

УДК 159.96

ОСОБЕННОСТИ ЦЕННОСТНО-МОТИВАЦИОННОГО И КОГНИТИВНОГО КОМПОНЕНТОВ КОМПЕТЕНЦИИ «ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ» У РУКОВОДИТЕЛЕЙ

И.А. Уварова (Красноярск, Россия)

Аннотация

Постановка проблемы. В условиях глобальных угроз и неопределенности «готовность к изменениям» становится не только важной личностной характеристикой и компетенцией руководителя, но и ключевым фактором успешной реализации организационных преобразований и конкурентоспособности предприятия [Наумцева, 2016; Лухманова, 2019]. Сформированность всех компонентов данной компетенции: ценностно-мотивационного, когнитивного, эмоционально-волевого, поведенческого и рефлексивного – является необходимым ресурсом для осуществления процессов реформирования, инновационных нововведений или успешной адаптации предприятия в условиях постоянно меняющегося социально-экономического контекста. В связи с этим к набору важных компетентностных характеристик современного управленца относятся способность и готовность к применению инновативных подходов и технологий как в организации собственного индивидуального стиля деятельности, так и в оптимизации всех направлений деятельности предприятия [Кириллов, Гордиевских, 2015]. Такие способности в рамках управленческой компетентности формируются благодаря когнитивному и мотивационно-смысловому аспектам в рамках системного новообразования «готовность к изменениям». Поэтому важно рассмотреть суть данных компонентов и обосновать их влияние на эффективность изменений как внутриличностного, так и организационного характера. Цель исследования – конкретизировать поведенческие индикаторы сформированности ценностно-мотивационного и когнитивного аспектов готовности к изменениям и обсудить особенности ценностно-мотивационного и когнитивного компонентов компетенции «готовность к изменениям» у руководителей.

Цель статьи – конкретизировать поведенческие индикаторы сформированности ценностно-мотивационного и когнитивного аспектов готовности к изменениям и обсудить особенности ценностно-мотивационного и когнитивного 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. 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 (CPI), опросник ценностей Шварца. Статистическая обработка данных включала в себя сравнение выборок и анализ взаимозависимости признаков.

Результаты. Основными результатами исследования являются описанные особенности формирования ценностно-мотивационного и когнитивного компонентов компетенции «готовность к изменениям» в категориях топ-менеджмент, средний менеджмент и специалисты. Отмечено, что для развития компетенции «готовность к изменениям» у руководителей необходимо работать с такими ценностями, как стимуляция и самостоятельность, которые активизируют внутреннюю мотивацию творчества и стремление к новизне как на личностном уровне, так и на уровне корпоративной среды. Когнитивный компонент у специалистов, руководителей среднего уровня и топ-менеджеров развит достаточно неплохо, что говорит, с одной стороны, о подборе персонала в соответствии с установленными требованиями к должности, а с другой – о развитии профессиональных компетенций в процессе выполнения рабочих задач. Однако у руководителей среднего уровня и топ-менеджеров шкала «гибкость» (F_x) требует развития, тогда как для специалистов в рамках их регламентированной деятельности в этом нет необходимости.

Заключение. Одним из психолого-педагогических условий развития компетенции «готовность к изменениям» у руководителей является разработка и реализация программы корпоративного обучения, способствующей развитию как отдельных компонентов компетенции «готовность к изменениям», так и компетенции в целом.

Ключевые слова: *готовность к изменениям, руководитель, ценностно-мотивационный компонент, когнитивный компонент, организационные изменения.*

Уварова Ирина Анатольевна – аспирант кафедры психологии института психолого-педагогического образования, КГПУ им. В.П. Астафьева; ORCID: 0000-0001-6808-8449; e-mail: irinauvarova@bk.ru

Постановка проблемы. В условиях глобальных угроз и неопределенности «готовность к изменениям» становится не только важной личностной характеристикой и компетенцией руководителя, но и ключевым фактором успешной реализации организационных преобразований и конкурентоспособности предприятия [Наумцева, 2016; Лухманова, 2019]. Поэтому сформированность всех компонентов данной компетенции: ценностно-мотивационного, когнитивного, эмоционально-волевого, поведенческого и рефлексивного – является необходимым ресурсом для осуществления процессов реформирования, инновационных нововведений или успешной адаптации предприятия в условиях постоянно меняющегося социально-экономического контекста. В предыдущей статье мы рассматривали структуру компетенции «готовность к изменениям» и особенности сформированности поведенческого и рефлексивного компонентов компетенции «готовность к изменениям» [Уварова, Сафонова, 2022].

В связи с этим к набору важных компетентных характеристик современного управленца относятся способность и готовность к применению инновативных подходов и технологий как в организации собственного индивидуального стиля деятельности, так и в оптимизации всех направлений деятельности предприятия [Кириллов, Гордиевских, 2015]. Такие способности в рамках управленческой компетентности формируются благодаря когнитивному и мотивационно-смысловому аспекту в рамках системного новообразования «готовности к изменениям». Поэтому важно рассмотреть суть данных компонентов и обосновать их влияние на эффективность изменений как внутриличностного, так и организационного характера.

Цель исследования – конкретизировать поведенческие индикаторы сформированности ценностно-мотивационного и когнитивного аспектов готовности к изменениям и обсудить особенности ценностно-мотивационного и ког-

нитивного 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. 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 (CPI), опросник ценностей Шварца. Статистическая обработка данных включала в себя сравнение выборок и анализ взаимозависимости признаков.

Обзор научной литературы. Анализ теоретических концепций по описанию сути характеристик конструкта «готовность к изменениям» показывает, что наличие данной компетенции связано с формированием устойчивой психологической установки, которая, в свою очередь, связана с решимостью осуществлять изменения посредством последовательности поведенческих актов, используя концентрацию и мобилизацию имеющихся психологических ресурсов и психофизиологических систем человека [Веселова, 2020; Федорова, 2020]. Готовность к изменениям всегда является следствием «ориентировочно-поисковых действий», что приводит к активизации мотивационной структуры личности [Белоусова, 2019, с. 73].

