

## Корпоративное обучение как одно из условий развития компетенции «готовность к изменениям»

И. А. Уварова<sup>1,2</sup>, М. В. Сафонова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ООО «Спутниковая связь»

660028, Россия, г. Красноярск, ул. Телевизорная, д. 1

<sup>2</sup> Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева

660049, Россия, г. Красноярск, ул. А. Лебедевой, д. 89

### Сведения об авторах:

**Ирина Анатольевна Уварова**

e-mail: irinauvarova@bk.ru

ORCID: 0000-0001-6808-8449

**Марина Вадимовна Сафонова**

e-mail: marina.safonova@mail.ru

SPIN-код: 8787-9993

Scopus AuthorID: 430620

ORCID: 0000-0002-7925-274X

© Авторы (2022).

Опубликовано Российским государственным педагогическим университетом им. А. И. Герцена.

**Аннотация.** Проблема и цель. В статье представлены результаты исследования компетенции «готовность к изменениям» и программа корпоративного обучения руководителей. Программа составлена на основании изучения уровня развития компетенции «готовность к изменениям» в целом и отдельных ее компонентов, по каждому компоненту компетенции в программе разработаны отдельные модули. Цель статьи: обсудить программу корпоративного обучения руководителей для развития компетенции «готовность к изменениям». Особенностью программы является не только развитие компетенции как метакомпетенции или экзистенциальной компетенции, но и создание определенных условий в корпоративной среде для успешного развития компетенции «готовность к изменениям» у руководителей. Одним из условий программы является выполнение реального проекта каждым участником и выполнение всеми участниками командного проекта «Практики регулярного менеджмента». В статье представлены этапы, резуль-

таты и преимущества командного проекта. *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. Красноядцева), работы, посвященные психологическим проблемам и механизмам формирования готовности к деятельности (М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович, Р. Д. Санжаева, О. В. Махова), теория обучения взрослых (С. Г. Вершловский, А. П. Тряпицын), работы по андрагогике (М. Ш. Ноулз, Н. И. Мицкевич, С. Г. Вершловский, М. Г. Громкова, С. И. Змеев, Т. А. Василькова и др.). *Материалы и методы.* В исследовании приняли участие 150 сотрудников группы компаний сферы ИТ/Телеком, г. Красноярск. Сбор данных осуществлялся с помощью следующих методов: Калифорнийский личностный опросник СРІ; Опросник ценностей Шварца; Шкала толерантности к неопределенности Д. МакЛейна; Новый опросник толерантности к неопределенности Т. В. Корниловой; опросник «Личностные факторы принятия решения» Т. В. Корниловой; Опросник рефлексивности А. В. Карпова. Статистическая обработка данных включала сравнение выборок и анализ взаимозависимости признаков. *Результаты.* Исследование показало, что развитие компетенции «готовность к изменениям» связано не только с индивидуальными особенностями, но и с корпоративными ценностями и средой. Отмечено, что гибкость отрицательно связана с возрастом ( $r=-0,218$ ), толерантностью ( $r=-0,738$ ) и с такими ценностями, как конформность ( $r=-0,782$ ), безопасность ( $r=-0,236$ ), а толерантность отрицательно связана с ценностью традиции ( $r=-0,226$ ). Поэтому важно поддерживать среду, способствующую развитию таких ценностей, как стимуляция и самостоятельность, активизирующих внутреннюю мотивацию к творчеству, стремление к новизне и изменениям. *Новизна исследования* состоит не только в том, что компетенция «готовность к изменениям» рассматривается как метакомпетенция, но и в сформулированном подходе к ее развитию на основании результатов исследования. Это обязательно двунаправленный процесс: развитие компетенции «готовность к изменениям» через корпоративные ценности и корпоративную среду и работа с индивидуальными способностями и навыками. *Заключение.* Полученные данные позволяют говорить о важности развития компетенции «готовность к изменениям» не только через развитие индивидуальных способностей и навыков, но и через работу с корпоративными ценностями и корпоративной средой. **Ключевые слова:** готовность к изменениям, метакомпетенции, компоненты, условия, программа корпоративного обучения руководителей

