зависит от таких функций как «Проводить супервизию непосредственных подчиненных», «Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать», «Управлять стратегическим планированием».

Компетенция «Планировать, Организовывать, Составлять расписание, Координировать» ($R^2=0.472$) у сотрудников РЖД зависит от совокупности таких функций как «Проводить супервизию непосредственных подчиненных», «Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать», «Управлять операциями» и, что очень важно - от контекстной характеристики «Поддержание темпа работы».

В исполнительном органе власти в процессе планирования и координация внутренней деятельности больше ориентации на реализацию стратегической задачи, поставленную законодательной властью, в то же время сроки реализации часто растягиваются или смещаются.. Руководителей коммерческой организации интересует непрерывный процесс работы («Управлять операциями»), со своевременным разрешением нескольких задач (проектов) и неотставленным по времени получением коммерческих результатов («Поддержание темпа работы»).

Рассмотрим четвертую компетенцию ИОГВ «Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных»($R^2=0.526$ для уравнения регрессии), которая зависит от таких функций как «Проводить супервизию непосредственных подчиненных», «Управлять стратегическим планированием», «Управлять операциями», «Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать» и характеристики контекста «Значимость внешних ресурсов».

Эта же компетенция у менеджеров-логистов непосредственно зависит от ряда функций: «Проводить супервизию непосредственных подчиненных», «Управлять стратегическим планированием», «Консультировать внутри организации». Она так же зависит от двух показателей контекста: «Важность и доступность стандартов», «Поддержание темпа работы» ($\Delta^2=0.405$ для регрессионной модели).

Интересно отметить, что одна и та же компетенция приобретает разный смысл в разных контекстах. Например, учреждения ИОГВ находятся в неразрывном единстве с другими органами власти: они зависят от законодательства, что влияет на постановку целей, и, в то же время, именно они находятся в непрерывном взаимодействии с обществом, поэтому для них, прежде всего, важна слаженность работы сотрудников внутри организации для достижения поставленных задач, будь то практическое исполнение предписаний закона или ответы на запросы простых граждан.

Логистическая компания, как коммерческая организация, деятельность которой направлена на получение прибыли, заинтересована не только в четкой и слаженной работе сотрудников внутри компании, но и в развитии инноваций, позволяющих увеличить обороты услуг и показатели прибыли. Поэтому, в соответствии с изменениями в содержании стратегической цели, высшее руководство доносит до руководителей подразделений и других сотрудников новые стандарты и требования, требующие не только исполнительности и дисциплинированности, но и инициативности при разработке новых проектов, идей модернизации и т.д.

Рассмотрим пятую компетенцию ИОГВ «Управлять связями с общественностью и профессиональным сообществом» ($\Delta^2=0.405$ для уравнения регрессии). Данная компетенция зависит от таких функций как «Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом», «Управлять стратегическим планированием», «Консультировать внутри организации». Предиктором данной компетенции является так же характеристика контекста «Значимость внешних ресурсов».

Зависимости данной компетенции от функций и контекста у сотрудников ИОГВ и логистической компании преимущественно совпадали.

Однако для учреждений ИОГВ, как для главных акторов-исполнителей принятого закона, особенно важна компетенция «Управлять связями с общественностью и профессиональным сообществом» с ее конкретным контекстом «Значимость внешних ресурсов», т.к. качественная реализация предписаний закона напрямую связана с тем, как учреждения ИОГВ выстраивают диалог и взаимоотношения с объектами этого закона: либо с какой-либо конкретной организацией, относящейся к сфере действия нового закона, либо с обществом в целом.

Компетенция «Управлять связями с общественностью и профессиональным сообществом» ($\square^2=0.502$) у работников – логистов зависит от важности таких функций как «Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом», «Управлять стратегическим планированием», «Консультировать внутри организации» и контекста «Значимость внешних ресурсов» и «Важность и доступность стандартов».

В этом проявляется очевидная взаимосвязь компетенции «Управлять связями с общественностью и профессиональным сообществом», функции «Консультировать внутри организации» и контекста зависимости от внешних ресурсов и важности и доступности стандартов. В условиях рыночной экономики любая коммерческая организация реагирует на спрос общества и берет его за основу будущих изменений и совершенствований своих услуг. Сотрудники самого разного уровня, реагируя на новые требования времени и конкретные запросы общества, могут получить консультацию по возникшему вопросу совершенствования обслуживания у вышестоящих органов своей компании для того, чтобы руководство могло принять адекватные решения и удовлетворить спрос общества, даже если для этого придется скорректировать некоторые внутренние стандарты и правила и донести их в обновленном варианте до сотрудников низшего звена. Гибкость компании и быстрая реакция

на запрос потребителя, проявляемая в конкретных решениях – это залог успеха и процветания компании в достижении своих стратегических целей.

