

УДК 159.9.07

Астапенко Е.Е., Маничев С.А.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

**Отношение «функции-контекст»
как предиктор важности менеджерских компетенций¹**

Function-context ratio as predictor of managerial competencies importance

Аннотация

В статье приведены результаты исследования соотношения контекста деятельности, функций и компетенций российских менеджеров (N = 314). Модель контекстных характеристик, предложенная Э. Прином (Prien, 2009) не воспроизвелась полностью на российской выборке, получено 6 скорректированных шкал контекстных характеристик. Характеристики контекста и функций менеджеров относительно независимы друг от друга. В то же время, как показывают построенные регрессионные модели, организационный контекст совместно с функционалом менеджеров оказывает влияние на оценку важности компетенций.

Ключевые слова:

менеджерские компетенции, организационный контекст, характеристики рабочего места, функции руководителей

Abstract

This article describes the research of the ratio of organizational context, functions and competences of Russian managers (N = 314). Model of contextual characteristics, proposed bringing (Prien, 2009) are not fully reproduced in the Russian sample, 6 adjusted scales of contextual characteristics were obtained. Features of context and functions of managers are relatively independent of each other. At the same time, as shown by built regression models, organizational context, together with the managers functions affect the assessment of the importance of competencies.

Keywords:

managerial competencies, organizational context, workplace characteristics, manager functions

Введение

Содержание работы руководителя в организации определяется не только его личными компетенциями и функционалом его должностной позиции, но и ситуационными факторами, и, прежде всего – тем, что порождает конкретные рабочие ситуации – организационным контекстом.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ (проект №15-06-10546 «Ситуационный подход к организационному контексту: психологическая структура и таксономия ситуаций деятельности»)

Для описания работы в англоязычной литературе используется два термина *job* и *work*. Первый из них может быть определен как «набор элементов задач, который объединен общим названием работы и выполняется одним человеком» (Ilgen, Hollenbeck, 1991). Можно обозначить его как типичное поведение в организации. Вторым термином отражает в большей степени работу в связке с ее результатом и определяется как «целенаправленное поведение» (Morin, 2004).

Функционал для должностной позиции описывается как обязанности (*duties*), ответственность (*responsibilities*), задачи (*tasks*) и роли (*roles*).

Обязанности и зоны ответственности часто являются синонимами, за исключением одного аспекта: ответственность включает в себя внутреннюю регуляцию поведения («чувство ответственности») (Hackman, Oldham, 1980), в отличие от формальных обязанностей, отражающих некое обязательство индивида по отношению к внешней среде. Описание задач, несмотря на то, что является элементом анализа работы, включает в себя последовательность действий и разнообразие действий, необходимых для выполнения задачи (Hackman, Oldham, 1980). Обязанности, зоны ответственности и задачи не позволяют описывать конкретные действия человека, только формальные характеристики работы (обязанности и зоны ответственности) или связки отдельных действий с намеком на результат (задачи).

Хаквейл и Оулд определили роль как «набор функций, которые обычно реализуются индивидом или группой индивидов с некоторой ответственностью по отношению к организации» (Huckvale, Ould, 1995). То есть роль определяет группу функций, связанных с реализацией одной задачи. Генерализованные функции работника наряду с характеристиками организационного контекста и контекста рабочего места образуют требования профессии (Rounds et al., 1999). Похожая модель рассматривается отечественными исследователями (Ерофеев, Базаров 2014). В ней влияние организационного контекста фокусируется на одном из аспектов

рассмотрения компетенций – «компетенции должности». В этом случае описываются компетенции, обращенные к работе и учитывающие характеристики организационного контекста: организационную культуру, структуру, цели и т.п. Вторым аспектом рассмотрения компетенций являются «компетенции сотрудника», т.е. его способности к выполнению определенного функционала.

Одними из первых авторов, описывающих характеристики организационного контекста, были Хакман и Олдхэм (Hackman, Oldham, 1975), выделившие 5 основных измерений контекста работы. В то время к ним были отнесены разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы, целостность работы (завершенность рабочего задания), субъективная значимость работы (важность для людей), автономия (самостоятельность в выборе способа работы) и наличие обратной связи (как от самой работы, так и от окружающих). К характеристикам организационного контекста относят, также, объем доступных ресурсов, особенности руководства, технологии, количество и сложность задач (Morgeson et al., 2010), специализацию работников (Prien et al., 2009).

Модель, связывающую характеристики контекста, функции и компетенции работника, построили Г. Хьюз и Э. Прин. На первом шаге были прослежены соотношения задач и умений и навыков (Jackson, 1971). Далее, в более поздней работе (Schippmann, Prien, Hughes, 1991), умения и навыки были заменены в модели на компетенции, а задачи – на виды деятельности (функции). Что особенно важно, модель была дополнена включением в нее характеристик контекста (Prien, 1989). Была создана методика WCP (Workspace Characteristics Profile) для диагностики характеристик контекста. Изначально методика включала 14 групп характеристик: «Соппротивление конформности», «Ответственность», «Вознаграждение и обратная связь», «Целостность задачи», «Направленность на текущую эффективность», «Направленность на управление изменениями», «Направленность на

кризисное управление», «Коммуникация», «Формализация ролей», «Стандартизация задач», «Специализация ролей», «Управленческий контроль», «Централизация власти» и «Технологии». Однако в ходе эмпирических исследований структура характеристик контекста изменилась и была преобразована в опросник с семью шкалами (факторами):

- 1) акцент на эффективности работы в динамическом и сложном окружении с возникающими непредвиденными обстоятельствами;
- 2) акцент на коммуникации и получении обратной связи;
- 3) акцент на стандартизации ролей и процедур;
- 4) акцент на стандартизованных действиях при выполнении работы;
- 5) акцент на управлении изменениями по отношению к внешним силам (рынок, конкуренция и т.п.);
- 6) акцент на уникальности работы (специализация);
- 7) акцент на независимости действий.

При ревизии методики в 2009 году указанные выше семь шкал рабочего контекста были дополнены еще пятью шкалам (трудоустройство инвалидов, взаимодействие людей разных культур и т.п.) (Prien et al., 2009).

Задачи исследования

Первая задача исследования – уточнить состав групп функций и компетенций, а также характеристик контекста для российских руководителей.

Вторая задача исследования – определить наличие и структуру взаимосвязей между компетенциями и функциями, с одной стороны, и характеристиками контекста – с другой.

В модели Г. Хьюза и Э. Прина функции менеджера – это организационные требования к исполнению его управленческой деятельности, ориентированные на достижение целей организации. Характеристики контекста представляют собой организационные условия

деятельности, общие организационные нормы, определяющие необходимое для организации типичное рабочее поведение сотрудников.

Учитывая разную направленность характеристик функций и контекста, можно сформулировать *первую гипотезу* исследования – функции менеджера и характеристики контекста взаимно независимы и образуют ортогональные группы характеристик.