# Corporate training as one of the prerequisites for the development of the “readiness for change” competence

I. A. Uvarova<sup>1,2</sup>, M. V. Safonova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sputnikovaya Svyaz' LLC

1 Televisornaya Str., Krasnoyarsk 660028, Russia

<sup>2</sup> Krasnoyarsk State Pedagogical University named after V. P. Astafiev

89 Lebedeva Str., Krasnoyarsk 660049, Russia

## Authors:

**Irina A. Uvarova**

e-mail: irinauvarova@bk.ru

ORCID: 0000-0001-6808-8449

**Marina V. Safonova**

e-mail: marina.safonova@mail.ru

SPIN: 8787-9993

Scopus AuthorID: 430620

ORCID: 0000-0002-7925-274X

Copyright:

© The Authors (2022).

Published by Herzen State

Pedagogical University of Russia.

**Abstract.** *Problem and objective.* The article presents the results of the study of the “readiness for change” competence and a program of corporate training of managers. The program is based on the study of the level of development of the “readiness for change” competence as a whole and of its individual components. Separate modules have been developed for each component of the competence. The objective of the article: to discuss the program of corporate training of managers for the development of the “readiness for change” competence. The distinguishing feature of the program is not only the development of the “readiness for change” competence as a meta-competence or existential competence, but also the creation of certain conditions in the corporate environment for the successful development of the competence among managers. The program, among other things, requires all participants to implement their individual projects and take part in the implementation of the Regular Management Practices team project. The article presents the stages, results and advantages of the team project. The following *theories and methods* served as the foundation for

the study: the general theory of attitudes (D. N. Uznadze), the subject-activity approach (S. L. Rubinstein, B. G. Ananyev, V. A. Krutetsky, K. K. Platonov et al.), competence-based approach (Yu. G. Tatur, I. A. Zimnyaya, A. V. Khutorskoy et al.), integrative approach (M. I. Fayerman), 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. Krasnoryardtseva), 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 adult learning theory (S. G. Vershlovsky, A. P. Tryapitsyn), and works devoted to the issues of andragogy (M. Sh. Knowles, N. I. Mickiewicz, S. G. Vershlovsky, M. G. Gromkova, S. I. Zmeyev, T. A. Vasilkova et al.). *Materials and methods.* The study involved 150 employees of a group of companies in the sphere of IT/Telecom from Krasnoyarsk. Data collection was carried out using the following methods: California CPI Personality Questionnaire; Schwartz Values Questionnaire, D. McLane's Uncertainty Tolerance Scale, T. V. Kornilova's New Uncertainty Tolerance Questionnaire, T. V. Kornilova's Personal Decision Factors Questionnaire, and A. V. Karpov's Reflexivity Questionnaire. Statistical data processing included comparison of samples and analysis of the interdependence of characteristics. *Results.* The study showed that the development of the “readiness for change” competence is associated not only with individual characteristics, but also with the corporate values and environment. It was identified that flexibility is negatively related to age ( $r = -0.218$ ), tolerance ( $r = -0.738$ ) and such values as conformity ( $r = -0.782$ ) and safety ( $r = -0.236$ ), while tolerance is negatively related to the value of traditions ( $r = -0.226$ ). Therefore, it is important to maintain the necessary environment that promotes the development of such values as stimulation and independence which activate internal motivation for creativity and desire for novelty and change. *The novelty* lies not only in the fact that the “readiness for change” competence is studied as a meta-competence, but also in the formulated approach to its development based on the results of the study. This is necessarily a bi-directional process: the development of the “readiness for change” competence through corporate values and corporate environment, on the one hand, and working with individual abilities and skills, on the other hand. *Conclusion.* The data obtained suggest the importance of developing the “readiness for change” competence not only through the development of individual abilities and skills, but also through working with corporate values and corporate environment.

**Keywords:** readiness for change, meta-competences, components, prerequisites, corporate training program for managers

## Введение

В настоящее время хорошо себя будут чувствовать компании, которые умеют быстро меняться в соответствии с потребностями клиента, поэтому развитие компетенции «готовность к изменениям» у сотрудников является жизненной необходимостью для современных организаций.

