

ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛА В ИЗМЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ VUCA-СРЕДЫ К КОМПЕТЕНТНОСТИ РАБОТНИКА¹

© 2020 г. А. А. Грачев

**Доктор психологических наук, профессор, ведущий научный сотрудник; Институт психологии РАН, г. Москва
E-mail: agrat50@mail.ru*

Обсуждается общая компетентность работника, соответствующая требованиям VUCA-среды. Обосновано, что требованиям этой среды больше всего соответствуют рыночный и адхократический типы организационной культуры. Наиболее значимы в этих типах культур профессиональные, управленческие и командные компетентности, сочетающиеся с мотивационным ядром VUCA-компетентности, имеющем преимущественно самоактуализационный характер. Приведены результаты эмпирического исследования представлений рядовых работников и руководителей среднего звена, которые говорят о том, что: а) мотивационный VUCA-потенциал в портрете идеального работника выражен значимо больше, чем у типичного, б) руководители видят в типичном работнике существенно более высокий VUCA-потенциал, чем рядовые работники. Намечены практические приложения, состоящие в формировании и развитии этих компетентностей в интересах работника и организации.

Ключевые слова: VUCA-компетентность, ролевые основания VUCA-компетентности, мотивационное ядро VUCA-компетентности, дефицитарные компетентности, самореализационные компетентности, духовные компетентности, VUCA-потенциал типичного работника, VUCA-потенциал идеального работника.

¹ Исследование выполнено по гранту РФФИ 19-013-00463 А «Исследование организационной культуры и стилей лидерства как детерминант жизнеспособности организации в VUCA-условиях»

Динамика изменений современного мира привела к введению в обиход понятий VUCA-мира, VUCA-среды, характеризующейся *неустойчивостью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью*. Такая среда предъявляет соответствующие требования к социальным организациям и, конечно же, к человеку — члену организации. Частично эти требования обсуждаются при анализе особенностей постиндустриального общества, которое требует от работника компетентности, креативности, гибкости, высокого уровня профессионализма.

Так, В.Л.Иноземцев считает, что основу постиндустриального общества составляет производство информации, знаний, наукоемкого продукта (Иноземцев, 2000), что предполагает высокую квалификацию, креативность, самостоятельность, ориентацию на самореализацию работника. Такую организацию автор называет *креативной корпорацией*. Сходное мнение высказывает и В.Каскио: результаты его анализа показывают, что современный работник предпочитает обеспечивать свою безопасность не столько поиском «безопасной» организации, а подготовкой самого себя как высококомпетентного работника, который всегда найдет работу (Cascio, 2003). В соответствии с этим встает задача формирования у работника компетентностей, соответствующих требованиям современного мира (Дикая, Журавлев, Занковский, 2016; Субъект труда и организационная среда..., 2019).

В отношении требований организации к работнику имеет смысл соотнести два понятия - *компетенции и компетентности*. Можно считать, что наличие у человека знаний, обеспечивающих решение определенной задачи и/или класса задач можно назвать *компетенцией*, а способность использовать компетенцию — *компетентностью*. В этой связи можно говорить о некотором наборе компетенций и компетентностей, составляющих общую *компетентность работника*.

В компетентности работника имеет смысл выделять два аспекта: а) направленность на обеспечение *организационных требований*, б) направленность на обеспечение *жизненных интересов самого работника*. Для конкретизации *организационных*

требований можно использовать ролевое основание, характерное для современной организационной психологии, в которой активность человека в организации рассматривается не как система деятельностей, а как система ролей. Так, М. Доннетт считает именно ролевую систему исходной составляющей социальной организации (Handbook of industrial..., 1976). А вот на мотивационное ядро компетентности профессионала обращает особое внимание Дж. Равен, считающийся авторитетным специалистом в этой области (Равен, 2002).