Компетенции принадлежат человеку как субъекту деятельности и в этом смысле являются характеристикой работника. Функции и контекст деятельности, напротив, являются переменными, которые определяются организацией, и в малой степени зависят от отдельного сотрудника. Однако, компетенции должны учитывать организационный контекст и условия, формирующие производственный опыт самого работника (Базаров, Ерофеев, Шмелев, 2014). Следовательно, по отношению к компетенциям как характеристикам работника, функции и контекст являются внешними, экзогенными, независимыми переменными.

Функции и контекст задают требования к достижениям и нормам поведения сотрудника, а компетенции описывают возможный способ удовлетворения этих требований: важность компетенции зависит от ее важности для достижения результата работы (выполняемых работником функций) и возможности ее применять (т.е. норм поведения в организации, а значит – организационного контекста).

Соответственно, можно сформулировать *вторую гипотезу* исследования – оценка важности компетенций зависит от функционала менеджера и характеристик организационного контекста.

Процедура исследования

В исследовании приняло участие 314 старших менеджеров – руководителей не менее чем среднего звена крупной логистической компании, 15,5% женщин, 84,5% мужчин, все имели высшее образование.

Они заполняли переведенный вариант методики «Профиль характеристик рабочего места» (Workspace Characteristics Profile – 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. (Prien et al., 2009).

Были использован вариант методики, включающий перечень функций и компетенций старших менеджеров (состав функций и компетенций приведен в Приложении). Респонденты оценивали важность каждой функции и компетенции для своей должностной позиции по 6-балльной шкале в диапазоне от 1 – «отсутствует» до 6 – «важнее всего».

Функции менеджера в методике разделены на группы, включающие различное количество вопросов (пунктов) (таблица 1).

Таблица 1 – Шкалы (группы) функций

Шкала	Количество пунктов	Альфа Кронбаха для шкалы
1. Управлять стратегическим планированием	8	0,867
2. Управлять операциями	8	0,716
3. Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать	6	0,819
4. Проводить супервизию непосредственных подчиненных	8	0,777
5. Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом (PR)	5	0,841
6. Консультировать внутри организации	3	0,628
7. Обеспечивать соответствие нормативным требованиям	6	0,779
8. Самоменеджмент	3	0,900

После оценки консистентности шкал (альфа Кронбаха) некоторые вопросы были исключены из конечного анализа (ввиду слабой корреляции со шкальной оценкой и другими пунктами шкалы) или перемещены в другую шкалу (если ответы на вопрос имели большую взаимосвязь с ответами на вопросы другой шкалой).

Исключенными являлись вопросы №9 «Обозревать относящуюся к делу литературу для создания информационной базы для стратегических и оперативных целей», №48 «Перемещать и увольнять персонал» и №29 «Отвечать на запросы по имеющейся продукции, программам или услугам». Перемещены во 2-ю группу функций «Управлять операциями» вопросы №44 «Устанавливать организационные стандарты» и №50 «Сохранять финансовые ресурсы для реализации планов организации», а в 4-ю группу «Проводить супервизию непосредственных подчиненных» – вопросы №43 «Получать обратную связь для определения улучшений в процессах и методах» и №49 «Планировать управленческую преемственность в организации».

Методика включала также 9 групп компетенций, для каждой из которых после проведения опроса был рассчитан коэффициент альфа Кронбаха (таблица 2).

Таблица 2 – Шкалы (группы) компетенций

Шкала	Количество пунктов	Альфа Кронбаха для шкалы
1. Управлять стратегическим планированием	8	0,890
2. Разрешать проблемы	12	0,909
3. Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать	7	0,849
4. Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных	6	0,754
5. Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом	6	0,839
6. Управлять Личными/межличностными отношениями	7	0,806
7. Общаться устно и письменно	13	0,878
8. Адаптироваться к работе и организации	6	0,827
9. Осуществлять непрерывные улучшения	4	0,856

Исходная методика WCP включала следующие группы характеристик контекста, по 5 пунктов в каждой группе:

- 1) эффективность – продуктивность в течение длительного времени;
- 2) коммуникация – интенсивность общения с другими;

- 3) стандартизация ролей – стандарты рабочих ролей и установленные правила;
- 4) стандартизация задач – выполнение задач по стандартным алгоритмам;
- 5) управление изменениями – сохранение эффективности в меняющейся среде;
- 6) специализация – направленность на профессиональное развитие в узкой области;
- 7) свобода действий – проявление инициативы и внесение своего вклада в результат.

В рамках проведенного пилотажного исследования (объем выборки 50 респондентов) были удалены дополнительные шкалы методики, использованы только семь основных шкал, приведенных выше, оценивалась частота встречаемости отдельной характеристики для должностной позиции.

Проведенный анализ данных привел к изменению структуры шкал контекста, которая значительно отличается от предложенной в оригинальной методике WCP.

Результаты анализа внутренней согласованности групп контекстных характеристик для методики WCP показали, что внутренняя согласованность по каждой из пяти групп недостаточная (альфа Кронбаха находится в пределах 0,45-0,6). Была выдвинута гипотеза, что контекстные характеристики не объединяются в те же группы, что и в оригинальной методике WCP, и это связано с особенностями российских организаций. Далее пункты методики WCP были перераспределены между 7 основными шкалами.

Российские компании, несмотря на глобализацию бизнеса, имеют свои исторические и национальные особенности. Организационный контекст деятельности сотрудников российских компаний может быть специфичным, и состав его характеристик может существенно отличаться от западных

моделей (в данном случае – от американской). Исходя из этого, понятно, что полученная в исследовании структура характеристик организационного контекста российских менеджеров должна отличаться от исходной модели, составленной Г. Хьюзом и Э. Прином по данным американской выборки менеджеров.

Действительно, структура характеристик контекста существенно меняется для российской выборки менеджеров. После обработки данных получены следующие характеристики (шкалы) контекста (таблица 3):

- 1) «Управление процессами» – ориентация в организации на количественные показатели процессов и поддержку непрерывности работы;
- 2) «Коммуникация» – открытая коммуникация, доступность нужной информации;
- 3) «Определенность задач» – понятность, целостность задачи и наличие регламентов;
- 4) «Изменения в работе» – темпы изменений в работе;
- 5) «Оценка работы» – прозрачность критериев оценки эффективности руководителя;
- 6) «Поддержка» – поддержка руководства при разрешении непредвиденных, нештатных задач и при возрастании требований работы;
- 7) «Неопределенность» – нестабильность работы и внезапность изменений.

