

УДК 65.012.1

О.Е. Лысов, В.Б. Сироткин

**ОСОБЕННОСТИ ОТНОШЕНИЯ СТУДЕНТОВ
К ИЗМЕНЕНИЯМ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ВУЗА**

O.E. Lysov, V.B. Sirotkin

**FEATURES OF THE ATTITUDE OF STUDENTS
OF HIGH SCHOOL TO CHANGES**

Рассмотрены особенности отношения студентов вуза к изменениям, выявлены факторы, влияющие на этот процесс.

СИТУАЦИЯ. ПОДХОД. ОТНОШЕНИЯ. ИЗМЕНЕНИЯ. ВУЗ.

Features of the attitude of students of High school to changes are considered, the factors influencing this process are revealed.

SITUATION. THE APPROACH. MANAGERMENTS OF PROJECTS. KNOWLEDGE.

Управленческие изменения часто вызывают сопротивление сотрудников. Это сопротивление существенно затрудняет проведение каких-либо преобразований и при реализации специальных мер по управлению сопротивлением и преодолению его последствий может свести к нулю все усилия.

По мнению Б.З. Мильнера, дилемма плановых изменений в компаниях состоит, с одной стороны, в необходимости перемен и сохранении конкурентоспособности, с другой – в сопротивлении переменам из-за страха потерять относительную стабильность и предсказуемость [1].

Под сопротивлением персонала изменениям системы управления принято понимать негативную реакцию системы, групп и отдельных лиц, затрудняющую процесс проведения изменений, угрожающую культуре организации и структуре власти. Сопротивление – это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя [2].

Нововведение нарушает устойчивость системы, вызывает в ней внутреннее напряжение. Противоречие между функционированием системы, предполагающим циклическое воспроизводство действий и результатов, и нововведением, которое на время сбивает функционирование и его параметры,

А.И. Пригожин, например, называет инновационным противоречием [3].

По мнению зарубежных ученых основная причина сопротивления изменениям заключается в особенностях психологии людей, которые воспринимают значительные изменения как разрушение своих ожиданий относительно будущего.

Так, выявлены следующие причины, вызывающие индивидуальное сопротивление менеджеров изменениям системы управления [4]:

- нехватка своих профессиональных знаний и навыков;
- ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы);
- новые формальные процедуры;
- несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей;
- перестановки в структуре власти;
- убежденность, что изменения ничего хорошего не принесут;
- нехватка времени на решение стратегических вопросов;
- нехватка ресурсов;
- неопределенность вследствие нехватки информации;
- необходимость деятельности, не отвечающей характеру, темпераменту.

Однако основной причиной сопротивления, по мнению многих ученых, являются

неизбежные изменения культуры организации. Отсюда существует возможность управления процессом сопротивления через управление организационной культурой [5].

«Характерной особенностью людей, живущих в России, входящих или не входящих в какие бы то ни было организации, является то, что они воспринимают среду своей жизнедеятельности как враждебную, несправедливую и пугающе неопределенную» [6].

Предпринятое в [2] исследование сущности, форм и причин возникновения сопротивления изменениям позволяет предположить, что значительное сопротивление обусловлено в первую очередь действием следующих факторов:

- инициатива изменения привнесена извне;
- уровень корпоративной культуры низок, существует значительный культурный разрыв;
- проводимые изменения включают серьезные организационные или структурные изменения в организации;
- при проведении изменений игнорируется человеческий фактор;
- персонал испытывает недостаток информации об изменениях;
- при реализации изменений используется авторитарный подход, не предполагающий участия сотрудников в осуществлении перемен;
- участие персонала в изменениях недостаточно мотивируется;
- сотрудники неправильно понимают суть изменений и испытывают недоверие к лицам, осуществляющим изменения;
- действия высшего руководства не согласованы.

Выработка и реализация адекватных характеру сопротивления мер по управлению отношением персонала к изменениям позволяет значительно снизить его уровень, тем самым повысить эффективность проводимых изменений в системе управления на предприятиях. Общие рекомендации по управлению сопротивлением, предлагаемые в [7, 8] и др., следующие:

- вовлечение максимального числа сотрудников, студентов и преподавателей в процесс преобразований, что обеспечит его открытость и уменьшит страх коллектива перед неизвестностью;
- соединение личных интересов с интересами организации;

- разъяснение системы морального и материального поощрения за участие в работе по повышению эффективности организации;

- создание открытой информационной среды, т. е. систематическое проведение планерок, собраний, посвященных только одному вопросу – организационному развитию. Также выпуск корпоративной газеты, разовых информационных листков и т. п.;

- проведение внутренней и внешней PR-кампании, показывающей преимущества, потенциальные выгоды и возможности проводимых изменений;

- постепенное, но настойчивое формирование новой инновационной культуры и идеологии организации.

