

УДК 159.96

## ОСОБЕННОСТИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ «ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ» У РУКОВОДИТЕЛЕЙ

И.А. Уварова (Красноярск, Россия)

М.В. Сафонова (Красноярск, Россия)

### Аннотация

*Проблема и цель.* В статье фиксируется актуальность развития компетенции «готовность к изменениям», обсуждаются поведенческий и рефлексивный компоненты компетенции, даются рекомендации для развития отдельных компонентов и компетенции в целом. *Цель* статьи – обсудить особенности поведенческого и рефлексивного компонентов компетенции «готовность к изменениям» у руководителей.

*Теоретико-методологическую основу* исследования составляют общая теория установки (Д.Н. Узнадзе), субъектно-деятельностный подход (С.Л. Рубинштейн, Б.Г. Ананьев, В.А. Крутецкий, К.К. Платонов и др.), компетентностный подход (Ю.Г. Татур, И.А. Зимняя, А.В. Хуторской и др.), интегративный подход (М.И. Фаерман), компетентностный подход в управлении инновационными изменениями (Т.А. Терехова), инновационный подход (Л.А. Журавлев), психологическая готовность к инновациям (С.Р. Яголковский, О.В. Советова, М.И. Килошенко, Э.В. Иванова, В.Е. Ключко, О.М. Красноярджцева), работы, посвященные психологическим проблемам и механизмам формирования готовности к деятельности (М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, Р.Д. Санжаева, О.В. Махова).

В исследовании приняли участие 150 сотрудников группы компаний сферы ИТ/Телеком, Красноярск. Для диагностики применялись Калифорнийский личностный опросник (CPI), опросник толерантности к неопределенности Л.Г. Корниловой, опросник рефлексивности А.В. Карпова. Статистическая обработка данных включала сравнение выборок и анализ взаимозависимости признаков.

*Результаты.* Были выявлены особенности формирования компетенции «готовность к изменениям» в категориях топ-менеджмент, средний менеджмент и специалисты. Отмечено, что руководители верхнего и среднего уровней имеют среднее значение рефлексивности и высокую толерантность к неопределенности. Средний уровень рефлексивности говорит о способности к планированию и анализу своих действий, осознанию своего отношения к происходящей ситуации, анализу поступков других людей, но рефлексивные процессы могут носить нерегулярный характер, а рефлексивный анализ осуществляется поверхностно. Для развития рефлексивного компонента необходимо уделять внимание развитию навыков регулярного планирования текущей деятельности и анализу выполнения планов, проводить корректирующие мероприятия с учетом происходящих изменений.

*Заключение.* Делается вывод о сформированности компетенции «готовность к изменениям» у разных категорий сотрудников и необходимости построения программы корпоративного обучения, способствующей развитию компетенции.

**Ключевые слова:** компетентность, компоненты компетенции, компетенция «готовность к изменениям», способность, инновационная деятельность.

**Уварова Ирина Анатольевна** – аспирант кафедры психологии института психолого-педагогического образования КГПУ им. В.П. Астафьева; ORCID: 0000-0002-2905-0074; e-mail: irinauvarova@bk.ru

**Сафонова Марина Вадимовна** – кандидат психологических наук, доцент кафедры педагогики и психологии начального образования факультета начальных классов, КГПУ им. В.П. Астафьева; ORCID: 0000-0002-7925-274X; SPIN-код: 8787-9993; AuthorID: 430620; e-mail: marina.safonova@mail.ru

**П**остановка проблемы. В современном мире, характеристиками которого являются сложность, непредсказуемость, политическая и экономическая турбулентность, изучение проблемы становления компетенции «готовность к изменениям» является жизнен-

но необходимой. Сегодня важно не только видеть, принимать и адаптироваться к изменениям, но и быть готовым меняться самому. Психологическая проблема готовности к изменениям становится более значимой по мере того, как все больше людей начинают испытывать состояние,

которое В. Франкл определил словами «потеря уклада всего существования»<sup>1</sup>.

Важность формирования представлений о сущности данной компетенции обусловлена недостаточной систематизацией исследований феномена «готовности», а также выявлением комплекса критериев в структуре данного новообразования. Авторы предлагают рассматривать «готовность к изменениям» как метакомпетенцию, т.е. как владение личностью такими способами познания и оценки действительности, способами самоорганизации, самообразования и реализации их в жизнедеятельности, в том числе в профессиональной деятельности, которые обеспечивали бы эффективное решение жизненных задач в новых условиях [Осипов, 2019].

*Цель статьи* – обсудить особенности поведенческого и рефлексивного компонентов компетенции «готовность к изменениям» у руководителей.

*Теоретико-методологическую основу* исследования составляют общая теория установки (Д.Н. Узнадзе), субъектно-деятельностный подход (С.Л. Рубинштейн, Б.Г. Ананьев, В.А. Крутецкий, К.К. Платонов и др.), компетентностный подход (Ю.Г. Татур, И.А. Зимняя, А.В. Хуторской и др.), интегративный подход (М.И. Фаерман), компетентностный подход в управлении инновационными изменениями (Т.А. Терехова), инновационный подход (Л.А. Журавлев), психологическая готовность к инновациям (С.Р. Яголковский, О.В. Советова, М.И. Килошенко, Э.В. Иванова, В.Е. Клочко, О.М. Краснорядцева), работы, посвященные психологическим проблемам и механизмам формирования готовности к деятельности (М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, Р.Д. Санжаева, О.В. Махова).

В исследовании приняли участие 150 сотрудников группы компаний сферы ИТ/Телеком, Красноярск. Для диагностики применялись Калифорнийский личностный опросник (СРІ), опросник толерантности к неопределенности Л.Г. Корниловой, опросник рефлексивно-

сти А.В. Карпова. Статистическая обработка данных включала в себя сравнение выборок и анализ взаимозависимости признаков.

*Обзор научной литературы.* Компетенцию «готовность к изменениям» нельзя рассматривать без понимания базовых категорий компетентностного подхода. Таковыми являются понятия «компетенция» и «компетентность». На сегодняшний день у авторов нет единого определения данных понятий. Основные подходы в трактовке этих понятий представлены разными зарубежными и отечественными источниками.

Впервые термин «компетенция» (competence) был предложен американским психологом Робертом Уайтом [White, 1959] как способность организма эффективно взаимодействовать с окружающей средой. Американский психолог Дэвид Макклелланд [McClelland, 1973] рассматривал термин «компетенция» с точки зрения социальной психологии.

Р. Бойяцис [Boyatzis, 2011] связал понятие «компетенция» с эффективностью работы. Он показал, что успешность менеджера зависит от личных качеств, мотивов, опыта и поведенческих характеристик. Бойяцис определял компетентность как способность человека вести себя таким образом, который удовлетворяет требованиям работы в определенной организационной среде, что, в свою очередь, является причиной достижения желаемых результатов. Компетентность, по мнению Дж. Равена, состоит из «большого числа компонентов... некоторые компоненты относятся скорее к когнитивной сфере, а другие... к эмоциональной... эти компоненты могут заменять друг друга в качестве составляющих эффективного поведения» [Равен, 2002].