Обратимся к шестой компетенции ИОГВ «Управлять Личными/межличностными отношениями» ($R^2=0.437$ для уравнения регрессии). Данная компетенция зависит набора функций: «Управлять стратегическим планированием», «Проводить супервизию непосредственных подчиненных», «Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом». Предиктором данной компетенции так является контекст «Значимость внешних ресурсов».

Компетенция «Управлять Личными/межличностными отношениями» ($R^2=0.394$) у сотрудников - логистов, непосредственно зависит от таких функций как «Проводить супервизию непосредственных подчиненных», «Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом», «Управлять стратегическим планированием» и контекстных переменных: «Поддержание темпа работы» и «Значимость внешних ресурсов».

Интересно отметить, что при взаимодействии с гражданами, неудовлетворенными качеством оказанных услуг (для ИОГВ) или с клиентами и поставщиками (для РЖД), эффективность для первых часто зависит от факторов находящихся за пределами компетенции данного органа власти, в то время как для вторых она связана, в основном, с изменениями на рынке услуг и экономической ситуацией в государстве. В то же время РЖД стараются реагировать на недовольство качеством своих услуг, запросы граждан и требования поставщиков максимально реактивно, так как удовлетворение спроса клиента - это главный показатель баланса функционирования компании, увеличения доходов и оборота услуг, а так же, это является основным стимулом ее модернизации.

Рассмотрим седьмую компетенцию ИОГВ «Общаться устно и письменно» ($R^2=0.563$). Данная компетенция зависит от таких функций, как «Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом»,

«Управлять операциями», «Консультировать внутри организации» и «Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать». Так же данная компетенция зависит от контекста «Значимость внешних ресурсов».

Данная компетенция, то есть «Общаться устно письменно» ($\square^2=0.429$) для РЖД зависит от набора функций: «Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом», «Консультировать внутри организации», «Проводить супервизию непосредственных подчиненных», «Обеспечивать соответствие нормативным требованиям» и контекстных переменных: «Важность и доступность стандартов», «Значимость от внешних ресурсов».

Данный результат объясняет то, что работа сотрудников ИОГВ непосредственно связана с другими органами власти. Для выстраивания диалога с этими организациями, работники ИОГВ должны уметь выстраивать деловые коммуникации, а руководители подразделений должны уметь четко доносить цели своим подчиненным, чтобы внутри организации выстроилась слаженная работа. Умение вести деловую коммуникацию особенно важно в условиях деятельности коммерческой логистической, так как от этого зависят установление партнерских отношений, привлечение новых клиентов услуг. Все это непосредственно связано с коммерческими задачами, а именно - увеличение прибыли и роста оборота услуг компании.

Обратимся к последней компетенции ИОГВ «Адаптироваться к работе и организации», которая зависит от таких функций как «Управлять стратегическим планированием», «Консультировать внутри организации», «Управлять операциями»., предиктором данной компетенции является контекст «Значимость внешних ресурсов»($\square^2=0.393$).

Данная компетенция - «Адаптироваться к работе и организации» у сотрудников-логистов зависит от таких функций как «Управлять стратегическим планированием», «Управлять взаимоотношениями с обществом

и профессиональным сообществом» и контекста «Важность и доступность стандартов» и «Поддержание темпа работы» ($\alpha=0.502$) .

Данный результат подтверждает то, что деятельность ИОГВ в реализации определенного функционала очень тесно связана с совместной работой с другими органами власти. Более того, взаимосвязь компетенции «Адаптироваться к работе и организации» и контекста «Значимость от внешних ресурсов» для ИОГВ прослеживается в том, что структура и регламент деятельности этих учреждений, с которыми имеют дело сотрудники, были созданы другим внешним объектом, а именно Законодательными органами государства и регионов, и ими же данная структура в случае необходимости реформируется.