В соответствии с ролевым основанием определяются пять типов компетентностей, соответствующих основным ролям работника - организационные, профессиональные, управленческие, исполнительские и командные. По *критерию жизненных интересов* работника выделяются три группы компетентностей - дефицитарные, самореализационные и духовные, составляющие *мотивационное ядро* общей компетентности работника (Грачев, 2008). Это мотивационное ядро можно представить как реализацию общего мотивационного потенциала работника в соответствующих компетентностях, имеющих своей целью удовлетворение общих жизненных интересов работника.

Дальнейшая конкретизация общих положений приводит к тому, что в обсуждаемом аспекте имеет смысл использовать два понятия - *VUCA-организации* и *VUCA-работника*, соответствующих требованиям VUCA-среды. Можно утверждать, что особенности VUCA-организации характеризуются соответствующей организационной культурой, а особенности работника - соответствующими компетентностями, которые имеет смысл называть *VUCA-компетентностями*. Понятно, что эти особенности взаимосвязаны и их разделение относительно условно.

Наиболее подходящей моделью для описания особенностей VUCA-организации кажется концепция К.Камерона и Р.Куинна, которые определяют два основания для характеристики культуры. (Камерон, Куинн, 2001): а) гибкость и динамизм в противоположность стабильности и порядку, б) внутренняя ориентация, интеграция и

единство в противоположность внешней ориентации, дифференциации и соперничеству. Использование этих критериев позволяет авторам определить типы организационной культуры.

Требованиям VUCA-среды больше всего соответствуют два типа культуры (из четырех по типологии Камерона-Куинна) - *рыночный* и *адхократический*. Именно эти типы предполагают решение сложных задач в условиях неустойчивости, неопределенности и неоднозначности. Это предъявляет соответствующие требования к членам таких организаций. Они обстоятельно, (как на теоретическом, так и на практическом уровнях) рассмотрены А.Н. Занковским (Занковский, 2015), поэтому акцент в данной работе будет сделан, в первую очередь, на работниках — *рядовых* членах организаций.

В рыночной культуре эти работники имеют общие особенности, связанные с ориентацией на достижение, на высокие результаты, на соперничество. В этом типе культуры больше выражены две роли — *профессионала* и *руководителя* и соответствующие типы компетентностей — *профессиональные* (с преимущественной ориентацией на достижение высоких профессиональных результатов) и *управленческие* (имея в виду и способность работника принимать ответственность на себя. Эти компетентности обсуждают в своих работах А.Н. Занковский в аспекте обсуждения требований к современному руководителю (Занковский, 2015) и А.А. Алдашева с соавторами, которые проводят анализ проблемы определения индивидуальных стратегий совладания с неопределенностью и сложностью VUCA-среды и диагностики способностей работника действовать в условиях этой среды (Алдашева, Мельникова, Рунец, 2019).

Специфичность адхократической культуры состоит в ориентации персонала на постоянные изменения, инновационность, новаторство, готовность к риску, самостоятельность и самобытность работников. В *адхократической* культуре, так же, как и в рыночной, основная роль — роль *профессионала*. В отличие от рыночной культуры,

приоритетность роли профессионала здесь проявляется в ориентации работника не на результат, а, скорее, на процесс решения сложных задач. В этой культуре, наряду с ролью профессионала, высока значимость роли *коллеги*, поскольку решение сложных задач в современной организации - командная работа. А это требует *коммуникативной* (в применении к адхократическому типу — *командной*) компетентности, включающей в себя способность исполнять разные роли в процессе работы в группе.

В соответствии с концепцией Камерона-Куинна, в реальной организации все четыре типа культур; речь идет лишь о преобладании. В соответствии с этим VUCA-организацией можно назвать ту организацию, в которой преобладает один из двух типов культур, а второй - выражен. Два остальных типа можно рассматривать как культуры, поддерживающие основные.