И.А. Зимняя, анализируя в своих работах понятия «компетенция» и «компетентность», отмечает, что «компетентность всегда есть актуальное проявление компетенции». Компетентность как научная категория исследуется в работах А.К. Марковой [Зимняя, 2004].

Для того чтобы сформировать комплексное представление о компетенции «готовность к изменениям», остановимся на ключевых конструктах: «компетенция» и «готовность».

<sup>1</sup> Клочко Ю.В. Ригидность в структуре готовности человека к изменению образа жизни: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Барнаул, 2002. 23 с.

Под компетенцией в настоящее время понимают (И.А. Зимняя, А.В. Хуторской и др.) потенциальные, внутренние психологические новообразования, синтезирующие комплекс знаний, умений и навыков, алгоритмов действий и решений, которые актуализируются в дальнейшей профессиональной деятельности [Хуторской, 2017]. О.В. Махова рассматривает готовность и компетенцию в виде конструкта «готовность-способность-компетенция» [Махова, 2014].

В современном научном мире сформированы несколько ключевых подходов к описанию ключевых характеристик готовности: функциональный, личностный и личностно-деятельностный.

В исследовании Е.П. Федоровой на основе анализа ряда исследований (Э.В. Галажинский, В.Е. Клочко, Т.Г. Ходжабагиянц и др.) систематизированы показатели «готовности к изменениям» образа жизни у взрослых людей. В таблице приведена их обобщенная характеристика.

**Характеристика компонентов «готовности к изменениям» как психологического новообразования**  
**Characteristics of the components of “readiness for change” as a psychological neoplasm**

Показатель «готовности к изменениям»	Содержание показателя
Мотивационная готовность	Наличие соответствующей смысловой установки на готовность к переменам образа жизни
Ценностно-смысловой показатель	Ценности развития, изменения, активной жизненной позиции «творца», решительности и жизнестойкости
Открытость новому опыту	Открытость переменам, оптимистичное планирование действий и поведенческая гибкость в решении проблем
Внутренняя устойчивость	Наличие комплекса духовно-психологических ресурсов сохранения внутренней целостности, самообладания
Стремление к саморазвитию	Максимальное использование возможностей, саморазвитие и готовность к личностному и профессиональному совершенствованию
Рефлексивность личности	Активное самосознание и самоанализ возможностей и ограничений жизненных перспектив
Готовность к действию	Степень продуктивности самореализации, умение реализовать конструктивные жизненные стратегии на основе гибкости, самообладания, самостоятельности и жизнестойкости

Таким образом, согласно концепции Е.П. Федоровой, «готовность к изменениям» представлена как комплексная характеристика, обеспечивающая личности возможность полного самоосуществления исходя из позиций субъектности и самостоятельности, а также помогающая «адаптировать мир под себя» [Федорова, 2020].

В своих работах Э.В. Галажинский и В.Е. Клочко рассматривают проблему самореализации человека с точки зрения психологических систем [Костакова, Белоусова, 2014].

Согласно подходу, описанному в методике «Личностная готовность к переменам», американскими учеными (Родник, Хазер и др.) выделяются следующие показатели данной компетенции:

страстность, адаптивность, уверенность, толерантность к двусмысленности и т.д. Следовательно, в основе высокой готовности к изменениям лежат такие качества, как: энергичность, находчивость, смелость, мотивация достижения успеха, предприимчивость, уверенность и самообладание в ситуации неопределенности. В трудах американских авторов (А.А. Armenakis, W.B. Fredenberger) разрабатываются методики исследования «готовности к изменениям» как мультимодального конструкта, определяющего установки субъекта труда по таким критериям, как: способность реализовать перемены; валентность для организации и персональная польза; поддержка изменений лидерами [Armenakis, Fredenberger, 1997].

В исследованиях [Дорошук, Грациотова, 2016] показаны критерии готовности к изменениям с точки зрения организационных трансформаций. В частности, проявление данной компетенции будет зависеть от внешних и внутренних факторов:

– внешние: размер и стадия жизненного цикла предприятия, состояние корпоративной культуры и постулируемые ценности и т.д.;

– внутренние: опыт успешного осуществления изменений; понимание целей преобразований и личностная мотивация их реализации.

При этом «готовность к изменениям» может иметь разную модификацию и классифицироваться по таким критериям, как: уровень готовности: от низкого до высокого (не исключая неопределенного); контекст изменений (необходимость срочных действий, реформирования или быстрой победы); уровень изменений (индивидуальный или организационный).

Мы проанализировали основные теоретические концепции, описывающие «готовность к изменениям» как интегральную психологическую характеристику, а также исходя из фокуса на процессуальность данного феномена (рис. 1).

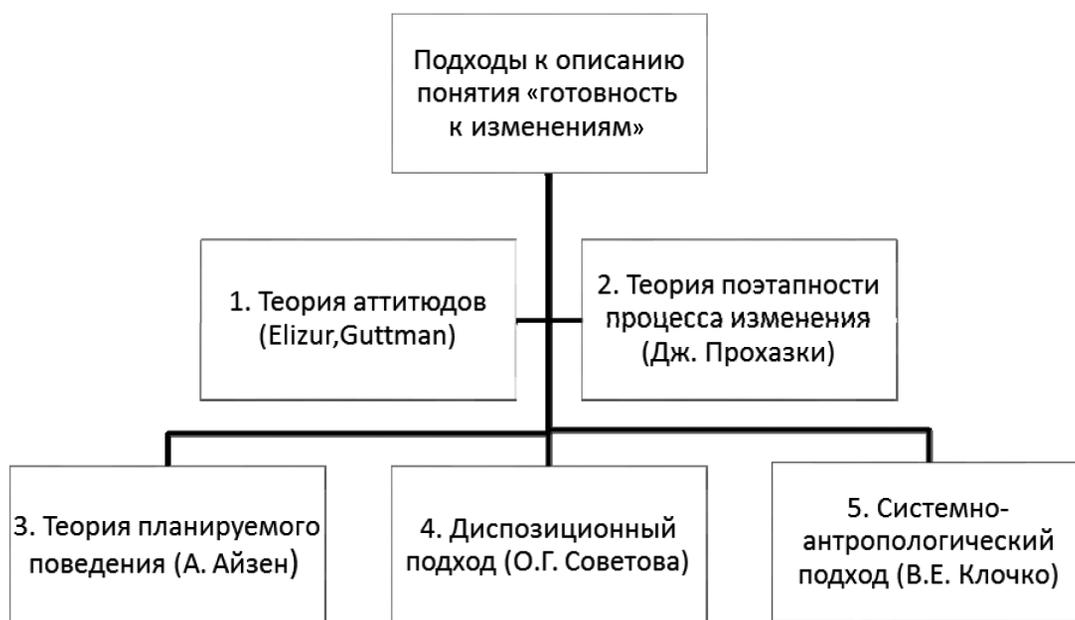


Рис. 1. Подходы к описанию понятия «готовность к изменениям»  
 Fig. 1. Approaches to the description of the concept of readiness for change

Кратко охарактеризуем данные подходы. Так, в рамках первого готовность к изменениям понимается как вид социальной установки, компонентами которой являются когнитивный, аффективный и поведенческий [Burisic-Vojanovic, 2016]. Данный аттитюд позволяет положительно воспринимать перемены, проявляя инициативность и активность. В модели Дж. Прохазки процесс изменений рассматривается как последовательная реализация стадий, одной из которых является «готовность к изменениям». Эта стадия связана с формированием твердого намерения субъекта деятельности [Наумцева, 2016].

