Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

"Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"

**Институт образования**

**Магистерская программа «Управление образованием»**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

на тему

**«Учет базовых представлений педагогических работников в процессе управления персоналом при реорганизации образовательных учреждений»**

«Accounting basic understanding of teachers in the management of personnel in the reorganization of educational institutions»

|  |  |
| --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (подпись) | Студент группы № 803  Филькина В.М.  Научный руководитель  к.п.н., Д.Е.Фишбейн |

Москва, 2013

СОДЕРЖАНИЕ:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Введение. | 3 – 11 |
| 1. Глава 1.   Организационная культура и сопротивление изменениям в период реорганизации учреждений. | 12 – 40 |
| 1. Выводы по главе 1. | 41 - 42 |
| 1. Глава 2.   Анализ базовых представлений педагогических работников, их влияние на процесс управления сопротивления при реорганизации образовательных учреждений. | 43 – 87 |
| 1. Выводы по главе 2. | 88 - 91 |
| 1. Заключение. | 92 - 94 |
| 1. Список литературы. | 95 - 96 |
| 1. Приложения. | 97 - 116 |

ВВЕДЕНИЕ

Перспективы градостроительства, развитие округов Москвы ставят перед системой столичного образования задачу «формирования инфраструктуры образовательных услуг, обеспечивающих территориальную доступность качественных образовательных услуг, снижение нагрузки на транспортную систему Москвы»[[1]](#footnote-1). Основная цель Государственной программы «Развитие образования города Москвы на 2012-2016 гг. («Столичное образование») — создание условий для социальной и образовательной успешности каждого юного москвича. Для осуществления поставленной цели необходимо: повысить социально - педагогическую эффективность деятельности образовательных учреждений, сочетающую эффективность использования материально-технической базы; повысить качество образования учащихся; улучшить условия труда педагога с одновременным повышением привлекательности его профессии; расширить возможность выбора образовательных программ по месту жительства каждой московской семьи. И всё это на фоне развития государственно-общественного управления системой образования и повышения информационной открытости системы.

Одной из ключевых идей развития образования в Российской Федерации стала мысль о создании образовательных комплексов (школ больших возможностей) путем объединения ресурсов нескольких образовательных учреждений разных уровней, расположенных на одной территории, и ресурсов самих территорий.

Возникает необходимость создания устойчивых образовательных систем, в которых формируется позитивный социальный и культурный опыт москвича. Эта миссия сейчас возложена на крупные образовательные комплексы Москвы, которые предоставляют московским семьям большой спектр образовательных программ на выбор — то, чего не может сделать одна маленькая школа, сегодня могут сделать образовательные комплексы.

Предполагается, что создание в каждом микрорайоне города максимально широкого комплекса образовательных программ, адекватных образовательным потребностям каждой московской семьи, приведет:

- к повышению качества образования посредством внедрения инновационных технологий;

- развитию образовательной среды в формате школ-комплексов за счет использования общих помещений и территорий для создания недостающих современных элементов образовательной инфраструктуры;

- увеличению доли учреждений, обеспечивающих качественное обучение подростков программам углубленного и профильного уровня.

Первые крупные образовательные комплексы в Москве начали создаваться в середине 90-х годов прошлого века. Новым стимулом к созданию школ больших возможностей послужило: стремление образовательных учреждений максимально удовлетворить потребности московских семей в доступном качественном образовании, современная система финансирования, активное участие родителей и педагогов в жизни школы, открытость и прозрачность работы школ, и многое другое.

По состоянию на 1 декабря 2012 года Департаментом образования города Москвы была поддержана инициатива 893 учреждений в создании [311 школ-комплексов,](http://www.educom.ru/ru/works/reorganization/complex.php) на рассмотрении находились предложения от 805 государственных образовательных учреждений на создание 210 образовательных комплексов.

При этом рассмотрение Департаментом предложений по созданию крупных образовательных комплексов предусматривало [ряд принципиальных позиций](http://www.educom.ru/ru/works/reorganization/poriadoc_12.12.pdf), таких как обязательный учет мнения по данному вопросу родительской, педагогической общественности и Управляющих советов данных учреждений, а также территориальной доступности учреждений по отношению друг к другу. При этом главным оставался критерий доступности востребованных московскими семьями качественных образовательных услуг.   
В случае несоблюдения этих основных позиций, предложения по созданию крупных образовательных комплексов Департаментом образования города Москвы к рассмотрению не принимался или возвращался на доработку. Так [с начала 2012 года отклонены предложения 565 государственных образовательных учреждений на создание 146 образовательных комплексов](http://www.educom.ru/ru/works/reorganization/otkaz_13_new.pdf). Отклонения связаны, в том числе, и с негативным отношением к создаваемым комплексам родительской общественности и части педагогов предлагавшихся к объединению школ.

На заседании Правительства Москвы 13 февраля 2013 года были подведены итоги реализации в 2012 году Государственной программы «Развитие образования города Москвы на 2012 - 2016 гг. «Столичное образование» и представлены последние данные по формированию школ больших возможностей для обеспечения максимально широкого выбора образовательных программ в каждом микрорайоне (таблица №1):

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Поступило на рассмотрение: | Совместных предложений от 2 334 учреждений на создание 685 школ-комплексов |
| Создано: | 316 школ-комплексов |
| В состав школ-комплексов вошли: | 904 учреждения |
| Отклонено: | 164 совместных предложения от 704 учреждений |
| Причины отклонения: | * Не соблюдение территориального признака; * Избыточное количество учреждений, предполагаемых к объединению; * Нецелесообразность объединения из-за специфики учреждений * Негативное отношение к создаваемым комплексам |
| На рассмотрении в Департаменте образования города Москвы: | Совместные предложения от 726 учреждений на создание 205 школ-комплексов. |

С начала 2013 года в Департамент образования города Москвы обратились 2144 государственных образовательных учреждения с предложениями о создании 555 образовательных комплексов.

На данный момент с начала создания школ больших возможностей Департамент образования города Москвы поддержал инициативу 2849 учреждений в создании 817 образовательных комплексов.

В столичном образовании сейчас стоит задача в максимально короткий срок создать в каждом микрорайоне города максимально широкий комплекс образовательных программ, который будет удовлетворять потребности каждой московской семьи. Реорганизация образовательных учреждений при многих положительных последствий имеет и ряд достойных внимания рисков. Поэтому эффективность управления происходящими процессами изменений имеет непосредственное влияние на успешность выполнения поставленной задачи.В настоящее время сложно спрогнозировать, оправдают ли себя создаваемые образовательные комплексы в максимальном удовлетворении потребностей москвичей в доступном и качественном образовании. Поэтому анализ основных рисков, связанных с планируемыми преобразованиями, имеет первостепенное значение. К наиболее значительному внутреннему риску можно отнести риск сопротивления работников объединяемых учреждений.

Если проводить аналогию с объединением или поглощением компаний в бизнесе, то можно отметить, чтообъединение компаний не всегда приносит их руководству желаемые результаты. Например, по данным Mergers&Acquisitions Journal, 70% слияний и поглощений оказываются неудачными, более 60% не окупают вложенных в процесс средств, более того часть организаций после интеграции вообще начинает отставать в своем развитии. Исследователи пришли к выводу, что достигают своих целей при M&A не более 25% компаний. Финансовые аналитики выделяют много причин подобной неэффективности слияний и поглощений (финансовые просчеты, неверные рыночные оценки, неудачно выбранный объект поглощения и т.п.), однако, в последнее время все больше внимания обращается на ошибки административного управления внутри компании, связанные с недооцениванием реакции персонала на подобные организационные изменения. [[2]](#footnote-2)

Объединение образовательных учреждений в образовательный комплекс тоже не всегда дает желаемые результаты. При создании образовательного комплекса меняются привычные условия труда работников. Как правило, возникает сопротивление персонала, которое при реорганизации мешает созданию единой слаженно работающей системы, а также обмену знаниями и опытом между объединяемыми группами сотрудников школ. Объединяющиеся образовательные коллективы обычно отличаются друг от друга организационными структурами, культурами, политикой, которая ведется в отношении сотрудников. Для того чтобы новый образовательный комплекс, созданный из нескольких образовательных учреждений, работал как единое целое, необходимо интегрировать все эти компоненты, а это влечет в итоге за собой корректировку или смену одной организационной культуры другой. Это изменение организационной культуры затрагивает интересы работников образовательных учреждений, так как меняются привычные условия и принципы работы, исчезают традиции, меняются связи с коллегами и т.п. Организационное изменение невозможно без изменения сознания людей, работающих в объединяемых образовательных учреждениях.

Поэтому есть вероятность, что некоторые работники начнут сопротивляться проводимым изменениям либо пассивно (снижая свою производительность труда, обсуждая желание перейти на работу в другую школу, уклоняясь от внедрения новшеств, проявляя косвенное неповиновение) либо активно (открыто выступая против слияния).

Каждый коллектив объединяемых образовательных учреждений имеет свою организационную культуру, в основе которой лежат базовые представления сотрудников. Поэтому можно предположить, что основные причины сопротивления изменениям в этом коллективе будут неразрывно связаны с изменениями, которые вступают в противоречие с этими базовыми представлениями её работников. И любая система управления, не вписывающаяся в их базовые представления, может встретить сильное сопротивление, и внедрить её будет чрезвычайно трудно.

Проблема сопротивления персонала изменениям особенно актуальна для школ, так как основа их успешности – человеческий капитал: люди, их знания и уникальный опыт. Уход высококвалифицированных учителей из объединяемых школ может резко понизить качество образования в создаваемом комплексе. Причины сопротивления при реорганизации школ могут быть разные: общая неготовность администрации и учителей к изменениям, непонимание или неприятие стратегии развития образовательного учреждения, отсутствие необходимой информации и т.д. Управленческая задача состоит в том, чтобы просчитать, насколько сильным будет сопротивление, и минимизировать его проявление. При этом надо учитывать, что все виды сопротивления можно рассматривать не только как недостаток. Это обусловлено тем, что сопротивление провоцирует мобилизацию энергии, как отдельного человека, так и всего коллектива. Такое понимание сопротивления позволяет рассматривать её и как позитивное явление. Перевод характера взаимодействия от борьбы и преодоления препятствий в плоскость выяснений различий в видении проблемы сложная, но вполне осуществимая задача инициатора изменений.

Выявлению зависимости между причинами сопротивления и базовыми представлениями работников реорганизуемых образовательных учреждений и посвящена данная работа.

Для исследования выбраны десять образовательных учреждений района Хамовники Центрального административного округа Москвы, которые находятся в разных сочетаниях шаговой доступности. На 1 сентября 2013 года рассматриваемые учреждения либо вошли в образовательный комплекс, либо или готовятся к объединению. Это образовательные учреждения разных видов: две гимназии, пять общеобразовательных школы, одна общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов и две специальные коррекционные школы для детей с ограниченными возможностями здоровья.

Статистика по Центральному административному округу Москвы показывает наличие пяти гимназий, девяти лицеев, сорока школ с углубленным изучением ряда предметов и шестидесяти четырех общеобразовательных школ. Поэтому можно предположить, что создание в Москве аналогичных комплексов с образовательными учреждениями разных видов вполне реально и данная работа может быть востребована руководителями аналогичных комплексов.

Кроме этого, актуальность работы обусловлена, с одной стороны, большим интересом административно - управляющего персонала образовательных учреждений к данной теме, с другой стороны, ее недостаточной разработанностью.

**Цель исследования** – изучить базовые представлениями педагогических работников выбранных школ и оценить наличие зависимости с причинамисопротивления реорганизации этих образовательных учреждений.

**Объект исследования** - процесс управления сопротивлением персонала при реорганизации образовательных учреждениях.

**Предмет исследования** – влияние базовых представлений педагогических работников на процесс сопротивления персонала реорганизации образовательных учреждений.

**Гипотеза:** Существует связь между причинами сопротивления сотрудников реорганизации образовательных учреждений и их базовыми представлениями.

**Задачи исследования**:

1. Выявить основные характеристики процесса сопротивления реорганизации образовательных учреждений как рискообразующего при управлении изменениями.
2. На основании теоретического анализа выделить и описать основные элементы и типологии сопротивления изменениям при реорганизации учреждений.
3. Исследовать базовые представления педагогических работников изучаемых образовательных учреждений по методике Г.Хофстере.
4. Сравнить полученные данные с результатами исследования 2004 года базовых представлений российских работников общего образования, проведенного по сертифицированной специализированной методике VSM- 94, разработанной Г.Хофстере.[[3]](#footnote-3)
5. Выявить противоречия между базовыми представлениями педагогических работников и ценностными основами изменений, реализуемых при реорганизации учреждений.
6. Исследовать причины сопротивления изменениям (вхождению образовательного учреждения в комплекс) по классификации причин сопротивления С.С.Фролова[[4]](#footnote-4).
7. Выявить зависимости базовых представлений и причин сопротивления изменениям.

**Методология исследования**

Исследование проведено в коллективах средних общеобразовательных школ (ГБОУ СОШ № 59 имени Н.В.Гоголя, ГБОУ СОШ № 50, ГБОУ СОШ № 54, ГБОУ СОШ № 45, ГБОУ СОШ № 34), гимназий (ГБОУ гимназии 1529 имени А.С.Грибоедова, ГБОУ гимназии 1521), средних общеобразовательных школ с углубленным изучением отдельных предметов (ГБОУ СОШ № 171) и специальных коррекционных школ (ГБОУ СОШ № 37 (интернат 1 вида), ГБОУ СОШ №67 (3-4 вида)).

В работе были использованы следующие **методы исследования**: анализ и обобщение научных идей и взглядов, изложенных в трудах по философии образования, педагогике, психологии, управлению образованием; анкетирование; опрос; методы математической статистики. В качестве метода исследования базовых представлений педагогов применена специализированная анкета - опросник VSM-94 (Исследование ценностных установок), полученная из научного института IRIC (Исследовательский институт межкультурного сотрудничества, Голландия) и анкета по выявлению причин сопротивления по классификации С.С.Фролова.

В опросе приняло участие 600 педагогических работника указанных школ. Опрос и анкетирование проходило в августе – сентябре 2013 года.

Сравнительный анализ двух исследований позволил выработать рекомендации для управленческих структур по определению связи причин сопротивления персонала и базовых представлений работников. Это позволит выстроить правильную политику по методам преодоления сопротивления персонала при реорганизации образовательных учреждений.

Данная работа обращена к административно-управленческому персоналу образовательных учреждений, готовящихся или прошедших реорганизацию. Руководителям объединяемых образовательных учреждений необходимо комплексно анализировать процесс готовящихся изменений, предугадать реакцию на них людей, выработать план профилактических мероприятий по предупреждению негативных действий.