В нашем исследовании компетенция «готовность к изменениям» рассматривается как жизненная компетенция, как метакомпетенция или экзистенциальная компетенция (Уварова, Сафонова 2022).

Перед тем как сформулировать понятие «метакомпетенция», определим значение составляющих «компетенция» и «мета», которые входят в его состав. Российский психолог И. С. Сергеев определяет компетенции как сочетание знаний, умений и приобретенного опыта, которые могут обеспечить решение каких-либо практических задач в профессиональной деятельности (Бордовская 2013). Энциклопедический словарь раскрывает «мета» как «выход за пределы чего-либо» (Энциклопедический словарь 2009). Метакомпетенция рассматривается как компетенция, которая стоит выше по отношению к другим компетенциям, на основе которой возможно развитие новых способностей и качеств (Гордеев 2016).

Проанализировав научные работы и труды российских и зарубежных авторов, мы остановились на позиции Е. В. Резчиковой, согласно которой метакомпетенции рассматриваются как набор базовых компетенций, способных обеспечить «эффективную реализацию профессиональных компетенций», при этом метакомпетенции могут быть «компетенциями высшего (творческого, креативного) уровня» (Резчикова 2013).

Этапами приобретения метакомпетенций являются:

— самопознание (понимание и развитие собственных талантов, заложенных природой);

— целеполагание (определение необходимых действий, которые приведут к поставленной цели);

— саморазвитие (согласно теории Маслоу является врожденной потребностью);

— действие (непрерывный процесс самопознания и саморазвития, который обеспечивает достижение более высокого качества уровня жизни).

Согласно утверждению американского ученого М. Ш. Ноулза, очень важно подготавливать компетентных людей, способных ориентироваться в быстро меняющихся условиях и применять имеющиеся знания. Основная компетенция в этом случае определяется как умение самообучаться на протяжении всей жизни (Рукавишникова 2012). Согласно Ноулзу, взрослые обладают рядом характеристик, непосредственно влияющих на процесс обучения, которые важно учитывать при построении обучающих программ: самооценка (они в состоянии самостоятельно скорректировать и проконтролировать свое поведение), уже приобретенный жизненный опыт (они опираются на него в процессе обучения), ориентация на обучение и готовность к его получению (они более охотно изучают информацию по решению конкретных задач), мотивация к обучению (они ориентированы на результат).

В российском образовательном пространстве изучением вопросов андрагогики, в том числе рассмотрением взрослого как субъекта образования, занимался С. Г. Вершловский. Он отмечал, что повысить мотивацию к обучению взрослых возможно через дополнительное профессиональное образование, которое будет способствовать «стимулированию их жизненной активности» и «влиять на развитие общества в целом» (Вершловский 2008, 149).

Кроме теории андрагогики, рассмотренной выше, существует теория трансформационного обучения, в основе которой лежит выявление моментов вдохновения, выводящих сознание человека на более высокий уровень и способствующих

изменению сложившихся жизненных установок. При трансформационном обучении следует использовать технологии и методы, способные вызывать сильные эмоции, озарения, инсайты, оставлять яркие впечатления, которые встряхнут обу-

чающихся и выведут за рамки шаблонного поведения. В таблице 1 приведены стадии трансформационного обучения, которые позволяют наиболее активно привлекать потенциальных клиентов к обучению.

**Таблица 1. Стадии трансформационного обучения**

№	Стадия	Описание
1	Выявление кризиса	Осознание неполноты имеющихся компетенций, которое привело к трансформации системы мышления
2	Определение личной выгоды	Самая главная стадия. Без определения значимости личной выгоды взрослый не будет обучаться (выгода может быть личной, профессиональная или социальная)
3	Критическое мышление	Развитие данного типа мышления наиболее значимо и востребовано в современном мире. Создается через пересмотр имеющихся знаний и умений, а также взглядов и убеждений