В теории А. Айзена интегрируются два предыдущих подхода, он резюмирует их положения, говоря, что «психологическая готовность к изменениям – это намерение совершить определенное действие в поддержку изменений» [Наумцева, 2016]. Диспозиционный подход определяет факторы предрасположенности человека к изменениям на основе сформированных личностных диспозиций. По мнению О.Г. Советовой<sup>2</sup>, наличие «инновативной» диспозиции является ключевым условием склонности личности к изменениям.

<sup>2</sup> Советова О.С. Социальная психология инноваций: основания, исследования, проблемы: дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1998. С. 35.

В рамках системно-антропологической концепции изучаемый феномен характеризует «способность человека принять неизбежность жизненных потерь, перестраивать образ жизни в условиях самостоятельного выбора или внешней регламентации» [Клочко, Галажинский, 2009].

Таким образом, рассмотрев основные теоретические концепции, описывающие суть понятия «готовность к изменениям», можно заключить, что в настоящее время не сформировано единого представления о содержательных характеристиках данной компетенции. В большей степени раскрывается проблема готовности к организационным изменениям. На наш взгляд, недостаточное внимание уделено экзистенциальным факторам совершения жизненных выборов: специфике взаимоотношений с данностями бытия (индивидуальными возможностями и ограничениями) и со временем своей жизни; внутренней осмысленности активности, жизненных изменений с позиций фундаментальных ценностей и т.д. Поэтому важны интеграция рассмотренных концепций, их обогащение с фокусом на универсальность категории «готовность к изменениям» как жизненно важной компетенции взрослого человека.

В данной статье мы рассматриваем особенности сформированности компетенции «готовность к изменениям» у руководителей. В качестве гипотезы мы предлагаем структуру компетенции «готовность к изменениям», состоящую из следующих компонентов.

Ценностно-мотивационный – ориентация на достижение самостоятельно определяемых целей с использованием нестандартных способов решения, независимость и самодостаточность.

Когнитивный – общая (когнитивная) гибкость или ригидность в мышлении и поведении, стремление и интерес к новому, адаптивность, гибкость ума, адаптивность к любым переменам, предпочтение интеллектуальной деятельности и стремление к ней, самодостаточность, независимость от окружения, способность действовать автономно, ориентация на достижение самостоятельно определяемых целей с использованием нестандартных способов решения.

Эмоционально-волевой – общая удовлетворенность собой и своей жизненной ситуацией, самоконтроль (нужен умеренный балл), степень, в которой социальные нормы определяют поведение, дисциплинированность, устойчивость к новому, социальная терпимость, способность принимать людей такими, какие они есть, толерантность к стрессу и неопределенности, отсутствие тревоги.

Поведенческий – общая (когнитивная) гибкость (или ригидность) в мышлении и поведении, стремление и интерес к новому, адаптивность, ориентация на достижение самостоятельно определяемых целей с использованием нестандартных способов решения, независимость и самодостаточность, устойчивость к новому, социальная терпимость, способность принимать людей такими, какие они есть.

Рефлексивный – готовность к риску, склонность к самоанализу, рефлексия.

Мы определили, какие содержательные характеристики будем изучать в каждом компоненте, и провели исследование.

*Результаты исследования.* Исследование компонентов компетенции «готовность к изменениям» проводилось в группе компаний сферы ИТ/Телеком по категориям сотрудников: топ-менеджмент, средний менеджмент и специалисты. Представляем результаты исследования по двум компонентам компетенции: поведенческий и рефлексивный.

Исследование поведенческого компонента проводилось с помощью Калифорнийского личностного опросника CPI (рис. 2).

Руководители среднего уровня имеют результаты по всем трем шкалам выше, чем топ-менеджеры.

Среднее значение у топ-менеджеров по шкале «ориентация на достижение самостоятельно определяемых целей с использованием нестандартных способов» (A1) говорит о том, что топ-менеджеры на своем уровне достаточно осторожно принимают решения. Это может быть связано со стилем управления или с высокими рисками принятия решений, решения требуют согласования вышестоящего руководства.

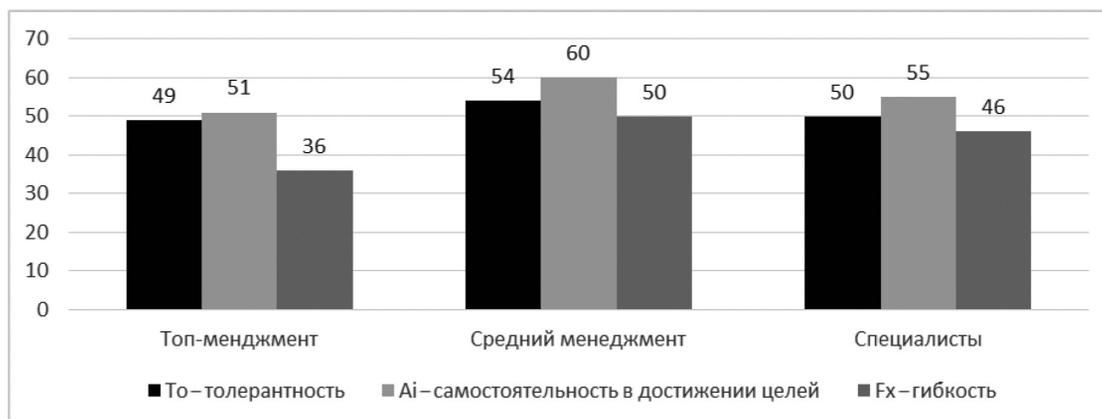


Рис. 2. Среднее значение шкал CPI по категориям (в баллах)  
 Fig. 2. Average value of CPI scales by category (in points)

У топ-менеджмента наблюдается проблема со шкалой (Fx) – гибкость в мышлении и поведении, стремление и интерес к новому. Это будет затруднять адаптацию к новым методам и подходам, а также решениям.

Для поведенческого компонента характерно преобладание ориентации на достижение самостоятельно определяемых целей (Ai), этот компонент в поведении представлен наиболее ярко. При этом если говорить о гибкости (Fx), то гибкость в поведении выражена наименее, особенно это касается высшего менеджмента: недостаточно высокая способность действовать

нестандартно, выбирать новые способы достижения поставленных целей, то есть цель хочу и готов ставить самостоятельно, но проблема в том, что в ситуации изменений необходимо находить новые способы достижения этих целей, а с этим сложнее. На среднем уровне представлена шкала (To), которая связана с устойчивостью к новому, социальной терпимостью, способностью принимать людей такими, какие они есть. На уровне поведения это говорит о том, что данные качества проявляются нерегулярно.

Исследования уровня развития шкал CPI были проведены в каждой категории персонала.