МОТИВАЦИОННОЕ ЯДРО ОБЩЕЙ VUCA-КОМПЕТЕНТНОСТИ РАБОТНИКА

Как уже говорилось, общая компетентность работника направлена не только на удовлетворение общих организационных требований, но и на реализацию общих жизненных интересов работника. В наших предыдущих работах было обосновано, что эти жизненные интересы можно операционализировать, используя трехкомпонентную модель жизненных ориентаций человека, в соответствии с которой у человека существуют три ориентации — дефицитарная, самореализационная и духовная (Грачев, 2008). Первая из них — *дефицитарная*, или ориентация на удовольствие, наиболее развернуто представлена в работах Э. Фрейда, в бихевиоризме, использующем понятия наград и наказаний, и в современных работах по принятию решений (понятия субъективной ценности результата, вероятности его достижения и затрат на достижение). Вторая — ориентация на самореализацию предполагает стремление человека к реализации своих потенциалов и обоснована, в первую очередь, в работах Э. Фромма. Наконец, третья — духовная ориентация представляет стремление человека к

воплощению в своей жизни основных духовных ценностей и реализована в прикладном своем смысле в работах В. Франкла.

Прикладное содержание трехкомпонентной модели жизненных ориентаций относительно работника было реализовано при определении 20-ти основных мотивационных характеристик работника и в соответствующей методике, апробированной на репрезентативной выборке (Грачев, 2008). Поскольку набор этих характеристик по определению достаточно полно представляет жизненные ориентации работника, в этом наборе можно выделить характеристики, больше всего соответствующие требованиям VUCA-среды.

В оценочной шкале, используемой для характеристики типичного и идеального работника, курсивом выделены мотивационные характеристики, наиболее соответствующие требованиям VUCA- организационной среды:

1. *Заинтересован в удовлетворении своих материальных потребностей*
2. *Во время работы стремится выложиться полностью*
3. *Хочет выполнять простую, хорошо организованную, безопасную работу*
4. *Работу представляет как средство для развития себя, для самосовершенствования*
5. *Стремится к благоприятному положению в коллективе*
6. *Любит отдохнуть во время работы*
7. *Переживает чувство долга и высокой моральной ответственности по отношению к работе*
8. *Стремится к признанию, высокой оценке со стороны значимых для него людей*
9. *Работа захватывает его*
10. *Оказывает бескорыстную помощь товарищам по работе*
11. *Хочет влиять на производственную жизнь*
12. *Заинтересован в выполнении сложных, но посильных производственных заданий*

13. Во всем преследует личную выгоду
14. Готов «сгореть» на работе
15. Заинтересован в интенсивном и глубоком общении с товарищами по работе
16. Видит смысл своей жизни в работе
17. Во время работы стремится производить как можно меньше усилий
18. Проявляет широкие познавательные интересы
19. Жертвует собой во имя работы
20. Работу воспринимает как часть себя

Эти характеристики имеет смысл назвать *мотивационным VUCA-потенциалом работника*, выступающим мотивационным ядром VUCA-компетентности. Обращает на себя внимание то, что в это ядро не входит ориентация работника *на отношения*, значимая для российской организационной культуры. Не случайно Ф. Херцберг, определивший наиболее значимые для работника факторы организационной среды, включил отношения не в мотиваторы, реализующие и развивающие работника, а в гигиеники, предполагающие некоторый нормативный (но не больше) уровень (Herzberg, 1974).

Проблема коммуникативных VUCA-характеристик требует специального анализа; здесь же можно лишь заметить, что современные производственные организации в своей основе универсальны, что в значительной степени обусловлено универсальностью технологий, обеспечивающих производство конечного продукта. В этой связи основу VUCA-компетентности составляет ориентация работника не на отношения, а на *деятельность*.

Кроме того, можно отметить, что мотивационные VUCA-характеристики в значительной степени соответствуют характеристикам самоактуализирующейся личности, обоснованные А. Маслоу (Маслоу, 1999). И следует при этом заметить, что среди этих характеристик есть коммуникативные (отождествление себя со всем родом человеческим, глубина (но в то же время избирательность) в межличностных

отношениях, демократичность), хотя они и занимают незначительное место среди других.

В этой связи имеет смысл в списке мотивационных VUCA-характеристик предусмотреть и коммуникативные, тем более, что одна из тенденций развития современных организаций - расширение групповых форм труда.