Таблица 3. Шкалы рабочего контекста

Шкала	Вопросы	Количество пунктов	Альфа Кронбаха для шкалы
1. Управление процессами	<p>25. В моей должности я должен управлять с акцентом на количественные показатели производства.</p> <p>26. Люди должны выполнять свою работу вне зависимости от ее сложности или требований</p> <p>32. Мне приходится брать в расчет подвижки в графике поставок продукции или услуг от подрядчиков в каждодневной работе</p> <p>31. Мне приходится пользоваться ресурсами, расположенными в разных частях организации</p> <p>28. Существуют объективные способы оценки деятельности, такие, как ключевые показатели, базовые тарифы отрасли или оптимизация стоимости</p> <p>34. Особое внимание в моей работе уделяется такой организации процесса, чтобы он оставался непрерывным при любых обстоятельствах</p>	6	0,676
2. Коммуникация	<p>3. Обычно сразу видно, насколько хорошо или плохо я справляюсь с работой</p> <p>10. Для меня не составляет проблемы найти нужную мне для работы информацию</p> <p>33. Я знаю, куда идти за необходимой для работы информацией</p> <p>1. Моя работа требует ежедневно уделять внимание нескольким различным проблемам или заданиям</p> <p>27. Я могу быстро получить информацию о работе из неформальных источников</p> <p>15. Мне приходится быть "политически корректным" на работе</p>	6	0,659
3. Определенность задач	<p>12. Я знаю, что нужно делать, взглянув на доступную необходимую информацию</p> <p>13. Моя работа изменилась и понятно, что изменения в лучшую сторону</p> <p>17. Я иницирую рабочее задание и выполняю его от начала и до конца</p> <p>11. Я приспособляю и применяю правила и регламенты работы</p> <p>4. У меня уже есть письменные регламенты и политики работы</p> <p>2. Рабочие задачи ставятся исходя из навыков и способностей исполнителя</p>	6	0,730
4. Изменения в работе	<p>21. Мне приходится сталкиваться с проблемами, которые требуют так много времени и внимания, что я вынужден отложить другие обязанности</p> <p>6. Мне и окружающим трудно поспевать за изменениями в моей работе</p> <p>22. Несмотря на то, то я упорно работаю, чтобы соответствовать меняющимся требованиям, я чувствую, что отстаю и рискую потерять работу</p> <p>16. Профессиональные и технические регламенты и стандарты ограничивают выбор способа выполнения работы</p> <p>36. Организация настолько изменилась, что я больше не чувствую себя ее частью</p>	5	0,691

Шкала	Вопросы	Количество пунктов	Альфа Кронбаха для шкалы
5. Оценка работы	8. Моя эффективность оценивается на основании доступных и объективных стандартов работы 39. Моя работа тесно связана с достижением целей организации 7. От меня ждут эффективной работы, даже если приходится привыкать к изменяющимся условиям 38. Я лично ответственен за достижение целей моей работы	4	0,724
6. Поддержка	5. На моей работе я выполняю одинаковые задания одним способом 18. Большая часть моей работы измерима, и результаты могут представлять как тенденции и периодические сводки 20. У меня есть подогнанные под каждую ситуацию регламенты выполнения работы 24. Я получаю поддержку от руководства каждый раз, когда мне надо опробовать новую идею или решить проблему 29. В этой должности мне редко приходится сталкиваться с размытыми проблемами, которые требуют субъективной оценки 30. Когда требования работы возрастают, мне предлагают любую помощь, которая нужна мне для компенсации этих требований	6	0,614
7. Неопределенность	9. Из-за меняющихся условий мне приходится постоянно изменять методы работы или переключаться на другую работу 14. Моя эффективность зависит в основном от внешних условий организации, таких как изменение рынка или конкуренция 19. Мне приходится запрашивать информацию от других для разрешения возникающих у меня проблем 23. На этой должности я должен спрашивать других или решать самому, что делать с работой или сложившейся ситуацией и редко полагаюсь на письменные инструкции. 35. Мои функции отличаются день ото дня 37. Основное внимание в моей работе уделяется грядущим изменениям, таким как выпуск новой продукции, изменению технологии или стратегии бизнеса.	6	0,614

Факторная структура функций и контекста

Проведен факторный анализ данных, относящихся к функциям, т.е. действиям, необходимым для достижения результата (оценивалась важность функции для достижения результата), и к контексту, т.е. привычному поведению индивида в организации (оценивалась частота встречаемости конкретной характеристики контекста). Факторная структура была получена с помощью метода главных компонент с варимакс-вращением (таблица 4).

Таблица 4 – Факторная структура групп функций и характеристик контекста

Матрица повернутых компонент^a				
4 фактора (63,791% дисперсии), собственные значения >1	Компонента			
	1	2	3	4
F1 Управлять стратегическим планированием			,792	
F2 Управлять операциями		,718		
F3 Планировать Организовывать		,692		
F4 Проводить супервизию		,777		
F5 PR			,692	
F6 Консультировать		,689		
F7 Обеспечивать соответствие нормативным требованиям			,671	
F8 Самоменеджмент		,693		
K1 Управление процессами	,633			
K2 Коммуникация	,789			
K3 Определенность задач	,804			
K4 Изменения в работе				,873
K5 Оценка работы	,821			
K6 Поддержка	,611			
K7 Неопределенность				,748

Примечание: F – обозначает функции, K – контекстные характеристики.

Метод выделения: Анализ методом главных компонент.

Метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера.

a. Вращение сошло за 6 итераций.

Переменные, относящиеся к функционалу менеджера или к контексту его деятельности, попадают в различные факторы. Ортогональность полученных факторов в проведенном анализе означает, что функции и компетенции являются линейно не связанными между собой характеристиками работы. Таким образом, первая гипотеза исследования подтверждается.

Модели влияния функций и контекста на оценку менеджерами важности их компетенций

Для построения моделей, связывающих оценки важности компетенций, с одной стороны, и характеристики контекста и функций менеджера, с другой, был использован регрессионный анализ: построены линейные множественные регрессии с шаговым отбором предикторов. В качестве

критериальной переменной для каждой модели использовалась важность отдельной группы (шкалы) компетенций. В качестве предикторов использовались оценки важности групп функций и частоты встречаемости характеристик контекста.

Регрессионная модель для компетенции «Управлять стратегическим планированием» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Состав предикторов компетенции «Управлять стратегическим планированием»

Зависимая переменная: С1 Стратегическое планирование (КМД ,531)		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		Бета		
6	(Константа)		-,831	,406
	F1 Управлять стратегическим планированием	,424	10,839	,000
	F4 Проводить супервизию	,141	3,107	,002
	F7 Обеспечивать соответствие нормативным требованиям	,194	4,521	,000
	F8 Самоменеджмент	,111	2,516	,012
	F6 Консультировать	,100	2,336	,020
	K3 Определенность задач	,086	2,206	,028

Примечание: F – обозначает функции, К – контекстные характеристики.