Еще одной теорией обучения взрослых является эмпирическое обучение, в основе которого лежит идея о том, что «реальный опыт рождает понимание». Суть теории в том, что практические знания, полученные человеком, дадут более ясное и глубокое понимание сути вопроса, чем изучение теории. По мнению Д. Колба, эмпирическое обучение включает стадии: практического опыта (через процесс проигрывания ситуации, например, симуляции); рефлексивного наблюдения (использование демонстраций, упражнений, кейсов с четким сценарием); абстрактной концептуализации (возможность обобщать полученные знания, строить абстрактные концепции, осознавать связь построенных концепций с реальность помогут развить критическое мышление); активного экспериментирования (возможность применять полученные знания в процессе стажировок, выполнения практических заданий) (Петерсон, Колб 2018).

При проектировании программы корпоративного обучения мы опирались на основные положения теории андрагогики, теорию трансформационного и эмпирического обучения, а также методы обучения, направленные на то, чтобы сформировать у взрослого метакомпетенции, которые помогут ему быть конкурентным на современном рынке труда и эффективно решать текущие задачи.

### Материалы и методы исследования

В исследовании приняли участие 150 сотрудников группы компаний сферы ИТ/Телеком, г. Красноярск. Исследование компонентов компетенции «готовность к изменениям» проводилось в трех группах сотрудников: топ-менеджмент, средний менеджмент и специалисты. Методы исследования:

1. Калифорнийский личностный опросник CPI;
2. Опросник ценностей Шварца;
3. Шкала толерантности к неопределенности МакЛейна;
4. Новый опросник толерантности к неопределенности Т. В. Корниловой;
5. Опросник «Личностные факторы принятия решения» Т. В. Корниловой;
6. Опросник рефлексивности А. В. Карпова.

В качестве статистических методов использовалось сравнение средних, корреляционный анализ по Спирмену. Были выявлены особенности формирования компетенции «готовность к изменениям» в категориях «топ-менеджмент», «средний менеджмент» и «специалисты», сформирована и апробирована программа корпоративного обучения руководителей.

### Результаты и их обсуждение

На первом этапе исследования был проведен теоретический анализ литературы, определены и описаны компоненты

компетенции «готовность к изменениям» (Уварова, Сафонова 2022а).

На втором этапе были получены эмпирические данные об актуальном уровне сформированности компетенции «готовность к изменениям» у сотрудников и определены психолого-педагогические условия ее формирования.

На третьем этапе мы обобщили теоретические и практические результаты исследования, смоделировали и провели апробацию программы корпоративного обучения руководителей.

Основными проблемными местами в развитии компетенции «готовность к изменениям» руководителей категорий «топ-менеджмент» и «средний менеджмент» стали гибкость и толерантность. Результаты корреляционного анализа показали наличие взаимосвязи между ценностными ориентациями и определенными личностными качествами руководителей. Отмечено, что гибкость отрицательно связана с возрастом ( $r=-0,218$ ), толерантностью ( $r=-0,738$ ) и с такими ценностями, как конформность ( $r=-0,782$ ) и бе-

зопасность ( $r=-0,236$ ), а толерантность отрицательно связана с ценностью традиции ( $r=-0,226$ ). Это позволило с учетом изученной теории сформировать программу обучения в двух направлениях:

- воздействуя на корпоративную среду;
- воздействуя на изменения личностных качеств и развитие компетенции «готовность к изменениям» с учетом компонентов компетенции и этапов приобретения метакомпетенций.

Программа корпоративного обучения состоит из отдельных модулей, направленных как на развитие отдельных компонентов компетенции «готовность к изменениям», так и на создание определенных условий в корпоративной среде для развития компетенции в целом.

Компетенция «готовность к изменениям» формируется в соответствии с этапами приобретения метакомпетенций и содержит следующие компоненты: ценностно-мотивационный, когнитивный, эмоционально-волевой, поведенческий и рефлексивный (Уварова, Сафонова 2022а). Программа представлена в таблице 2.