Американские исследователи (А.А. Armenakis, W.B. Fredenberger) рассматривают «готов-

ность к изменениям» как способность реализовать перемены [Armenakis, Fredenberger, 1997].

Описывая суть «готовности к изменениям» в рамках профессиональной компетентности руководителя, необходимо отметить, что исследователи данной проблемы относят компетенцию к ряду корпоративных, наряду с такими, как «клиентоориентированность, профессионализм, лояльность» [Барабаш, 2014; Терехова, Трофимова, 2021]. При этом в контексте деятельности управленца ее определяют как «способность принимать изменения, понимать их суть и значение для глобального развития, легко и быстро адаптироваться, продолжать эффективно работать в нестабильных условиях, изменяющихся требованиях к профессиональным и личностным качествам» [Терехова, Трофимова, 2021]. В структуре управленческих компетенций «готовность к изменениям» коррелирует с «проактивностью личности, чувствительностью к событиям, аналитическими навыками» [Гришаева, 2014]. Зарубежные исследователи обращают внимание на организационную готовность к изменениям и влияние различных факторов [Armenakis, Fredenberger, 1997; Dym, Huson, 2004; Holt et al., 2007; Jansen et al., 2000; Lehman, 2002; Weiner, 2009].

Опишем суть компонентов в структуре изучаемой компетенции.

Так, ценностно-мотивационный компонент включает в себя смысловую установку, отражающую положительное отношение к переменам, понимание неизбежности изменений на каждом жизненном цикле, готовность к ним. Такой образ мыслей и мировоззрение строятся на определенной совокупности ценностей, связанных с пониманием смысла развития в противовес стагнации, осознанием собственной активной роли субъекта-творца, преобразующего, оказывающего влияние, взаимодействующего с миром во имя отстаивания собственных ценностей и миссии организации, дальнейшего развития в соответствии с требованиями контекста и т.д.

Мотивационно-ценностная готовность – это способность действовать решительно и инициативно, с интересом и творческим, исследовательским подходом вовлекаться в процессы

изменений, чувствуя свой вклад и осознанную роль субъекта организационных трансформаций. Данный компонент психологической готовности влияет на выраженность самоактуализации руководителя, что, в свою очередь, коррелирует с уровнем «инициативы, организационных и прогностических способностей, а также мерой ответственности за выполняемую работу» [Рузикулов, 2022].

Таким образом, ценностные элементы в структуре данного компонента обеспечивают осознанный подход в понимании необходимости изменений. Такая ценность развития лежит в основе положительного отношения к внедрению инноваций, толерантного отношения к определенному внешнему и внутреннему сопротивлению в процессе преобразований. Обладая сформированным ценностно-мотивационным компонентом в структуре готовности, руководитель способен разработать систему мотивации сотрудников к изменениям, опираясь на создание «ясной, целостной картины будущего». Менеджер формирует и отстаивает ценности, поддерживающие адаптацию в условиях организационных изменений, а также внедряет элементы «инновационной корпоративной культуры» [Сычева, 2014, с. 222], мотивирующие сотрудников на развитие и самопродвижение.

Что касается когнитивного компонента готовности к изменениям, то он лежит в основе стратегического мышления, обеспечивая научно и методически обоснованное бизнес-планирование, формирование достаточного информационного обеспечения всех этапов организационных изменений.

В исследованиях И.В. Халитовой [Халитова, 2013] показано, что осуществление организационных изменений становится возможным благодаря формированию понимания сути данного процесса, сформированной когнитивной базы, основой которой является знание ряда теорий менеджмента в рамках ситуационного, факторного, системного и других подходов.

Следовательно, когнитивный компонент предполагает достаточную степень осведомленности руководителя о процессах изменения, по-

следовательности их осуществления и условиях эффективности внедрения. Благодаря этому у менеджера формируется системный взгляд на готовность, развиваются способности стратегического управления организацией на основе расчета «индекса готовности» (по А.В. Сергиенко¹, 2012) и других инструментов.

На рис. 1 представлены составляющие в структуре когнитивного компонента готовности к изменениям.

Когнитивный блок любой профессиональной компетенции предполагает устойчивую систему знаний. В рамках изучаемой нами компетенции знание касается теоретических концепций по описанию процессов организационных изменений, концепций управления человеческими ресурсами, теорий маркетинга и положений профессионального законодательства.