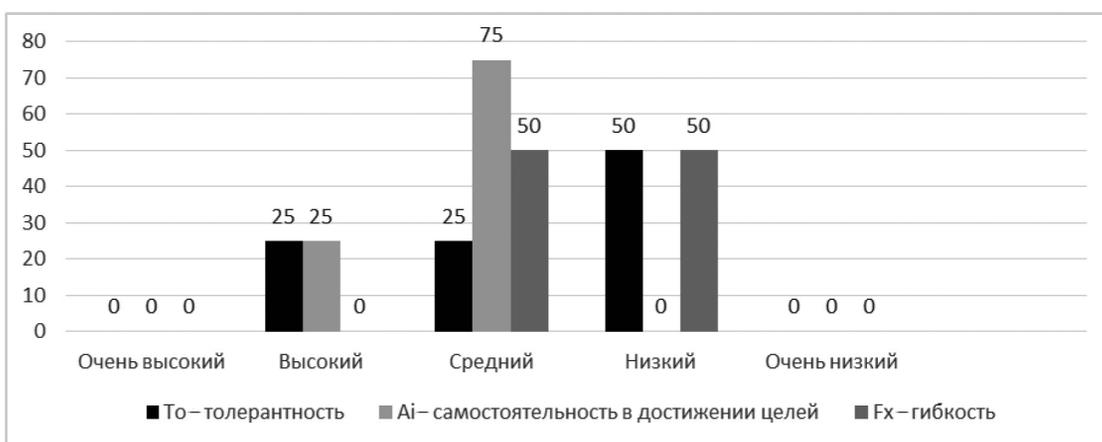


Рис. 3. Уровень развития шкал CPI в категории «топ-менеджмент» (распределение в %)  
 Fig. 3. Level of development of CPI scales in the senior-level management category (distribution in %)

Анализируя компоненты готовности к изменениям у топ-менеджмента (рис. 3), мы видим, что на среднем уровне шкала (Fx) развита у 50 %, шкала (To) развита у 25 %, шкала (Ai) развита у 75 % сотрудников. Всего у 25 % топ-менеджмента на высоком уровне развиты шкалы (To) и (Ai).

Можно предположить, что способность принимать самостоятельные решения с использованием нестандартных способов у большей части топ-менеджеров находится на среднем уровне, скорее всего, для принятия таких решений требуется согласование вышестоящего руководителя.

Мы можем принять это за норму, поскольку стратегические решения требуют согласования для снижения рисков компании.

Гибкость в мышлении и поведении, стремление и интерес к новому, адаптивность развития на среднем уровне у половины респондентов. Устойчивость к новому, социальная терпимость, стремление принимать людей такими, какие они есть, находятся на низком уровне также у половины респондентов, следовательно, коммуникация может быть затруднена, если это новая команда и новые люди. Поэтому важно развивать социальную терпимость и устойчивость к новому, поскольку в гетерогенных командах это важно, а в компанию регулярно приходят новые

люди, создаются команды из разных специалистов для реализации проектов.

Если говорить в целом о поведенческом компоненте в категории топ-менеджмент, то шкалы (To) и (Fx) развиты на низком уровне. Руководители ориентированы на то, чтобы самостоятельно ставить цели, но действовать в новой ситуации и действовать по-новому они не могут. Получается, что на уровне поведения руководитель ставит цель, но идет к ней прежним путем и еще раздражается из-за того, что не получается достичь желаемого результата. Проблема же заключается в том, что у руководителя нет новых способов действия для достижения цели или он опасается эти способы применять.

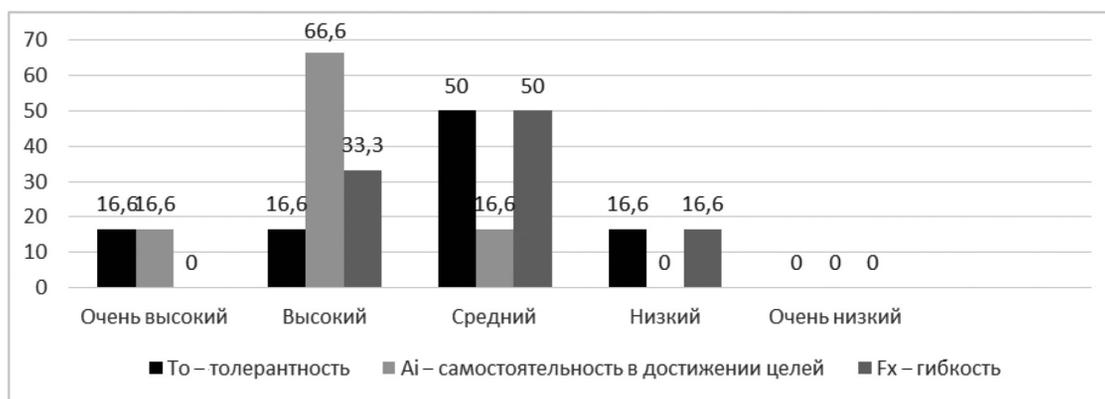


Рис. 4. Уровень развития шкал CPI в категории «средний менеджмент» (распределение в %)  
Fig. 4. Level of development of CPI scales in the mid-level management category (distribution in %)

Анализируя компоненты готовности к изменениям у среднего менеджмента (рис. 4), мы видим, что на очень высоком уровне шкалы (To), (Ai) развиты у 16,6 %, на высоком уровне шкала (To) развита у 16,6 %, шкала (Ai) развита у 66,6 %, шкала (Fx) развита у 33,3 % сотрудников.

На среднем уровне шкалы (To) и (Fx) развиты у 50 %, шкала (Ai) развита у 16,6 % сотрудников.

Можно предположить, что для среднего менеджмента высокие значения ориентации на самостоятельное достижение целей с использованием нестандартных способов являются нормой, так как им приходится каждый день принимать оперативные решения. Большее количество (50 %) руководителей среднего уровня толерантны и терпимы к людям, так как им приходится работать с разными людьми, гибки в мышлении, стремятся к новому и адаптивны.

Если говорить о поведенческом компоненте в категории среднего менеджмента, можно сказать, что он развит на достаточно высоком уровне.

Шкалы (To), (Ai) преимущественно развиты на очень высоком, высоком и среднем уровнях, шкала Fx развита на высоком и среднем уровнях. Средний менеджмент ставит цели и может достигать эти цели нестандартными способами.

Анализируя компоненты готовности к изменениям у специалистов (рис. 5), мы видим, что на высоком уровне шкала (Ai) развита у 49 %, на высоком уровне шкала (To) развита у 37 % сотрудников. Можно предположить, что такой уровень для специалистов связан с работой со сложными процессами и оборудованием, когда приходится принимать нестандартные решения для достижения поставленных целей.