**ГЛАВА 1.**

**Организационная культура**

**и сопротивление изменениям в период реорганизации учреждений**

В этой главе рассматриваются исследования, связанные с понятием **базовые представления работников и сопротивление персонала,** и их практическое применение при изменении условий труда работников. Методолого - теоретическую базу исследования составили: работы по теории организационной культуры: Шейна Э .[[5]](#footnote-5), Хофстере Г.[[6]](#footnote-6) [[7]](#footnote-7), Дафта Р. [[8]](#footnote-8), Ушакова К[[9]](#footnote-9), Фишбейна Д. [[10]](#footnote-10), Щербина В. [[11]](#footnote-11) , Дранница А.А.[[12]](#footnote-12); работы по изучению процесса сопротивления изменениям : Бурмистрова А. [[13]](#footnote-13), Трифильцевой Н. [[14]](#footnote-14), Орлова В., Ансоффа И. [[15]](#footnote-15)., Коттера Д. [[16]](#footnote-16), Фролова С. [[17]](#footnote-17); исследования особенностей процесса слияния и поглощения организаций в бизнесе: Данилюк Е. [[18]](#footnote-18), Чемекова В. [[19]](#footnote-19), Букова П. [[20]](#footnote-20), Стратаненко О. [[21]](#footnote-21), Андреевой Т. [[22]](#footnote-22)[[23]](#footnote-23).

Организационная культура определяется как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Здесь мы имеем дело с предположением о том, что и как делается в организации, а также с системой общих ценностей. Новому члену коллектива понимать окружающих помогает осознание культурных традиций коллектива, причем определить организационную культуру легче в момент определения позиции при разрешении внутренней или внешней проблемами. Обычно выделяют три уровня корпоративной культуры, представленных в таблице № 2:

Таблица 2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Корпоративная культура в представлении стороннего наблюдателя | Видимый уровень | |
| 1. Артефакты | Символы.  Девизы, церемонии. |
| Невидимые уровни | |
| 1. Выраженные в словах и делах общие ценности и убеждения. 2. Основополагающие предположения и глубокие убеждения. | Общие для членов организации основные ценностные и негласные решения. |

Из таблицы видно, что каждый последующий уровень более сложно определяем по сравнению с предыдущим.

Первый уровень составляют видимые объекты культуры: манера одеваться, правила поведения, организационные церемонии. Наблюдения за поведением членов организации дает нам понимание первого видимого уровня. При анализе рассказов, преданий и символов организации можно определить следующий уровень, который представляют общие ценности и убеждения сотрудников. Но есть ценности, которые перестают замечать, так как они глубоко укорены в корпоративной культуре. Это базовые, основополагающие предположения и убеждения, которые руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне. Именно они и есть сущность корпоративной культуры. Итак, под **базовыми представлениями** мы понимаем суждения, верования, установки, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне и не подлежат сомнению. Мы действуем и оцениваем события именно в соответствии с нашими базовыми представлениями. Сомнение в состоятельности базового представления всегда вызывает у людей ощущение незащищенности, поэтому важно учитывать это и вырабатывать умение справиться с тревожными чувствами, которые возникают при любых преобразованиях, затрагивающих этот уровень.

При этом культура организации является важным внутренним элементом, без которого организации было бы приспособиться к внешней среде.

Одним из основоположников изучения процессов в области организационной культуры является Эдгар Шейн. Организационную культуру он определял как набор коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать его новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем. И в основе любого сопротивления лежит, как считал Э.Шейн, организационная культура, три уровня которой показаны в таблице № 3.

Таблица 3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Артефакты - феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. | Видимые организационные структуры и процессы. | Включают в себя архитектуру материального окружения организации, её язык, продукты деятельности, её художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии. | Дешифровка затруднительна:  Легко наблюдать, но трудно интерпретировать. |
| Провозглашаемые ценности. | Стратегии. Цели. Философия. | Нормы и правила, лежащие в основе принципов, которыми руководствуются члены группы. | Провозглашаемые обоснования  Но не факт, что они являются и реальными (говорить, провозглашать можно одно, а делать другое). |
| Базовые представления. | Подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, мысли, чувства. |  | Первичный источник ценностей и поступков. |

Позиции Р. Дафта и Э.Шейна по определению уровня артефактов как самого поверхностного совпадают. Они обращают внимание, что особую опасность представляют попытки определения глубинных представлений на основе исследования одних только артефактов. Ведь велика вероятность, что такие интерпретации могут оказаться проекциями собственных чувств и реакций исследователя.

Принятие второго уровня организационной культуры «Провозглашаемые ценности», по мнению исследователя, происходит так:

когнитивная (познавательная) трансформация - групповое понятие (убеждение) - групповое представление.

Сомнение – самая прогнозируемая реакция группы на новое предложение. Наличие процесса трансформации приводит к тому, что предложение становится представлением. И работники при этом забывают, что выдвинутое предложение является неочевидным и спорным.

Третьим уровнем организационной культуры являются базовые представления. Понятие «базовые» автор трактует как «неосознанные». Изменение базовых представлений, по мнению Э. Шейна, крайне затруднительно, так как перепроверка представлений на некоторое время дестабилизирует когнитивное пространство и пространство межличностных представлений.

Обобщая свои исследования, Э. Шейн приходит к выводу, что сущность культуры группы можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе её деятельности.[[24]](#footnote-24)

Из вышеизложенного можно предположить, что определение базовых представлений работников чрезвычайно важно для принятия правильных управленческих решений. Остается вопрос, как их измерить.

На этот вопрос попытался найти ответ голландский социолог Гирт Хофстеде. Совокупность показателей, определяющих культурные характеристики народов, получила название как культурное измерение наций по Хофстеду. Они получены на основе исследований, проведенных в семидесятые - восьмидесятые годы прошлого столетия. Для исследования применялся анкетный опрос работников компании «[Ай-Би-Эм](http://traditio-ru.org/w/index.php?title=%D0%90%D0%B9-%D0%91%D0%B8-%D0%AD%D0%BC&action=edit&redlink=1)» в различных странах. Всего в опросе приняли участие сто шестнадцать тысяч человек. Ответы оценивались по пятибалльной шкале, затем вычислялась средняя оценка. На основе средней величины по каждому показателю вычислялся свой индекс: из средней величины вычиталось три, полученный результат умножался на двадцать пять и затем складывался с числом пятьдесят. Таким образом, ответы переводились из пяти в сто балльную шкалу. Данные по Союзу Советских Социалистических республик были вычислены не по стандартному методу, а на основе косвенных измерений. Позже список был расширен до семидесяти стран. Сейчас метод Хофстеде считается классическим для изучения особенностей национальных характеров. Он лег в основу нашего исследования базовых представлений сотрудников образовательных учреждений Центрального округа города Москвы. В 2004 году аналогичные исследования провел Д.Фишбейн, определяя базовые представления работников общего образования Российской Федерации.

Хофстеде положил в основу своей концепции организационной культуры базовые представления людей, их ценности.

Предлагаемая Г. Хофстеде терминология для описания сущности организационной культуры включает в себя пять параметров, которые он назвал «измерениями»:

1. Индивидуализм – коллективизм.

2. Дистанция власти (большая – малая).

3. Неприятие (избегание) неопределённости (сильное - слабое).

4. Мужественность – женственность (маскульность – фемининность).

5. Ориентация (долгосрочная – краткосрочная).

Таблица 4.

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр | Описание параметра |
| Индивидуализм – коллективизм | Показывает уровень, на котором в организации регулируется поведение сотрудника и его отношение к коллегам. |
| Дистанция власти | Представляет собой различия между способностью руководителя детерминировать поведение подчиненных и способностью подчиненных влиять на поведение руководителя. |
| Неприятие неопределённости | Определяет тенденцию к устранению неопределенности (или избеганию неопределенности) - степень, в которой служащим угрожает неопределенность и важность для служащих определенности: существуют ли в организации четкие правила, которые помогают решать любые рабочие вопросы, могут ли работники надеяться на долгосрочную занятость и постепенно, но верно продвигаться по карьерной лестнице. |
| Мужественность – женственность | Описывает приверженность культуры мужскому или женскому стереотипу поведения.  Мужественность - мотивация на достижения, решительность, индивидуализм, стремление к риску, к новизне, к материальному успеху, к обучению.  Женственность - кооперативный дух, забота о «слабом», взаимовыручка и помощь. |
| Ориентация (долгосрочная – краткосрочная) | Характеризует отношение к будущему.  Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей.  Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств. |

Сравнительный анализ подхода Хофстеде к анализу организационной культуры и модели уровней организационной культуры Э. Шейна показывает, что выделенные Хофстеде ценностные параметры (показатели) соответствуют уровню базовых представлений в концепции Шейна.

Как говорилось раньше, под базовыми представлениями понимаются подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мысли у чувства[[25]](#footnote-25). Если определенные представления были усвоены сообществом, то они обычно не вызывают у членов группы ни малейших сомнений и кажутся очевидными настолько, что представляются чем-то, находящимся на уровне подсознания, нео­сознаваемым. На этапе внедрения изменений приходится рассматривать эти базовые представления, и так как люди эмоционально связаны с ними, то они, как правило, сразу встают на их защиту. Причем, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое основано на других представлениях, будет казаться группе непонятным и настораживающим. Таким образом, организационная культура однозначно определяет приемлемое профессиональное поведение человека. И так как человеку изначально не свойственно тревожиться, то он считать, что происходящее соответствует его представлениям, хотя на самом деле его представление может носить искаженный характер. Поэтому можно предположить, что защитным механизмом, обеспечивающим функционирование группы, являются базовые представления.Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, какая должна быть наша реакция на происходящее и каков наш алгоритм действий. Исходя из вышеизложенного, можно предположить, что определив базовые представления коллектива легче спрогнозировать его реакцию на предстоящие изменения. А рассматривая сопротивление персонала не только с отрицательной, но и с положительной стороны, как консолидацию энергии в коллективе, можно использовать её для внедрения изменений в коллективе.

Результаты исследования влияния базовых представлений работников образования Российской Федерации на процесс управления изменениями в российском образовании опубликовал в 2007 году в своем автореферате Д.Фишбейна[[26]](#footnote-26), ссылаясь на работы Г.Хофстеде[[27]](#footnote-27).

Для определения базовых представлений российских работников образования Д.Фишбейном была применена специализированная анкета-опросник VSM-94 (Исследование ценностных установок), полученная из научного института IRIC (Исследовательский институт межкультурного сотрудничества, Голландия).

Для выполнения задач исследования Д. Фишбейн внес изменения в анкету-опросник VSM-94[[28]](#footnote-28). Эти коррективы не коснулись вопросов первой части, так как именно точное следование формулировкам автора методики представлялось ему чрезвычайно важным. Апробированные Г. Хофстедом формулировки вопросов позволяют избежать «заданности» ответов респондентов и обеспечить объективность результатов исследования.

Внесённые в анкету изменения коснулись двух позиций: нумерации вариантов ответов на вопросы, количественного и качественного состава второй (социологической) части анкеты. Обработка анкет проводилась с использованием программного комплекса SPSS (версия 8.0.2), предназначенного для обработки статистической информации. В программный комплекс были заложены так называемые «формулы вычисления индекса» (Formulas for index calculation), которые являются частью VSM-94. Эти формулы были выведены Г. Хофстеде эмпирическим путём и предназначены для определения индекса (размера, уровня) каждого параметра (измерения) организационной культуры.

Для определения индекса PDI (Power Distance Index) – Властная дистанция – Г. Хофстеде определяет следующую формулу PDI = –35m(03) +35m(06) +25m(14) –20m(17) –20, где в скобках обозначены номера вопросов анкеты.

Для определения индекса IDV (Individualism Index) – Индивидуализм-Коллективизм – определена формула IDV = –50m(01) +30m(02) +20m(04) –25m(08) +130.

Для определения индекса MAS (Masculinity Index)– Мужественность-Женственность – Г. Хофстеде определяет следующую формулу MAS = +60m(05) –20m(07) +20m(15) –70m(20) +100.

Для определения индекса UAI (Uncertainty Avoidance Index)– Избежание неопределённости – определена формула UAI = +25m(13) +20m(16) –50m(18) –15m(19) +120.

Для определения индекса LTO (Long-term Orientation Index)– Долгосрочная – краткосрочная ориентация – Г. Хофстеде определяет следующую формулу LTO = -20m(10) +20m(12) +40.

По вышеуказанным формулам Д.Фишбейн получил результаты по первым четырем параметрам организационной культуры. Результаты по пятому параметру LTO (Долгосрочная – краткосрочная ориентация) не подсчитывались и не оценивались, так как данный параметр относится к числу так называемых неклассических измерений и появился в методике Г. Хофстеде значительно позже.

Было изменено и расположение вариантов ответа. Так у Г. Хофстеде обозначения вариантов реакции располагались следующим образом: 1- чрезвычайно важно, 5 - совершенно не важно. В анкете, предложенной российским педагогам, был изменен цифровой вариант обозначения ответов: 5- чрезвычайно важно, а 1 – совершенно не важно, так как для российских педагогов такой вариант представлялся более логичным.

Всего в 2004 году было обработано 2115 анкет членов педагогического сообщества России. В опросе участвовали педагоги из 48 регионов России, различного возраста и квалификации, должностного статуса и уровня образования.

Результаты исследования базовых представлений работников общего образования следующие:

IDV (коллективизм-индивидуализм) - 46,7

PDI (дистанция власти) - 32,6

IAV (избегание неопределённости) - 93,7

MAS (мужественность-женственность) - 12,2.

Девяносто пять процентов ответов находятся в «доверительном» интервале, допустимом для средних значений. Статистика распределения данных по каждому из показателей выглядит таким образом:

1. Коллективизм-индивидуализм – от 44,8 до 48,7.

График 1.



2. Дистанция власти – от 30,7 до 34,5. График 2.



3.Избегание неопределённости – от 90,9 до 96,6. График 3.

4. Мужественность-женственность – от 8,6 до 15,8.

График 4.



Результаты анкетирования работников общего образования РФ с предполагаемыми выводами показаны в таблице 5:

Таблица 5.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Характеристика параметра | Результаты исследования | Предполагаемый вывод |
| Коллективизм – Индивидуализм | Определяет, что является приоритетным – интересы личности или группы | 46,7 | Среднее значение. |
| Властная дистанция | Определяет отношение к неравенству | 32.6 | Ниже среднего.  Показывает неприятие статусных различий, недостаточное уважение к субординации |
| Избегание неопределенности | Определяет отношение к свободе выбора | 93.7 | Свобода выбора не приветствуется,  культура достаточно консервативна |
| Мужественность – Женственность | Определяет ориентацию на личный успех, конкуренцию или равенство и солидарность | 12,2 | Конкурентность  практически неприемлема. |

Результаты, полученные при исследовании базовых представлений российских работников общего образования, представляют определенный интерес, но с момента исследования прошло более девяти лет и кажется логичным необходимость проведения аналогичного исследования для определения изменений в базовых представлениях за прошедший период времени.

В области образования подобные исследования с 2004 года не проводились, но зато бизнес - структуры активно используют этот метод для правильной оценки ситуации в организации и прогнозировании различных ситуаций в будущем.