Нами были проанализированы основные поведенческие индикаторы сформированности

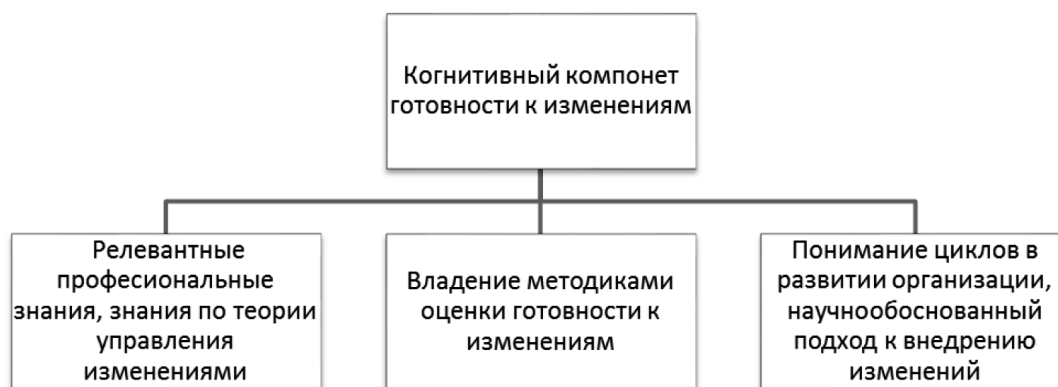


Рис. 1. Составляющие когнитивного компонента готовности к изменениям

Fig. 1. The constituents of the cognitive component of readiness for change

Поведенческие индикаторы сформированности компонентов готовности к изменениям

Behavioral indicators of the formation of the components of readiness for change

Ценностно-мотивационный компонент	Когнитивный компонент
Руководитель имеет выраженную мотивацию достижений и нацелен на развитие организации, обучение сотрудников	Руководитель обладает совокупностью знаний, дающих понимание значимости изменений, обеспечения их эффективности
Позитивно реагирует на изменения, открыт для инноваций в деятельности	Видоизменяет собственные идеи на основе новой информации, меняющегося социально-экономического контекста
Иницирует изменения, понимает их ценность, прогнозирует перспективы, воодушевляет подчиненных	Знает и целенаправленно использует комплекс современных информационных технологий для оптимизации процессов организационных изменений
Проявляет решительность и жизнестойкость, «заражает» сотрудников энергичностью, оптимизмом. Способен «создать» состояние готовности у сотрудников, в котором есть положительное отношение и ясное представление о сути организационных изменений	На основе знаний инноватики, прогнозирования и планирования генерирует новые идеи, креативные способы успешного внедрения изменений
Способен «к перестройке ценностно-смысловых составляющих образа жизни» [Федорова, 2020, с. 127]. Умеет адаптироваться в нестабильной ситуации, оперативно переключаться на определенный режим работы и т.д.	Успешно преодолевает сопротивление изменениям, опираясь на теоретические концепции управления человеческими ресурсами

¹ Сергиенко А.В. Разработка методического инструментария оценки готовности оператора связи к стратегическому управлению на основе концепции системы сбалансированных показателей: дис. ... канд. экон. наук. М., 2012.

ценностно-мотивационного и когнитивного компонентов, которые проявляются в качественных характеристиках деятельности руководителя.

Таким образом, от сформированности ценностно-мотивационного и когнитивного компонентов в структуре «готовности к изменениям» как компетенции руководителя зависит успешность реализации организационных изменений. В частности, речь идет об оптимизации таких направлений, как:

- работа с кадрами, в том числе формирование системы мотивации и стратегии вовлеченности работников в организационные изменения, формирование адаптивной системы управления человеческими ресурсами.

- управление организационными процессами в ситуациях нестабильности посредством формирования «временных систем», учета жизненного цикла работы предприятия и т.д.

- выявление ключевых факторов, обеспечивающих эффективное внедрение изменений и управление ими. Например, оценка таких системных факторов, как: приверженность орга-

низации, степень ответственности сотрудников, организационный климат, поведенческая гибкость и открытость изменениям.

Мы предложили структуру компетенции «готовность к изменениям», состоящую из следующих компонентов: ценностно-мотивационный, когнитивный, эмоционально-волевой, поведенческий и рефлексивный. Мы их описали и определили, какие содержательные характеристики будем изучать в каждом компоненте, и провели исследование [Уварова, Сафонова, 2022].

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: ценностно-мотивационный и когнитивный.

Исследование ценностно-мотивационного компонента проводилось с помощью опросника ценностей Шварца [Карандашев, 2004].



Рис. 2. Ранжирование ценностей на уровне нормативных идеалов (в баллах)
Fig. 2. Ranking of values at the level of normative ideals (in points)

На уровне нормативных идеалов мы видим, что у топ-менеджеров в приоритете такие ценности, как самостоятельность (1-е место), безопасность (2-е место) и достижения (3-е место). К ценностям, характеризующим готовность к изменениям по Шварцу, относятся только самостоятельность и стимуляция.

К менее важным ценностям топ-менеджеры отнесли гедонизм (7-е место), власть (8-е место), стимуляцию (9-е место) и традиции (10-е место).

Для среднего менеджмента важны такие ценности, как достижения (1-е место), безопасность (2-е место) и доброта (3-е место), к менее важным они отнесли власть (7-е место), уни-

версализм (8-е место), стимуляцию (9-е место) и традиции (10-е место).

У специалистов на уровне нормативных идеалов важными являются такие ценности, как

безопасность (1-е место), доброта (2-е место), конформность (3-е место), менее важными: гедонизм (7-е место), власть (8-е место), стимуляция (9-е место) и традиции (10-е место).

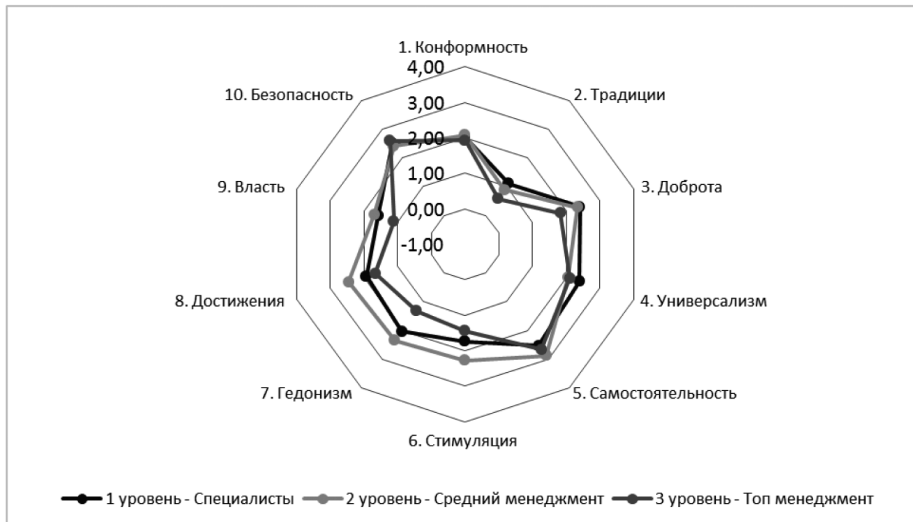


Рис. 3. Ранжирование ценностей на уровне индивидуальных приоритетов (в баллах)
Fig. 3. Ranking of values at the level of individual priorities (in points)

На уровне индивидуальных приоритетов топ-менеджеры поставили в приоритет такие ценности, как самостоятельность (1-е место), безопасность (2-е место) и универсализм (3-е место). Менее важными для них являются такие ценности, как стимуляция (7-е место), гедонизм (8-е место), власть (9-е место) и традиции (10-е место).