В соответствии с этим можно определить три группы VUCA-компетентностей, способствующих реализации его жизненных ориентаций и входящих в общую жизнеспособность работника (Махнач, 2016; Грачев, 2019):

1. Дефицитарные VUCA-компетентности:

- способность достигать максимальных результатов при минимальных затратах,
- способность получать материальную выгоду из своей работы,
- способность быть успешным и презентировать свою успешность значимым лицам,
- способность доминировать,
- способность подчиняться.

2. Самореализационные VUCA-компетентности:

- способность определить познавательный интерес к различным аспектам своей работы;
- способность адекватно оценить и реализовать свой *практический* потенциал, определить для себя сложные, но посильные производственные задания.

3. Духовные VUCA-компетентности:

- способность найти и реализовать в своей работе духовные ценности, спроектировать и реализовать свою рабочую философию,
- способность спроектировать и организовать рабочие условия по критерию самосовершенствования,
- способность определить свое место в общей системе работ и ответственность за личные результаты в этой системе,
- способность оказывать бескорыстную помощь товарищам по работе.

Поскольку эти компетентности входят в общую жизнеспособность работника, определяя удовлетворенность его работой, то они, наряду с другими жизненными компетентностями человека, в конечном счете, определяют общую способность человека быть счастливым. (Структуру этих способностей несложно представить, используя модель жизненных ориентаций).

Этот набор компетентностей вполне может быть реализован в программах подготовки персонала. Такие программы несколько отличаются от традиционных программ профессионального обучения, которые направлены на формирование профессиональных знаний, умений и навыков. Их, скорее, можно назвать программами личностного организационного роста, имея в виду реализацию работником своих жизненных ориентаций в процессе овладения основными организационными ролями. В таких программах очевидна и роль психолога, для которого в данном случае клиентом выступает не администрация (она может выступать заказчиком), а рядовые члены организации.

Следующий шаг в конкретизации проблемы определения и формирования мотивационной VUCA-компетентности работника состоит в получении эмпирических данных о реальных мотивационных VUCA-профилях работников. Предварительно можно обратить внимание на то, что, по мнению многих исследователей (в основном, западных), образцом работника, соответствующего требованиям VUCA-среды выступает именно западный работник. Это положение требует научного обоснования, поскольку, по крайней мере, на уровне житейских фактов, есть основания для утверждения о том, что российский работник по этой компетентности не уступает западному. В нашем случае более значима проблема выраженности VUCA-компетентности у российского работника. Определение наиболее значимых мотивационных характеристик позволит определить как формы мотивирования, так и подготовки персонала.

В нашем исследовании (128 работников разных организаций) определялись их представления о типичном и идеальном работниках и самооценка.

В таблице 1 представлены мотивационные VUCA-характеристики работников (типичный, идеальный, самооценка).

Таблица 1. Представления рядовых работников о мотивационных VUCA-характеристиках — своих, типичного и идеального работников (средние значения в порядке убывания у типичного работника)

Мотивационные характеристики	Типичный работник	Идеальный работник	Самооценка
Заинтересован в удовлетворении своих материальных потребностей	4,29	4,09	4,23
Стремится к признанию, высокой оценке со стороны значимых для него людей	3,59	4,09	3,92
Во время работы стремится выложиться полностью	3,36	4,30	3,80
Заинтересован в выполнении сложных, но посильных производственных заданий	3,28	3,99	3,96
Переживает чувство долга и высокой моральной ответственности по отношению к работе	3,26	4,19	3,90
Работу представляет как средство для развития себя, для самосовершенствования	3,11	4,15	3,79
Работа захватывает его	3,09	4,24	3,85
Проявляет широкие познавательные интересы	3,04	4,04	3,81
Хочет влиять на производственную жизнь	2,98	3,97	3,59
Работу воспринимает как часть себя	2,68	3,63	3,09
Видит смысл своей жизни в работе	2,56	3,48	2,97
Жертвует собой во имя работы	2,19	3,05	2,89

Примечание. Различия средних значений типичного и идеального работника статистически значимы. Значения самооценки занимают среднее положение, но ближе к значениям идеального работника (коэффициент ранговой корреляции статистически значим).