Взаимосвязь компетенции «Адаптироваться к работе и организации» и выделенного предиктора - функции «Управлять стратегическим планированием» для сотрудников логистической компании находится на поверхности: в контекстах «Важность и доступность стандартов» и «Поддержание темпа работы» у сотрудника компании появляется такая ответственность, как необходимость подробного изучения структуры, регламента и принципов своей компании, т.к. от его деятельности, подкрепленной соответствующими знаниями, зависит коммерческий успех всей организации.

Логистическая компания действует в рамках существующего законодательства и играет «по правилам игры» государства. Значит, каждый сотрудник компании должен руководствоваться этими законами при исполнении функций в соответствии со своей должностью. Более того, компания подводит его к необходимости изучать действующие законы в государстве и отслеживать изменения в законодательной сфере.

Обобщая все полученные результаты, можно сделать вывод о том, что на формирование компетенции влияет одновременно функционал выполняемый сотрудниками, а также контекст работы в которой осуществляется деятельность.

Выводы:

1. В результате исследования подтверждена первая гипотеза: обнаружены различия в профилях компетенций, функций и характеристик контекста менеджеров коммерческой организации и госслужащих.
2. Для госслужащих в число наиболее важных компетенций вошли такие компетенции как «Управлять стратегическим планированием», «Адаптироваться к работе и организации», связанные с управление организацией в целом . А для сотрудников коммерческой организации к наиболее важным компетенциям относятся «Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных» и «Управлять Личными/межличностными отношениями», основным акцентом в которых является руководство персоналом как взаимодействие с коллегами и подчиненными.
3. Подтверждена вторая гипотеза исследования: на уровень компетенций менеджеров коммерческой компании и госслужащих влияет и функционал выполняемый сотрудниками и контекст, в котором осуществляется их деятельность. Однако состав предикторов компетенций менеджеров коммерческой компании и госслужащих оказывается существенно различным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Астапенко Е. Е., Маничев С. А. Организационный контекст участия сотрудников в обмене знаниями// Вестник УДК. - СПб: СПбГУ, 2015. - № 4. - С.109-117.

2. Астапенко Е.Е., Маничев С.А. Отношение «функции-контекст» как предиктор важности менеджерских компетенций// Петербургский психологический журнал. - СПб: СПбГУ., 2016. - № 15. - С.117-147.
3. Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К. Авторские технологии разработки моделей компетенций. Организационная психология. - М., 2014. - Т. 4.- № 4.- С. 74-92.
4. Байденко В. И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода) // Высшее образование в России.- № 11.- 2004.- С. 5 - 11
5. Гришина Н.В., Маничев С.А. Изучение контекста как исследовательская перспектива организационной психологии// Вестник СПбГУ.- СПб, 2015.- Сер.16. - Вып. 4. - С. 93-108.
6. Жукевич Г.В., Соколова Е.Ю. Профессиональные компетенции в сфере государственного управления// Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России: Сборник докладов Восьмой Всероссийской научно-практической Интернет-конференции (27–28 октября 2011 г.) – Петрозаводск: ПетрГУ, 2011. – Книга II. – С. 174-179.
7. Лидерство и руководство в государственном секторе: ценности, стандарты и компетенции в Центральной и Восточной Европе: сб. ст. 15-й ежегодной конференции NISPAcee. - Киев, 2007. - 176 с.

8. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – М., 1997. – №4. – С. 55-65.
9. Маничев С.А. Организационный контекст принятия управленческих решений// Вестник СПбГУ.- СПб, 2015.- Сер.16. - Вып. 1. – С. 55-62.
10. Роббинз С. П., Коултер М. Менеджмент/ Пер. с англ.- М., 2006. - 1056 с.
11. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – Пер. с англ. СПб., 2002. — 336 с.
12. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции. //Социологические исследования. – 1996. - № 7. – С. 47- 55.
13. Юрьева О.В., Бурганова Л.А. Профессиональная компетенция в сфере государственного и муниципального управления/ О.В. Юрьева, Л.А. Бурганова.- Казань, 2009. – С. 19
14. Banker R. D., Natarajan R. Evaluating Contextual Variables Affecting Productivity Using Data Envelopment Analysis, Operations Research. – January - February, 2008. - Vol. 56. - № 1. - P. 48-58
15. Baron, R. A. Job design and entrepreneurship: Why closer connections L' mutual gain// Journal of Organizational Behavior. - 2010. - P.370–378.
16. Barrick, M.R., Mount, M.K. The Theory of Purposeful Work Behavior. The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics. - Academy of Management Review, 2013. - Vol. 38. - № 1. - P. 132–153

17. Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity // Journal of Organizational Behavior. - 2010. - Vol. 31. - P. 158–186

18. Billings, R. S., Klimoski, R. J., Brebaugh, J. A. The impact of a change in technology on job characteristics: A quasi-experiment //Administrative Science Quarterly. – 1977. - P. 318–339

19. Bowman, J., West, J., Berman, E., Wart, M. V. The Professional Edge: Competences in Public Service. - New York: M.E. Sharpe, 2004

20. Brabham, D. C. Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a crowdsourcing application. - First Monday 2008. - Vol. 13. - № 6. - P. 1-22.

21. Budd, J. M. The Organizational Culture of the Research University: Implications for LIS Education // Journal of Education for Library and Information Science. – 1996. – Vol. 37 (2). – P.154-162.

22. Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. - London: Tavistock publications, 1961. - 258 p.

23. Cappelli P, Sherer PD. The missing role of context in OB: the need for a meso-level approach. Research in Organizational Behavior. - 1991 . – Vol. 13. - P. 55-110

24. Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M., Wall, T. D. The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study // Journal of Organizational Behavior. – 2010. – Vol. 31. – P. 240–258
25. Deci, E. L., Ryan, R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. - Springer 1985. – 372 p.
26. DeVaro, J. A theoretical analysis of relational job design and compensation // Journal of Organizational Behavior. – 2010. – Vol. 31. – P. 279–301.
27. Dey A. K. Understanding and using context // Personal and Ubiquitous Computing. – February 2001. - Vol. 5. - № 1, P. 4-7
28. Edwards, J. R., Scully, J. A., Brtek, M. D. The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research // Journal of Applied Psychology. – 2000. - Vol. 85. – P. 860 – 868
29. Engeström, Y. Communication, Discourse and Activity// The Communication Review. – 1999. – Vol. 2 (1-2). – P. 168-185
30. Gaspar R. A Study on the Perception of Human Resource Executives On Competency Mapping for the Superior Results // International Journal of Social Science Tomorrow. – 2012. – Vol. 1. - 8
31. Gellatly, I. R., Irving, P. G. Personality, autonomy, and contextual performance of managers// Human Performance. – 2001. – Vol. 14. - P. 229-243

32. Grant, A., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. Special Issue in Job Design. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, Issue 2-3, pp. 145-157.
33. Haas L., Hwang, C. P. Gender and Organizational Culture// *Gender & Society*. – 2007. – Vol. 21. – P. 52-79
34. Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the job diagnostic survey // *Journal of applied psychology*. – 1975. - Vol. 60. - № 2, P. 159–170
35. Hattrup K, Jackson S.E. Learning about individual differences by taking situations seriously. In Individual Differences and Behavior in Organizations. - Murphy KR (ed.). Jossey-Bass: San Francisco, 1996. – P. 507-547
36. Hornby D. and Thomas R. Toward a Better Standard of Management. *Personnel Management*. – 1989. - Vol. 21 (1). - P 52-55
37. Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., Weigel, M. Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals // *Journal of Organizational Behavior*. – 2010. – Vol. 31. – P. 187– 215.
38. Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features. A Meta-Analytic Summary and

Theoretical Extension of the Work Design Literature, // Journal of Applied Psychology. – 2007. - Vol. 92. - № 5. - P. 1332–1356.

39. Ilgen D. R., Hollenbeck J. R. The structure of work: job design and roles// Handbook of organizational and industrial psychology. - 1991. - Vol. 2. - P. 165-207.
40. Ipeirotis, P. G. Demographics of Mechanical Turk// Working Paper. – New York university, 2010.
41. Jackson D.N. Evaluation of task and job skill linkage judgments used to develop test specifications // Personnel Psychology. The dynamics of structured personality tests Psychological Review. - 1971. - Vol. 78. - P. 229-248
42. Johns G. The essential impact of context on organizational behavior //Academy of Management Review. – 2006. - Vol. 31. - № 2. – P. 386–408
43. Jakonis, A. Culture of Japanese organization and basic determinants of institutional economy // Journal of Intercultural Management. – 2009. – Vol. 1(2). – P. 90-104
44. Jałochaa B. , Krane H. P. Key competences of public sector project managers. // Procedia – Social and Behaviora lSciences. – 2014.- Vol. 119. – P. 247 – 256
45. James, J. H. S. Reinforcing ethical decision making through organizational structure// Journal of Business Ethics. – Vol. 28(1). – P. 43-58