Для среднего менеджмента важными являются самостоятельность (1-е место), достижения (2-е место) и безопасность (3-е место), а менее важными такие ценности, как конформность (7-е место), универсализм (8-е место), власть (9-е место) и традиции (10-е место).

У специалистов на уровне индивидуальных приоритетов на первом месте самостоятельность (1-е место), безопасность (2-е место), доброта (3-е место), а менее важными ценностями являются достижения (7-е место), стимуляция (8-е место), власть (9-е место) и традиции (10-е место).

По двум рис. 2, 3 видно, что в приоритете у руководителей такие ценности, как самостоятельность, достижения и безопасность, доброта и универсализм.

У среднего уровня достижения и безопасность как на уровне нормативных ценностей, так и на

уровне индивидуальных приоритетов имеют одинаковый ранг, ценность доброта на уровне нормативных идеалов меняется на ценность самостоятельность на уровне нормативных приоритетов.

У топ-менеджмента самостоятельность и безопасность имеют одинаковый ранг на обоих графиках, ценность достижения на уровне нормативных идеалов меняется на универсализм на уровне индивидуальных приоритетов. Ценности сохранения – безопасность, конформность, традиция – противоречат ценностям открытости к изменениям – самостоятельности и стимуляции.

В целом можно сделать вывод, что для развития компетенции «готовность к изменениям» необходимо работать с такими ценностями, как стимуляция и самостоятельность, которые активизируют внутреннюю мотивацию творчества и стремление к новизне и на личностном уровне, и на уровне корпоративной среды. И если на личностном уровне это сделать сложнее – мы можем учитывать ценности при подборе кандидатов с внешнего рынка либо при подготовке кадрового резерва, – то на уровне корпоративной среды это возможно, транслируя ценности компании и формируя корпоративную культуру.

Исследование когнитивного компонента проводилось с помощью Калифорнийского личностного опросника CPI [Графинина,

Тарабрина, 1988]. На рис. 4 представлены средние значения шкал CPI по категориям сотрудников.

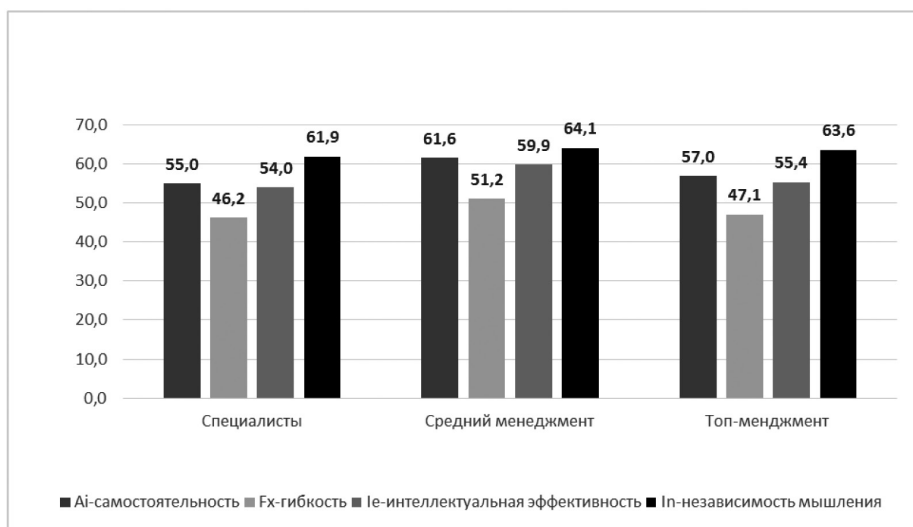


Рис. 4. Среднее значение шкал CPI по категориям (в баллах)

Fig. 4. The average value of CPI scales by category (in points)

Когнитивный компонент у специалистов, руководителей среднего уровня и топ-менеджеров развит достаточно неплохо, что говорит, с одной стороны, о подборе персонала в соответствии с установленными требованиями к должности, с другой – о развитии профессионального мышления в процессе выполнения рабочих задач. При этом можно отметить следующую тенденцию: более всего у всех категорий сотрудников развита независимость

мышления, чуть менее – самостоятельность мышления, а менее всего – гибкость мышления, т.е. руководители всех уровней способны мыслить независимо и самостоятельно, но при этом не склонны к гибкости, поиску новых решений. Это и должно стать одной из мишеней при работе с ними.

Ниже представлены результаты исследования когнитивного компонента по категориям персонала (рис. 5, 6, 7).

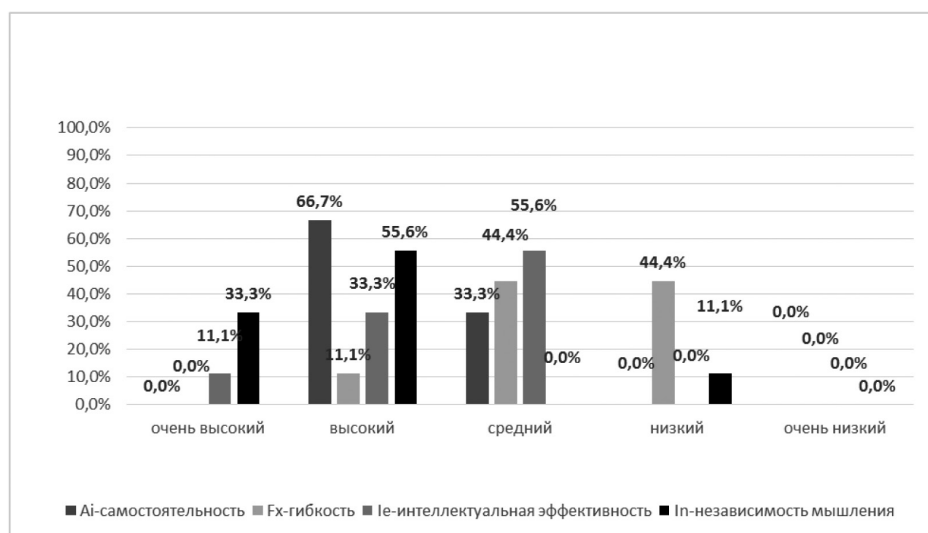


Рис. 5. Уровень развития шкал CPI в категории топ-менеджмент (распределение в %)