Основным подходом к управлению изменениями по работе [9] является информирование персонала, преподавателей и студентов.

По мнению западных специалистов, большинство руководителей забывают важнейший принцип управления переменами: организации не меняются, меняются люди. Для внедрения длительных изменений следует перенести свои инициативы на участие каждого работника, которого эти изменения коснутся [10]. Обобщение результатов исследований по преодолению сопротивления изменениям позволило Б.З. Мильнеру выделить ряд наиболее эффективных тактических приемов в сочетании с ситуациями, адекватными их применению (табл. 1) [1].

Управляемое сопротивление является методом, позволяющим вводить изменения с разной скоростью, комбинируя мероприятия по снижению сопротивления в зависимости от требований внешней среды. Выбор подхода к управлению отношением персонала к изменениям зависит, таким образом, от имеющегося в распоряжении инициаторов изменений времени и других ресурсов.

Основными подходами к управлению отношением персонала к изменениям являются информирование персонала, вовлечение сотрудников в преобразования, введение системы поощрений за работу по повышению эффективности организации, формирование инновационной культуры предприятия. Кроме того, выделяют принудительное управление изменениями и отношением персонала к изменениям, кризисное управление, адаптивные изменения и метод управляемого сопротивления.

Таблица 1

Тактические приемы преодоления сопротивления изменениям

Тактические приемы	Адекватные этим приемам ситуации
Коммуникация, использование программ обучения	Изменения имеют технический характер. Пользователи не имеют опыта работы в новых ситуациях. Понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ
Участие в изменениях	Пользователи изменений стремятся к участию в процессе преобразований. Разработка изменения требует дополнительной информации из других источников. Пользователи обладают ресурсами для противодействия. Пользователи не имеют достаточной поддержки непосредственного руководства
Переговоры	Группа обладает возможностями сопротивления. Изменения наносят ущерб интересам группы. Группа не понимает целей и характера изменений
Принуждение	В кризисной ситуации инициаторы изменения располагают необходимыми властными полномочиями, все другие методы оказались неэффективны. Нехватка времени для проведения изменений
Поддержка высшего менеджмента	Изменения затрагивают несколько отделов или предполагают перераспределение ресурсов. Пользователи изменений не уверены в их легитимности

В качестве тактических приемов преодоления сопротивления изменениям рассматриваются переговоры, принуждение, участие в изменениях, программы обучения и поддержка высшего менеджмента.

Важное место в модели управления изменениями занимает *оценка отношения персонала к изменениям*. Она необходима для контроля уровня сопротивления в ходе реализации изменений и принятия решения о проведении мероприятий по преодолению сопротивления персонала.

Среди причин сопротивления изменениям можно отметить также и влияние ситуационных факторов, это:

- 1) потеря контроля над ситуацией [5];
- 2) желание сотрудников оставаться в своей ограниченной локальной ситуации;
- 3) страх личных утрат, отсутствие понимания и доверия ситуации, неопределенность вследствие недостатка информации;
- 4) работники организации оценивают текущую ситуацию иначе, чем проводники инноваций. Менеджеры различных отделов стремятся к разным целям, а внедрение инноваций зачастую приуменьшает значение достижений некоторых из них;
- 5) при всяких изменениях создается новая ситуация и появляется угроза изменения

статуса индивидов, угроза влиятельным формальным и неформальным группам, а нередко и перспективам деятельности всей организации.

В табл. 2 представлены направления исследований студентов [11, 12].

В условиях вуза, когда используется ситуационный подход, целесообразно в первом приближении ограничиться рассмотрением только категории «студенты», так как они представляют центральное звено для изменений, их оно касается в первую очередь и их интерес и готовность к изменениям поэтому наиболее важны.

Применительно к студентам вузов надо все выявленные факторы потенциального сопротивления стараться нейтрализовать непосредственно в учебном процессе через информирование, обучение, консультирование, сотрудничество, мотивирование индивидуальным развитием и карьерой, поощрение, учет индивидуально-психологических особенностей и личных интересов и пр.

Рассмотрим основные этапы определения отношения персонала (студентов) к изменениям.

1. Подготовка и проведение опроса.
2. Принятие решения об оценке отношения персонала к изменениям.

Таблица 2

Направления исследований студентов

Последовательность исследований	Содержание исследования
Исследование 1	Ожидания, цели, мотивация, интересы студентов в отношении совершенствования преподавания, сочетания работы и учебы, выбора места будущей практики и работы
Исследование 2	Источники знаний, методы, виды, формы преподавания, активность деятельности, сочетание теории и практики в практической деятельности, возможности использования знаний на практике
Исследование 3	Планирование своей будущей работы, виды деятельности, место и режимы работы, возможности карьеры, планирование дальнейшего образования

3. Создание комиссии по исследованию отношения персонала к изменениям.