Видно, что мотивационные VUCA-характеристики в портрете идеального работника выражены значимо больше. Можно трактовать эту тенденцию как возрастание в идеале соответствия работника требованиям VUCA-среды в мотивационном аспекте. И понятно, что реализация этой тенденции, в первую очередь, связана с расширением мотивационных возможностей современных организаций. Тем более что эта тенденция, проявляющаяся в возрастании веса VUCA-мотивации, представлена не только у рядовых работников, но и у руководителей (см. таблицу 2).

Таблица 2. Наиболее выраженные мотивационные VUCA-характеристики типичного и идеального работников (полный список - 20 характеристик) в представлениях рядовых работников и руководителей (ранги в порядке значимости)

Мотивационные характеристики	Работники		Руководители	
	Типичный работник	Идеальный работник	Типичный работник	Идеальный работник
Заинтересованность в удовлетворении своих материальных потребностей	1	7,5	1	7
Стремление выложиться полностью во время работы	7	1	6	3,5
Переживание чувства долга и высокой моральной ответственности по отношению к работе	9	5	7	5
Стремление к признанию, высокой оценке со стороны значимых людей	4	7,5	3	1,5
Захваченность работой	11	2,5	8	6
Сумма рангов	32	23,5	25	23

Данные, представленные в этой таблице, говорят о том, что а) мотивационный VUCA-потенциал идеального работника как в представлениях рядовых работников, так и руководителей, существенно выше потенциала типичного работника, б) руководители видят в типичном работнике существенно более высокий VUCA-потенциал, чем рядовые работники.

Для дальнейшей конкретизации мотивационного VUCA-потенциала работника имеет смысл использовать обсуждаемые ранее типы организационных VUCA-культур и соответствующие им роли. Было отмечено, что этим типам культур соответствуют общие мотивационные характеристики работника, обеспечивающие эффективное взаимодействие с VUCA-средой и являющиеся основой соответствующих компетенций.

Рыночная культура. Мотивационное ядро «рыночных» компетентностей составляют способности работника извлекать материальную выгоду из своей работы, быть успешным и презентировать свою успешность значимым лицам, доминировать, влиять на производственную жизнь, способности к конкуренции, к получению полезных для других результатов, чувство долга и ответственности, идентификация работы с собой. (В

зависимости от культуры конкретной организации эти характеристики могут иметь разный вес). Эти компетентности должны сочетаться с *профессиональными* компетентностями (способности решать стандартные и нестандартные профессиональные задачи) и компетентностями *управленческими* (способность принимать самостоятельные решения, решать организаторские задачи).

Адхократическая культура. В мотивационном ядре компетентности здесь преобладают самореализационные и духовные характеристики - интерес к работе, высокая включенность в работу, ориентация работника на развитие себя, на самосовершенствование, способность сотрудничать, идентификация себя с работой. Эти характеристики сочетаются с высоким уровнем профессионализма и способностью к командной работе

ВЫВОДЫ

1. Современная VUCA-среда, характеризующаяся неустойчивостью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью, предъявляет соответствующие требования к организациям и требует от входящих в них работников высокого уровня профессионализма, креативности, гибкости, стремления к саморазвитию.

2. В компетентности работника выделяются два аспекта: а) направленность на обеспечение организационных требований, выраженных в ролевых требованиях и б) направленность на обеспечение жизненных интересов самого работника, выраженная в жизненных ориентациях работника.

3. По ролевому основанию выделяются организационные, профессиональные, управленческие, исполнительские и командные компетентности, по основанию жизненных ориентаций - дефицитарные, самореализационные и духовные, составляющие мотивационное ядро общей компетентности работника.

4. Требованиям VUCA-среды больше всего соответствуют рыночный и адхократический типы организационной культуры. Наиболее значимы в этих типах культур профессиональные, управленческие и командные компетентности, сочетающиеся

с мотивационным ядром VUCA-компетентности, имеющим преимущественно самоактуализационный характер.