Fig. 5. The level of development of CPI scales in the top management category (distribution in%)

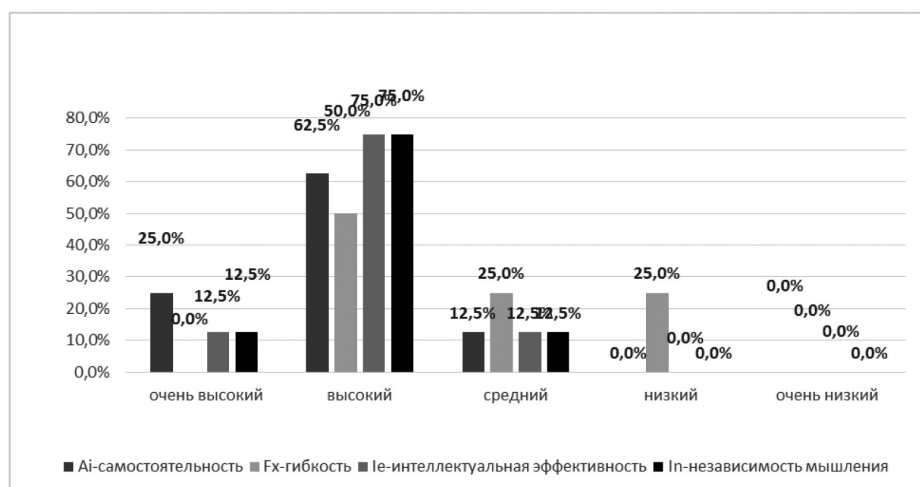


Рис. 6. Уровень развития шкал CPI в категории средний менеджмент (распределение в %)
 Fig. 6. The level of development of CPI scales in the middle management category (distribution in %)

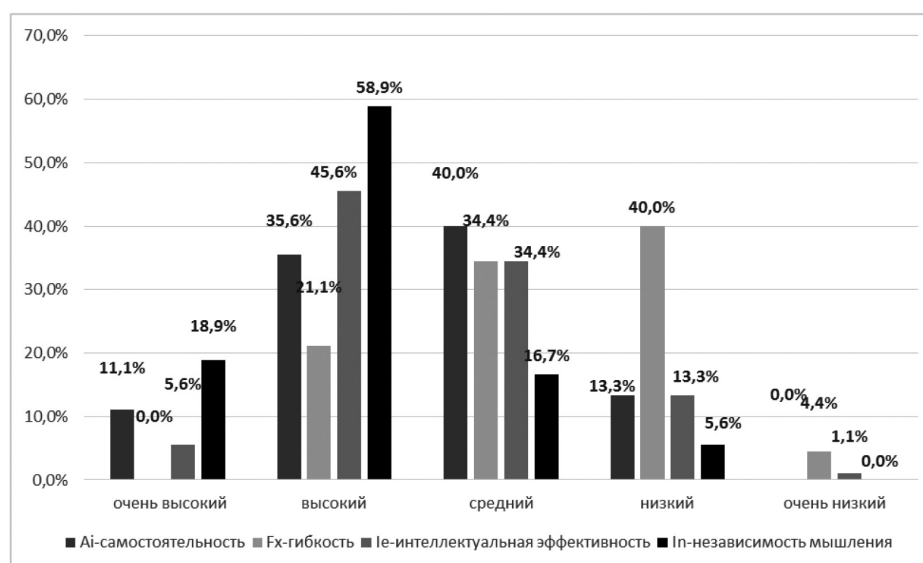


Рис. 7. Уровень развития шкал CPI в категории специалисты (распределение в %)
 Fig. 7. The level of development of CPI scales in the specialist category (distribution in %)

Анализируя результаты исследования по категориям персонала, мы видим, что большинство шкал, характеризующих когнитивный компонент компетенции «готовность к изменениям», лучше развито у категории среднего менеджмента. Эту группу руководителей отличают высокий уровень интеллектуальной эффективности, независимость мышления, самостоятельность в принятии решений, самые высокие среди всех категорий показатели гибкости. Таким образом, именно эта категория руководителей с точки зрения когнитивного компонента в наибольшей степени демонстрирует готовность к изменениям: они способны воспринимать и

критически анализировать новую информацию, формулировать адекватные решения, проявлять при этом гибкость и самостоятельность в мышлении, т.е. способны к оперативному управлению на основе «слабых сигналов».

У топ-менеджеров достаточно высокий уровень независимости мышления и самостоятельности в принятии решений, но уровень интеллектуальной эффективности преимущественно средний, а гибкости – низкий. Руководители этого уровня принимают самостоятельные решения, однако, к сожалению, интеллектуальная эффективность и гибкость недостаточны для того, чтобы эти решения соответствовали теку-

щей ситуации, сам процесс пересмотра устоявшихся способов принятия решений может вызывать напряжение и стресс.

У специалистов достаточно высокий уровень независимости мышления, высокий и средний уровни самостоятельности мышления и интеллектуальной эффективности, средний и низкий уровни гибкости, что в целом соответствует задачам их деятельности, но в ситуации непрерывных изменений также может приводить к напряжению и стрессу.

Гибкости (F_x) не хватает всем руководителям и специалистам, но в большей степени топ-менеджменту, однако отметим, что специалистам в рамках регламентированных бизнес-процессов на высоком уровне гибкость (F_x) и самостоятельность (A_i) не требуются.

Выводы. Сформированность ценностно-мотивационного и когнитивного компонентов компетенции «готовность к изменениям» имеет следующие особенности.

Приоритетными ценностями для всех категорий руководителей являются самостоятельность, достижения, безопасность, доброта и универсализм. Поэтому одной из задач работы в организации при построении программ обучения, формировании корпоративной культуры является усиление ценности самостоятельности и формирование ценности стимуляции как основы для развития компетенции «готовность к изменениям».