46. Juillerat, T. L. Friends, not foes? Work design and formalization in the modern work context. // Journal of Organizational Behavior. – Vol. 31. - P. 216–239.
47. Katz D., Kahn R. The Social Psychology of Organizations.- New York, John Wiley & Sons, 1966. - P. 186 -218.
48. Kaufmann, N., Schulze, T., Veit, D.:More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing // A Study on Mechanical Turk, Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems. – Detroit, 2011. – P. 1-11.
49. Kronsbein, D., Meiser, D., Leyer, M. Conceptualisation of Contextual Factors for Business Process Performance, in: Ao, S.I.Castillo, O. Douglas, C. Feng, D.D. Lee, J.-A. (Hrsg.)// International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2014, , Lecture Notes in Engineering and Computer Science. - Hongkong, China: Newswood, 2014. - Band 2. – P. 1198-1203.
50. Lakhani, K. R., Wolf, R. G. Why hackers do what they do: Understanding motivation and effort in free/open source software projects, In Perspectives on free and open source software // MIT Press. – 2005. - P. 3-22.
51. Larkin P., Gould E. The definition of work roles within organizations.– P. 1-7.
52. Lindenberg, S. Intrinsic Motivation in a New Light. - Kyklos, 2001. – Vol. 54. - № 2-3Ю – P. 317-342

53. Linnenluecke, M. K., Griffiths, A. Corporate sustainability and organizational culture // Journal of World Business. – 2010. – Vol. 45. – P. 357-366.
54. Lok, P., & Crawford, J. The effect of organizational culture and leadership styleon job satisfaction and organizational commitment// Journal of Management Development. – 2003. – Vol. 23(3/4). – P. 321-338.
55. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence // American Psychologist. – 1973. – Vol. 28 (1). – P.1-14.
56. May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – March, 2004. - № 77, P. 11–37
57. Mohamad Noorman Masrek, Nur Izzati Yusof, Siti Arpah Noordin and Rusnah Johare Exploring the Relationship between Job Design and Knowledge Productivity: A Conceptual Framework in the Context of Malaysian Administrative and Diplomatic Officers // Journal of Organizational Knowledge Management. - Vol. 2013. – P. 1- 8
58. Mehr, S. K., Emadi, S., Cheraghian, H., Roshani, F., Behzadi, F. Relationship between job satisfaction and organizational culture in staffs and experts of

physical education offices of Mazandaran Province// European Journal of Experimental Biology. – 2012. – Vol. 2(4). – P.1029-1033.

59. Molinsky, A., & Margolis, J. Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations// Academy of Management Review. – 2005. – Vol. 30. - P. 245–268.
60. Moore Lori L., Rudd Rick D. Leadership skills and competencies for extension directors and administrators// Journal of Agricultural Education. – 2004. - Vol. 45. - № 3. - P 22-33
61. Morgeson F. P., Dierdorff E. C., Hmurovic J. L. Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context// Journal of Organizational Behavior Special Issue: Putting Job Design in Context. – 2010. - Vol. 31. - iss. 2–3. – P. 351–360
62. Morgeson, F. P. Humphrey, S. E. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work// Journal of Applied Psychology. – 2006. – Vol. 91. – P. 1321-1339.
63. Mowday RT, Sutton R.I. Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts// Annual Review of Psychology/ - 1993. – Vol. 44. – P. 195-229

64. Munyon, T. P., Summers, J. K., Buckley, M. R., Ranft, A. L., Ferris, G. R. Executive work design: New perspectives and future directions// Journal of Organizational Behavior. – 2010. – Vol. 31. – P. 432–447.
65. Naqvi R., Ishtiaq M., Kanwa N. Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in Fast Food Sector of Pakistan// International Journal of Business and Management. – 2013. - Vol. 8. - № 17. – P. 92-102
66. Nicholson, N. The design of work—An evolutionary perspective// Journal of Organizational Behavior,. – 2010. – Vol. 31. – P. 422–431.
67. Oldham, G. R., & Hackman, J. R. Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks// Administrative Science Quarterly. – 1981. – Vol. 26. – P. 66–83.
68. Occupational Requirements// O*Net OnLine [Электронный ресурс]. URL: <https://www.onetcenter.org/content.html/4.C> (Дата обращения 21.05.2016)
69. Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., Folger, R. The relationship between ethical leadership and core job characteristics// Journal of Organizational Behavior. – 2011. – Vol. 31. – P. 259–278.