5. Результаты эмпирического исследования представлений рядовых работников и руководителей среднего звена о типичном и идеальном работниках говорят о том, что а) мотивационный VUCA-потенциал в портрете идеального работника выражен значимо больше, б) руководители видят в типичном работнике существенно более высокий VUCA-потенциал, чем рядовые работники.

6. Особенности компетентностей работника, соответствующие требованиям VUCA-среды, позволяют определить практические приложения, состоящие в формировании и развитии этих компетентностей в интересах работника и организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Алдашева А.А., Мельникова Н.Г., Рунец О.В.* Проблемы подбора персонала в условиях VUCA-среды // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2019. Т. 4. № 4. С. 82-96.
- Грачев А. А.* Организационная культура и жизнеспособность работника как факторы эффективности взаимодействия организации с VUCA-средой // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2019. Т. 4. № 2. С. 28 - 43.
- Грачев А.А.* Психологическое проектирование производственной организации. СПб.: Институт практической психологии, 2008.
- Дикая Л.Г., Журавлев А.Л., Занковский А.Н.* Современное состояние и перспективы исследований адаптации и реализации профессионала в условиях непрерывных социально-экономических изменений // Институт психологии РАН. Организационная психология и психология труда. 2016. Т. 1. № 1. С. 7-48.
- Дикая Л.Г., Махнач А.В., Лактионова А.И.* Индивидуальные и социально-психологические факторы жизнеспособности профессионала // Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке. Т. XV. Вып. 4, 2018. С. 137 – 146.
- Занковский А.Н.* Психология организационного лидерства: в поисках корпоративной синергии. Монография. М.: Изд-во Литера, 2015.

Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М.: Логос, 2000.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

Маслоу А.Г. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999.

Махнач А.В. Жизнеспособность человека и семьи. Социально-психологическая парадигма. М.: Когито-Центр, 2016.

Мир VUCA и подходы выживания в нем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bestmology.ru/blog/management/vuca.htm> (дата обращения: 07.06.2019).

Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: Когито-Центр, 2002.

Субъект труда и организационная среда: проблемы взаимодействия в условиях глобализации. Тверь: Изд-во ТвГУ, 2019.

Cascio W.F. (2003) Changes in Workers, Work, and Organizations//Handbook of Industrial and Organizational Psychology/ Ed. Borman W.C. et al. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. P.p. 401-422.

Handbook of industrial and organizational psychology/ Ed. M.D. Dunnette. Chicago: Rand McNally and Co., 1976.

Herzberg F. (1974) Work and the Nature of Man. London: Crosby Lockwood Staples.

Статья поступила в редакцию: 20.09.2020. Статья опубликована: 01.10.2020.

BASIC REQUIREMENTS OF THE VUCA-ENVIRONMENT FOR EMPLOYEE COMPETENCE ²

© 2020 Alexander A. Grachev

*Sc.D. (psychology), professor, Leading research officer, laboratory of labor,
ergonomics, engineer and organization psychology, FSFES Institute of Psychology,
Russian Academy of Sciences, Moscow;
E-mail: agrat50@mail.ru*

² The study was supported by the Russian Foundation for Basic Research, grant No. 19-013-00463

The general competence of the employee that meets the requirements of the VUCA-environment is discussed. It is proved that the market and adhocratic types of organizational culture meet the requirements of this environment most of all. The most significant in these types of cultures are professional, managerial and team competencies, combined with the motivational core of VUCA-competence, which is mainly self-actualization. The results of the empirical study of the views of ordinary workers and middle managers who say that a) motivational VUCA-potential in the portrait of the ideal worker expressed significantly more than the typical, b) the managers see in a typical worker is substantially higher VUCA-potential than ordinary workers. Practical applications are outlined, which consist in the formation and development of these competencies in the interests of the employee and the organization.

Keywords: VUCA-competence, role bases of VUCA-competence, motivational core of VUCA-competence, deficit competence, self-realization competence, spiritual competence, VUCA - potential of a typical employee, VUCA - potential of an ideal employee.