Так исследователь Драница А.А. из Томского политехнического университета опубликовала в Электронном научном журнале Journal of Economics and Social Sciences (№1, 2012 года) в разделе «Социологические науки» статью «Исследование российской бизнес культуры с помощью методики Г. Хофстеде»[[29]](#footnote-29). Основываясь на методике Г.Хофстеде, в статье проводится исследование российской бизнес культуры. Основной целью исследования явилось определение культурных особенностей российского менеджмента. Результаты исследования российской бизнес культуры, проведенного с помощью анкетирования в Томской области, представлены в таблицах 6 и 7:

Таблица 6.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PDI** | **IDV** | **MAS** | **UAI** |
| Дистанция власти | Индивидуализм | Мужественность | Избегание неопределенности |
| 68 | 59 | 36 | 104 |

Таблица 7.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Характеристика параметра | Результаты исследования | Предполагаемый вывод |
| Индивидуализм | Определяет, что является приоритетным – интересы личности или группы | 59 | Выше среднего.  Преобладает защита частных интересов и осознание себя как «Я», а не как «МЫ» |
| Властная дистанция | Определяет отношение к неравенству | 68 | Выше среднего.  Показывает приятие статусных различий, уважение к субординации |
| Избегание неопределенности | Определяет отношение к свободе выбора | 104 | Свобода выбора не приветствуется,  культура достаточно консервативна |
| Мужественность | Определяет ориентацию на личный успех, конкуренцию или равенство и солидарность | 36 | Конкурентность  проблематична. |

По данным исследования, Драница А.А. подводит итог, что в течение последних десяти лет Российская Федерации продвинулись на пути социальной и культурной модернизации достаточно далеко, хотя Россия и придерживается определенной модели социального развития. Использование методологии Г. Хофстеде подтвердило, что Россия имеет очень высокий балл дистанция власти. Как и прежде, наиболее характерной чертой является особая роль государства в обществе и экономике . Также в соответствии с индексом избегания неопределенности можно констатировать, что нам не нравятся резкие колебания в нашей жизни и почитаются традиции предков. Индекс мужественности свидетельствует о том, что для российской бизнес культуры характерен женский тип. При этом, конечно для нас важен успех, но это не самоцель. И заработанные деньги российские предприниматели готовы потратить на себя и своих родственников для улучшения качества жизни. Наконец, индекс индивидуализма показывает, что мы, находясь в индивидуалистической стране, тем не менее, находимся под воздействием коллективистских корней.

В заключение, автор делает вывод, что знание полярных особенностей нашей культуры поможет нам ориентироваться в ситуациях межкультурной коммуникации, оптимизировать отношения с иностранной общественностью. Независимость, индивидуализм, эгалитаризм, решительность, уверенность, прямота, надежность, целеустремленность, аккуратность, пунктуальность, инициативность, целеустремленность, мобильность, энергия и оптимизм - это конкретные отличительные черты западной культуры бизнеса. Уклончивость, иерархия, коллективизм, ритуалы, декоративность, зависимость, кумовство, семейственность, фатализм, и взяточничество, как правило, воспринимаются русскими как конкретные особенности восточной культуры. Наш менталитет не "восточный" в значительной степени, но и не "западный". Мы находимся в середине этих полюсов. Но, тем не менее, Россия скорее «Aziopa", а не Евразия.

При начале исследования в 2013 году базовых представлений работников московского образования предполагалось, что результаты исследования будут лежать в диапазоне результатов Д.Фишбейна и А. Драницы.

Кроме исследования базовых представлений представлялось интересным сопоставление этих представлений с причинами сопротивления педагогических работников при реорганизации образовательных учреждений.

Обобщение всех аспектов, связанных с понятием сопротивление персонала, представлено по работам Бурмистрова А., Трифильцевой Н., Орлова В., Ансоффа И., Коттера Д.и Фролова С.

Под **сопротивлением персонала** мы будем понимать процесс противодействия изменениям, при котором работники организации не выражают открытого недовольства.

С точки зрения наук о поведении, сопротивление изменениям представляет собой естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом [[30]](#footnote-30).

Обычно виды сопротивления выделяют в зависимости от силы и интенсивности:

Таблица 8.

|  |  |
| --- | --- |
| Вид сопротивления | Форма выражения |
| Пассивное | Более или менее скрытое неприятие перемен, выражающиеся в виде снижения производительности труда или желания перейти на другую работу |
| Активное | Открытые выступления против перестройки, такие как забастовка, явные уклонения от внедрения новшеств. |

В данной работе мы рассматриваем пассивное сопротивление персонала и причины сопротивления организационным изменениям.

Первой и наиболее распространенной классификацией причин сопротивления является классификация Коттер и Шлезингер[[31]](#footnote-31), представленная в таблице 9.  
 Причины сопротивления организационным изменениям:

Таблица 9.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причина | Результат | Реакция |
| Эгоистический интерес | Ожидание личных потерь в результате изменений | «Политическое» поведение |
| Неправильное  понимание целей  и стратегии изменений | Низкая степень доверия  управленцам, излагающим  план изменений | Слухи |
| Различная оценка  последствий  осуществления  стратегии | Неадекватное восприятие  планов; возможность  существования других  источников информации | Открытое несогласие |
| Низкая терпимость  к изменениям | Опасение людей, что они не обладают необходимыми  навыками или умениями | Поведение, направленное на поддержание  собственного престижа |

В качестве общих причин сопротивлений организационным изменениям, проявляющихся в коллективе, можно также выделить:

Таблица 10.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Давление со стороны коллег | Это особенно актуально, когда в коллективе нет полной информации, и много слухов. В этом случае даже достаточно слабое индивидуальное сопротивление может сильно усилиться. Сотрудники убеждают друг друга в том, что изменение для них - это реальная несправедливость. Когда сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть. |
| 2. | Усталость от изменений | Если в организации идут постоянные быстрые и непрерывные изменения, сотрудники начинают воспринимать их как "изменение ради изменения". Более активная и радикальная форма сопротивления изменениям, вызванная усталостью от изменений, проявляется в желании избавиться от инициаторов изменения. |
| 3. | Предыдущий неудачный опыт проведения изменений | Если предыдущий опыт был отрицательным, то новые изменения требуют особо четкого планирования, информированности и управления, так как вероятность сильного сопротивления достаточно велика. |

Следующая классификация, представленная в таблице 11, составлена в зависимости от предмета несогласия организационным изменениям.[[32]](#footnote-32)

Таблица 11.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Предмет несогласия | Причина |
| 1. | Сопротивление передаче полномочий | Организационные изменения → перераспределение полномочий → смена части управленческой команды.  Те, кто теряют свои полномочия, стараются не допустить такого перераспределения. |
| 2. | Инертность сложных организационных систем | Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований. Старые нормы, традиции, правила долгое время продолжают оказывать влияние на работу сотрудников в силу инерции корпоративной культуры. |
| 3. | Сопротивление изменениям, которые навязаны внешними консультантами. | Не реагирование на внешние советы и рекомендации из-за страха потери полномочий, из-за привычки опираться на старые проверенные шаблоны, уверенности в собственной непогрешимости. Как правило, только выбор: измениться или погибнуть, заставляет организацию начинать изменения. |

Здесь надо также учитывать, что сопротивление изменениям может проявляться на разных уровнях: на организационном уровне, уровне группы и индивида.

Индивидуальное сопротивление обычно имеет проявления, представленные в таблице 12. В этой таблице показано восприятие работником потенциальных угроз и причин их возникновения.

Таблица 12.

|  |  |
| --- | --- |
| Несоответствие квалификации сотрудников новым требованиям | Организационные изменения могут привести к повышению требований к квалификации работников и качеству выполнения должностных обязанностей. Несоответствие квалификации новым требованиям выявляется при комплексной оценке, основанной на анализе деятельности сотрудников. По её результатам может быть вынесено решение о ротации, замене сотрудника или его обучении. |
| Страх перед новым и неизвестным | Определенный стереотип мышления не позволяет работникам отказаться от старого и привычного. Некоторые люди настолько консервативны, что оказываются не в состоянии приспособиться к изменениям. |
| Страх потери рабочего места | Этот страх может быть связан с собственной некомпетентностью. |
| Страх потерять привычные социальные контакты | Изменение схем взаимодействия → изменение социальных отношений и изменение привычного круга общения |

Кроме этого, индивидуальные сопротивления организационным изменениям также можно разделить на три группы по личностному восприятию[[33]](#footnote-33):

Таблица 13.

|  |  |
| --- | --- |
| **Логическое** | Несогласие сотрудников с реальными издержками, фактами, рациональными доводами, логикой. |
| **Психологическое** | Основано на эмоциях, чувствах, установках. Люди могут бояться неизвестности, не доверять своему руководству, ощущать угрозу своей безопасности, чувству самоуважения. |
| **Социологическое** | Основано на возникающих противоречиях с групповыми интересами, ценностями, нормами поведения и личным статусом сотрудника. |

И, наконец, остановимся на последней классификации причин сопротивления, описанной С.С.Фроловым, включающей в себя практически все вышеописанные описания.  
С.С. Фролов выделяет следующие причины сопротивления изменениям [[34]](#footnote-34):

Таблица 14.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Технические причины (**связанны с действием технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих и технических ресурсов) | **Политические причины**  ( связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации) | **Культурологические причины**  (связаны с изменением ценностных ориентаций и социальных норм, которые действуют в организации) |
| 1. **Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций.**  Причина связана с переоценкой руководством своих возможностей.  Руководители более низких уровней управления, зная реальную картину, оказывают сопротивление изменениям; | 1. **Угроза влиятельным статусам.**  Угроза потери влияния и авторитета.  Во время изменений руководитель может занять более низкую ступень в структуре управления. А реализованные инновации могут привести к изменению характера отношений между руководителями и подчиненными. Это может восприниматься отрицательно и вызывать сопротивление изменениям; | 1**. Влияние прежних ценностей.**  Каждый работник имеет свои личностные ценности, любое вмешательство извне может привести к явному или неявному отторжению новых ценностей. Однако члены организации не могут сразу изменить свои ориентации, в результате чего возникает сопротивление изменениям; |
| 2**. Внутренняя разобщенность организации.**  Причины внутренней разобщенности могут быть разными: социальные конфликты между отдельными группами в организации; культурные различия (различные ценности, принятые нормы); неправильная позиция руководителей; отсутствие идентификации с коллективами организации и др.; | 2**.Возможность критики руководителей.** В ходе изменений часто критикуются прежние способы организации производственного процесса, методы управления и контроля. Опасаясь этой критики и ее последствий, некоторые руководители стремятся избегать изменений, доказывая преимущества своего, прежнего способа действий; | 2. **Возврат к традициям**.  «В прежние времена жизнь была лучше!» Однако весьма полезные людям привычки и обычаи могут оказаться ненужными и вредными при освоении новых ситуаций. Таким образом, сила привычек и обычаев в организационной культуре оказывает значительное воздействие на принятие и внедрение социальных изменений; |
| 3**. Неизвестный результат или страх перед неизвестностью**. Не видение перспективы внедрения инноваций → Ощущение возможного провала или отрицательных последствий → Идеализация существующего состояния организации → Сопротивление изменениям. | 3. **Изменение содержания процесса принятия решений.**  Руководителю, как правило, трудно отказаться от своего способа и стиля управления и принять другой. Это связано с тем, что каждый руководитель стремится максимально стандартизировать процесс принятия решений, упростить его. При внедрении изменений руководителю приходится сталкиваться с новыми способами принятия управленческих решений, которые могут быть весьма сложными. | 3**. Действие нормативного контроля.**  Нормы жизнедеятельности организации принимаются работниками и преобразуются таким образом, что становятся наиболее удобными, привычными → Соблюдение норм контролируется посредством неформального контроля →  Работникам психологически трудно не соблюдать существующие нормы. В соответствии с правилами действия неформального контроля любые новые нормы в данной области деятельности считаются отклонениями, против которых и направлены санкции социального контроля. В этот момент и возникает сопротивление нововведениям. |
| 4. **Отсутствие планов, неясность целей.**  Частный случай страха перед неизвестным результатом. Неопределенность будущих действий, отсутствие разделения деятельности на этапы в соответствии с целями организации порождает у работников иллюзию несбыточности планов и нецелесообразности проводимых изменений. | 4. **Изменение форм властного воздействия.**  У руководителей может появиться необходимость изменить формы властного воздействия. Например, власть принуждения на информационную власть, референтную власть или власть эксперта. Это психологически трудно для руководителя и должно пройти определенное время для адаптации к новым формам власти. До адаптации к новым условиям применения власти возможно сопротивление руководителей изменениям. |
| 5.**Отсутствие лидеров.** Деятельность лидеров должна быть направлена на реализацию изменений, в противном случае лидер может только тормозить инновационную деятельность. |
| 6. **Снижающиеся издержки.** Если организация находится на гребне успеха и ее издержки снижаются, у работников возникает не понимание в необходимости изменения. "Зачем что-то изменять, когда мы работаем столь успешно?" Это одна из самых серьезных причин сопротивления изменениям. В случае продолжительной успешной деятельности организации у работников вырабатывается привычка, и им психологически сложно перешагнуть через нее и столкнуться с неопределенностью. |
| 7. **Отсутствие системы обучения и консультирования.** Социализация работников по отношению к изменениям требует системного обучение и консультирования. В случае их отсутствия, возможно возникновение сопротивления. |

Многие из названных причин сопротивления изменениям проистекают из человеческой натуры. Жизненный опыт предыдущих перемен несет в себе память о положительных или отрицательных последствиях. И если предыдущие реорганизации были частыми и бесполезными, или изменения нанесли работнику вред, то вполне прогнозируемо настроение против, каких бы то ни было, изменений.

При анализе причин сопротивления нужно также учитывать, что возможен вариант, когда наибольшее сопротивление оказывают те, кто более всего нуждается в изменениях. Это может касаться отдельных людей, групп и организаций.

Описанная выше классификация причин сопротивления по С.С. Фролову легла в основу анкеты по выявлению причин сопротивления и их ранжирования (Приложение 2).[[35]](#footnote-35)

Интересные исследования проблемы внедрения инновации в организации и противодействие этому работников описывает в своих работах К.М.Ушаков.

Ушаков считает, что сопротивление – это нормальное, естественное для любой организации явление. И важной управленческой задачей является выбор типа изменений, который определяет величину потенциального сопротивления. К.Ушаков отмечает, что сопротивление легче преодолевается в организациях, имеющих сложную структуру.

Автор показывает, на какие этапы можно разложить реакцию на изменение:

ОТРИЦАНИЕ→СОПРОТИВЛЕНИЕ→ИССЛЕДОВАНИЕ→

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ→ТРАДИЦИОНАЛИЗАЦИЯ

К.Ушаков изобразил графически зависимость самооценки от времени (рисунок 1). Ось ОХ представляет время, ось ОУ – самооценку. На оси абсцисс отложены отрезки, соответствующие по времени вышеназванным этапам. График 5 схематично иллюстрирует все представления о реакциях работника. Мы видим, что на этапе отрицания самооценка подчиненного растет, на этапе сопротивления начинает снижаться. Затем начинается постепенный рост, и самооценка к этапу традиционализации возвращается к первоначальной норме. К.Ушаков обращает внимание на то, что для реального внедрения изменения нужно время, пятый этап превращения изменения в традицию обязателен.[[36]](#footnote-36) Это необходимо учитывать всем, кто планирует внедрение изменения в организации.

График 5.

Зависимость самооценки от времени

Рассматривая сопротивление персонала реорганизации учреждений важно также учитывать результаты исследований подобных изменений в бизнес - структурах.