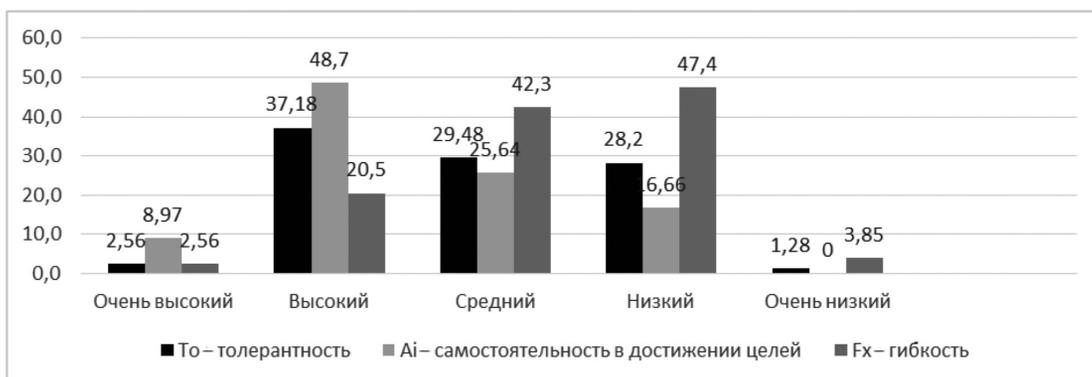


Рис. 5. Уровень развития шкал CPI в категории специалисты (распределение в %)  
 Fig. 5. Level of development of CPI scales in the category of specialists (distribution in %)

Шкала (Fx) у большинства специалистов развита на среднем и низком уровнях. Можно говорить о том, что высокий уровень гибкости в мышлении и поведении для специалистов не требуется, так как они работают по установленным в компании бизнес-процессам и большие отклонения от процессов могут нести риски для компании. Высокий уровень устойчивости к новому и социальная терпимость, способность принимать людей такими, какие они есть, у третьей части респондентов говорят о том, что внутри подразделений / рабочих групп достаточно высокая

адаптивность к друг другу в связи с ежедневным взаимодействием в командах.

Анализируя значения шкал в категории «специалисты», мы можем предположить, что поведенческий компонент у специалистов развит на среднем уровне. Исследование рефлексивности проводилось с помощью опросника А.В. Карпова [Карпов, 2004] (рис. 6).

У большинства сотрудников рефлексивный компонент развит на среднем уровне. С высоким уровнем не более 10 %, а с низким не более 15 % сотрудников.

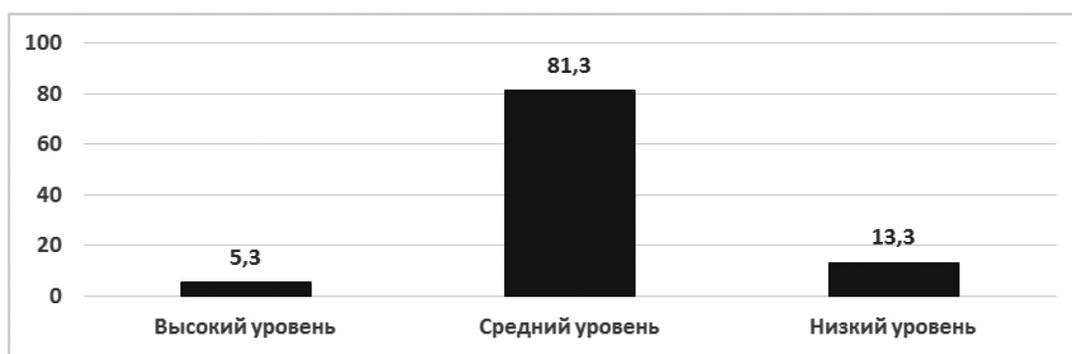


Рис. 6. Уровень развития рефлексивности сотрудников компании (распределение в %)  
 Fig. 6. Level of development of reflexivity of the company's employees (distribution in %)

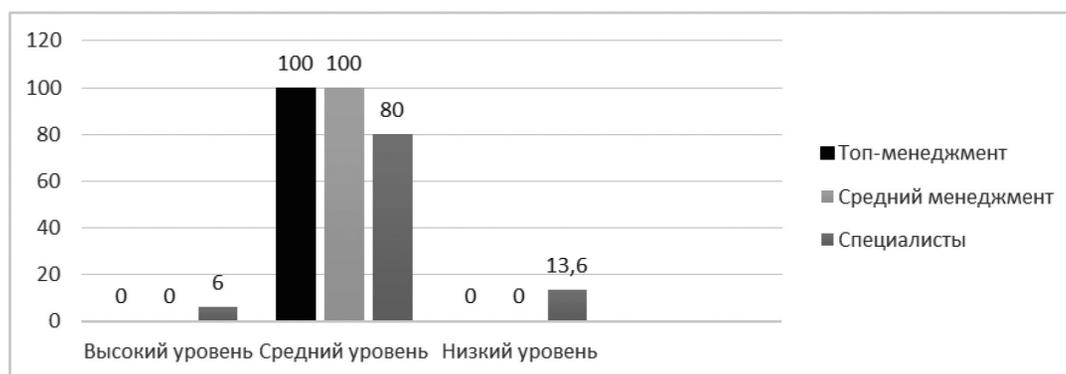


Рис. 7. Уровень развития рефлексивности по категориям сотрудников (распределение в %)  
 Fig. 7. Level of development of reflexivity by employee categories (distribution in %)

Все руководители верхнего и среднего уровней имеют средние значения показателя рефлексивного компонента (рис. 7). Средний уровень рефлексивности говорит о способности к планированию и анализу своих действий, осознанию своего отношения к происходящей ситуации, анализу поступков других людей, но рефлексивные процессы могут носить нерегулярный характер, а рефлексивный анализ осуществляться поверхностно.

Высокий уровень развития рефлексивного компонента наблюдается всего лишь у 6 % специалистов, что говорит об умении осознавать свои мотивы, цели, эмоциональное состояние и на этой основе выстраивать свою стратегию поведения.

Низкий уровень развития рефлексии говорит о несформированности личностной рефлексии. Такие сотрудники испытывают трудности с планированием своей деятельности, склонны к шаблонному мышлению, не могут анализировать ошибки в прошлом, не используют приобретенный успешный и неуспешный опыт, не могут поставить себя на место другого и с трудом регулируют свое поведение.

В рефлексивном компоненте мы исследовали толерантность к неопределенности у разных категорий сотрудников (рис. 8). Толерантность к неопределенности исследовалась с помощью опросника Л. Корниловой. Опросник позволяет измерить толерантность, интолерантность и межличностную толерантность к неопределенности.