REFERENCES

- Aldasheva, A.A., Melnikova, N.G., Runets, O.V. (2019). Professionalnii mentalitet kak faktor effektivnosti priniatia reshenii v proffessionalnoi deyatelnosti [Personnel selection problems in VUCA - world]. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor], 4 (4), 82-96.
- Grachev, A.A. (2019). Organizacionnaya kul'tura i zhiznesposobnost' rabotnika kak faktory effektivnosti vzaimodejstviya organizacii s VUCA-sredoj [Organizational culture and viability of the employee as factors of efficiency of interaction of the organization with VUCA-environment] Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor], 4 (2), 28 - 43.
- Grachev, A.A. (2008) Psihologicheskoe proektirovanie proizvodstvennoj organizacii. [Psychological design of production organizations]. Saint Petersburg: Institut prakticheskoy psikhologii.
- Dikaya, L.G., ZHuravlev, A.L., Zankovskij, A.N. (2016) Sovremennoe sostoyanie i perspektivy issledovaniy adaptacii i realizacii professionala v usloviyah nepreryvnyh social'no-ekonomicheskikh izmenenij izmenenij [Current state and prospects of research on

- adaptation and implementation of a professional in the conditions of continuous socio-economic changes]. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor].1(1). 7-48.
- Dikaya, L.G., Makhnach, A.V., Laktionova, A.I. (2018) Individual'nyye i sotsial'no-psikhologicheskiye faktory zhiznesposobnosti professionala [Individual and socio-psychological factors of professional vitality]. Sotsial'nyye i gumanitarnyye nauki na Dal'nem Vostoke. [Social and Human Sciences in the Far East] XV(4). 137 – 146.
- Zankovskij, A.N. (2015) Psihologiya organizacionnogo liderstva: v poiskah korporativnoj sinergii [Psychology of organizational leadership: in search of corporate synergy] Monografiya. Moscow: Publ. House Litera.
- Inozemcev, V.L. (2000) Sovremennoe postindustrial'noe obshchestvo: priroda, protivorechiya, perspektivy [Modern post-industrial society: nature, contradictions, prospects]. Moscow: Logos.
- Kameron, K., Kuinn, R. (2001) Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury [Diagnostics and change of organizational culture]. Saint Petersburg: Piter.
- Maslou, A.G. (1999) Motivaciya i lichnost' [Motivation and personality]. Saint Petersburg: Evraziya.
- Mahnach, A.V. (2016) ZHiznesposobnost' cheloveka i sem'i. Social'no-psihologicheskaya paradigm [The vitality of the person and the family. Socio-psychological paradigm]. Moscow: Kogito-Centr.
- Mir VUCA i podhody vyzhivaniya v nem [The world of VUCA and approaches to survival in it] [Elektronnyj resurs]. URL: <http://becmology.ru/blog/management/vuca.htm> (data obrashcheniya: 07.06.2019).
- Raven, Dzh. (2002) Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyyavlenie, razvitie i realizaciya [Competence in modern society: identification, development and implementation]. Moscow: Kogito-Centr.
- Sub"ekt truda i organizacionnaya sreda: problemy vzaimodejstviya v usloviyah globalizacii [The Subject of labor and the organizational environment: problems of interaction in the context of globalization]. Tver': Izd-vo TvGU, 2019.
- Cascio, W.F. (2003) Changes in Workers, Work, and Organizations. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Ed. Borman W.C. et al. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. 401-422.

Handbook of industrial and organizational psychology. Ed. M.D. Dunnette. Chicago: Rand McNally and Co., 1976.

Herzberg, F. (1974) *Work and the Nature of Man*. London: Crosby Lockwood Staples

The article was received: 20.09.2020. Published online: 01.10.2020

Библиографическая ссылка на статью:

Грачев А.А. Основные требования VUCA-среды к компетентности работника // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. № 3. С. 120-136. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.16.3.006>

Grachev, A.A.(2020) Osnovnye trebovaniya VUCA-sredy k kompetentnosti rabotnika [Basic requirements of the VUCA-environment for employee competence]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda* [*Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor*], 5 (3). 120-136. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.16.3.006>.

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document586.pdf>