Компетенция «Управлять стратегическим планированием» означает знание руководителем технологии стратегического планирования, умение руководителя оценивать возможности и угрозы, определять вехи стратегического плана, учитывать основные факторы, влияющие на стратегические решения. Важность компетенции «Управлять стратегическим планированием» в большей степени связана с управленческими функциями менеджера, чем с характеристиками контекста. Оценка важности этой компетенции менеджером зависит от того, насколько приоритетно для руководителя выполнение функции стратегического планирования, функции контроля соблюдения норм (прежде всего юридических и финансовых), функции супервизии (управление исполнением) и консультирования коллег и подчиненных, функции самоменеджмента (прежде всего повышения

собственной эффективности). Высокий уровень компетенции «Управлять стратегическим планированием» при выполнении этих функций обеспечивает четкое видение перспектив организации и подразделения, понимание смысла институциональных норм, а также разработку долгосрочных мер по повышению эффективности команды и своей собственной.

Понятно, что это проще делать в контексте хорошо структурированных задач (контекстный предиктор «определенность задач»).

Более контекстно-зависимой оказалась, по полученным данным, компетенция «Разрешать проблемы» (таблица 6).

Таблица 6 – Состав предикторов компетенции «Разрешать проблемы»

Зависимая переменная: С2 Разрешать проблемы (КМД ,530)		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		Бета		
7	(Константа)		-,325	,746
	F4 Проводить супервизию	,256	5,886	,000
	K2 Коммуникация	,200	4,438	,000
	F3 Планировать Организовывать	,204	4,744	,000
	K5 Оценка работы	,198	4,359	,000
	F6 Консультировать	,119	2,698	,007
	K4 Изменения в работе	,085	2,298	,022
	F7 Обеспечивать соответствие нормативным требованиям	,092	2,260	,024

Примечание: F – обозначает функции, K – контекстные характеристики.

Когнитивная компетенция «Разрешать проблемы» означает способность руководителя предотвращать возникновение проблем или оперативно реагировать на уже возникшие проблемы. По полученным данным (таблица 6) эта компетенция – важное средство для выполнения таких управленческих функций, как супервизия (в части анализа проблем подчиненных и подразделения в целом), консультирование коллег и подчиненных (в связи с возникающими проблемами), планирование и организовывание работы (разработка корректирующих мероприятий), а также для обеспечения соответствия нормативным требованиям (решение

проблем, связанных с соблюдением юридических и финансовых нормативов).

В составе предикторов этой компетенции заметно больше контекстуальных характеристик. Высокий статус, важное значение компетенция «Разрешать проблемы» приобретает при условии высокой информированности руководителя, располагающего источниками и каналами доступа к информации («коммуникация»), достаточно высоких темпов изменений в организации («изменения в работе»), а также наличия ясных и понятных ориентиров в решении проблем – четких критериев оценки деятельности самого руководителя («оценка работы»). Похожая картина проявляется в исследовании, посвященном решению сложных проблем в контексте предпринимательской деятельности: в качестве контекстных характеристик приводятся «поиск информации», «оценка своих возможностей» и «наличие проблемной ситуации», и применение компетенции позволяет адаптироваться к изменениям рабочей ситуации (Baggen et al, 2015).

В таблице 7 показан состав предикторов компетенции «Планирование».

Таблица 7 – Состав предикторов компетенции «Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать»

Зависимая переменная: С3 Планировать (КМД ,491)		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		Бета		
6	(Константа)		,551	,582
	F4 Проводить супервизию	,223	4,470	,000
	F3 Планировать Организовывать	,249	5,265	,000
	K2 Коммуникация	,167	3,504	,001
	F8 Самоменеджмент	,151	3,271	,001
	F2 Управлять операциями	,109	2,150	,032
	K3 Определенность задач	,097	2,030	,043

Примечание: F – обозначает функции, K – контекстные характеристики.

Компетенция «Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать» означает умение руководителя устанавливать приоритеты

в условиях многозадачности, распределять ресурсы и определять последовательность шагов общего плана действий, делегировать задачи исполнителям, регулировать темп работы.

Эта компетенция, естественно, имеет прямое отношение к одноименной функции «Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать» как технической обязанности менеджера готовить и представлять на утверждение планы и графики работы, а также документы по их корректировке. Кроме того, в число функций – предикторов важности (востребованности) этой компетенции вошли «Управлять операциями», «Проводить супервизию» (управлять людьми – исполнением работы) и «Самоменеджмент» (включающий управление собой). Таким образом, эта компетенция приобретает особую важность как средство управления операциями, людьми (в части исполнения работы) и самим собой.

Понятно, что как показывают полученные данные (таблица 7) этому благоприятствует контекст хорошей информированности руководителя (характеристика «Коммуникация») и структурированности задач («Определенность задач»).

Предикторы компетенции «Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Состав предикторов компетенции «Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных»

Зависимая переменная: С4 Осуществлять супервизию (КМД ,474)		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		Бета		
7	(Константа)		-,002	,999
	F4 Проводить супервизию	,267	5,157	,000
	K2 Коммуникация	,234	5,804	,000
	F6 Консультировать	,105	2,214	,027
	F8 Самоменеджмент	,156	3,298	,001
	F2 Управлять операциями	,112	2,241	,026
	F5 PR	,092	2,113	,035
	K4 Изменения в работе	,078	2,041	,042

Примечание: F – обозначает функции, K – контекстные характеристики.

Компетенция «Осуществлять супервизию» включает в себя умение оценивать эффективность, знание процедур обучения, способность учитывать особенности подчиненных, умение понимать людей, умение содействовать командной работе и создавать команду.

Важность данной компетенции связана с необходимостью распределения задач, контроля их выполнения, разрешения конфликтов среди подчиненных (функция «Проводить супервизию»). Эта компетенция также необходима для поддержания непрерывности производственного процесса через управление работниками («функция «Управлять операциями»). Знание способов работы с людьми, естественно, существенно и для управления самим собой (функция «Самоменеджмент»), и для консультирования окружающих (функция «Консультировать»), а также для решения коммуникативных задач, входящих в функцию поддержания связей с общественностью («PR»).

Важность компетенции супервизии возрастает в контексте открытой коммуникации с другими сотрудниками и высоких темпов изменений в работе сотрудников.

Состав предикторов компетенции «Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом» приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Состав предикторов компетенции «Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом»

Зависимая переменная: С5 Управлять PR (КМД ,547)		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		Бета		
5	(Константа)		-2,026	,043
	F5 PR	,475	11,612	,000
	F1 Управлять стратегическим планированием	,187	4,775	,000
	K7 Неопределенность	,167	4,579	,000
	K3 Определенность задач	,135	3,591	,000
	F6 Консультировать	,098	2,524	,012

Примечание: F – обозначает функции, K – контекстные характеристики.

Важность компетенции «Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом» наиболее существенно возрастает, если руководитель прямо выполняет функцию PR. Способность устанавливать и поддерживать позитивные отношения с различными сообществами важна, также, для решения стратегических задач (функция «Управлять стратегическим планированием») и для консультирования коллег по проблемам, которые рождаются за пределами организации («Консультировать» по вопросам изменения рынков, конкурентов и т.п.).