Исследования особенностей процесса слияния и поглощения организаций в бизнесе предложены по работам Данилюк Е.[[37]](#footnote-37), Чемекова В.[[38]](#footnote-38), Букова П.[[39]](#footnote-39), Стратаненко О.[[40]](#footnote-40) и Андреевой Т.[[41]](#footnote-41)[[42]](#footnote-42)

В этих работах рассматривается особенности работы HR – службы предприятия.

**HR [[43]](#footnote-43)** - Human Resource – (дословно от английского) человеческий или людской ресурс, это понятие устойчиво для англоязычных стран. Понятие HR является аналогом российского - трудовой коллектив или кадровый ресурс. [Кадровая служба (HR)](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0) предприятия — совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, технические исполнители), призванные управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

В статьях представлены основные факторы при слиянии учреждений, подтверждение которым есть в примерах последних слияний в бизнес - структурах. Так на основе результатов исследований выявлен ряд условий, характерных для всех удачных слияний, и лежащий в зоне HR- ответственности:

1. Правильная расстановка приоритетов при подборе персонала (приоритет эффективности). На руководящую должность кадры отбираются только по результатам деятельности.

2. Учитываются различия в корпоративных культурах.  Отмечается, что их интеграция является самой сложной проблемой.

3. Проводит слияние не отдельная личность, а команда управленцев и опытных сотрудников, которая полностью отвечает за ход данного процесса, координирует и направляет его.

4. Приоритет заботы о сотрудниках. Условие быстрого завершения реорганизации с постоянным информированием сотрудников о происходящем для снятия напряженности в коллективе.

Исследования консалтинговой компании Watson Wyatt, проведенные в 1998-1999 гг. среди топ - менеджеров 190 организаций Бразилии, Гонконга, Китая, Сингапура, США, Филиппин и Южной Кореи, показывают важность HR-аспектов при совершении корпоративных слияний (Диаграмма 1).

Диаграмма 1. «Решающие факторы» при слиянии по результатам исследования Watson Wyatt

В качестве основных причин неудачного слияния эксперты и руководители компаний указывают:

1.  Допущение недоработок в планировании предстоящего слияния.

2.Недостаточное информационное обеспечение.

3. Ошибки в ключевых кадровых назначениях.

4. Сопротивление персонала объединяемых компаний новым организационным условиям, неготовность людей к конструктивному сотрудничеству.

В ходе анкетирования, проведенного в Санкт-Петербурге после кризиса 1998 г., восемьдесят процентов опрошенных показали, что наибольшее влияние на сотрудников и атмосферу в организации оказали организационные изменения. Результаты анкетирования в процентах показаны на диаграмме 2.

Диаграмма 2.

Последствия организационных изменений (в процентном соотношении).

5. Ошибки в организации организационной структуры и системы ее управления. Для оптимизации организационной структуры рекомендуется провести анализ существующей структуры и системы управления компанией, определить степень их соответствия стратегии организации, разграничить функциональные задачи, сферы ответственности и полномочий между подразделениями, разработать альтернативные варианты организационной структуры, выбрать оптимальный вариант.   
 6. Слабая изученность корпоративной культуры, менеджмента и персонала компании-партнера, недооценка имеющихся различий.   
 7. Конфликт разнородных корпоративных культур, трудности создания единой культуры. Эксперты указывают эту проблему как одну из главных при слияниях и поглощениях**.** И рекомендуют, выяснив желательное состояние корпоративной культуры и определив ее фактическое состояние на данный момент, принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное состояние.

При этом почти все авторы обращают внимание на то, что сливающиеся компании, даже если их объединение горизонтальное, обычно отличаются друг от друга не только принципами ведения бизнеса, организационными структурами, но и корпоративными культурами, политикой, которая ведется в отношении персонала.

**Выводы по главе 1.**

Анализ литературы показал, что у большинства представленных авторов, не зависимо от того, образовательные или бизнес - структуры они разбирают, подходы к системе внедрения изменений во многом схожи. Они рекомендуют при планировании внедрения изменений в организации заранее определить степень возможного сопротивления персонала. Степень будущего сопротивления напрямую зависит от того, в какой степени базовые представления работников вступают в конфликт с последствиями планируемых предстоящих изменений. Для этого необходимо проанализировать, что конкретно поменяется в работе сотрудников, по большей части – самых ценных, или в работе отдельных подразделений, затем определить, каким будет для них данное изменение – положительным или отрицательным. Минимальное сопротивление сотрудников будет сопровождать то изменение, которое коснется усовершенствования методов их работы (например, установка более надежного и функционального оборудования на предприятии). Самое  мощное по силе сопротивление будет сопровождать изменение, которое  ставит под угрозу статус сотрудника (например, понижение в должности, еще хуже - увольнение), заденет его личные интересы (например, выполнение другой, неинтересной ему работы). Если для более пятидесяти процентов сотрудников изменение будет носить отрицательный характер, затронет их положение в организации, повлечет за собой изменение содержания работы – сильное сопротивление будет неизбежно. Хотя иногда с первого взгляда не понятно, почему очевидно необходимые изменения сотрудники не желают принять и отказываются способствовать их реализации. Эксперты считают, что главная причина - страх. Страх потери и страх перед неизвестным и непонятным. Это может быть боязнь потерять рабочее место вообще, лишиться в результате реорганизации определенного статуса или привычной дружной атмосферы внутри определенной профессиональной группы, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям.

При выявлении сопротивления важно не ошибиться, в какой мере оно связано непосредственно с внедряемыми преобразованиями. Возможно, поведение сотрудников является следствием их общей демотивации, увеличения количества конфликтов в коллективе, недовольства действиями отдельных руководителей, перегруженностью и т.д.  Более того, каждый сотрудник воспринимает свой трудовой контракт гораздо шире, чем это зафиксировано в документах, поскольку всегда существует негласное соглашение о том, как и с какой нагрузкой он должен работать. При серьезных организационных преобразованиях происходит одностороннее, со стороны организации, изменение этих принципов и работнику остается либо бороться за их сохранение (оказывая активное сопротивление), либо принять новые, даже будучи недовольным (что тоже сказывается на качестве работы).

Следует понимать, что подобное поведение персонала неизбежно при любых реорганизационных изменениях. Оно является нормальной психологической реакцией на изменение окружающего мира и представляет собой попытку адаптации к новым условиям. И руководство может помочь своим сотрудникам пройти через этот неизбежный процесс более спокойно и с минимальными потерями, как для работника, так и для организации. Для этого **руководству необходимо комплексно взглянуть на процесс готовящихся изменений, предугадать реакцию на них людей, выработать план профилактических мероприятий по предупреждению этих действий.**

**Для этого в первую очередь, надо проанализировать базовые представления всех сотрудников объединяемых организаций, так как именно в них сокрыты потенциальные риски сопротивления преобразованиям, затем выявить основные причины возможного сопротивления. И построить работу административной команды таким образом, чтобы потенциальные риски сопротивления персонала были сглажены пропедевтическими организационными мероприятиями и информационной компетентностью сотрудников.**

**Глава 2.**

**Анализ базовых представлений педагогических работников, их влияние на процесс управления сопротивлением при реорганизации образовательных учреждений**

**Методика анализа.**

Опрос педагогических сотрудников десяти образовательных учреждений района Хамовники Центрального округа города Москвы проводился с конца августа до начала октября 2013 года[[44]](#footnote-44).

В нем участвовало 600 человек. 28 респондентов заполнили анкету некорректно, поэтому их анкеты в обработке не участвовали. Конечное число анкет, допущенных к обсчёту результатов, составило 572 экземпляра. Обработка полученных от респондентов анкет проведена по формулам Герта Хофстеде в программе IBM SPSS Statistics 21.

Все образовательные учреждения на момент проведения опроса находились либо в ожидании, либо в стадии реструктуризации. Сейчас на их базе образовано четыре больших образовательных комплекса.

**2.1. Сведения о респондентах:**

1. По гендерному признаку (Диаграмма 3).

Большинство опрошенных педагогов – женщины (85,3%), мужчины представляют менее одной шестой части (14,7%).

Диаграмма 3.

1. По возрасту (Диаграмма 4).

Количество респондентов в возрасте от 45 до 55 лет составляет 41,2%, почти 1/3 опрошенных - группа педагогов в возрасте от 30 до 45 лет (29%), достаточно хорошо представлены молодые педагоги до 30 лет (15,8%). Педагогов пенсионного возраста – 14%.

Диаграмма 4.

1. По образованию (Диаграмма 5).

93,2% опрошенных имеют высшее образование, среди них почти 10% получили ещё и послевузовское образование (аспирантура, докторантура).

Диаграмма 5.

1. По управленческой деятельности (Диаграмма 6).

В основном в анкетировании приняли участие педагоги образовательных учреждений (88,2%), управленческий персонал (директора и их заместители) составляет значительно меньшую часть (11,8%).

Диаграмма 6.

1. По социально - педагогическому статусу (Диаграмма 7).

Подавляющее число опрошенных составляют учителя (79%), другие группы педагогических работников представлены социальными педагогами (3,7%), педагогами-психологами (4%) , воспитателями и педагогами дополнительного образования (13,2%).

Диаграмма 7.

1. По стажу работы (Диаграмма 8).

Значительная часть респондентов проработали в школе более 10 лет (73%). Причем педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет, почти 50%, чуть меньше четверти (23,2%) работников со стажем от 10 до 20 лет.

Диаграмма 8.

1. По семейному положению (Диаграмма 9).

Около 60% педагогов имеют семью, остальные её либо пока не создавали (20%) , либо семья не состоялась (20%).

Диаграмма 9.

1. По уровню ежемесячного дохода (Диаграмма 10).

Большая часть опрошенных (82%) имеет доход от 20 до 80 тысяч. Количество педагогов, имеющих доход от 20 000 до 40 000 рублей (45%) и от 40 000 до 60 000 рублей (37%) сравнительно близки.

Диаграмма 10.

1. По квалификационным характеристикам (Диаграмма 11).

Чуть меньше половины (45%) опрошенных педагогов имеют высшую квалификационную категорию. Имеющие первую квалификационную категорию (25%) и соответствие должности либо вторую квалификационную категорию (30%) по численности почти равны.

Диаграмма 11.

1. По наградным материалам (Диаграмма 12).

Более половины респондентов не имеют наград (66,9%), пятая часть имеет отраслевые награды (21%), другие виды наград практически не представлены.

Диаграмма 12.

Из анализа личностных характеристик респондентов можно констатировать, что среднестатистический опрошенный педагог – это женщина - учитель уже достаточно проработавшая в школе (более 10 лет), но ещё не думающая о пенсии по старости. У неё наверняка высшее педагогическое образование, но, вероятно, нет отраслевых наград. Уровень достатка – средний относительно показателей Москвы. Он выше, чем у среднестатистического педагога по России (29 278 рублей), но ниже, чем у среднестатистического учителя по Москве (64 100 рублей).

**2.2. Исследование базовых представлений педагогических работников образовательных учреждений.**

**Анализ результатов исследования базовых представлений педагогических работников образовательных учреждений.**

Всем опрашиваемым педагогическим работникам была предложена анкета, включающая в себя 32 вопроса. Вопросы с № 1 по № 20 являлись ключевыми в методике Герта Хофстеде для определения четырех параметров: Индивидуализм – Коллективизм, Дистанция власти, Неприятие неопределенности и Мужественность – Женственность. Вопросы с № 22 по № 32 давали информацию о респондентах.

Для выявления причин возможного сопротивления при реорганизации учебного заведения всем участникам предлагалось ещё одна анкета[[45]](#footnote-45), в которой респонденты заполняли таблицу с ранжированием наиболее важных позиций в возможных изменениях условий труда в ходе реструктуризации образовательного учреждения.

Рассмотрим полученные результаты первой анкеты по вопросам №1 – №20, определяющим базовые представления участвовавших в опросе работников.

Синтаксис SPSS для расчета индексов (все вопросы, кроме Q13 и Q14 в российской анкете имеют обратный порядок следования ответов, поэтому ответы на них были преобразованы):

COMPUTE PDI= -(6-Q3)\*35 + (6-Q6)\*35 + Q14\*25 - (6-Q17)\*20 - 20.

COMPUTE IDV= (6-Q1)\*(-50) + (6-Q2)\*30 + (6-Q4)\*20 - (6-Q8)\*25 + 130.

COMPUTE MAS= (6-Q5)\*60 - (6-Q7)\*20 + (6-Q15)\*20 - (6-Q20)\*70 + 100.

COMPUTE UAI= Q13\*25 + (6-Q16)\*20 - (6-Q18)\*50 - (6-Q19)\*15 + 120.

Изучение базовых представлений опрашиваемых педагогических сотрудников показало:

**IDV (Индивидуализм) – 12, 3**

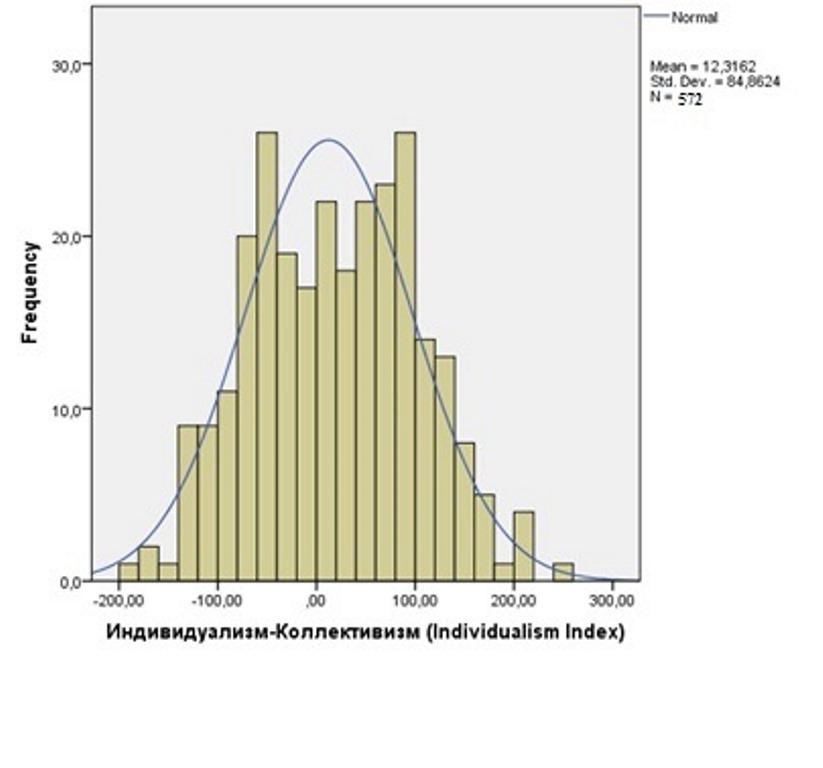
**PDI (Дистанция власти) – 28, 07**

**UAI (Избегание неопределенности) – 48, 86**

**MAS (Мужественность) – 98, 1**

1. **Индивидуализм - коллективизм** (95% доверительный интервал для среднего: [2,2;22,5]).

График 6.

 Среднее значение индекса IDV (Individualism Index) – «Индивидуализм-Коллективизм» равно12,3.