4. Определение возможных позиций отношения персонала к изменениям. Среди возможных позиций отношения персонала к изменениям применительно к студентам могут рассматриваться следующие: готовность вуза к изменению; способность руководства осуществить изменения; желательность изменений для сотрудников и студентов; ожидания, цели, мотивация, интересы студентов в отношении изменений в преподавании и практической деятельности и др.

5. Разработка опросных листов для определения отношения студентов к изменениям.

6. Разработка методики определения отношения студентов к изменениям.

7. Подготовка к исследованию отношения студентов к изменениям.

8. Проведение опроса.

9. Обработка полученных в результате опроса данных.

10. Оценка сотрудниками причин сопротивления изменениям на предприятии.

11. Оценка информированности студентов об изменениях.

12. Формулирование целей опроса.

13. Подготовка к проведению опроса.

14. Проведение опроса.

15. Оформление материалов опроса.

16. Анализ полученных материалов.

В этапах технологии оценки учтен полученный в результате апробации авторских разработок опыт, что удобно для реализации задач настоящего исследования. Данные о составе участников опроса из отчета о результатах опроса переносятся в форму представления результатов оценки отношения

к изменениям. Другие необходимые для проведения оценки отношения персонала к изменениям данные также содержатся в отчете о результатах опроса.

Оценка отношения персонала к изменениям имеет специфику для каждого направления.

После проведения оценки и заполнения формы представления результатов оценки отношения персонала к изменениям комиссия по профилактике и преодолению сопротивления может приступить к выбору мероприятий по преодолению сопротивления изменениям.

Таким образом, исследование отношения персонала к изменениям позволяет сделать следующие выводы:

- оценка отношения персонала к изменениям занимает важное место в системе управления изменениями и необходима для контроля уровня сопротивления в ходе реализации изменений и принятия решения о проведении мероприятий по преодолению сопротивления персонала;

- применение технологии оценки отношения к изменениям в составе технологии преодоления сопротивления, а также в составе системы управления изменениями в целом позволило получить окончательный вариант *технологии оценки отношения персонала к изменениям*, представляющий собой последовательность действий, объединенных в два этапа: подготовку и проведение опроса и непосредственно оценку отношения к изменениям. Этапы, в свою очередь, разбиты на процедуры, позволяющие осуществить поставленные цели.

- в рамках реализации данной технологии разработаны адаптированные под цели

исследования опросные листы, методика проведения опроса, формы представления данных и результатов;

– полученная методика определения отношения персонала к изменениям позволяет оценить восприятие изменений студентами, выявить причины сопротивления изменениям, определить степень готовности и желательности изменений на предприятии

и другие показатели отношения сотрудников к изменениям;

– проведенные исследования и опыт дальнейшей работы со студентами в различных формах учебного процесса показал высокую адаптивность студентов, усиление мотивации к обучению, формирование осознанного выбора направлений практической деятельности, видов практик, будущего места работы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Мильнер, Б.З.** Концепция организационных изменений в современных компаниях [Текст] / Б.З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1.

2. **Ашмарина, С.И.** Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / С.И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – 208 с. – (Национальное экономическое образование).

3. **Пригожин, А.И.** Методы развития организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.

4. **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2008.

5. **Ерохин, Д.В.** К вопросу управления отношением персонала к изменениям системы управления промышленного предприятия [Текст] / Д.В. Ерохин, Е.Н. Склад // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4.

6. **Гительман, Л.Д.** Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст] / Л.Д. Гительман. – М.: Дело, 1999.

7. **Аистова, М.Д.** Реструктуризация предприятий:

вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям [Текст] / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002.

8. **Захарченко, Н.Н.** Экономические измерения: теория и методы [Текст] / Н.Н. Захарченко. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.

9. **Корнеева, Е.Н.** Модель и технологии управления изменениями на предприятии [Текст] / Е.Н. Корнеева, Б.Н. Герасимов // Экономические науки. – 2008. – № 1.

10. **Ланге, О.** Введение в экономическую кибернетику [Текст] / О. Ланге. – М.: Прогресс, 1968.

11. **Лысов О.Е.** Проблемы совмещения работы и учебы студентов [Текст] / О.Е. Лысов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия «Экономические науки». – 2008. – № 3.

12. **Лысов, О.Е.** Особенности применения технологий управления проектами с использованием ситуационного подхода (на примере вуза) [Текст] / О.Е. Лысов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия «Экономические науки». – 2011. – № 3.