Важность умения строить правильные отношения с сообществами для руководителя выше, когда он сталкивается с противоречием высокой неопределенности среды (контекстная характеристика «неопределенность») и высокой определенности задач (контекстная характеристика «определенность задач»). Руководитель, как лицо публичное, может использовать ресурс хороших отношений для разрешения этого противоречия.

Предикторы компетенции «Управлять личными и межличностными отношениями» приведены в таблице 10.

Таблица 10. Состав предикторов компетенции «Управлять личными и межличностными отношениями»

Зависимая переменная: С6 Управлять отношениями (КМД ,441)		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		Бета		
7	(Константа)		,527	,599
	F4 Проводить супервизию	,264	5,244	,000
	K1 Управление процессами	,168	3,665	,000
	F7 Обеспечивать соответствие нормативным требованиям	,110	2,350	,019
	K2 Коммуникация	,142	3,114	,002
	F5 PR	,131	2,723	,007
	F8 Самоменеджмент	,105	2,158	,032
	F1 Управлять стратегическим планированием	,095	2,120	,035

Примечание: F – обозначает функции, К – контекстные характеристики.

Компетенция включает в себя такие элементы, как тактичность при общении по профессиональным вопросам, умение выявлять межличностные конфликты и работать с ними, понимание социальных условностей, способность фокусировать команду на проблеме.

Эта интерактивная компетенция имеет отношение к выполнению всех управленческих функций, за исключением трех функций, которые относятся преимущественно к структурной, логической составляющей деятельности руководителя (компетенции «Управлять операциями», «Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать», «Консультировать внутри организации»).

Компетенция «Управление личными и межличностными взаимоотношениями» тесно связана с двумя характеристиками контекста: «Коммуникация» и «Управление процессами», определяющими уровень интенсивности ежедневных контактов с сотрудниками.

Предикторы компетенции «Общаться устно и письменно» приведены в таблице 11.

Таблица 11. Состав предикторов компетенции «Общаться устно и письменно»

Зависимая переменная: С7 Общаться (КМД ,476)		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		Бета		
7	(Константа)		,012	,991
	F6 Консультировать	,173	3,670	,000
	F5 PR	,237	5,584	,000
	K2 Коммуникация	,169	3,482	,001
	F2 Управлять операциями	,138	2,905	,004
	F8 Самоменеджмент	,139	3,138	,002
	K4 Изменения в работе	,133	3,465	,001
	K3 Определенность задач	,145	2,944	,003

Примечание: F – обозначает функции, К – контекстные характеристики.

Оценка важности компетенции «Общаться устно и письменно» естественно, выше, когда приоритетны те управленческие функции, которые

включают интеракцию с другими людьми и связанный с этим самоменеджмент.

Важность этой компетенции, зависит от контекста управленческой деятельности: открытости коммуникаций и соотношения темпов изменений в организации и определенности задач.

Предикторы компетенции «Адаптироваться к работе и организации» приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Состав предикторов компетенции «Адаптироваться к работе и организации»

Зависимая переменная: С8 Адаптироваться (КМД ,422)		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		Бета		
6	(Константа)		-,195	,846
	F5 PR	,280	5,906	,000
	K5 Оценка работы	,228	4,521	,000
	F1 Управлять стратегическим планированием	,184	4,186	,000
	F4 Проводить супервизию	,125	2,733	,007
	K4 Изменения в работе	,130	3,203	,001
	K3 Определенность задач	,141	2,721	,007

Примечание: F – обозначает функции, К – контекстные характеристики.

Адаптация к особенностям работы и организации связана с выполнением трех управленческих функций, трех ключевых видов взаимодействий: взаимодействие с внешней средой «Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом» – «PR»), взаимодействие с руководством компании («Управлять стратегическим планированием») и взаимодействие с непосредственными подчиненными («Проводить супервизию»).

Адаптация облегчается, если существуют ясные критерии оценки работы руководителя, если его задачи определены и темпы изменений в работе оптимальны.

Предикторы компетенции «Осуществлять непрерывные улучшения» приведены в таблице 13.

Таблица 13. Состав предикторов компетенции «Осуществлять непрерывные улучшения»

Зависимая переменная: С9 Непрерывные улучшения (КМД ,476)		Стандартизованные коэффициенты	t	Знч.
		Бета		
6	(Константа)		,526	,599
	F8 Самоменеджмент	,297	6,288	,000
	K2 Коммуникация	,189	3,906	,000
	F4 Проводить супервизию	,180	3,652	,000
	F5 PR	,111	2,587	,010
	F6 Консультировать	,104	2,331	,020
	K3 Определенность задач	,109	2,237	,026

Примечание: F – обозначает функции, К – контекстные характеристики.

Осуществление улучшений в своей собственной деятельности и поощрение к этому окружающих связано с функциями самоменеджмента, супервизии, консультирования и взаимоотношениями с профессиональным сообществом (основа для бенчмаркинга, доступ к лучшим практикам).

Способствует этому доступность релевантной информации и определенность (структурированность) задач.

Обсуждение результатов

Подводя итоги обзора регрессионных моделей, можно сделать несколько выводов.

Во-первых, важность компетенции зависит от двух факторов: (1) какие конкретные функции являются для руководителя приоритетными и (2) какие контекстуальные характеристики являются модератором оценки компетенций.

Во-вторых, характер выполняемых руководителем функций гораздо в большей степени влияет на оценки важности компетенций, чем контекстные характеристики. Большую часть изменчивости важности компетенций для руководителей определяет выполнение управленческих функций, как с точки зрения широты репертуара управленческих функций (количество управленческих функций в регрессионных моделях), так и с точки зрения

весомости их влияния на оценку компетенций (большие суммарные стандартизованные коэффициенты в уравнениях регрессий).

Краткую сводку соотношения количества функциональных и контекстных предикторов в регрессионных моделях можно увидеть в таблице 14. В каждой из моделей число функциональных предикторов превышает число контекстных.

Таблица 14 – Соотношение количества функциональных и контекстных предикторов в регрессионных моделях компетенций

Тип шкалы	Критериальная переменная	Число предикторов (функции /контекст)	R	R-квадрат	Скорректированный R-квадрат
Группа компетенций	1. Управлять стратегическим планированием	5/1	,734	,538	,531
	2. Разрешать проблемы	4/3	,734	,539	,530
	3. Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать	4/2	,707	,500	,491
	4. Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных	5/2	,696	,484	,474
	5. Управлять взаимоотношениями с обществом и профессиональным сообществом	3/2	,743	,553	,547
	6. Управлять личными/межличностными отношениями	5/2	,672	,451	,441
	7. Общаться устно и письменно	4/3	,697	,486	,476
	8. Адаптироваться к работе и организации	3/3	,657	,431	,422
	9. Осуществлять непрерывные улучшения	4/2	,696	,484	,476

Остановимся более подробно на «весомости» влияния функциональных и контекстных предикторов на оценку важности компетенций. В таблице 15 приведены количество и «мощность» (сумма стандартизованных коэффициентов) предикторов для каждой компетенции, а также средняя оценка важности.