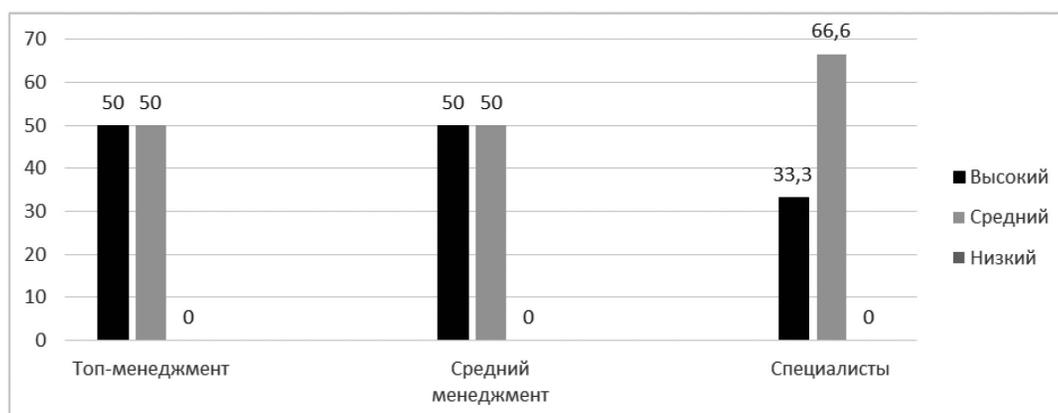


Рис. 8. Уровень развития толерантности к неопределенности по категориям сотрудников (распределение в %)  
 Fig. 8. Level of development of tolerance to uncertainty by employee categories (distribution in %)

Мы видим, что 50 % топ-менеджеров и руководителей среднего звена имеют высокую толерантность, а 50 % – среднюю. Количество специалистов со средним уровнем толерантности выше, а с высоким значительно ниже, чем

руководителей. Можно предположить, что руководители предпочитают в своей деятельности сложные задачи, большую самостоятельность и возможность выхода за рамки привычных действий.

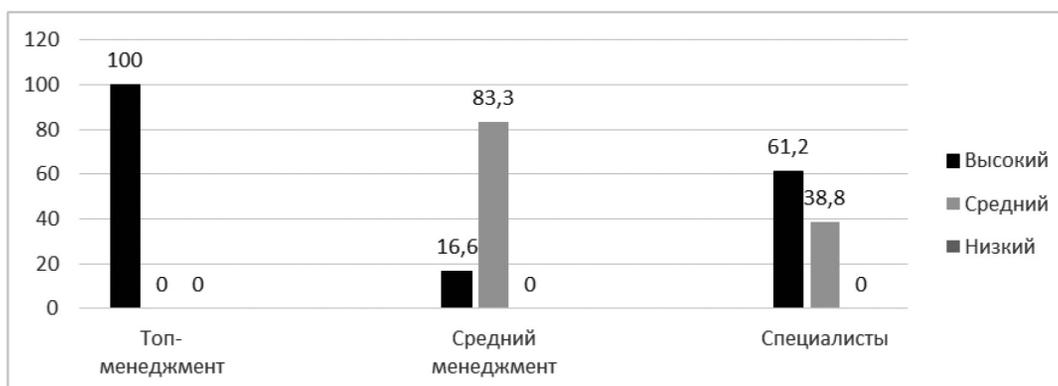


Рис. 9. Уровень развития интолерантности к неопределенности по категориям сотрудников (распределение в %)  
 Fig. 9. Level of development of intolerance to uncertainty by employee categories (distribution in %)

Анализируя результаты, мы видим, что у топ-менеджеров высокие показатели интолерантности к неопределенности (ИНТ), у большинства руководителей среднего уровня показатели находятся на среднем уровне, а у специалистов отмечаются высокие и средние значения (рис. 9).

На основании полученных результатов специалистов можно сделать вывод, что они работают по регламентированным бизнес-процессам,

а ИНТ фокусирует стремление к ясности, упорядоченности во всем, неприятие неопределенности. Среднее значение ИНТ для руководителей среднего уровня в целом тоже может говорить о необходимости соблюдать установленные правила и регламенты в компании, но также о том, что иногда им приходится предпринимать какие-то действия, выходящие за рамки установленных правил.

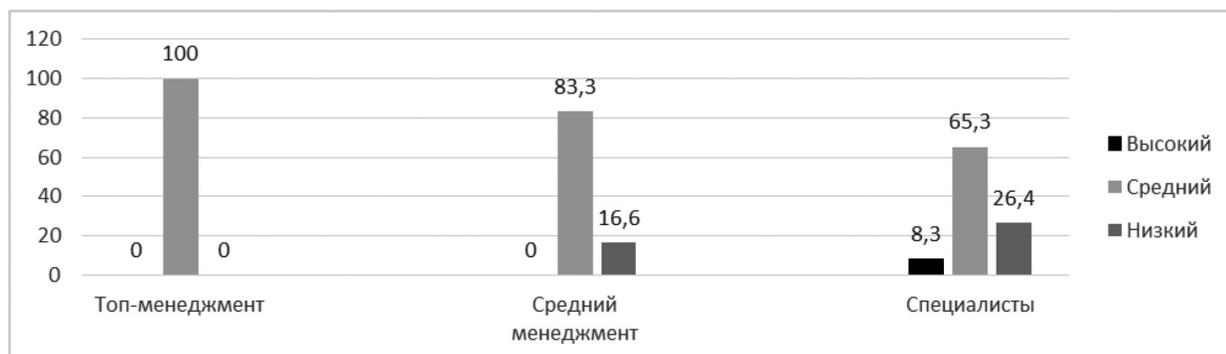


Рис. 10. Уровень развития межличностной интолерантности к неопределенности по категориям сотрудников (распределение в %)

Fig. 10. Level of development of interpersonal intolerance to uncertainty by employee categories (distribution in %)

Анализируя межличностную интолерантность к неопределенности, мы видим среднее значение у топ-менеджеров и у большинства руководителей среднего уровня (рис. 10). Это говорит о стремлении к ясности, контролю в межличностных отношениях, дискомфорте в случае неопределенности в отношениях с другими.

У большинства специалистов среднее значение межличностной интолерантности, но есть низкие и высокие значения. Специалисты менее интолерантны в межличностных отношениях и редко испытывают дискомфорт в случае неопределенности в отношениях. Можно предположить, что для специалистов межличностная интолерантность не влияет на выполнение рабочих задач.

**Заключение.** Проявление поведенческого компонента у руководителей имеет следующие особенности. Для поведенческого компонента характерно преобладание ориентации на достижение самостоятельно определяемых целей (Ai), этот компонент в поведении представлен наиболее ярко. Гибкость в поведении выра-

жена наименее, особенно это касается высшего менеджмента: недостаточно высокая способность действовать нестандартно, выбирать новые способы достижения поставленных целей. На среднем уровне развита толерантность, которая связана с устойчивостью к новому, социальной терпимостью, способностью принимать людей такими, какие они есть, и это говорит о том, что на уровне поведения данные качества проявляются нерегулярно.

Топ-менеджеры ориентированы на то, чтобы самостоятельно ставить цели, но действовать в новой ситуации и действовать по-новому они не могут, нет новых способов действия для достижения цели, или они опасаются эти способы применять.

Поведенческий компонент в категории среднего менеджмента развит на достаточно высоком уровне. Средний менеджмент ставит цели и может достигать эти цели нестандартными способами.

На основании изучения рефлексивного компонента можно сделать вывод, что руководители

верхнего и среднего уровней имеют среднее значение рефлексивности и высокую толерантность к неопределенности. Средний уровень рефлексивности говорит о способности к планированию и анализу своих действий, осознанию своего отношения к происходящей ситуации, анализу поступков других людей, но рефлексивные процессы могут носить нерегулярный характер, а рефлексивный анализ осуществляется поверхностно.

Для развития рефлексивного компонента необходимо уделить внимание развитию навыков регулярного планирования текущей дея-

тельности и анализу выполнения планов, проводить корректирующие мероприятия с учетом происходящих изменений.