70. Prien E. P., Goodstein L. D., Goodstein J., Gamble L. G. Jr. A Practical Guide to Job Analysis. - San Francisco, 2009. - CA: Pfeiffer. - 288 p.
71. Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Turner, C. Dimensions of organization structure// Administrative Science Quarterly. – 1968. – Vol. 13. – P. 65–105
72. Rounds J., Smith T., Hubert L., Lewis P., Rivkin D. Development of Occupational Interest Profiles for O*NET. National Center for O*NET Development. Employment Security Commission. - July, 1999. - 190 p.
73. Rosemann M., Recker J., Flender C., Ansell P. Understanding context-awareness in business process design// in Proceedings 17th Australasian Conference on Information Systems, S. Spencer, and A. Jenkins, Eds. Adelaide. - 2006, P. 3 -5.
74. Rosemann M., Recker J. C., Flender C. Contextualization of Business Processes// International Journal of Business Process Integration and Management. – 2008. - Vol. 3. - № 1. – P. 47-60.
75. Rousseau D. M., Cooke R. A. Technology and structure: The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations// Journal of Management. - Fall-Winter 1984. - P. 345-361.
76. Ruben, B. D. What leaders need to know and do: A leadership competencies scorecard. (2nd ed)// Washington, DC: National Association of College and University Business Officers. – 2012.

77. Saidani O., Nurcan S. Towards context aware business process modeling// In Proceedings of the 8th Workshop on Business Process Modeling, Development, and Support. - Trondheim, 2007. – P.
78. Saragih, S. The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable// International Research Journal of Business Studies. – 2011. – Vol. 4(3). – P. 203-215.
79. Schippmann J.S., Prien E.P., Hughes G.L. The content of management work: Formation of task and job skill composite classifications. – March, 1991. - Vol. 5. - Is. 3. – P. 325-354.
80. Shalley, C. E., Gilson, L. L., Blum, T. C. Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave// Academy of Management Journal. – 200. – Vol. 43. – P. 215–223.
81. Spencer L., Spencer S. Competence at Work: Model for Superior Performance. - New York, John Wiley & Sons, 1993.
82. Sutton, R. I., & Rousseau, D. M. Structure, technology, and dependence on a parent organization: Organizational and environmental correlates of individual responses// Journal of Applied Psychology. – 1979. – Vol. 64. – P. 675– 687.
83. Vikram Singh Chouhan, Sandeep Srivastava. Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey// Journal of Business and Management. – January, 2014. - Vol. 16. - Issue 1. - Ver. I. – P. 14-22

84. Virtanen, T. Changing competences of public sector managers: tensions in commitment// The International Journal of Public Sector Management. – 2000. – Vol. 13(4). – P. 333-341
85. Woodward J. Industrial Organization: Theory and Practice. - New York, Oxford University Press, 1981.- 288 p.
86. Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., Debebe, G. Interpersonal sensemaking and the meaning of work. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.)// Research in organizational behavior. – Amsterdam: Elsevier, 2003. - Vol. 25. – P. 93–135

Приложения

Приложение 1

Шкала	Вопросы	Количес тво пунктов	Альфа Кронбаха для шкалы Для ИОГВ(сам.с бор)	Количе ство пункто в	Альфа Кронбаха для шкалы Для РЖД(сам. сбор)

1. Важность и доступность стандартов	<p>BOTH_K 2. Обычно сразу видно, насколько хорошо или плохо я справляюсь с работой</p> <p>BOTH_K4. У меня уже есть письменные регламенты и политики работы</p> <p>BOTH_K 5. На моей работе я выполняю одинаковые задания одним способом</p> <p>BOTH_K23. У меня есть подогнанные под каждую ситуацию регламенты выполнения работы</p> <p>BOTH_K 10. Моя эффективность оценивается на основании доступных и объективных стандартов работы</p> <p>BOTH_K 21. Большая часть моей работы измерима, и результаты могут представлять как тенденции и периодические сводки</p> <p>BOTH_K 32. Существуют объективные способы оценки деятельности, такие, как ключевые показатели, базовые тарифы отрасли или оптимизация стоимости</p> <p>BOTH_K 18. Профессиональные и технические регламенты и стандарты ограничивают выбор способа выполнения работы</p>	8	,707	8	,662
--------------------------------------	---	---	------	---	------