Как говорилось ранее, этот параметр показывает уровень, на котором в организации регулируется поведение сотрудника и его отношение к коллегам. Индивидуализм (обособленность) ассоциируется как противоположность сплоченности (коллективизму).

Показатель равный 12,3 дает право предположить, что у наших педагогов:

- по самоидентификации: осознание себя как «мы», а не как «я»;

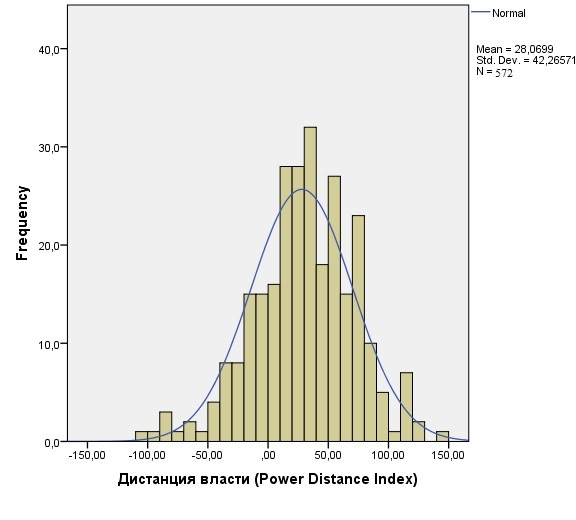
- по целям: поддержание отношений и норм ставится выше защиты частных интересов;

- по субъектам деятельности: обязанности, как правило, возлагаются на группу в целом, а не на отдельных людей;

- по моральным ограничителям: страх потери «лица» и чувство стыда, превалирует над страхом потери самоуважения и чувством вины.

1. **Дистанция власти** (95% доверительный интервал для среднего: [23,0;33,1]).

График 7.



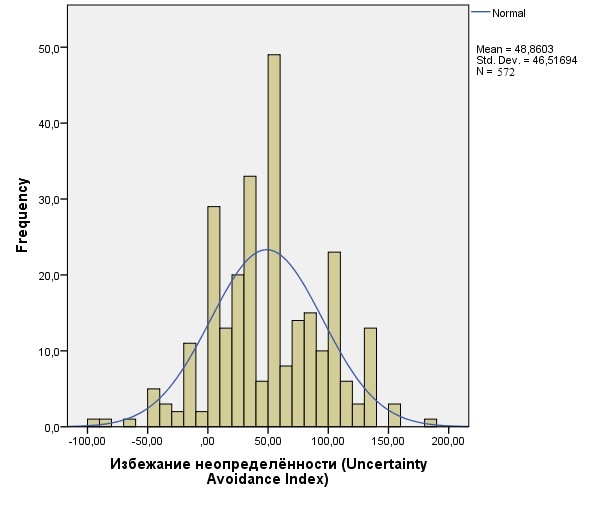
Среднее значение индекса PDI (Power Distance Index) – Дистанция власти равно 28.

Этот параметр представляет собой различия между способностью руководителя определять и ограничивать поведение подчиненных и способностью подчиненных влиять на поведение руководителя. Дистанцированность от власти – восприятие власти, степень, с которой наделённые относительно меньшей властью члены организации ожидают и допускают неравномерность её распределения.

PDI = 28, показывает малую дистанцированность от власти. Здесь можно говорить о низкой потребности в зависимости у наших педагогов, об их стремлении избежать неравенство. Иерархичность они воспринимают только там, где это удобно, но только не как образ жизни. А в отношениях «начальник – подчиненный» ощущение «начальство доступно» преобладает над «начальство недоступно».

1. **Избегание неопределенности** (95% доверительный интервал для среднего: [43,3;54,4])

График 8.



Среднее значение индекса UAI (Uncertainty Avoidance Index) - «Избегание неопределенности» равно 49.

Этот параметр определяет тенденцию к устранению неопределенности - степень, в которой сотрудникам угрожает неопределенность и важность для них определенности: существуют ли в организации четкие правила, которые помогают решать любые рабочие вопросы, могут ли педагоги надеяться на долгосрочную занятость и постепенно, но верно продвигаться по карьерной лестнице.

Избегание неопределенности /неприятие неопределенности – степень восприятия и реагирования на незнакомые ситуации.

Наш показатель 49 позволяет нам отнести себя уже ближе к «слабому избеганию неопределенности», но это скорее пограничное состояние.

А именно, показатель равный 49 дает право предположить, что у наших педагогов:

- по работе: потребность в усердной работе и «трудоголизм» на грани с переходом в «усердная работа не приветствуется»;

- по конфликтам: конфликты начинают рассматриваться как «игра по правилам», но возможен переход к рассмотрению конфликта как угрозы стабильным отношениям;

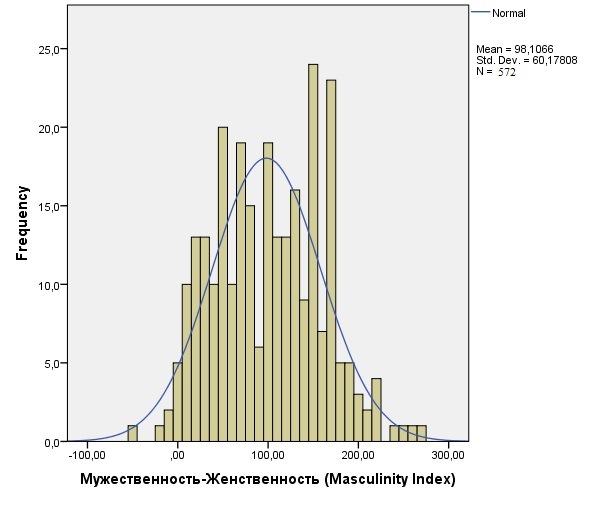
- по разногласию: появление тенденции принятия разногласия как нормы может перерасти в потребность обсуждений;

- по риску: готовность к риску имеет шанс перейти в уклонение от риска;

- по формализованности отношений: небольшое число обязательных правил имеет риск перерасти в детальность законов и правил.

1. **Мужественность-женственность** (95% доверительный интервал для среднего: [90,9;105,3]).

**График 9.**

****

**Среднее значен**ие индекса MAS (Masculinity Index) – «Мужественность – Женственность» равно 98,1.

Этот параметр описывает приверженность культуры мужскому или женскому стереотипу поведения. Мужественность - мотивация на достижения, решительность, индивидуализм, стремление к риску, к новизне, к материальному успеху, к обучению. Женственность - кооперативный дух, забота о «слабом», взаимовыручка и помощь.

Мужественность ассоциируется с напористостью, нацеленностью на достижение результата любой ценой.

Значение параметра 98, 1 позволяет предположить, что у наших педагогов начали активно проявляться такие качества как соперничество, уверенность в себе, целеустремлённость, приверженность материальным ценностям, а такие качества как почитание взаимоотношений, культурных ценностей, забота о качестве жизни уходят на второй план.

Сравним полученные нами данные опроса московских педагогов в 2013 году с данными опроса российских работников образования в 2004 году[[46]](#footnote-46), с данными сайта по культурному измерению наций по Хофстеду 1994 года[[47]](#footnote-47) и исследованием российской бизнес культуры с помощью методики Г. Хофстеде, проведенной Драница А.А. в 2012 году[[48]](#footnote-48).

Таблица 15.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Год исследования** | **Объект исследования** | **PDI** | **IDV** | **MAS** | **UAI** |
| **Дистанция власти** | **Индивидуализм** | **Мужественность** | **Избегание неопределённости** |
| 1994 | Культурное измерение наций /метод косвенных измерений по Хофстеде | 93 | 39 | 36 | 95 |
| 2004 | Работники образования РФ/метод Хофстеде | 32 | 47 | 12 | 93 |
| 2012 | Российская бизнес культура/метод Хофстеде | 68 | 59 | 36 | 104 |
| 2013 | Московские педагоги /метод Хофстеде | 28 | 12,3 | 98 | 49 |

Сопоставим несколько позиций (Таблица 16).

Таблица 16.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Год исследования** | **Объект исследования** | **PDI** | **IDV** | **MAS** | **UAI** |
| **Дистанция власти** | **Индивидуализм** | **Мужественность** | **Избегание неопределённости** |
| 1994 | Культурное измерение наций /метод косвенных измерений по Хофстеде | 93 | 39 | 36 | 95 |
| 2013 | Московские педагоги /метод Хофстеде | 28 | 12,3 | 98 | 49 |

По этой таблице можно предположить, что московские педагоги стали ближе к западной модели восприятия «Дистанции власти» и «Мужественности», значительно уменьшился показатель «Избегания неопределенности», но влияние коллективизма еще достаточно велико. Сравнивая наши характеристики с характеристиками культурного измерения по Хофстеде стран мира можно констатировать, что нет страны, три параметра которой соответствуют нашим в пределах (+/-) 10 баллов. По двум параметрам можно говорить о культурной близости с такими странами, как Канада, Нидерланды, Норвегия, Финляндия и Швейцария. Причем, нельзя забывать, что эти данные двадцатилетней давности, и страны о которых выше шла речь за этот период тоже изменились.

Таблица 17 . Культурное измерение наций по Хофстеду[[49]](#footnote-49)

| **Страна** | **Дистанция власти** | **Индивидуализм** | **Мужественность** | **Избегание неопределённости** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| [Великобритания](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F) | 35 | 89 | 66 | 35 |
| [Венгрия](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BD%D0%B3%D1%80%D0%B8%D1%8F) | 46 | 80 | 88 | 82 |
| [Германия](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F) | 35 | 67 | 66 | 65 |
| [Дания](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F) | 18 | 74 | 16 | 23 |
| [Индия](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D1%8F) | 77 | 48 | 56 | 40 |
| [Иран](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%98%D1%80%D0%B0%D0%BD) | 58 | 41 | 43 | 59 |
| [Ирландия](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%98%D1%80%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D1%8F) | 28 | 70 | 68 | 35 |
| [Канада](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%B0) | 38 | 80 | 52 | 48 |
| [Китай](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%B9) | 80 | 20 | 66 | 30 |
| [Королевство Швеция](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D1%86%D0%B8%D1%8F) | 31 | 71 | 5 | 29 |
| [Нидерланды](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%9D%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B) | 38 | 80 | 14 | 53 |
| [Норвегия](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%B2%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F) | 31 | 69 | 8 | 50 |
| [Словакия](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D1%8F) | 104 | 52 | 110 | 51 |
| [Соединённые Штаты Америки](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%91%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%A8%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8B_%D0%90%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B8) | 40 | 91 | 62 | 46 |
| [Финляндия](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D1%8F) | 33 | 63 | 26 | 59 |
| [Швейцария](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D0%B9%D1%86%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F) | 34 | 68 | 70 | 58 |
| [Япония](http://traditio-ru.org/wiki/%D0%AF%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%8F) | 54 | 46 | 95 | 92 |

За последние годы произошли значительные изменения в общественной жизни страны и в законодательстве. От изменения в финансовой и образовательной областях (N 86-ПП от 22.03.11 «О проведении пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве», № 273-ФЗ от 29.12.12 «Закон об образовании в РФ», принятие ФГОС общего образования) до изменения управленческих подходов (от директив к самостоятельности).

Нормативно-подушевое финансирование, переход от сметы к субсидии на выполнение государственного задания, переход на новую систету оплаты труда педагогов (НСОТ), обновление содержания образования и современные требования к педагогическому профессионализму, а также активная роль общественно-государственной составляющей управления школой (Управляющий совет). Все перечисленые факторы привели к изменению условий труда работников образовательных учреждений. Что в свою очередь создало условия для изменения базовых представлений работников образования.

Таблица 18.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Год исследования** | **Объект исследования** | **PDI** | **IDV** | **MAS** | **UAI** |
| **Дистанция власти** | **Индивидуализм** | **Мужественность** | **Избегание неопределённости** |
| 2004 | Работники образования РФ/метод Хофстеде | 32 | 47 | 12 | 93 |
| 2013 | Московские педагоги /метод Хофстеде | 28 | 12,3 | 98 | 49 |

Сравнивая базовые представления представителей российского образования 2004 года и данные по московским педагогам 2013 года (Таблица 18) можно предположить, что почти десять лет реформирования российского и московского образования повлияли на изменение сознания педагогических работников и послужили причиной трансформации базовых представлений, что привело:

-к незначительному уменьшению дистанции власти с 32 до 28, с усилением неприятия статусных различий;

- уменьшению почти в четыре раза индивидуализма с явным преобладанием интересов группы над интересами личности;

- невероятно сильному скачку мужественности с 12 до 98, здесь показатель параметра увеличился более чем в 8 раз. Ситуация конкурентности стала вполне приемлема в школе, что вполне согласуется с задачей воспитания конкурентоспособной личности в портрете выпускника школы ФГОС;

- показатель избегания неопределенности вырос почти в два раза, и составил 49, что означает более полное принятие свободы выбора, включение, пусть даже только по производственной необходимости, в инновационные процессы, происходящие в школе. Эксперимент и проект стали привычными словами в лексиконе и деятельности учителей. Ежедневная работа в собственном личном информационном образовательном пространстве, постоянное участие в дистанционных он-лайн конференциях, селекторах, обучающих семинарах, работа в электронном журнале и т.п. постоянно ставят учителя в ситуацию принятия конкретных решений, что, в конечном счете, влияет на его отношение к свободе выбора.

На первый взгляд может показаться нелогичным высокий коллективизм и большая склонность к мужественности.

Но сравнивая обстановку в стране и образовании в годы проведения анкетирования можно предположить:

А). 2004 год. Обстановка в общественной и экономической жизни страны имеет тенденцию к стабильности. Период **принятия** решений. Всплеск новых инновационных идей и концепций. Произошедшая сегодня смена парадигмы образования берет своё начало в постперестроечное время начала нового тысячелетия.

За годы советской власти учитель привык к исключительно коллективному принятию решений, где проявление личной инициативы могло восприниматься неоднозначно и в значительной степени даже подавлялось. В период постперестройки учитель получил возможность безбоязненно проявлять инициативу, поддерживать или аргументированно отвергать предложенные новации, предлагать свои предложения по усовершенствованию учебно-воспитательного процесса, и это логично привело к снижению позиций коллективизма и возрастанию индивидуализма. Мы осознали себя личностью, которая может повлиять на изменения в образовании.

Но апробация и внедрение нового идет в это время в основном в рамках экспериментальных площадок с весьма ограниченным спектром вовлеченных лиц. У каждого учителя есть возможность выбора: участвовать или не участвовать в экспериментальной работе школы, работать с позиции новых подходов в образовании или «по старинке». Поэтому можно предположить, что объективных причин для снижения избегания неопределеннсти и возрастания мужественности ещё нет. И их уровень остаётся достаточно большим и малым соответственно. Ещё можно плыть по течению, надеясь, что всё вернётся на круги своя.