Исследование поведенческого и рефлексивного компонентов компетенции «готовность к изменениям» показало, что сформированность компетенции «готовность к изменениям» у руководителей среднего уровня выше, чем у топ-менеджеров. Полученные результаты требуют разработки программ обучения руководителей с учетом особенностей развития компетенции «готовность к изменениям» и характера выполняемых профессиональных задач.

## Библиографический список

1. Графинина Н.А., Тарабрина Н.Е. Практическое руководство по интерпретации результатов CPI / Институт психологии РАН. М., 1988. URL: <https://expert-plus.ru/manager/typologicaltest?start=1>
2. Дорошук А.А, Грациотова А.А. Методические подходы к оценке готовности при управлении изменениями на предприятии // БизнесИнформ. 2016. № 10 (465). С. 377–384. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-gotovnosti-pri-upravlenii-izmeneniyami-na-predpriyatii>
3. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. М.: Исследовательский центр качества подготовки специалистов, 2004. 40 с.
4. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования // Эксперимент и инновации в школе. 2009. № 2. С. 7–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kompetentsii-novaya-paradigma-rezultata-obrazovaniya>
5. Зимняя И.А. Общая культура и социально-профессиональная компетентность человека // Высшее образование сегодня. 2005. № 11. С. 14–20. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=13030220>
6. Карпов А.В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики // Психологический журнал. 2004. Т. 24, № 5. С. 45–57. URL: <http://lib.nspu.ru/umk/365bd67064768ecb/d11/Karpov.pdf>
7. Клочко В.Е., Галажинский Э.В. Инновационный потенциал личности: системно-антропологический контекст // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 325. С. 146–151. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-potentsial-lichnosti-sistemno-antropologicheskij-kontekst>
8. Корнилова Л.Г. Новый опросник толерантности к неопределенности // Психологический журнал. 2010. Т. 31, № 1. С. 74–86. URL: [https://istina.msu.ru/download/33340871/1epZxT:bXm51bdvk\\_SZi5z37okj21aSaNo/](https://istina.msu.ru/download/33340871/1epZxT:bXm51bdvk_SZi5z37okj21aSaNo/)
9. Костакова И.В., Белоусова (Григорьева) С.С. Психологическая основа профессиональной самореализации личности // Национальный психологический журнал. 2014. № 3 (15) С. 84–89. URL: <http://npsyj.ru/articles/detail.php?article=5084>
10. Махова О.В. От готовности к компетенции // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. 2014. № 7. С. 186–188. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23827134>. eLIBRARY ID: 23827134. EDN: UBKQKH
11. Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики // Организационная психология. 2016. № 2. С. 55–74. URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2016/08/23/1116579598/OrgPsy\\_2016\\_2\\_3\(Naumtseva\)55-74.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2016/08/23/1116579598/OrgPsy_2016_2_3(Naumtseva)55-74.pdf)

12. Осипов М.В. Метакомпетентность как объект психолого-педагогического анализа // Современное педагогическое образование. 2019. № 5. С. 34–37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metakompetentnost-kak-obekt-psihologo-pedagogicheskogo-analiza>
13. Равен Д. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация. М., 2002. С 253. URL: [http://www.eduportal44.ru/koiro/dno/Pl/DocLib13/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0\\_2.%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD\\_%D0%A0%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD\\_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5.pdf](http://www.eduportal44.ru/koiro/dno/Pl/DocLib13/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0_2.%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD_%D0%A0%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5.pdf)
14. Федорова Е.П. Образ жизни и проблема готовности к его изменению: взгляд с позиции системной антропологической психологии // Исследователь/Researcher. 2020. № 4 (32). С. 122–134. URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/485082311.pdf>
15. Ходжабагиянц Т.Г. Соотношение «образ жизни – образ мира» как динамический фактор трансформации ментального пространства иммигранта // Вестник Томского университета. 2007. С. 174–177. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-obraz-zhizni-obraz-mira-kak-dinamicheskii-faktor-transformatsii-mentalnogo-prostranstva-immigranta>
16. Хуторской А.В. Методологические основания применения компетентностного подхода к проектированию образования // Высшее образование в России. 2017. № 12. С. 85–91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovaniya-primeneniya-kompetentnostnogo-podhod-k-proektirovaniyu-obrazovaniya>
17. Armenakis A.A., Fredenberger W.B. Organizational change readiness practices of business turnaround change agents // Knowledge and Process Management. 1997. Vol. 4. P. 143–152. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1441(199709)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7
18. Burisic-Bojanovic M. The interplay between cognitive styles and organisational change // Journal of East European Management Studies. 2016. No. 21 (1). P. 35–59. URL: <https://econpapers.repec.org/article/nmsjoeems/jeems-2016-durisic.htm>
19. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st century. 2011. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Competencies-in-the-21-st-century-Boyatzis/25cbd6dca17a42760cc4ccac0197f6519d40c95c>
20. McClelland D.C. Testing for competence rather than for «Intelligence» // Am. Psychol. 1973. Vol. 28. P. 1–14. DOI: 10.1037/H0034092
21. White R.W. Motivation reconsidered: the concept of competence // Psychol. Rev. 1959. Vol. 66, No. 5. P. 297–332. DOI: 10.1037/h0040934

DOI: <https://doi.org/10.25146/1995-0861-2022-60-2-340>

# CHARACTERISTICS OF FORMATION OF READINESS FOR CHANGE COMPETENCE AMONG MANAGERS

I.A. Uvarova (Krasnoyarsk, Russia)

M.V. Safonova (Krasnoyarsk, Russia)

## Abstract

*Statement of the problem.* The article establishes the relevance of the development of the readiness for change competence, discusses the behavioral and reflexive components of the competence, and gives recommendations for the development of the competence and its individual components in general.

*The purpose of the article* is to discuss the characteristics of the behavioral and reflexive components of the readiness for change competence among managers.

*The theoretical and methodological basis* of the study is the general theory of guideposts (D.N. Uznadze), the subject-activity approach (S.L. Rubinstein, B.G. Ananyev, V.A. Krutetsky, K.K. Platonov et al.), competence approach (Yu.G. Tatur, I.A. Zimnyaya, A.V. Khutorskoy et al.), integrative approach (M.I. Fayerman), competence approach in innovative changes management (T.A. Terekhova), innovative approach (L.A. Zhuravlev), psychological readiness for innovation (S.R. Yagolkovsky, O.V. Sovetova, M.I. Kiloshenko, E.V. Ivanova, V.E. Klochko, O.M. Krasnoyartseva), and works devoted to psychological problems and mechanisms of formation of readiness for activity (M.I. Dyachenko, L.A. Kandybovich, R.D. Sanzhaeva, O.V. Makhova).

One hundred and fifty employees of a group of companies in the sphere of IT/Telecom from Krasnoyarsk took part in the study. The following materials were used for diagnosis: the Californian Personality Inventory (CPI), T.V. Kornilova's Questionnaire of Tolerance for Uncertainty, and A.V. Karpov's Reflexivity Questionnaire. Statistical data processing included comparison of samples and analysis of the interdependence of characteristics.