У среднего менеджмента достижения и безопасность как на уровне нормативных ценностей, так и на уровне индивидуальных приоритетов имеют одинаковый ранг, ценность доброта на уровне нормативных идеалов меняется на ценность самостоятельность на уровне индивидуальных приоритетов. Следовательно, поощрение самостоятельности в рамках корпоративной культуры может способствовать усилению ценности самостоятельности на уровне нормативных идеалов.

У топ-менеджмента самостоятельность и безопасность имеют одинаковый ранг на уровне нормативных идеалов и индивидуальных приоритетов, ценность достижения на уровне нормативных идеалов меняется на универсализм на уровне индивидуальных приоритетов. Ценности со-

хранения – безопасность, конформность, традиция – противоречат ценностям открытости к изменениям – самостоятельности и стимуляции. Следовательно, работа с ценностно-мотивационным компонентом компетенции «готовность к изменениям» в группе топ-менеджмента становится приоритетной задачей.

Для развития компетенции «готовность к изменениям» у руководителей необходимо работать с такими ценностями, как стимуляция и самостоятельность, которые активизируют внутреннюю мотивацию творчества и стремление к новизне как на личностном уровне, так и на уровне корпоративной среды. И если на личностном уровне это сделать сложнее – мы можем учитывать ценности при подборе кандидатов с внешнего рынка либо при подготовке кадрового резерва, – то на уровне корпоративной среды это возможно, транслируя ценности компании и формируя корпоративную культуру.

Когнитивный компонент компетенции «готовность к изменениям» развит на среднем уровне у всех категорий персонала, что говорит, с одной стороны, о подборе персонала в соответствии с установленными требованиями к должности, с другой – о развитии профессиональных компетенций в процессе выполнения рабочих задач и обучения. При достаточно хорошо развитых интеллекте, независимости и самостоятельности мышления всем руководителям и специалистам, но в большей степени топ-менеджменту не хватает гибкости (F_x), что является задачей психолого-педагогической работы с руководителями. Отметим, что специалистам в рамках регламентированных бизнес-процессов на высоком уровне гибкость (F_x) и самостоятельность (A_i) не требуются.

Категория руководителей среднего менеджмента с точки зрения когнитивного компонента в наибольшей степени демонстрирует готовность к изменениям: они способны воспринимать и критически анализировать новую информацию, формулировать адекватные решения, проявлять при этом гибкость и самостоятельность в мышлении, т.е. способны к оперативному управлению на основе «слабых сигналов».

Исследование ценностно-мотивационного и когнитивного компонентов компетенции «готовность к изменениям» показало, что сформированность компетенции «готовность к изменениям» у руководителей среднего уровня выше, чем у топ-менеджеров. Тем не менее и для среднего менеджмента необходимо разви-

вать гибкость (Fх) и самостоятельность (Аi). На основании полученных результатов нами была разработана программа обучения, включающая развитие всех компонентов компетенции «готовность к изменениям», для каждой категории руководителей, которая сейчас реализуется в компании.

Библиографический список

1. Барабаш Н.Д. Развитие управленческих компетенций руководителей малого бизнеса // Перспективы развития Российского государства и общества в современных условиях: матер. междунар. науч.-практ. конф. магистрантов, Саратов, 12 декабря 2014 г. / ред. кол.: В.Л. Чепляев и др. Саратов: Поволж. ин-т управл. им. П.А. Столыпина – филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации». 2015. С. 163–165. URL: https://piu.ranepa.ru/upload/upload_filials/f_piu/iblock/258/pp2.pdf
2. Белоусова С.С. Основные теоретические и эмпирические подходы к изучению готовности личности к изменениям в психологической науке // Образовательная система: процессы развития современной научной мысли: сб. науч. тр. Казань: СитИвент, 2019. С. 72–77. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41425283>
3. Веселова Л.Д. Психологическая готовность персонала к изменениям как определяющий фактор успешности реализации организационно-управленческих инноваций // Молодой ученый. 2020. № 46 (336). С. 527–530. URL: <https://moluch.ru/archive/336/75127/>
4. 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>
5. Гребнев Я.В. Анализ методологических подходов, направленных на преодоление сопротивления персонала организационным изменениям // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 31. С. 57–64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodologicheskikh-podhodov-napravlennyh-na-preodolenie-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam/viewer>
6. Гришаева С.А. Модель управленческих компетенций: социально-психологический аспект // Вестник университета. 2014. № 1. С. 195–199. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravlencheskih-kompetentsiy-sotsialno-psihologicheskii-aspekt/viewer>
7. Карандашев В.Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство. СПб.: Речь, 2004. 70 с. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FTbmeJOdGmwJ:dip-psi.ru/psihologicheskiiye-testy/post/metodika-sh-shvartsa-po-izucheniyu-tsennostnykh-oriyentatsiy&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ru&client=safari>
8. Кириллов А.Г., Гордиевских В.М. Методическая система формирования управленческих компетенций // Науковедение: интернет-журнал. 2015. № 4 (7) С. 1–13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskaya-sistema-formirovaniya-upravlencheskih-kompetentsiy>
9. Лухманова Н.А. Управление организационными изменениями // ЭВ. 2019. № 4 (19). С. 29–31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionnymi-izmeneniyami>
10. Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики // Организационная психология. 2016. № 2. С. 55–74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-gotovnost-k-organizatsionnym-izmeneniyam-podhody-ponyatiya-metodiki>