Б). 2013 год. Общественная и экономическая жизнь в стране достаточно стабильна. Период **принятых** решений. Это время констатации новых подходов в образовании. После открытого обсуждения и рассмотрения альтернативных вариантов, приняты новые стандарты образования и Закон об образовании в Российской Федерации. Теперь каждый учитель находится в четком нормативно-правовом пространстве. Работать «по старинке» уже нельзя. Учитель из транслятора знаний должен стать организатором деятельности учеников. С введением ФГОС это необходимое условие для продолжения работы учителя в школе. Как мне видется, именно эти изменения труда учителя повлияли на резкий скачок мужественности и снижение избегания неопределенности в последние годы. Сложнее обстоит дело с объяснением одновременного увеличения мужественности и возвращения коллективистких настроений педагогов. Но если мы рассматриваем мужественность как нацеленность на достижение результата любой ценой, то для него характерны такие качества как соперничество, уверенность в себе, целеустремлённость, приверженность материальным ценностям. Это всё проявляется у большинства наших учителей даже визуально. И, наверное, сейчас это жизненная необходимость. Но для нашего российского менталитета очень важна такая составляющая как «справедливость». И нам хочется, чтобы у рыночных отношений в образовании было «человеческое» лицо. И самый простой (но отнюдь не очевидно хороший) способ – это возвращение к принципам коллективизма с попыткой найти компромисс между поддержанием отношений и норм в педагогическом коллективе, с одной стороны, и защитой личных интересов каждого сотрудника с другой. Тем более что время самоутверждения уже прошло, мы уже поверили в себя, и в этом нам помог в своё время возросший индивидуализм. Теперь условия изменились, и достаточных оснований для его дальнейшего роста нет. Более того в современных достаточно стабильных экономических и правовых условиях с четко определенной нормативно-правовой базой сочетание высокой мужественности и низкого инвидидуализма становится возможным и приемлимым на определенном сегодняшнем этапе.

Сопоставление данных по педагогам с аналогичными исследованиями в бизнесе тоже представляет для нас определенный интерес (таблица 19).

Таблица 19.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Год исследования** | **Объект исследования** | **PDI** | **IDV** | **MAS** | **UAI** |
| **Дистанция власти** | **Индивидуализм** | **Мужественность** | **Избегание неопределённости** |
| 2012 | Российская бизнес культура/метод Хофстеде | 68 | 59 | 36 | 104 |
| 2013 | Московские педагоги /метод Хофстеде | 28 | 12,3 | 98 | 49 |

Исследования бизнес культур и базовых представлений московских учителей проходили с небольшим разрывом по времени. Обращает на себя внимание, что значения всех четырех параметров находятся в большом разрыве друг от друга, что говорит о почти диаметрально противоположной системе базовых представлений людей бизнеса и школьных педагогов. И кроме параметра индивидуализма, значение всех остальных параметров московских педагогов в большей степени подходит к российской бизнес культуре. Это говорит о хорошей мобильности наших учителей, готовности к новшествам и риску, а также потребности в усердной работе.

Теперь остановимся на значении индексов в зависимости от личностных параметров респондентов. Для нас представляет интерес проведение сравнительного анализа результатов различных групп опрашиваемых. Наши респонденты дали в анкете информацию о поле, возрасте, стаже работы, уровне образования, уровне квалификации, своём должностном и социально-профессиональном статусе, семейном положении, имеющихся наградах и личном уровне дохода за последний месяц.

Для сравнения средних значений исследуемых переменных использовался так называемый «t- критерий для независимых выборок», отвечающий на вопрос: отличается ли среднее значение одной группы от среднего значения другой. Анализировались те группы данных, вероятность различия которых была больше 90%.

Таблица 20.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Индивидуализм-Коллективизм (Individualism Index) | Дистанция власти (Power Distance Index) | Избежание неопределённости (Uncertainty Avoidance Index) | Мужественность-Женственность (Masculinity Index) |
| Ваш пол | Мужской | 30 | 25 | 49 | 82 |
| Женский | 9 | 29 | 49 | 101 |
| Ваш возраст | До 30 лет | 30 | 32 | 53 | 89 |
| От 30 до 45 лет | 0 | 33 | 58 | 92 |
| От 45 до 55 лет | 7 | 22 | 48 | 102 |
| От 55 до 65 лет | 47 | 32 | 25 | 110 |
| Свыше 65 лет | -24 | 27 | 41 | 104 |
| Образование | Среднее специальное (педагогическое) | 1 | 9 | 37 | 80 |
| Иное среднее специальное | 12 | 23 | 14 | 103 |
| Высшее педагогическое | 13 | 30 | 47 | 104 |
| Иное высшее | 22 | 22 | 57 | 85 |
| Послевузовское (аспирантура, докторантура) | 32 | 36 | 59 | 79 |
| Ваш должностной статус | Руководитель/заместитель руководителя (подчеркнуть) | 13 | 16 | 55 | 92 |
| Не занимаете руководящей должности | 12 | 30 | 48 | 99 |
| Ваш стаж (общий) | До 3 лет | 17 | 34 | 44 | 95 |
| От 3 до 10 лет | 16 | 39 | 61 | 86 |
| От 10 до 20 лет | 26 | 17 | 49 | 88 |
| Свыше 20 лет | 3 | 29 | 46 | 109 |
| Ваш личный уровень дохода за последний месяц | До 20 000 рублей |  |  |  |  |
| От 20 000 до 40 000 рублей | 14 | 35 | 49 | 104 |
| От 40 000 до 60 000 рублей | 3 | 22 | 49 | 94 |
| От 60 000 до 80 000 рублей | 17 | 26 | 56 | 89 |
| Свыше 80 000 рублей | 30 | 26 | 33 | 88 |
| Затрудняюсь ответить | 63 | 7 | 51 | 119 |
| Квалификационные характеристики | Соответствие должности или вторая | 24 | 37 | 45 | 96 |
| Первая | 12 | 21 | 59 | 98 |
| Высшая | 5 | 26 | 45 | 100 |
| Наградные (присуждаемые) характеристики | Нет наград | 11 | 31 | 47 | 100 |
| Отличник просвещения/ Почётный работник образования РФ или Москвы | 4 | 22 | 52 | 101 |
| Учитель года (района, города, области, страны) | 54 | 31 | 59 | 79 |
| Заслуженный учитель РФ | 92 | 1 | 71 | 88 |
| Другие | 12 | 29 | 53 | 79 |

При анализе данных, представленных в таблице сразу заметны статистически значимые различия (на 10% уровне значимости):

1. Избегание неопределенности у респондентов в возрасте до 45 лет выше, чем в случае 55-65-летних. Учителя пенсионного возраста, не считая старше 65 лет, чувствуют себя достаточно уверение остальных педагогов.

2. Индекс мужественности для женщин выше, чем для мужчин;

3. Индекс мужественности для имеющих высшее педагогическое образование педагогов - выше, чем для остальных.

3. Более высокую дистанцию власти имеют не занимающие руководящие должности, а также те, кто проработал 3-10 лет (по сравнению с теми, кто проработал 10-20 лет). Также дистанция власти максимальна для тех, кто имеет наименее высокие квалификационные характеристики.

Посмотрим на общие итоги сравнительного анализа результатов исследования и по возможности сравним их с результатами исследования 2004 года.

**Распределение данных у групп, опрашиваемых педагогов по признаку пола.**

Таблица № 21.

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку пола, 2013 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Индивидуализм-Коллективизм (Individualism Index) | Дистанция власти (Power Distance Index) | Избежание неопределённости (Uncertainty Avoidance Index) | Мужественность-Женственность (Masculinity Index) |
| Мужской | 30 | 25 | 49 | 82 |
| Женский | 9 | 29 | 49 | 101 |

Диаграмма № 13 .

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку пола, 2013 год.

Мы видим, что больших различий, кроме преобладания мужественности у женщин, а индивидуализма у мужчин, не отмечается.

Диаграмма № 14.

Распределение данных у групп по признаку пола, 2004 год

График 9.

На графике № 9 видно, что за прошедшие почти десять лет резко возросла мужественность, намного уменьшилось избегание неопределённости, дистанция власти почти не изменилась, зато индивидуализм значительно упал. Оценивая результаты ценностных предпочтений мужчин и женщин можно отметить, что педагоги в основном ориентированы на сильного ученика. Но теперь педагоги-мужчины больше тревожатся за своё будущее и тяжелее воспринимают неопределенность, чем педагоги – женщины, у которых и показатель мужественности тоже выше.

**Распределение данных у групп по признаку возраста.**

Таблица № 22.

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку возраста. 2013 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | Индивидуализм-Коллективизм (Individualism Index) | Дистанция власти (Power Distance Index) | Избежание неопределённости (Uncertainty Avoidance Index) | Мужественность-Женственность (Masculinity Index) |
| До 30 лет | 30 | 32 | 53 | 89 |
| От 30 до 45 лет | 0 | 33 | 58 | 92 |
| От 45 до 55 лет | 7 | 22 | 48 | 102 |
| От 55 до 65 лет | 47 | 32 | 25 | 110 |
| Свыше 65 лет | -24 | 27 | 41 | 104 |

Диаграмма № 15.

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку возраста, 2013 год.

Дистанция власти небольшая и практически не отличается в разных возрастных группах, обращает на себя внимание сильное колебание в определении индивидуализма. Педагоги, возраст которых свыше 65 лет, ярко выраженные коллективисты. Возраст от 30 до 55 лет, тоже отдает предпочтение интересам группы. А вот молодое поколение и особенно учителя, только вышедшие на пенсию, показывают сопоставимость значимости личных и общественных интересов.

По сравнению с исследованиями 2004 года можно отметить только одну аналогичную позицию: с увеличением возраста педагога коллективизм возрастает.

Диаграмма № 16 .

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку возраста, 2004 год.

**Распределение данных у групп по признаку уровня образования.**

Таблица № 23.

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку уровня образования, 2013 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Индивидуализм-Коллективизм (Individualism Index) | Дистанция власти (Power Distance Index) | Избегание неопределённости (Uncertainty Avoidance Index) | Мужественность-Женственность (Masculinity Index) |
| Среднее специальное (педагогическое) | 1 | 9 | 37 | 80 |
| Иное среднее специальное | 12 | 23 | 14 | 103 |
| Высшее педагогическое | 13 | 30 | 47 | 104 |
| Иное высшее | 22 | 22 | 57 | 85 |
| Послевузовское (аспирантура, докторантура) | 32 | 36 | 59 | 79 |

Диаграмма № 17.

Распределение данных у групп опрашиваемых

по признаку уровня образования, 2013 год.

Отмечается высокий показатель мужественности вне зависимости от уровня образования. Наименьший показатель избегания неопределенности у работников с непедагогическим среднем специальным образованием, что показывает их моральную готовность к любым изменениям. А наибольший показатель (59 и 57) у педагогов с высшим непедагогическим (предположение: страх перед необходимостью в получении педагогического образования для продолжения работы в школе) и послевузовским образованием (предположение: страх потери приобретенного в школе высокого статуса). Дистанция власти достаточно однородна, наименьший показатель у работников со средним педагогическим образованием, в основном это воспитатели (предположение: они достаточно редко обращаются с начальством и оценивают по ощущениям и климату в коллективе). У этой группы отмечается и самый низкий индивидуализм, уютная домашняя атмосфера наиболее подходит к роду их деятельности.

В сравнении с 2004 годом остаётся тенденция предпочтения педагогами со средним педагогическим образованием меньшей властной дистанции по сравнению с педагогами, имеющими высшее образование. Также как и в 2004 году отмечается сравнительная однородность и приближенность групп друг к другу.

Диаграмма № 18 .

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку уровня образования, 2004 год.

**Распределение данных у групп по признаку социально-профессионального статуса.**

Таблица № 24.

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку социально-профессионального статуса, 2013 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Индивидуализм-Коллективизм (Individualism Index) | Дистанция власти (Power Distance Index) | Избегание неопределённости (Uncertainty Avoidance Index) | Мужественность-Женственность (Masculinity Index) |
| Руководитель/заместитель руководителя | 13 | 16 | 55 | 92 |
| Не занимаете руководящей должности | 12 | 30 | 48 | 99 |

Диаграмма № 19.

Анализ диаграммы показывает, что по всем показателям кроме дистанции власти, сильных расхождений у лиц занимающих и не занимающих руководящую должность не обнаружено Дистанция власти выше у не руководящих работников, что говорит о большей лояльности руководителей, нежели подчиненных. По отношению к результатам 2004 года позиции к дистанции власти практически не изменились. Как и предполагалось ранее при анализе данных 2004 года наши педагоги отдают предпочтение иерархическим отношениям и желание руководителей школ к уменьшению расстояния между ними и учителями не совсем принимаются последними. Осталась также тенденция более высокой мужественности педагогов по отношению к руководителям. Возможно, это происходит потому, что первыми все происходящие перемены в образовании ощущают на себе учителя.

Но если раньше учителя демонстрировали избегание неопределённости выше руководителей, то сейчас картина поменялась, и сейчас руководители более педагогов обеспокоены своим будущем и менее готовы к риску.

Диаграмма № 20 .

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку социально-профессионального статуса, 2004 год.

**Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку стажа.**

Таблица № 25.

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку стажа, 2013 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Индивидуализм-Коллективизм (Individualism Index) | Дистанция власти (Power Distance Index) | Избегание неопределённости (Uncertainty Avoidance Index) | Мужественность-Женственность (Masculinity Index) |
| До 3 лет | 17 | 34 | 44 | 95 |
| От 3 до 10 лет | 16 | 39 | 61 | 86 |
| От 10 до 20 лет | 26 | 17 | 49 | 88 |
| Свыше 20 лет | 3 | 29 | 46 | 109 |

Диаграмма № 21.

Распределение данных у групп, опрашиваемых по признаку стажа, 2013 год.

Мужественность у работников со стажем более 20 лет очень высокая – 109. Это те педагоги, которые прошли все образовательные перемены за последние двадцать лет и теперь для них стали важны заработная плата, признание, продвижение в профессиональной среде. При этом надо учитывать, что высокому показателю мужественности, как правило, сопутствует высокий стресс по поводу работы.

Самый высокий индивидуализм с наименьшей дистанцией власти показывают педагоги со стажем от 10 до 20 лет, а также у них средний показатель избегания неопределенности. Что дает право предположить, что эта группа педагогов наиболее подходит для внедрения и осуществления новых образовательных проектов.

Диаграмма № 22.

Распределение данных у групп опрашиваемых по признаку стажа, 2004 год.

Распределение данных у групп по признаку уровня дохода.

Таблица № 26.

Распределение данных у групп опрашиваемых по признаку уровня дохода, 2013 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Индивидуализм-Коллективизм (Individualism Index) | Дистанция власти (Power Distance Index) | Избегание неопределённости (Uncertainty Avoidance Index) | Мужественность-Женственность (Masculinity Index) |
| От 20 000 до 40 000 рублей | 14 | 35 | 49 | 104 |
| От 40 000 до 60 000 рублей | 3 | 22 | 49 | 94 |
| От 60 000 до 80 000 рублей | 17 | 26 | 56 | 89 |
| Свыше 80 000 рублей | 30 | 26 | 33 | 88 |

Диаграмма № 23.

Распределение данных у групп опрашиваемых по признаку уровня дохода, 2013 год.

Оценивая результаты ценностных предпочтений педагогов с разным уровнем дохода, можно отметить следующие тенденции.