Таблица 15 – Влияние функциональных и контекстных предикторов на оценку важности компетенций

Критериальная переменная	предикторы (функции)	предикторы (контекст)	сумма коэффициентов (функции)	сумма коэффициентов (контекст)	Среднее значение
1. Управлять стратегическим планированием	5	1	0,829	0,086	32,6138
2. Разрешать проблемы	4	3	0,671	0,483	51,3651
3. Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать	4	2	0,732	0,265	29,9815
4. Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных	5	2	0,732	0,312	25,0053
5. Управлять взаимоотношениям и с обществом и профессиональным сообществом	3	2	0,76	0,302	20,8228
6. Управлять личными/межличностными отношениями	5	2	0,6	0,309	29,3439
7. Общаться устно и письменно	4	3	0,684	0,447	51,8836
8. Адаптироваться к работе и организации	3	3	0,588	0,498	23,6323
9. Осуществлять непрерывные улучшения	4	2	0,691	0,298	18,5185

Как показывают данные таблицы, вклад функций в изменчивость оценок важности компетенций существенно выше, чем влияние контекстных переменных.

Тем не менее, контекстные характеристики оказывают влияние на оценки компетенций. Наиболее контекстно-зависимыми оказались три компетенции: «Разрешать проблемы», «Общаться устно и письменно» и «Адаптироваться к работе и организации». Таким образом, контекст является модератором важности умений разрешать проблемы, ясно излагать свои идеи

и решения и убеждать окружающих, а затем действовать с учетом организационных норм и практик.

Наиболее часто в регрессионных моделях компетенций представлены контекстные характеристики доступности информации («Коммуникация») и структурированности задач («Определенность задач»). Понятно, что доступность информации и хорошо сформулированные задачи создают наиболее общую основу для развертывания когнитивных процессов в целом и для принятия решений – в частности, что является существенным обстоятельством для большинства управленческих компетенций.

Если же учесть все модели компетенций, то в них в сумме представлен весь набор функций и практически весь набор контекстных характеристик. Таким образом, мы можем говорить о релевантности модели «компетенция – функция – контекст» для описания деятельности руководителей.

Единственным исключением является контекстная характеристика «Поддержка», которая не вошла в регрессионные модели. Понятно, что для выполнения рутинных задач поддержка со стороны руководства не требуется. Если же менеджеру требуется постоянная поддержка для решения любых нестандартных задач, то может возникнуть сомнение в уровне его компетенций. Таким образом, наличие поддержки не увеличивает оценку важности компетенций, но и не снижает ее.

Выводы

На основании полученных в исследовании результатов можно сделать следующие выводы:

- 1) функции менеджера и характеристики контекста взаимно независимы и образуют ортогональные группы характеристик;
- 2) важность компетенций зависит в большей степени от выполняемых работником функций (вклада в результаты), и в меньшей степени – от организационного контекста (возможности применять компетенции).

Список использованных источников

- Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. Коллективное определение понятия компетенции: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. Серия 14 Психология, 2014. № 1. С. 87-102.
- Ерофеев А.К., Базаров Т.Ю. Авторские технологии разработки моделей компетенций // Организационная психология, 2014. Т. 4, № 4. С. 74-92.
- Baggen Y., Mainert J., Lans T., Biemans H.J.A., Greiff S., Mulder M. Linking complex problem solving to opportunity identification competence within the context of entrepreneurship // International Journal of Lifelong Education, 2015. Is. 34 (4), pp. 412-429.
- Hackman J.R., Oldham G.R. Work redesign. Addison-Wesley, Reading, MA, 1980.
- Hackman J.R., Oldham G.R., Development of the job diagnostic survey // Journal of applied psychology, 1975. Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.
- Huckvale T., Ould M. Process Modelling – Who, What and How: Role Activity Diagramming, in Business process change: concepts, methods, and technologies. Grover V. and W.J. Kettinger (Eds). Harrisburg, Pa. Idea Group Pub. 1995.
- Ilgen D., Hollenbeck J. The structure of work: job design and roles. Handbook of organizational and industrial psychology. Consulting psychologists press, 1991. Vol. 2, pp. 165-207.
- 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, pp. 229-248.
- Knight J. Occupational & Functional Mapping of the UK Gas Industry, Energy & Utility Skills Limited. 2001.
- 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. February 2010. Vol. 31, Is. 2-3, pp. 351-360.
- Morin E.M. The meaning of work in modern times / 10th World Congress on Human Resources Management. Rio de Janeiro, Brazil. August, 20th, 2004.
- Prien E.P. Measuring work setting characteristics: Basis for organizational development. Human Resources Planning. 1989. Vol. 12, pp. 331-337.
- Prien E.P., Goodstein L.D., Goodstein J., Gamble L.G. Jr. A Practical Guide to Job Analysis. Pfeiffer, 2009. 288 p.
- 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.
- 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, pp. 325-354.

References

- Bazarov T.Yu., Erofeev A.K., Shmelev A.G. Kollektivnoe opredelenie ponyatiya kompetentsii: popytka izvlecheniya smyslovykh tendentsiy iz razmytogo ekspertnogo znaniya [Collective definition of the notion “competence”: An attempt to acquire semantic

- regularities from fuzzy expert knowledge] // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14 Psikhologiya, 2014. No. 1, pp. 87-102. (In Russian)
- Erofeev A.K., Bazarov T.Yu. Avtorskie tekhnologii razrabotki modeley kompetentsiy [Original competences modeling technologies]// Organizatsionnaya psikhologiya, 2014. Vol. 4, No. 4, pp. 74-92. (In Russian)
- Baggen Y., Mainert J., Lans T., Biemans H.J.A., Greiff S., Mulder M. Linking complex problem solving to opportunity identification competence within the context of entrepreneurship // International Journal of Lifelong Education, 2015. Is. 34 (4), pp. 412-429.
- Hackman J.R., Oldham G.R., Development of the job diagnostic survey //Journal of applied psychology, 1975. Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.
- Hackman J.R., Oldham G.R. Work redesign. Addison-Wesley, Reading, MA, 1980.
- Huckvale T., Ould M. Process Modelling – Who, What and How: Role Activity Diagramming, in Business process change: concepts, methods, and technologies. Grover V. and W.J. Kettinger (Eds). Harrisburg, Pa. Idea Group Pub. 1995.
- Ilggen D., Hollenbeck J. The structure of work: job design and roles. Handbook of organizational and industrial psychology. Consulting psychologists press, 1991. Vol. 2, pp. 165-207.
- 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, pp. 229-248.
- Knight J. Occupational & Functional Mapping of the UK Gas Industry, Energy & Utility Skills Limited. 2001.
- 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. February 2010. Vol. 31, Is. 2-3, pp. 351-360.
- Morin E.M. The meaning of work in modern times / 10th World Congress on Human Resources Management. Rio de Janeiro, Brazil. August, 20th, 2004.
- Prien E.P. Measuring work setting characteristics: Basis for organizational development. Human Resources Planning. 1989. Vol. 12, pp. 331-337.
- Prien E.P., Goodstein L.D., Goodstein J., Gamble L.G. Jr. A Practical Guide to Job Analysis. Pfeiffer, 2009. 288 p.
- 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.
- 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, pp. 325-354.