2. Значимость внешних ресурсов	<p>ВОТН_К 39. Внешние исполнители влияют на сроки выполнения задач. Мне приходится брать в расчет подвижки в графике поставок продукции или услуг от подрядчиков в каждойдневной работе</p> <p>ВОТН_К16. Моя эффективность зависит в основном от факторов, находящихся за пределами компетенции моего органа власти. Моя эффективность зависит в основном от внешних условий организации, таких как изменение рынка или конкуренция</p> <p>ВОТН_К11. Из-за меняющихся условий мне постоянно приходится решать дополнительные задачи. Из-за меняющихся условий мне приходится постоянно изменять методы работы или переключаться на другую работу</p> <p>ВОТН_К37. Мне приходится обращаться за информацией или помощью в другие органы власти. Мне приходится пользоваться ресурсами, расположеными в разных частях организации.</p> <p>ВОТН_К 23. Возникают проблемы, которые требуют так много времени и внимания, что я вынужден откладывать текущие задачи. Мне приходится сталкиваться с проблемами, которые требуют так много времени и внимания, что я вынужден отложить другие обязанности</p> <p>ВОТН_К 9. Мне нужно согласовывать все свои действия и решения с вышестоящими руководителями. Мне нужно согласовывать свои действия и решения с руководителями</p> <p>ВОТН_К 22. Мне приходится запрашивать информацию от других для решения задач. Мне</p>	7	,678	7	,556
--------------------------------	--	---	------	---	------

3. Автономия и реакция на изменения	<p>ВОТН_К 31. Я получаю информацию для работы из неформальных источников. Я могу быстро получить информацию о работе из неформальных источников</p> <p>ВОТН_К 35. Если сотрудник считает, что он прав, то может действовать самостоятельно, под свою ответственность. Руководство негодует, если сверять с ним любую мелочь, если работник сам считает, что его подход - правильный, можно просто двигаться вперед</p> <p>ВОТН_К43. Мои функции меняются изо дня в день. Мои функции отличаются день ото дня</p> <p>ВОТН_К 45. Основное внимание уделяю грядущим изменениям в моей работе. Основное внимание в моей работе уделяется грядущим изменениям, таким как выпуск новой продукции, изменению технологии или стратегии бизнеса</p> <p>ВОТН_К13. Я приспосабливаю и применяю правила и регламенты работы. Имеющиеся формальные стандарты моей работы уже устарели</p> <p>ВОТН_К14. Я знаю, что нужно делать, взглянув на доступную необходимую информацию. Мне требуется постоянно искать дополнительную информацию для достижения результата</p> <p>ВОТН_К29. Сроки исполнения задачи важнее качества В моей должности я должен управлять с акцентом на количественные показатели производства</p>	7	,545	7	,564
-------------------------------------	--	---	------	---	------

4. Поддержание темпа работы.	<p>ВОТН_K47. Я лично ответственен за достижение целей моей работы.</p> <p>ВОТН_K48. Лично от моей работы зависит достижение целей моим органом власти. Моя работа тесно связана с достижением целей организации</p> <p>ВОТН_K7. От меня ждут достижения результата, даже если возникают непредвиденные ситуации. От меня ждут эффективной работы, даже если приходится привыкать к изменяющимся условиям</p> <p>ВОТН_K 1. Требуется уделять внимание некоторым различным задачам. Моя работа требует ежедневно уделять внимание некоторым различным проблемам или заданиям</p> <p>ВОТН_K 30. Сотрудники обязаны выполнять свою работу в срок вне зависимости от ее сложности. Люди должны выполнять свою работу вне зависимости от ее сложности или требований</p> <p>ВОТН_K40. Я знаю, куда обратиться за необходимой для работы информацией</p> <p>ВОТН_K 42. Рабочий процесс должен быть непрерывным при любых обстоятельствах. Особое внимание в моей работе уделяется такой организации процесса, чтобы он оставался непрерывным при любых обстоятельствах</p>	7	,585	7	,788
------------------------------	---	---	------	---	------