**Таблица 2. Программа корпоративного обучения руководителей**

Этапы приобретения метакомпетенций	Компоненты	Описание модуля	Методы и приемы обучения
Самопознание (понимание и развитие собственных талантов, заложенных природой)	Ценностно-мотивационный Рефлексивный	Осознание необходимости изменений и понимание чего мы хотим	Вводный тренинг или стратегическая сессия Творческое задание «Кто мы через год?» Съемка видеоролика
Целеполагание (определение необходимых действий, которые приведут к поставленной цели)	Когнитивный Ценностно-мотивационный Рефлексивный	Получение знаний через обмен опытом	Практическое задание по разработке проекта, где необходимо выйти за привычные рамки Выполнение реального проекта – Практики регулярного менеджмента
Саморазвитие (согласно теории Маслоу является врожденной потребностью)	Поведенческий Рефлексивный	Улучшение взаимодействия Оценка удовлетворенности взаимодействием	Тренинг по взаимодействию Анкетирование
Действие (непрерывный процесс самопознания и саморазвития обеспечит достижение более высокого качества уровня жизни)	Ценностно-мотивационный Когнитивный Эмоционально-волевой Поведенческий Рефлексивный	Развитие эмоционального интеллекта Получение практического опыта Закрепление полученных навыков Защита проекта Итоговая конференция	Тренинг по развитию эмоционального интеллекта руководителя Отработка навыка в парах «Практика ненасильственного общения» Тренинг «Управление задачей как проектом» Кейс-практика Выполнение реального проекта – Практики регулярного менеджмента Рефлексивные методы

На первом этапе приобретения метакомпетенции для осознания текущей ситуации была проведена стратегическая сессия, на которой были проанализированы результаты работы компании за последние полгода и смоделирован новый образ компании в условиях изменений. В первую очередь нам необходимо было активировать руководителей на корпоративном уровне через выполнение творческого задания – создание видеоролика с образом будущей компании.

На втором этапе (целеполагание) мы определили необходимые действия и определили общий проект для команды руководителей – «Практики регулярного менеджмента» (ПРМ). Проект состоял из следующих этапов:

1. работа со смыслами и ясностью цели;
2. теоретическая подготовка – получение знаний и отработка на практике;
3. создание группы внедрения ПРМ и ее обучение;
4. внедрение ПРМ в компании.

Выполняя в проекте простые регулярные действия, сотрудник получает твердую опору в виде собственных результатов, у него появляется мотивация двигаться дальше, достигая результатов проекта. Такие руководители создают определенную корпоративную среду, в которой компетенция «готовность к изменениям» активируется. Преимущество такого проекта состоит в том, что руководители видят, что когда они вкладывают определенные усилия, то получают результат; видят, на что они могут влиять, а на что не могут, и принимают это без стресса, разрабатывая разные механизмы действия. И самое главное, в проекте они чувствуют себя безопасно: отрабатывая регулярные действия в известном проекте, они применяют аналогичные действия в новых проектах и достигают результатов.

На третьем этапе (саморазвитие) мы оценили взаимодействие между руководителями через анкетирование и, учитывая результаты оценки, провели тренинг по улучшению взаимодействия.

Четвертый этап (действие) был посвящен отработке полученных знаний и навыков. Если говорить о компонентах компетенции «готовность к изменениям», то они развиваются на каждом этапе программы в той или иной степени, но максимальное развитие происходит на этапе действия.

Предложенная программа корпоративного обучения формирует и развивает компетенцию «готовность к изменениям» как метакомпетенцию, которая является базовой и способствует созданию определенной корпоративной среды для активации других компетенций, в том числе и профессиональных.

### Выводы

Исследование показало, что кроме развития личностных характеристик сотрудников необходимо создавать определенные условия в корпоративной среде, способствующие развитию как отдельных компонентов компетенции «готовность к изменениям», так и компетенции в целом. Именно среда дает развитие профессионального и критического мышления, повышение осознанности, мотивацию, обмен знаниями и опытом, тренировку навыков в проектной деятельности, выстраивание взаимодействия. При проектировании программы корпоративного обучения необходимо учитывать основные задачи должности (например, сотрудникам, работающим в рамках регламентированных бизнес-процессов, гибкость и самостоятельность на высоком уровне требуются в меньшей степени).