Приложение

Группа функций	Функция
1. Управлять стратегическим планированием	1.Ф. Предлагать и/или пересматривать стратегии и цели, которые будут включены в будущий бизнес-план
	2.Ф. Определять потенциальные возможности и угрозы для будущего плана действий и включать их в общую стратегию
	3.Ф. Разрабатывать модели для использования в анализе рынка и стратегическом планировании
	4.Ф. Анализировать условия для бизнеса и конкуренцию и рассмотрении текущих или будущих продуктов или программ компании
	5.Ф. Анализировать и оценивать адекватность трудового ресурса, внутренних систем контроля, оборудования, программ или плана действий
	6.Ф. Устанавливать и поддерживать внешние связи с бизнес-сообществом и правительством для получения доступа к информации о грядущих изменениях, влияющих на организацию
	7.Ф. Следить за финансовой и экономической информацией, которая может повлиять на операции и инвестиции
	8.Ф. Проверять обзоры и предсказания о компаниях, индустриях, экономике и государственных тенденциях для внесения их в оперативные и стратегические планы
2. Управлять операциями	10.Ф. Устанавливать цели деятельности для групп сотрудников и следить за достижением этих целей
	11.Ф. Подготавливать или обновлять отчеты по действиям в специфических зонах ответственности
	12.Ф. Надзирать за выполнением процедур операций над отдельными подразделениями в организации
	13.Ф. Следить за дизайном, внедрением и оценкой систем и процедур контроля качества.
	14.Ф. Разрабатывать и внедрять методы и процедуры для оценки эффективности подразделения для выявления потребности в улучшении.
	15.Ф. Анализировать оперативные планы или требования проектов для определения индивидуальных ролей и делать назначения.
	44. Ф. Устанавливать организационные стандарты
3. Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать	50.Ф. Сохранять финансовые ресурсы для реализации планов организации
	16.Ф. Пересматривать статус рабочих графиков, определяя факторы, требующие внимания и корректировки рабочих задач
	17.Ф. Корректировать графики для включения изменений в случае нештатных ситуаций и иных непредсказуемых событий
	18.Ф. Предвосхищать любые краткосрочные изменения, чтобы включить в графики соответствующие корректировки
	19.Ф. Координировать проектные работы для расстановки приоритетов и исключения дублирования или конфликтов графиков
	20.Ф. Разрабатывать планы действий в рамках проекта, включающие издержки, критические даты и требуемые действия для завершения 21.Ф. Следить и оценивать действия и прогресс по нескольким проектам для выявления изменений приоритета и расстановки ресурсов

4. Проводить супервизию непосредственных подчиненных	22.Ф. Вмешиваться для разрешения несогласий, споров и межличностных конфликтов среди непосредственных подчиненных
	23.Ф. Определять и сообщать личные проблемы или недостатки, влияющие на эффективность работы непосредственных подчиненных.
	24.Ф. Устанавливать и сообщать цели и стандарты деятельности непосредственных подчиненным для прояснения работы и организационных ожиданий и целей.
	25.Ф. Делать рекомендации для корректировки оплаты труда на основании эффективности или изменения рабочих обязанностей
	26.Ф. Распределять рабочие задания для непосредственных подчиненных на основании загрузки, навыков и организационных приоритетов работника.
	27.Ф. Сравнить эффективность работы подчиненных с рабочими стандартами и проводить регулярные обзоры для обеспечения обратной связи: установки новых значений показателей
	43. Ф.Получать обратную связь для определения улучшений в процессах и методах
	49.Ф. Планировать управленческую преемственность в организации
5. Управлять взаимоотношениями с обществом и проф. сообществом	28.Ф. Представлять организацию на публичных мероприятиях, профессиональных или отраслевых выставках
	30.Ф. Организовывать публичные мероприятия, такие как, шефство или общественные работы.
	31.Ф. Выражать интересы и беспокойства общества для организации.
	32.Ф. Подготавливать и распределять пресс-релизы, фотографии и иную информацию представителям СМИ или тем, кто хочет узнать подробнее об организации.
	33.Ф. Поддерживать доброжелательное отношение с помощью речей, выставок, фильмов, экскурсий или обсуждений
6. Консультировать внутри организации	34.Ф. Давать профессиональные советы и специализированную помощь по техническим проблемам в специфических областях деятельности.
	35.Ф. По запросу давать консультации и помогать коллегам в рамках своей профессиональной области.
	36.Ф. Обсуждать проект с соответствующими людьми для определения проблемы и установления сферы, дизайна и бюджета проекта
7. Обеспечивать соответствие нормативным требованиям	37.Ф. Совместно с юрисконсультами оценивать деловую активность и цели в свете применимых законов и нормативных актов
	38.Ф. Создавать проекты документов, в которых организация принимает на себя или снимает финансовые или правовые обязательства
	39.Ф. Наблюдать за работой независимых аудиторов для проверки результатов и выводов.
	40.Ф. Надзирать за приведением деятельности организации в соответствие с нормативной базой.
	41.Ф. Наблюдать за деятельностью организации для оценки соответствия с нормативной базой.
	42.Ф. Обеспечивать связь между юрисконсультами и организацией для проверки заявленных нарушений законодательства.
8. Само-менеджмент	45Ф. Управлять собой
	46Ф. Развивать свои способности
	47.Ф. Улучшать свою эффективность

Группа компетенций	Компетенция
1. Управлять стратегическим планированием	1.К. Способность возглавлять работу по стратегическому планированию для разработки будущего порядка действий
	2.К. Знания о том, как разрабатывать и осуществлять стратегический план.
	3.К. Способность определять важные угрозы и возможности для организации.
	4.К. Способность определять точки принятия решений и ключевые вехи в осуществлении стратегического плана организации.
	5.К. Знания важных факторов, которые нужно рассматривать и взвешивать при принятии стратегических решений.
	6.К. Знания неминуемых или потенциальных изменений внешних факторов, которые могут влиять на выполнение миссии организации
	7.К. Знание действий и планов конкурентов, которые могут повлиять на организацию.
	8.К. Способность определять возможные воздействия текущих или планируемых изменений федеральных, региональных или местных законов, нормативных документов и программ, которые могут повлиять на стратегический план организации.
2. Разрешать проблемы	9.К. Способность определять, когда и какая дополнительная информация потребуется для разрешения проблем.
	10.К. Способность оценивать данные из большого количества источников и выдавать на основании этих данных рекомендации
	11.К. Способность адаптировать подходы к сбору данных для разрешения различных типов проблем.
	12.К. Способность определить, когда важная новая информация противоречит принятым решениям проблемы и может потребоваться дополнительный анализ.
	13.К. Способность определить момент, в который отклонение от ожидаемого значительно и показывает существование проблемы.
	14.К. Способность определить требуемые характеристики эффективного решения имеющейся проблемы
	15.К. Способность предвосхищать потенциальные проблемы и действовать быстро для решения их на ранней стадии, до того, как они станут серьезными.
	16.К. Способность определять способы компенсации дефицита человеческих или материальных ресурсов, которые необходимы для поддержания оперативной деятельности.
	17.К. Способность определять и расставлять приоритеты требованиям оперативной деятельности для поддержания управленческого контроля и достижения желаемых результатов.
	18.К. Навык определения и/или модификации стандартных решений в случаях непредвиденного развития ситуации.
	19.К. Способность определять препятствия для хода работ и определять и запускать альтернативные процедуры для поддержания непрерывной работы.
	20.К. Способность реагировать и предоставлять четкие инструкции и директивы в нештатных ситуациях.