У наименее оплачиваемых педагогов отмечается наибольшая мужественность и дистанция власти. А наиболее высоко оплачиваемые педагоги показывают наименьшее избегание неопределенности и наибольший среди всех опрошенных индивидуализм. Что дает право предположить, что они уверены в себе и своем будущем, готовы к переменам и защите своих интересов, а также наиболее эмоционально независимы от организации. Педагогам среднего достатка наиболее присуще принятие общих коллективных решений, они чувствуют моральные обязательства перед сотрудниками и готовы жить для работы.

По сравнению с 2004 годом осталась общая тенденция по отношению к параметру «избегание неопределенности»: чем выше доход, тем менее педагоги тревожатся за будущее.

Диаграмма № 24.

Распределение данных у групп опрашиваемых по признаку уровня дохода, 2004 год.

**Распределение данных у групп по признаку квалификации.**

Таблица № 27

. Распределение данных у групп опрашиваемых по признаку квалификации, 2013 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Индивидуализм-Коллективизм (Individualism Index) | Дистанция власти (Power Distance Index) | Избегание неопределённости (Uncertainty Avoidance Index) | Мужественность-Женственность (Masculinity Index) |
| Соответствие должности или вторая | 24 | 37 | 45 | 96 |
| Первая | 12 | 21 | 59 | 98 |
| Высшая | 5 | 26 | 45 | 100 |

Диаграмма № 25.

Распределение данных у групп опрашиваемых по признаку квалификации, 2013 год.

Члены педагогического сообщества с первой квалификационной категорией склоняются к меньшей властной дистанции, чем другие педагоги. Педагоги с разными квалификационными характеристиками испытывают одинаково среднее стремление к избеганию неопределённости, то есть повышение разряда не оказывает значительного влияния на снижение тревожности педагогов. А на параметр мужественности различие квалификационных характеристик не влияет.

При сравнении результатов исследований 2004 и 2013 годов можно отметить сохранении следующей тенденции: педагоги, не имеющие высшей и первой квалификации, отдают предпочтение индивидуализму больше, чем их коллеги, обладающие высокими разрядами.

Диаграмма № 26.

Распределение данных у групп опрашиваемых по признаку квалификации, 2004 год.

**Распределение данных у групп по признаку наградных характеристик.**

Таблица № 28.

Распределение данных у групп опрашиваемых по признаку наградных характеристик, 2013 год.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Индивидуализм-Коллективизм (Individualism Index) | Дистанция власти (Power Distance Index) | Избегание неопределённости (Uncertainty Avoidance Index) | Мужественность-Женственность (Masculinity Index) |
| Нет наград | 11 | 31 | 47 | 100 |
| Отличник просвещения/ Почётный работник образования РФ или Москвы | 4 | 22 | 52 | 101 |
| Учитель года (района, города, области, страны) | 54 | 31 | 59 | 79 |
| Заслуженный учитель РФ | 92 | 1 | 71 | 88 |
| Другие | 12 | 29 | 53 | 79 |

Диаграмма № 27.

Распределение данных у групп опрашиваемых по признаку наградных характеристик, 2013 год.

Для обсуждения результатов сравнения ценностных предпочтений групп опрашиваемых в зависимости от присутствия или отсутствия наградных характеристик необходимо учитывать, что группа «Другие награды» представлена педагогами, имеющими звания «Учитель года», «Грант Москвы» и другие федеральные и региональные отличительные знаки.

Оценивая представленные в диаграмме результаты можно выявить определённые особенности базовых представлений обсуждаемых групп опрашиваемых. Изменений в зависимости от звания по отношению к избеганию неопределённости и мужественности не просматривается.

Также как и в 2004 году по мере получения педагогами тех или иных наград происходит некоторое движение к предпочтению коллективистской позиции. С точки зрения параметра «дистанция власти» также видна определённая закономерность: чем выше уровень звания, тем меньшую властную дистанцию предпочитают опрашиваемые.

Диаграмма № 28.

Распределение данных у групп опрашиваемых по признаку наградных характеристик, 2004 год.

**2.3. Исследование причин возможного сопротивления изменениям при реорганизации образовательных учреждений**

Сопоставим наши результаты с анализом данных анкеты – вопросника по исследованию причин возможного сопротивления изменениям педагогических работников общего образования при реорганизации образовательных учреждений. Эту анкету заполнили педагоги, о базовых представления которых мы говорили выше. Педагогическим работникам было предложено из двадцати пяти позиций выбрать не более десяти наиболее важных для них показателей. Педагоги отметили по десятибалльной шкале по каждому из выбранных факторов, насколько он важен для них с точки зрения изменений условий труда при реорганизации их образовательного учреждения (учитывалось, что **1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая).**

Результаты обработки анкет по выявлению приоритетов при реорганизации образовательных учреждений представлены в таблицах 29 и 30 и в Приложении 4(диаграммы № 29, № 30, № 31)[[50]](#footnote-50).

Таблица 29. Средний балл по вопросу анкеты.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Mean |
| **Стабильность заработка** | **9,1** |
| **Четкость планов и ясность целей** | **9,1** |
| **Высокая степень ответственности в работе** | **9,1** |
| **Интересная, творческая деятельность** | **9,1** |
| **Хорошие отношения в коллективе** | **9,1** |
| **Разумность требований руководства** | **9,1** |
| **Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда** | **9,0** |
| **Быстрое и своевременное получение нужной и актуальной информации** | **9,0** |
| **Возможность самореализации, полного использования способностей** | **9,0** |
| **Хорошие условия работы** | **9,0** |
| **Авторитет руководителя** | **9,0** |
| Возможность самостоятельности и инициативы в работе | 8,9 |
| Социальные гарантии | 8,9 |
| Возможность развития, самосовершенствования | 8,9 |
| Сохранение традиций | 8,8 |
| Отсутствие угрозы увольнения | 8,7 |
| Сохранение своего статуса в школе | 8,7 |
| Сохранение привычного круга общения | 8,6 |
| Разделение ценностей и принципов работы, принятых в школе | 8,6 |
| Возможность карьерного роста | 8,5 |
| Признание и востребованность в коллективе | 8,5 |
| Признание и одобрение со стороны руководства | 8,4 |
| Сложная и трудная работа | 8,4 |
| Возможность по результатам работы получить признание в **организации**, в городе, в стране | 8,2 |

Таблица 30.

Выбор характеристики как важной в процентном соотношении.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Column N % |
| **Хорошие отношения в коллективе** | **70,2%** |
| **Стабильность заработка** | **69,5%** |
| **Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда** | **61,0%** |
| **Четкость планов и ясность целей** | **58,8%** |
| **Хорошие условия работы** | **52,6%** |
| Разумность требований руководства | 51,8% |
| Признание и востребованность в коллективе | 49,6% |
| Интересная, творческая деятельность | 48,2% |
| Быстрое и своевременное получение нужной и актуальной информации | 47,8% |
| Отсутствие угрозы увольнения | 46,3% |
| Социальные гарантии | 45,2% |
| Возможность самореализации, полного использования способностей | 44,1% |
| Признание и одобрение со стороны руководства | 43,4% |
| Возможность самостоятельности и инициативы в работе | 36,8% |
| Сохранение своего статуса в школе | 36,0% |
| Возможность развития, самосовершенствования | 35,7% |
| Авторитет руководителя | 30,9% |
| Высокая степень ответственности в работе | 29,0% |
| Сохранение традиций | 28,3% |
| Возможность карьерного роста | 27,9% |
| Сохранение привычного круга общения | 21,0% |
| Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, в стране | 19,9% |
| Разделение ценностей и принципов работы, принятых в школе | 13,2% |
| Сложная и трудная работа | 8,8% |

Наиболее значимые приоритеты (потенциальные риски сопротивления):

1 группа по степени значимости риска сопротивления:

* Стабильность заработка
* Четкость планов и ясность целей
* Высокая степень ответственности в работе
* Интересная, творческая деятельность
* Хорошие отношения в коллективе
* Разумность требований руководства

2 группа по степени значимости риска сопротивления:

* Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда
* Быстрое и своевременное получение нужной и актуальной информации
* Возможность самореализации, полного использования способностей
* Хорошие условия работы
* Авторитет руководителя.

Сопоставительные данные представлены в таблице № 31:

Таблица № 31.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры базовых представлений | Результат по методике Хофстеде | Предполагаемый вывод | Важность при реорганизации позиций (по анкете – вопроснику) |
| IDV Индивидуализм | 12,3 | Резко выраженный коллективизм | Хорошие отношения в коллективе.  и условия работы |
| PDI  Дистанция власти | 28, 07 | Дистанцированность власти ниже среднего | Разумность требований руководства в сочетании с авторитетом руководителя |
| UAI  Избегание неопределенности | 48,86 | Избегание неопределенности близко к среднему уровню | Стабильность заработка.  Четкость планов и ясность целей.  Быстрое и своевременное получение нужной и актуальной информации. |
| MAS Мужественность | 98,1 | Высокая степень мужественности | Высокая степень ответственности в работе. Интересная, творческая деятельность.  Возможность получать более высокую заработную плату в зависимости от результатов труда.  Возможность самореализации. |

Анализируя данные, приведенные в таблице 30, приходим к выводу, что потенциальные риски сопротивления изменениям при реорганизации образовательных учреждений связаны с базовыми представлениями её сотрудников.

Опрашиваемые сотрудники образовательных учреждений выбирали наиболее важные для себя показатели с точки зрения изменения условий труда при реорганизации школ. Несоответствие изменений условий труда по этим показателям ожиданиям сотрудников определяет возможные причины сопротивления при реорганизации. Из таблицы 30 видно, что выбранные педагогами показатели четко определены их базовыми представлениями. Поэтому наше предположение о существующей связи между причинами сопротивления сотрудников реорганизации образовательных учреждений и их базовыми представлениями можно считать доказаным.

При реорганизации образовательных учреждений, педагоги которых участвовали в данном исследовании, можно дать рекомендации по построению работы постепенного выравнивания корпоративной культуры и созданию единой команды единомышленников.

Таблица № 32.

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы особой важности для педагогов** | **Рекомендации для управленцев** |
| Стабильность заработка в сочетании с разумностью требованийруководства. | Фундамент построения отношений педагогов и руководства. |
| Дифференцированная оплата труда. | Не следует резко менять показатели стимулирующей части зарплаты, а постепенно приходить к единому листу самооценки для всего комплекса. |
| Четкость планов и ясность целей в сочетании с быстрым и своевременным получением нужной и актуальной информации. | Создание малых управленческих команд, что повысит мобильность и быстрое реагирование на получение и передачу оперативных данных по всему комплексу. |
| Высокая степень ответственности в работе, желание иметь интересную, творческую работу, а также возможность самореализации и полного использования способностей. | Перевести готовность педагогов к инновациям в сознательное принятие ими смены образовательной парадигмы: от школы информационно-трансляционной к школе деятельностной, от учителя – транслятора знаний к учителю - организатору деятельности школьника. |
| Хорошие отношения в коллективе, хорошие условия работы. | Организация рабочих мест педагогов с предоставлением возможности использования ИКТ.  Организация не только совместной работы, но и совместного досуга педагогов комплекса. |

Учителя привыкли к дифференцированной оплате труда, поэтому не следует резко менять показатели стимулирующей части заработной платы, а постепенно приходить к единому листу самооценки. Стабильность заработной платы в сочетании с разумностью требований руководства может стать фундаментом построения ровных отношений педагогических работников и руководства образовательного комплекса. Важность для учителей таких показателей, как четкость планов и ясность целей в сочетании с быстрым и своевременным получением нужной и актуальной информации, позволяет рекомендовать создавать малые управленческие команды в объединенных школах, что повысит мобильность и быстрое реагирование на получение и передачу оперативных данных по всему комплексу.

Педагоги школы в большей своей массе готовы к внедрению инноваций, в том числе и внедрению ФГОС, что показывает их отношение к высокой степени ответственности в работе, желании иметь интересную, творческую деятельностью, а также иметь возможность самореализации и полного использования способностей.

А желание педагогов сохранить хорошие отношения в коллективе и хорошие условия работы должно учитываться при организации рабочих мест педагогов (с обязательным предоставлением возможности использовать информационно-коммуникативные технологии) и организации не только совместной работы (например, работы объединенных методических объединений), но и совместного досуга педагогов комплекса (например, совместно подготовленная программа отмечания традиционных праздников).

Выявленная в результате исследования зависимость влияния базовых представлений педагогических работников и причин сопротивления персонала при реорганизации образовательных учреждений может быть использована при прогнозировании рисков сопротивления персонала объединяемых учреждений и планировании работы по минимизации сопротивления сотрудников объединяемых образовательных учреждений.

**Выводы по главе 2.**

Можно предположить, что изменению базовых представлений работников общего образования предшествовали изменения в общественной жизни страны и в законодательстве (последнее – принятие Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 года).

За последние пять лет в московском образовании произошли большие и очень быстрые перемены. Это нормативно - подушевое финансирование школ, переход от сметы к субсидии на выполнение государственного задания, новые организационно - правовые формы, новая система оплаты труда работников, в которой появилась стимулирующая часть заработной платы, напрямую связанная с качеством обучения, а также активная роль общественно-государственной составляющей управления школой в лице Управляющего совета.

Идея создания единого московского стандарта качества образования привела к инициированию с 1 апреля 2011 года пилотного проекта по развитию общего образования, основной идеей которого стало обеспечение полноценного стандарта финансирования и создание равных условий реализации образовательного процесса во всех школах Москвы. Увеличение фонда оплаты труда привело к повышению заработной платы педагогов и, как предполагали разработчики, возможно, приведет к повышению их мотивации к более высокому уровню преподавания. Важно, что новая система оплаты труда предусматривает прозрачность распределения финансовых средств в зависимости от конкретных результатов работы каждого сотрудника школы.

Большое влияние на изменение базовых представлений наших педагогов, вероятно, имело обновление содержания образования и современные требования к педагогическому профессионализму. С 2011-12 учебного года началось обязательное внедрение новых федеральных государственных стандартов общего образования в начальной школе, а с 2012-13 по мере готовности и в пятых классах. Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) дают четкие портреты выпускников всех ступеней образования. Но традиционный взгляд на школу, основная задача которой дать хорошие, прочные знания, теперь уже не может обеспечить их выполнение. Появилась необходимость смены образовательной парадигмы: школа из места передачи суммы знаний должна трансформироваться в место развития личности учащегося на основе освоения способов деятельности. Решение задач обновления образования (чему учить?), ценности образования (ради чего учить?) и обновления средств обучения (как учить?) превращают учителя из транслятора знаний в организатора деятельности учеников. Требования к результатам освоения основной общеобразовательной программы: личностные (готовность и способность обучающихся к саморазвитию и самоопределению), метапредметные (метапредметные понятия и универсальные учебные действия) и предметные (умения, специфические для данной предметной области) закономерно привели к новым требованиям к современному уроку. В основе ФГОС лежит системно - деятельностный подход при формировании универсальных учебных действий, предполагающий разнообразие индивидуальных образовательных траекторий. Таким образом, современный учитель поставлен в условия, в которых не измениться стало невозможно. Он невольно должен был задаться вопросом, как получить новый образовательный результат? В чем принципиально изменились требования к результату? В чем должен измениться он сам? И всё это происходит на фоне информатизации образовательного процесса (включая переход на электронный журнал с одновременном отказом от ведения бумажной формы журнала), открытости образовательных учреждений в информационном пространстве, внедрения дистанционных технологий обучения и т.п..