Данные об актуальном уровне сформированности компетенции «готовность к изменениям» дают возможность на основе бенчмаркинга отбирать по заданным параметрам оптимальные из существующих обучающих, воспитательных, развивающих технологий, программ обучения, учебных материалов, модифицировать и дополнять их, получая универсальный инвариант развития компетентности «готовность к изменениям» для образовательного и бизнес-пространства края.

## Литература

- Бордовская, Н. В. (ред.) (2022) *Современные образовательные технологии: учебное пособие*. М.: КНОРУС, 432 с.
- Вершловский, С. Г. (2008) *Непрерывное образование: историко-теоретический анализ феномена*. СПб.: СПб АППО, 149 с.
- Гордеев, М.Н. (2016) Формирование метакомпетенции средствами самостоятельной работы. *Международный научно-исследовательский журнал*, № 6 (48), часть 3, с. 27.
- Кондурар, М. В. (2012) Понятия компетенция и компетентность в образовании. *Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология*, № 1 (8), с. 189–192.
- Николаев, А. М. (2015) Методика формирования метакомпетенций у студентов-бакалавров по дисциплине «информатика» на основе метода проектов. *Современные наукоемкие технологии*, № 9, с. 158–161.
- Петерсон, К., Колб, Д. (2018) *Век живи, век учись. Найдите стиль обучения, подходящий именно вам*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 224 с.
- Резчикова, Е. В. (2013) Дидактические основы формирования метакомпетенций В кн.: *Материалы IV конференции «ТРИЗ. Практика применения методических инструментов»*. [Электронный ресурс] URL: <http://www.metodolog.ru/node/1618> (дата обращения 01.10.2022).
- Рукавишников, Е. Л. (2012) Некоторые аспекты обучения взрослых. В кн.: *Проблемы и перспективы развития образования: материалы II Междунар. науч. конф.* Пермь: Меркурий, с. 156–158.
- Самойличенко, А. К. Развитие метакомпетенций студентов как психологическая основа будущей востребованности рынком труда. *Современные исследования социальных проблем*, № 12. [Электронный ресурс] URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/12/samoylichenko.pdf> (дата обращения 20.02.2016)
- Сошников, А. Е. (2022) Понятие компетенции в образовательном стандарте третьего поколения. *Электронный научно-практический журнал «Современная педагогика»*, № 8. [Электронный ресурс]. URL: <https://pedagogika.snauka.ru/2015/08/4837> (дата обращения 01.10.2022).
- Уварова, И. А., Сафонова, М. В. (2022) Особенности сформированности компетенции «готовность к изменениям» у руководителей. *Вестник КГПУ им. В. П. Астафьева*, № 2 (60), с. 68–84. DOI: 10.25146/1995-0861-2022-60-2-340
- Уварова, И. А., Сафонова М. В. (2022) Компетенция готовности к изменениям как жизненная компетенция: перспективы, изучение, развитие. В кн.: Ж. В. Мурзина (ред.) *Педагогика, психология, общество: от теории к практике: материалы III Всерос. науч-практ конф. с междунар. участием*. Чебоксары: ИД «Среда», с. 279–284.
- Энциклопедический словарь* (2009). [Электронный ресурс]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/es/36012/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0> (дата обращения 01.10.2022).

## References

- Bordovskaya, N. V. (ed.) (2022) *Sovremennye obrazovatel'nye tekhnologii: uchebnoe posobie [Modern Educational Technologies: Textbook]*. Moscow: KNORUS Publ., 432 p. (In Russian)
- Entsiklopedicheskii slovar' [Encyclopedic Dictionary]* (2009). [Online]. Available at: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/es/36012/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0> (accessed 01.10.2022). (In Russian)
- Gordeev, M. N. (2016) Formirovanie metakompetentsii sredstvami samostoyatel'noi raboty [Formation of Metacompetence by Means of Independent Work]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal — International Research Journal*, no. 6 (48), part 3, p. 27. (In Russian)
- Kondurar, M. V. (2012) Ponyatiya kompetentsiya i kompetentnost' v obrazovanii [Concepts of Competence and Competency in Education]. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika, psikhologiya — Science Vector of Togliatti State University. Series: Pedagogy, Psychology*, no. 1 (8), pp. 189–192. (In Russian)