*Research results.* The characteristics of the formation of the readiness for change competence were identified in the following categories: senior-level management, mid-level management, and specialists. It was discovered that senior- and mid-level managers have an average value of reflexivity and high tolerance to uncertainty. The average level of reflexivity indicates the ability to plan and analyze one's actions, to realize one's attitude to the current situation, and to analyze the actions of other people; at the same time, reflexive processes can be irregular, and reflexive analysis can be carried out superficially. For the development of the reflexive component, it is necessary to pay attention to the development of skills for regular planning of current activities and plan implementation analysis, and to carry out corrective measures taking into account the changes taking place.

*Conclusion.* The conclusion was made about the formation of the readiness for change competence in different categories of employees and the need to build a corporate training program that promotes the development of the competence.

**Keywords:** *competence, competence components, readiness for change competence, ability, innovative activity.*

---

**Uvarova Irina A.** – PhD Candidate, Department of Psychology, KSPU named after V.P. Astafyev (Krasnoyarsk, Russia); ORCID: 0000-0002-2905-0074; e-mail: [irinauvarova@bk.ru](mailto:irinauvarova@bk.ru)

**Safonova Marina V.** – PhD (Psychology), Associate Professor, Department of Pedagogy and Psychology of Elementary Education, KSPU named after V.P. Astafyev (Krasnoyarsk, Russia); ORCID: 0000-0002-7925-274X; SPIN-код: 8787-9993; AuthorID: 430620; e-mail: [marina.safonova@mail.ru](mailto:marina.safonova@mail.ru)

---

## References

1. Grafina N.A., Tarabrina N.E. A practical guide to interpreting CPI results. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 1988. URL: <https://expert-plus.ru/manager/typologicaltest?start=1>
2. Doroshuk A.A., Gratsiotova A.A. Methodological approaches to the assessment of readiness in change management at the enterprise // *BiznesInform (BI)*. 2016. No. 10 (465). P. 377–384. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-gotovnosti-pri-upravlenii-izmeneniyami-na-predpriyatii>
3. Zimnyaya I.A. Key competencies as the performance-target basis of the competence approach in education. Moscow: Research Center for the Quality of Specialists' Training, 2004. 40 p.

4. Zimnyaya I.A. Key competences as a new paradigm of the result of modern education // Eksperiment i innovatsii v shkole (Experiment and Innovation at School). 2009. No. 2. P. 7–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kompetentsii-novaya-paradigma-rezultata-obrazovaniya>
5. Zimnyaya I.A. General culture and social-professional competence of a person // Vysshee obrazovanie segodnya (Higher Education Today). 2005. No. 11. P. 14–20. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=13030220>
6. Karpov A.V. Reflexivity as a mental property, and the method of its diagnosis // Psikhologicheskii zhurnal (Journal of Psychology). 2004. Vol. 24, No. 5. P. 45–57. URL: <http://lib.nspu.ru/umk/365bd67064768ecb/d11/Karpov.pdf>
7. Klochko V.E., Galazhinsky E.V. Innovative potential of personality: system-anthropological context // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta (Bulletin of the Tomsk State University). 2009. No. 325. P. 146–151. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-potentsial-lichnosti-sistemno-antropologicheskii-kontekst>
8. Kornilova T.V. A new questionnaire of tolerance to uncertainty // Psikhologicheskii zhurnal (Psychological Journal). 2010. Vol. 31, No. 1. P. 74–86. URL: [https://istina.msu.ru/download/33340871/1epZxT:bXm51bdvk\\_SZi5z37okj21aSaNo/](https://istina.msu.ru/download/33340871/1epZxT:bXm51bdvk_SZi5z37okj21aSaNo/)
9. Kostakova I.V., Belousova (Grigorieva) S.S. The psychological basis of professional self-realization of an individual // Natsionalnyy psikhologicheskii zhurnal (National Psychological Journal). 2014. No. 3 (15). P. 84–89. URL: <http://npsyj.ru/author/people/5082/>
10. Makhova O.V. From readiness to competence // Vestnik KGU im. N.A. Nekrasova (Bulletin of Kostroma State University named after N.A. Nekrasov). 2014. No. 7. P. 186–188. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23827134>. eLIBRARY ID: 23827134. EDN: UBKQKH
11. Naumtseva E.A. Psychological readiness for organizational change: approaches, concepts, methods // Organizatsionnaya psikhologiya (Organizational Psychology). 2016. No. 2. P. 55–74. URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2016/08/23/1116579598/OrgPsy\\_2016\\_2\\_3\(Naumtseva\)55-74.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2016/08/23/1116579598/OrgPsy_2016_2_3(Naumtseva)55-74.pdf)
12. Osipov M.V. Metacompetence as an object of psychological and pedagogical analysis // Sovremennoe pedagogicheskoe obrazovanie (Modern Pedagogical Education). 2019. No. 5. P. 34–37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metakompetentnost-kak-obekt-psihologo-pedagogicheskogo-analiza>
13. Raven J. Competence in modern society. Identification, development and implementation. Moscow, 2002. P. 253. URL: [http://www.eduportal44.ru/koiro/dno/Pl/DocLib13/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0\\_2.2/%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD\\_%D0%A0%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD\\_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5.pdf](http://www.eduportal44.ru/koiro/dno/Pl/DocLib13/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0_2.2/%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD_%D0%A0%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD_%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5.pdf)
14. Fedorova E.P. Lifestyle and the problem of readiness to change it: a view from the position of systemic anthropological psychology // Issledovatel (Researcher). 2020. No. 4 (32). P. 122–134. URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/485082311.pdf>
15. Khodzhabagiyants T.G. The ratio «way of life – vision of the world» as a dynamic factor of immigrant's mental space transformation // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta (Bulletin of the Tomsk State University). 2007. P. 174–177. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-obraz-zhizni-obraz-mira-kak-dinamicheskii-faktor-transformatsii-mental'nogo-prostranstva-immigranta>
16. Khutorskoy A.V. Methodological foundations of the application of competence approach to the design of education // Vysshee obrazovanie v Rossii (Higher Education in Russia). 2017. No. 12. P. 85–91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovaniya-primeneniya-kompetentnostnogo-podhod-k-proektirovaniyu-obrazovaniya>

17. Armenakis A.A., Fredenberger W.B. Organizational change readiness practices of business turnaround change agents // Knowledge and Process Management. 1997. Vol. 4. P. 143–152. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1441(199709)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7
18. Burisic-Bojanovic M. The interplay between cognitive styles and organisational change // Journal of East European Management Studies. 2016. No. 21 (1). P. 35–59. URL: <https://econpapers.repec.org/article/nmsjoeems/jeems-2016-durisic.htm>
19. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st century. 2011. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Competencies-in-the-21-st-century-Boyatzis/25cbd6dca17a42760cc4ccac0197f6519d40c95c>.
20. McClelland D.C. Testing for competence rather than for “Intelligence” // Am. Psychol. 1973. Vol. 28. P. 1–14. DOI: 10.1037/H0034092
21. White R.W. Motivation reconsidered: the concept of competence // Psychol. Rev. 1959. Vol. 66, No. 5. P. 297–332. DOI: 10.1037/h0040934