Сейчас современный учитель живет в эпоху перехода от школы информационно-трансляционной к школе деятельностной, что невольно побуждает его постепенно менять своё представление о ещё недавно очевидных для него ценностях.

Кроме этого надо также учитывать, что на базовые представления педагогов влияют не только изменения в финансовой и образовательной областях, но и изменения психологического характера, и они предполагают качественное изменение управленческих подходов и механизмов: **от директив к самостоятельности**.  Повышение самостоятельности влечёт за собой принципиально новую управленческую функцию директора и его заместителей. К привычному управлению учебным и учебно-воспитательным процессом добавляется управление ресурсами. При этом педагогический коллектив получает не только свободу, но и обязанность самым непосредственным образом участвовать в принятии решений по всем направлениям деятельности учреждения. Но самостоятельность влечёт за собой ответственность за  последствия и результаты, поэтому **каждое решение должно быть коллегиально, прозрачно и обосновано.**

**И ещё один немаловажный момент. Постепенно меняется отношение педагогов к таким участникам образовательного процесса как родители. Общественно-государственная составляющая образовательного учреждения Управляющий совет перестал быть фикцией на бумаге. Непосредственное участие родительской и ученической общественности в принятие совместных решений, в том числе и утверждение распределения стимулирующей части заработной платы, помогает обеспечивать прозрачность контроля качества и информационной открытости школы.**

Из вышесказанного можно предположить, что изменения в сознании российских педагогов непосредственно связаны с изменениями труда в последние годы. Исследования базовых представлений московских педагогов показали, что уменьшилось избегание неопределенности (мы привыкли к переменам, воспринимаем их как данность и почти научились к ним адаптироваться), возрос параметр мужественности (иначе базовые технологии стандартов второго поколения не одолеть) и отношения мы предпочитаем строить на основе равенства и уважения к личности (общественно-государственная составляющая стала нормой жизни и мысль, что только легитимная власть подлинна, уже не кажется крамольной).

Но есть параметр, значение которого трудно поддается изменению. Это очень низкий показатель индивидуализма. Кажется, что в современных условиях он должен обязательно, хоть медленно, но расти. Ведь нам необходима защита интересов, мы уже привыкли, что обязанность и ответственность делим сами с собой и наша индивидуальная инициатива поощряется, но для нас остается очень важной социальная солидарность. Неспроста с каждым годом увеличивается численность членов профсоюза образования. Мы не можем перестроиться действовать и принимать решение, исходя только из собственных интересов, не считаясь с мнением своих коллег, и, наконец, возможно нам при всей своей современности и напористости, необходима эмоциональная зависимость от места, оплота и защиты, где мы проводим большую часть своей жизни.

В работе показана зависимость базовых представлений принявших участие в исследовании работников школ и потенциальных причин сопротивления реорганизации образовательных учреждений.

По данным исследования даны рекомендации по построению работы постепенного выравнивания корпоративной культуры и созданию единой команды единомышленников.

**Заключение.**

Данная работа посвящена выявлению зависимости между причинами сопротивления и базовыми представлениями работников реорганизуемых образовательных учреждений.

На примере десяти школ района Хамовники Центрального округа города Москвы показана зависимость базовых представлений сотрудников и потенциальных рисков сопротивления изменениям.

Проблема сопротивления персонала изменениям достаточно актуальна для образовательных учреждений при их реорганизации. Как говорилось ранее, управленческая задача состоит в том, чтобы просчитать, насколько сильным будет сопротивление, и минимизировать его проявление. Поэтому управленческим структурам создаваемых комплексов рекомендуется владеть информацией о базовых представлениях сотрудников объединяемых учреждений и прогнозировать возможные причины сопротивления реорганизации учреждений.

Не следует забывать, что одной из основных задач остается повышение качества образования наших школьников. А значит, остается актуальность повышения мотивации педагогов к более высокому уровню преподавания. Полученные показатели базовых представлений московских педагогов дают возможность констатировать потенциальную готовность большинства педагогов к изменениям в сфере образования: к смене образовательной парадигмы и новым требованиям к результатам освоения школьной программы. А значит и к новым требованиям к современному уроку, в основе которого лежит системно - деятельностный подход при формировании универсальных учебных действий, предполагающий разнообразие индивидуальных образовательных траекторий.

При создании образовательных комплексов объединяются ресурсы нескольких образовательных учреждений разных уровней, расположенных на одной территории, и ресурсы самих территорий.

Главный ресурс объединяемых образовательных учреждений – человеческий. При объединении педагогических коллективов школ надо стремиться достичь синергетического эффекта. А возникающее сопротивление персонала при реорганизации мешает созданию единой слаженно работающей системы, а также обмену знаниями и опытом между объединяемыми группами сотрудников школ.

Поэтому руководителям объединяемых образовательных учреждений необходимо комплексно анализировать процесс готовящихся изменений, предугадать реакцию на них сотрудников, основываясь на их базовые представления, и выработать план профилактических мероприятий по предупреждению негативных действий.

Выявленная в результате исследования зависимость влияния базовых представлений педагогических работников и причин сопротивления персонала при реорганизации образовательных учреждений может быть использована при прогнозировании рисков сопротивления персонала объединяемых учреждений и планировании работы по минимизации сопротивления сотрудников объединяемых образовательных учреждений.

При этом надо учитывать, что все виды сопротивления можно рассматривать не только как недостаток. Это обусловлено тем, что сопротивление провоцирует мобилизацию энергии, как отдельного человека, так и всего коллектива. Такое понимание сопротивления позволяет рассматривать её и как позитивное явление. Перевод характера взаимодействия от борьбы и преодоления препятствий в плоскость выяснений различий в видении проблемы сложная, но вполне осуществимая задача инициатора изменений.

Данная работа обращена к административно-управленческому персоналу образовательных учреждений, готовящихся или прошедших реорганизацию.

Учет всех перечисленных факторов позволит управленцам выстроить правильную политику по методам преодоления сопротивления персонала при реорганизации образовательных учреждений.

1. Государственная программа «Развитие образования города Москвы на 2012-2016 гг. («Столичное образование») [↑](#footnote-ref-1)
2. Данилюк Екатерина «Слияние и поглощение: ключевые HR-задачи» Журнал: [Справочник по управлению персоналом](http://www.pro-personal.ru/journal/39/), 2010, номер №4, рубрика: [На практике: Роль HR-службы в сопровождении организационных изменений](http://www.pro-personal.ru/journal/rubric/184/) [↑](#footnote-ref-2)
3. Фишбейн Д.Е. Влияние базовых представлений работников образования Российской Федерации на процесс управления изменениями в российском образовании: автореферат диссертации канд.пед.наук. Москва, 2007. [↑](#footnote-ref-3)
4. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. - М.: Гардарики, 2003.  
    [↑](#footnote-ref-4)
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство, Сибирь, 2002. [↑](#footnote-ref-5)
6. <http://geert-hofstede.com/russia.html> Г.Хофстеде  «Последствия культуры» (1980), «Измерения национальных культур в пятидесяти странах и трёх регионах» ([1983](http://traditio-ru.org/wiki/1983)). [↑](#footnote-ref-6)
7. Hofstede G. Culture′s Consequences: International Difference in Work-Relates Values. – Sage Publications. Reprinted by permission of Sage Publications, Ink, 1980. – 312 р.

   Hofstede G. Uncommon Sence About Organizations: Cases, Studies and Field Observations. London: Sage. Publications Ltd. 1994. - 295 p. [↑](#footnote-ref-7)
8. Дафт Р. Менеджмент, СПб.: Питер, 2011 [↑](#footnote-ref-8)
9. Ушаков К.М.Управление школой: кризис в период реформ. – М.: Сентябрь, 2011. [↑](#footnote-ref-9)
10. Фишбейн Д.Е. Влияние базовых представлений работников образования Российской Федерации на процесс управления изменениями в российском образовании: автореферат диссертации канд.пед.наук. Москва, 2007. [↑](#footnote-ref-10)
11. Щербина В.С. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции Социологические исследования. – 1996. – № 7. [↑](#footnote-ref-11)
12. Драница А.А. Исследование российской бизнес культуры с помощью методики Г. Хофстеде // Journal of Economics and Social Sciences. – 2012. – № 1;   
    URL: [jess.esrae.ru/1-12](http://jess.esrae.ru/1-12) [↑](#footnote-ref-12)
13. Бурмистров А., Трифильцева Н., Орлов В. Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивление организационным изменениям // Top-Manager, 2012, N 20. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бурмистров А., Трифильцева Н., Орлов В. Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивление организационным изменениям // Top-Manager, 2012, N 20. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ансофф И. Стратегическое управление. Классическое издание. - СПб.: Питер, 2009 [↑](#footnote-ref-15)
16. Коттер Дж. П. Впереди перемен. - М.: Олимп-Бизнес, 2007. [↑](#footnote-ref-16)
17. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. - М.: Гардарики, 2013. [↑](#footnote-ref-17)
18. Е.Данилюк Слияние и поглащение: ключевые HR-задачи, Рубрика: На практике: Роль HR – службы в сопровождении организационных изменений, №4, 2010. [↑](#footnote-ref-18)
19. Интернет ресурс В.Чемеков, Слово эксперта «Слияние и поглощение: ключевые HR –задачи. <http://www.pro-personal.ru/journal/218/5571/> [↑](#footnote-ref-19)
20. Интернет-ресурс П.Буков, О.Стратаненко «Как измерить сопротивление изменениям?» Журнал «Kadrovik.ru», №9(10), 2007. [↑](#footnote-ref-20)
21. Интернет-ресурс П.Буков, О.Стратаненко «Как измерить сопротивление изменениям?» Журнал «Kadrovik.ru», №9(10), 2007. [↑](#footnote-ref-21)
22. «А Иванов против!» Преодоление сопротивления персонала Андреева Т.А. http://www.marketer.ru/management/hr/a-ivanov-protiv-preodolenie-soprotivleniya-personala/ [↑](#footnote-ref-22)
23. Преодолевая сопротивление персонала "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2009, N 3

    [↑](#footnote-ref-23)
24. Штейн Э. Организационная культура и лидерство, Сибирь, 2002. [↑](#footnote-ref-24)
25. Щербина В.С. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции Социологические исследования. – 1996. – № 7. [↑](#footnote-ref-25)
26. Фишбейн Д.Е. Влияние базовых представлений работников образования Российской Федерации на процесс управления изменениями в российском образовании: автореферат диссертации кандидата педагогических наук. Москва, 2007. [↑](#footnote-ref-26)
27. Hofstede G. Culture′s Consequences: International Difference in Work-Relates Values. – Sage Publications. Reprinted by permission of Sage Publications, Ink, 1980. – 312 р.

    Hofstede G. Uncommon Sence About Organizations: Cases, Studies and Field Observations. London: Sage. Publications Ltd. 1994. - 295 p. [↑](#footnote-ref-27)
28. ## Приложение 1 Анкета - вопросник «Исследование базовых представлений работников общего образования».

    [↑](#footnote-ref-28)
29. Драница А.А. Исследование российской бизнес культуры с помощью методики Г. Хофстеде // Journal of Economics and Social Sciences. – 2012. – № 1;   
    URL: [jess.esrae.ru/1-12](http://jess.esrae.ru/1-12) [↑](#footnote-ref-29)
30. Ансофф И. Стратегическое управление. Классическое издание. - СПб.: Питер, 2009 [↑](#footnote-ref-30)
31. Коттер Дж. П. Впереди перемен. - М.: Олимп-Бизнес, 2007. [↑](#footnote-ref-31)
32. Информационный ресурс. www.axesmg.ru.  
     [↑](#footnote-ref-32)
33. Бурмистров А., Трифильцева Н., Орлов В. Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивление организационным изменениям // Top-Manager, 2012, N 20. [↑](#footnote-ref-33)
34. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. - М.: Гардарики, 2013.  
     [↑](#footnote-ref-34)
35. Приложение 2. Анкета на выявление причин сопротивления персонала изменениям. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ушаков К.М.Управление школой: кризис в период реформ. – М.: Сентябрь, 2011 [↑](#footnote-ref-36)
37. Е.Данилюк Слияние и поглощение: ключевые HR-задачи, Рубрика: На практике: Роль HR – службы в сопровождении организационных изменений, №4, 2010. [↑](#footnote-ref-37)
38. Интернет ресурс В.Чемеков, Слово эксперта «Слияние и поглощение: ключевые HR –задачи. <http://www.pro-personal.ru/journal/218/5571/> [↑](#footnote-ref-38)
39. Интернет-ресурс П.Буков, О.Стратаненко «Как измерить сопротивление изменениям?» Журнал «Kadrovik.ru», №9(10), 2007. [↑](#footnote-ref-39)
40. «[Как преодолеть сопротивление сотрудников переменам в процессах M&A](http://adviseconsult.ru/%d0%be_%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%b0%d0%bd%d0%b8%d0%b8/%d1%81%d0%be%d0%bf%d1%80%d0%be%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%b8%d0%b5_%d0%bf%d0%b5%d1%80%d1%81%d0%be%d0%bd%d0%b0%d0%bb_ma/)» **Стратаненко Ольга,** партнер [«ADVISE консалтинг»](http://adviseconsult.ru/) Буков Павел, управляющий партнер «RQLab» [Журнал «Слияния и Поглощения» , №11(57)](http://www.ma-journal.ru/articles/992/), 2007г. [↑](#footnote-ref-40)
41. «А Иванов против!» Преодоление сопротивления персонала Андреева Т.А. http://www.marketer.ru/management/hr/a-ivanov-protiv-preodolenie-soprotivleniya-personala/ [↑](#footnote-ref-41)
42. Преодолевая сопротивление персонала "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2009, N 3 [↑](#footnote-ref-42)
43. ВИКИПЕДИЯ http://ru.wikipedia.org [↑](#footnote-ref-43)
44. ## Приложение 2. Анкета – вопросник «Исследование базовых представлений работников общего образования»

    [↑](#footnote-ref-44)
45. ## Приложение 3. Анкета – вопросник «Исследование причин сопротивления изменениям работников общего образования при реорганизации образовательных учреждений»

    [↑](#footnote-ref-45)
46. Фишбейн Д.Е. Влияние базовых представлений работников образования Российской Федерации на процесс управления изменениями в российском образовании: автореферат диссертации канд.пед.наук. Москва, 2007. [↑](#footnote-ref-46)
47. <http://geert-hofstede.com/russia.html> [↑](#footnote-ref-47)
48. Драница А.А. Исследование российской бизнес культуры с помощью методики Г. Хофстеде // Journal of Economics and Social Sciences. – 2012. – № 1;   
    URL: [jess.esrae.ru/1-12](http://jess.esrae.ru/1-12) [↑](#footnote-ref-48)
49. <http://geert-hofstede.com/russia.html> [↑](#footnote-ref-49)
50. ## Приложение 4. Результаты обработки Анкета – вопросник «Исследование причин сопротивления изменениям работников общего образования при реорганизации образовательных учреждений, 2013 год»; Диаграмма № 29, № 30, № 31

    [↑](#footnote-ref-50)