11. Рузикулов Р.Р. Компоненты оценки управленческих компетенций руководителя // МНИЖ. 2022. № 2–3 (116). С. 33–36. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komponenty-otsenki-upravlencheskih-kompetentsiy-rukovoditelya>
12. Сорокина А.А. Готовность сотрудников к организационным изменениям как предмет психологического анализа // София: электронный научно-просветительский журнал. 2021. № 2. С. 19–22. URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/271297/1/19-22.pdf>
13. Сычева С.М. Роль менеджеров в проведении организационных изменений в корпорации // Вестник ГУУ. 2014. № 7. С. 216–223. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-menedzherov-v-provedenii-organizatsionnyh-izmeneniy-v-korporatsii>
14. Терехова Т.А., Трофимова Е.Л. Личностная готовность региональных предпринимателей малого бизнеса к изменениям в контексте субъективной неопределенности // Организационная психология. 2021. Т. 11, № 4. С. 36–57. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2021-11-4/550573794.html>
15. Уварова И.А. Сафонова М.В. Особенности сформированности компетенции «готовность к изменениям» у руководителей // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева. 2022. № 2 (60). С. 68–84. DOI: <https://doi.org/10.25146/1995-0861-2022-60-2-340>
16. 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://cyberleninka.ru/article/n/obraz-zhizni-i-problema-gotovnosti-k-ego-izmeneniyu-vzglyad-s-pozitsii-sistemnoy-antropologicheskoy-psihologii>
17. Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности // Государственное управление: электронный вестник. 2013. № 39. С. 152–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-gotovnost-k-izmeneniyam-obzor-metodologii-i-prakticheskikh-metodik-otsenki-gotovnosti>
18. Чудакова В.П. Реализация программы «Управленческая компетентность руководителей по формированию психологической готовности персонала к инновационной деятельности» – основной ресурс развития инновационной компетентности и конкурентоспособности личности // РЕМ: Psychology. Educology. Medicine. 2020. № 4. С. 33–91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-programmy-upravlencheskaya-kompetentnost-rukovoditeley-po-formirovaniyu-psihologicheskoy-gotovnosti-personala-k>
19. 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
20. Dym B., Huson H. Leveraging organizational readiness for change // System Thinker. 2004. No 9. P. 2–6. URL: <https://thesystemsthinker.com/leveraging-organizational-readiness-for-change/>
21. Holt D.T., Armenakis A.A., Field H.S., Harris S.G. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale // Journal of Applied Behavioral Science. 2007. No. 43. P. 232–255. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886306295295>
22. Jansen K.J. The emerging dynamics of change: Resistance, readiness and momentum // Human Resource Planning. 2000. No. 23 (2). P. 53–55. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2588064](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2588064)
23. Lehman W.E.K., Greener J.M., Simpson D.D. Assessing organizational readiness for change // Journal of Substance Abuse Treatment. 2002. No. 22 (4). P. 197–209. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12072164/>
24. Weiner B.J. A Theory of organizational readiness for change // Implementation Science. 2009. No. 4 (67). URL: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67>

FEATURES OF VALUE-MOTIVATIONAL AND COGNITIVE COMPONENTS OF READINESS-FOR-CHANGE COMPETENCE IN MANAGERS

I.A. Uvarova (Krasnoyarsk, Russia)

Abstract

Statement of the problem. In the context of global threats and uncertainty, *readiness for change* becomes not only an important personal characteristic and competence of a manager, but also a key factor in the successful implementation of organizational changes and in the competitiveness of an enterprise [Naumtseva, 2016, Lukhmanova, 2019]. The accomplished nature of all components of this competence: value-motivational, cognitive, emotional-volitional, behavioral and reflexive – is a necessary resource for the introduction of reforms and innovations, or for the successful adaptation of an enterprise in a constantly changing socio-economic context. In this regard, the set of important competence characteristics of a modern manager includes the ability and readiness to use innovative approaches and technologies, both in organizing their own individual style of activity and in optimizing all areas of the enterprise's activity [Kirillov, 2015]. Such abilities as part of managerial competence are formed due to the cognitive and motivational-semantic aspect within the framework of the newly formed structure, *readiness for change*. Therefore, it is important to consider the essence of these components and rationalize their impact on the effectiveness of changes, both intrapersonal and organizational.

The purpose of the article is to specify the behavioral indicators of the formation of the value-motivational and cognitive aspects of readiness for change and to discuss the features of the value-motivational and cognitive components of the readiness-for-change competence among managers.

The theoretical and methodological basis of the study is the general psychological theory of set (D.N. Uznadze), subject-activity approach (S.L. Rubinshtein, B.G. Ananiev, V.A. Krutetsky, K.K. Platonov, etc.), competence-based approach (Yu.G. Tatur, I.A. Zimnyaya, A.V. Khutorskoy, etc.), integrative approach (M.I. Faerman), competence-based approach in managing innovative changes (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. Krasnoyadtsseva), 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).

The study involved 150 employees of a group of companies in the IT/Telecom sphere in Krasnoyarsk. The California Personality Inventory (CPI) and the Schwartz personal values questionnaire were used for assessment. Statistical data processing included a comparison of samples and an analysis of the interdependence of characteristics.

Research results. The main results of the study are the obtained characteristics of the formation of the value-motivational and cognitive components of the readiness-for-change competence in the following categories: top management, middle management, and specialists. It is noted that in order to develop the readiness-for-change competence, managers need to work with such values as stimulation and independence, which activate the internal motivation of creativity and the desire for novelty both at the personal level and at the level of the corporate environment. The cognitive component is quite well developed in specialists, middle-level managers, and top managers. This indicates, on the one hand, that talent acquisition is performed in accordance with the established requirements for the position, and on the other hand, that the professional competences are developed in the process of performing work tasks. However, for middle-level managers and top managers, the flexibility scale (Fx) requires development, while this is not necessary for specialists as part of their regulated activities.

Conclusion. One of the psychological and pedagogical prerequisites for the development of the readiness-for-change competence in managers is the development and implementation of a corporate training program that would stimulate development of the individual components of the readiness-for-change competence and the competence as a whole.