- Nikolaev, A. M. Metodika formirovaniya metakompetentsii u studentov-bakalavrov po distsipline "informatika" na osnove metoda proektov [Methodology of Formation of Metacompetences among Bachelor Students in the Discipline "Information Science" Using Project-Based Learning Methods]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii — Modern High Technologies*, no. 9, pp.158–161. (In Russian)
- Peterson, K., Kolb, D. (2018) *Vek zhivi, vek uchis'. Naidite stil' obucheniya, podkhodyashchii imenno vam [Live and Learn. Find the Learning Style that's Right for You]*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ., 224 p. (In Russian)
- Rezhnikova, E. V. (2013) Didakticheskie osnovy formirovaniya metakompetentsii [Didactic Basis of Metacompetence Formation]. In: *Materialy IV konferentsii "TRIZ. Praktika primeneniya metodicheskikh instrumentov" [Materials of the IV conference "TRIZ. The Practice of Using Methodological Tools"]*. [Online]. Available at: <http://www.metodolog.ru/node/1618> (accessed 01.10.2022). (In Russian)
- Rukavishnikova, E. L. (2012) Nekotorye aspekty obucheniya vzroslykh [Some aspects of adult education]. In: *Problemy i perspektivy razvitiya obrazovaniya: materialy II Mezhdunar. nauch. konf. [Problems and prospects of education development: Materials of the II International Scientific Conference]*. Perm: Mercury Publ., pp. 156–158. (In Russian)
- Samoilichenko, A. K. Razvitie metakompetentsii studentov kak psikhologicheskaya osnova budushchei vostrebovannosti rynkom truda [The Development of Students' Metacompetences as a Psychological Basis for Future Demand by the Labor Market]. *Sovremennye issledovaniya sotsial'nykh problem*, no. 12. [Online]/ Available at: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/12/samoylichenko.pdf> (accessed 20.02.2016). (In Russian)
- Soshnikov, A. E. (2022) Ponyatie kompetentsii v obrazovatel'nom standarte tret'ego pokoleniya [The Concept of Competence in the Educational Standard of the Third Generation]. *Elektronnyi nauchno-prakticheskii zhurnal "Sovremennaya pedagogika" — Electronic scientific and practical journal "Modern Pedagogy"*, vol. 12. [Online]. Available at: <https://pedagogika.snauka.ru/2015/08/4837> (accessed 01.10.2022). (In Russian)
- Uvarova, I. A., Safonova M. V. (2022) Kompetentsiya gotovnosti k izmeneniyam kak zhiznennaya kompetentsiya: perspektivy, izuchenie, razvitie [Readiness for Change Competence as a Life Competence: Prospects, Study, Development]. In: Zh.V. Murzina (Ed.) *Pedagogika, psikhologiya, obshchestvo: ot teorii k praktike: materialy III Vseros. nauch-prakt konf. s mezhdunar. uchastiem [Pedagogy, Psychology, Society: from Theory to Practice: materials of the III All-Russian scientific-practical conference with international participation]*. Cheboksary: Sreda Publ., pp. 279–284. (In Russian)
- Uvarova, I. A., Safonova, M. V. (2022) Osobennosti sformirovannosti kompetentsii "gotovnost' k izmeneniyam" u rukovoditelei [Characteristics of the Formation of the Readiness for Change Competence among Managers]. *Vestnik Krasnoyarskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V. P. Astaf'eva — Bulletin of Krasnoyarsk State Pedagogical University named after V. P. Astafyev*, no. 2 (60), pp. 68–84. DOI: 10.25146/1995-0861-2022-60-2-340 (In Russian)
- Vershlovskii, S. G. (2008) *Nepreryvnoe obrazovanie: istoriko-teoreticheskii analiz fenomena [Continuing Education: Historical and Theoretical Analysis of the Phenomenon]*. Saint Petersburg: SPb APPO Publ., 149 p. (In Russian)