<p>3. Планировать, Организовывать, Составлять графики, Координировать</p>	<p>21.К. Способность составлять общий график для нескольких работ или проектов, включающий доступность человеческих, финансовых, материальных ресурсов.</p> <p>22.К. Способность определять правильные приоритеты и перспективы при управлении несколькими рабочими заданиями или проектами.</p> <p>23.К. Способность определять когда, где и как установить и поддерживать управленческий контроль для завершения работ или проектов.</p> <p>24.К. Способность рассчитывать потребность в человеческих, материальных и иных ресурсах для завершения работ или проектов.</p> <p>25.К. Способность определять и осуществлять последовательность необходимых шагов для успешного завершения проекта или работы.</p> <p>26.К. Способность делегировать обязанности/ответственность, основанные на силе, нагрузке и потребности в развитии подчиненных.</p> <p>27.К. Способность регулировать темп работы в зависимости от внезапных событий или изменения условий и обстоятельств.</p>
<p>4. Осуществлять супервизию непосредственных подчиненных</p>	<p>28.К. Способность игнорировать личное отношение при распределении рабочих заданий или при выполнении профессиональной деятельности.</p> <p>29.К. Способность объяснять или иллюстрировать рабочие техники подчиненным и предоставлять им обратную связь об их эффективности.</p> <p>30.К. Способность осуществлять проверку эффективности работы подчиненных, следуя и применяя организационные требования и стандарты.</p> <p>31.К. Способность выявлять ситуационные ограничения или условия, которые влияют на выбор техники или стиля супервизии.</p> <p>32.К. Способность убеждать других выполнять работы, не являющиеся для них приоритетными.</p> <p>33.К. Способность выявлять ситуации или условия, которые подчиненные будут рассматривать, как достойные поощрения.</p>
<p>5. Управлять взаимоотношениями с обществом и проф. сообществом</p>	<p>34.К.Способность устанавливать и поддерживать дружественные отношения с представителями СМИ.</p> <p>35.К. Навык адаптации презентаций к требованиям аудитории и специфическим целям презентации.</p> <p>36.К. Способность определять и выстраивать взаимоотношения с ключевыми членами сообщества, которые могут оказывать влияние на лица, принимающие решения.</p> <p>37.К. Способность развивать и поддерживать источники информации в сообществе относительно имиджа организации.</p> <p>38.К. Навык планирования и проведения специфических мероприятий работ сотрудников.</p> <p>39.К. Навык определения тем, проблем или интересов, которые могут вызвать конфликт между организацией и различными общественными и профессиональными группами.</p>
<p>6. Управлять Личными/межличностными отношениями</p>	<p>40.К. Способность игнорировать личную неприязнь или благосклонность при общении с другими и фокусироваться на желаемом результате.</p> <p>41.К. Чувствительность к социальным и межличностным условным сигналам при общении с другими и способность использовать их для достижения целей организации.</p> <p>42.К. Способность выстраивать и поддерживать доверие в профессиональных взаимоотношениях с покупателями, поставщиками и другими контрагентами.</p> <p>43.К. Способность выдерживать критику и негативную обратную связь, поддерживая сбалансированное восприятие проблем.</p> <p>44.К. Способность объяснять политику и процедуры для неудовлетворенных покупателей, работников и поставщиков, не подвергая риску организационную политику.</p> <p>45.К. Способность предоставлять обратную связь или возражения на точку зрения других без личного обвинения и язвительности.</p> <p>46.К. Способность вести переговоры по приоритетам и «идти на сделку» с работниками различных частей организации с целью достигнуть их поддержки или кооперации по проекту или работе.</p>

7. Общаться устно и письменно	47.К. Способность готовить и проводить эффективные презентации.
	48.К. Способность эскалировать и выстраивать вопросы с целью получения важной информации.
	49.К. Способность подводить итог на основании комментариев, наблюдений, работ и мнений других.
	50.К. Способность приходить к консенсусу при столкновении точек зрения.
	51.К. Способность разрабатывать презентацию, которая обращается к интересам слушателей и брать в расчет их уровень понимания.
	52.К. Способность осознавать потребности различных людей и использовать это для успешной коммуникации.
	53.К. Способность выбирать слова, четко отражающие цели и идеи в понятной для слушателя форме.
	54.К. Способность преобразовывать идеи в четкую последовательность работ.
	55.К. Способность писать высококачественные доклады, которые логичны, понятны и направлены на аудиторию
	56.К. Способность подготавливать технические отчеты для использования людьми с таким же уровнем подготовки.
	57.К. Способность разъяснять политику или намерения компании в контрактах, письмах и иных формальных документах.
58.К. Способность переводить или интерпретировать техническую информацию и готовить доклады для использования людьми без технической квалификации.	
59.К. Способность подготавливать понятные письменные инструкции и директивы.	
8. Адаптироваться к работе и организации	60.К. Знание организационных практик и норм относительно встреч, событий, назначений, взаимоотношений с руководством и организационной структуры.
	61.К. Знание взаимоотношений, зависимостей и непредвиденных обстоятельств между подразделениями организации, ключевыми руководителями и иными позициями и функциями.
	62.К. Знание подходящих стандартов относительно обсуждения деятельности компании, планов, проблем и деловых и профессиональных взаимоотношений с другими организациями.
	63.К. Знание норм и практик относительно высказываний и поведения в профессиональном или социальном окружении, в котором индивид воспринимается официальным представителем организации.
	64.К. Знание формальных и неформальных стандартов, касающихся одежды, языка, личной гигиены, посещаемости и проявляемых отношений в случаях, когда человек рассматривается как представитель организации.
	65.К. Способность различать окружение, условия или обстоятельства, определяющие, является ли индивид официальным представителем организации или действует как частное лицо.
9. Осуществлять непрерывные улучшения	66.К. Способность управлять своими собственными ресурсами
	67.К. Способность поощрять улучшения в работе команды
	68.К. Способность поощрять улучшения в своей зоне ответственности
	69.К. Способность поощрять улучшения в работе организации