Keywords: *readiness for change, manager, value-motivational component, cognitive component, organizational changes.*

Uvarova Irina A. – PhD Candidate, Psychology Department, Institute of Psychological and Pedagogical Education, KSPU named after V.P. Astafyev (Krasnoyarsk, Russia); ORCID: 0000-0001-6808-8449; e-mail: irinauvarova@bk.ru

References

1. Barabash N.D. Development of managerial competencies among small business leaders. In: Proceedings of the International scientific and practical conference of undergraduates "Prospects for the development of the Russian state and society in modern conditions". Saratov, December 12, 2014. Saratov: Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin, 2015. P. 163–165. URL: https://piu.ranepa.ru/upload/upload_filials/f_piu/iblock/258/pp2.pdf
2. Belousova S.S. Basic theoretical and empirical approaches to the study of readiness for change in psychological science. In: Educational system: processes of development of modern scientific thought (a collection of scientific papers). Kazan: OOO Sitlvent, 2019. P. 72–77. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41425283>
3. Veselova L.D. Psychological readiness of personnel for change as a determining factor in the success of the implementation of organizational and managerial innovations // *Molodoy uchenyy (Young Scientist)*. 2020. No. 46 (336). P. 527–530. URL: <https://moluch.ru/archive/336/75127/>
4. Grafina N.A., Tarabrina N.E. A practical guide to interpreting CPI results. Moscow: Institute of Psychology RAS, 1988. URL: <https://expert-plus.ru/manager/typologicaltest?start=1>
5. Grebnev Ya.V. Analysis of methodological approaches aimed at overcoming personnel resistance to organizational change // *Sovremennye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyy vzglyad (Modern Trends in Economics and Management: A new look)*. 2015. No. 31. P. 57–64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodologicheskikh-podhodov-napravlenykh-na-preodolenie-soprotivleniya-personala-organizatsionnykh-izmeneniyam/viewer>
6. Grishaeva S.A., Kuznetsova E.S. Model of managerial competencies: socio-psychological aspect // *Vestnik Universiteta (University Bulletin)*. 2014. No. 1. P. 195–199. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravlencheskikh-kompetentsiy-sotsialno-psihologicheskii-aspekt/viewer>
7. Karandashev V.N. Schwartz value model: concept and methodological guidance. Saint Petersburg: Rech, 2004. 70 p. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FTbmeJOdGmWJ:dippsi.ru/psikhologicheskiye-testy/post/metodika-sh-shvartsa-po-izucheniyu-tsennostnykh-oriyentatsiy&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ru&client=safari>
8. Kirillov A.G., Gordievsky V.M. Methodological system for the formation of managerial competencies // *Naukovedenie (Science of Science)*. 2015. No. 4 (7) P. 1–13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskaya-sistema-formirovaniya-upravlencheskikh-kompetentsiy>
9. Lukhmanova N.A. Management of organizational changes // *Ekonomicheskiy vektor (Economic Vector)*. 2019. No. 4 (19). P. 29–31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsionnyimi-izmeneniyami>
10. Naumtseva E.A. Psychological readiness for organizational changes: approaches, concepts, methods // *Organizatsionnaya psikhologiya (Organizational Psychology)*. 2016. No. 2. P. 55–74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-gotovnost-k-organizatsionnykh-izmeneniyam-podhody-ponyatiya-metodiki>
11. Ruzikulov R.R. Components for assessing the managerial competencies of a leader // *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal (International Research Journal)*. 2022. No. 2–3 (116). P. 33–36. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komponenty-otsenki-upravlencheskikh-kompetentsiy-rukovoditelya>
12. Sergienko A.V. Development of methodological tools for assessing the readiness of a telecom operator for strategic management based on the concept of a balanced scorecard. PhD Thesis in Economy. Moscow, 2012. URL: https://new-dissert.ru/product_info.php?products_id=1313743
13. Sycheva S.M. The role of managers in carrying out organizational changes in the corporation // *Vestnik Universiteta (University Bulletin)*. 2014. No. 7. P. 216–223. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-menedzherov-v-provedenii-organizatsionnykh-izmeneniy-v-korporatsii>

14. Terekhova T.A., Trofimova E.L. Personal readiness of regional small business entrepreneurs to change in the context of subjective uncertainty // *Organizatsionnaya psikhologiya (Organizational Psychology)*. 2021. Vol. 11, No. 4. P. 36–57. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2021-11-4/550573794.html>
15. Uvarova I.A., Safonova M.V. Features of the formation of the readiness-for-change competence among managers // *Vestnik KGPU im. V.P. Astafyeva (Bulletin of KSPU named after V.P. Astafyev)*. 2022. No. 2 (60). P. 68–84. DOI: 10.25146/1995-0861-2022-60-2-340
16. 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://cyberleninka.ru/article/n/obraz-zhizni-i-problema-gotovnosti-k-ego-izmeneniyu-vzglyad-s-pozitsii-sistemnoy-antropologicheskoy-psihologii>
17. Khalitova I.V. Organizational readiness for change: a review of the methodology and practical methods for assessing readiness // *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik (Public Administration. Electronic Bulletin)*. 2013. No. 39. P. 152–162. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-gotovnost-k-izmeneniyam-obzor-metodologii-i-prakticheskikh-metodik-otsenki-gotovnosti>
18. Chudakova V.P. Implementation of the program “Managerial Competence in the Formation of Psychological Readiness of Personnel for Innovative Activity” – the main resource for the development of innovative competence and competitiveness of an individual // *PEM: Psychology, Education, Medicine*. 2020. No. 4. P. 33–91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-programmy-upravlencheskaya-kompetentnost-rukovoditeley-po-formirovaniyu-psihologicheskoy-gotovnosti-personala-k>
19. 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
20. Dym B., Huson H. Leveraging organizational readiness for change // *System Thinker*. 2004. No 9. P. 2–6. URL: <https://thesystemsthinker.com/leveraging-organizational-readiness-for-change/>
21. Holt D.T., Armenakis A.A., Field H.S., Harris S.G. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale // *Journal of Applied Behavioral Science*. 2007. No 43. P. 232–255. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886306295295>
22. Jansen K.J. The emerging dynamics of change: Resistance, readiness and momentum // *Human Resource Planning*. 2000. No. 23 (2). P. 53–55. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2588064](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2588064)
23. Lehman W.E.K., Greener J.M., Simpson D.D. Assessing organizational readiness for change // *Journal of Substance Abuse Treatment*. 2002. No. 22 (4). P. 197–209. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12072164/>
24. Weiner B.J. A Theory of organizational readiness for change // *Implementation Science*. 2009. No. 4 (67). URL: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67>