

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра философии и акмеологии

**Управленческое консультирование образовательной организации в  
условиях инновационных изменений**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Макарова Дарья Сергеевна,  
Обучающийся УК-1601 группы

\_\_\_\_\_   
подпись

Научный руководитель:  
Кружкова Ольга Владимировна,  
канд.психол.наук, доцент,  
доцент кафедры ФиА

\_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	7
1.1. Анализ современного образования и инновационных процессов в нем.....	7
1.2. Анализ сопротивления персонала в условиях внедрения изменений	14
1.3. Анализ консалтинговой деятельности и рынка консалтинговых услуг в сфере образования.....	25
Выводы по главе 1.....	32
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	34
2.1. Анализ деятельности Екатеринбургской академии современного искусства и ее готовность к изменениям в условиях инновационных преобразований высшего образования.....	34
2.2. Консультационный проект для образовательной организации в условиях инновационных изменений.....	42
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности управленческого консультирования.....	56
Выводы по главе 2.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В конце XX века произошло интенсивное развитие инновационных изменений в сфере высшего

образования, как в России, так и во всем мире. В наше время инновационные изменения играют важную роль в достижении конкурентоспособности образовательных организаций как в рамках отдельных организаций, так и в рамках государства в целом. Переход в новый век повлиял на смену ценностных приоритетов, изменение условий и способы организации человеческой деятельности. Оценка деятельности страны или организации измеряется ее способностью к полному включению потенциала человека в производственный процесс, поэтому помимо валового национального продукта, продолжительности жизни оценивается и образование. Б.С. Гершунский отмечал, что кризис образовательного процесса состоит в том, что он неэффективен в условиях глобальных проблем цивилизационного масштаба. И только преодолевая это состояние, преобразуя содержание образовательного процесса, его организацию, образование может стать действительным ресурсом развития. Модель образования должна соответствовать всем требованиям современного мира и обладать механизмами саморазвития, то есть обладать инновационностью. Организации необходимо определить стратегические направления инновационной деятельности, поставить цели для каждого направления деятельности. Также организации необходимо выбирать инновационные стратегии развития, которые будут оптимальными для каждого направления, организовать их, и мотивировать участников к инновациям.

Однако многие руководители образовательных организаций не могут эффективно управлять организацией в условиях инновационных изменений. Отсутствие знаний или опыта влияют на переход к новым условиям. Отсюда **возникает противоречие.**

**Проблема исследования:** успешное управление образовательной организацией в условиях инновационных изменений невозможно без четкого плана деятельности организации с учетом инноваций.

**Целью исследования** является разработка консультационного проекта по внедрению изменений в образовательную организацию путем предупреждения сопротивления изменениям со стороны персонала.

**Объектом исследования** служат инновационные изменения в сфере образования.

**Предметом исследования** – консультационный проект по внедрению изменений в образовательную организацию.

**Гипотеза** заключается в предположении, что деятельность консультанта образовательной организации в условиях инновационных изменений окажется результативной, если будет

- рассмотрены причины, формы и методы преодоления сопротивления изменениям;

- теоретически обоснована консультационная деятельность в сфере образования по вопросам внедрения инновационных изменений в образовательную организацию;

- разработан консультационный проект по предупреждению сопротивления изменениям;

- работа консультанта соответствует разработанному проекту;

- доказана эффективность предложенного проекта.

**Теоретическая значимость** исследования состоит в том, что оно расширяет теорию управленческого консалтинга в сфере сопровождения инновационных изменений в образовании.

**Практическая значимость** заключается в разработке консультационного проекта по предупреждению сопротивления изменениям при внедрении нового федерального государственного образовательного стандарта.

На защиту выносятся следующие **положения**:

1. Управленческое консультирование в сфере изменений образовательной организации – это предоставление интеллектуальной

помощи руководителям образовательных организаций, которая представлена в форме советов по внедрению инновационных изменений в сфере образования.

Были проанализированы работы Г.И. Маринко и Н.В. Василенко. Г.И. Маринко утверждает [22], что консалтинг представляет собой предпринимательскую деятельность, выполняемую профессиональными консультантами и направленную на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг. Н.В. Василенко в своей работе отмечает признак консалтинга [23], который заключается в оказании помощи посредством предоставления и обмена информацией.

Также были проанализирована работа М. Зильбермана, который определил цель консалтинга [34] – помощь менеджменту в достижении заявленных целей. Исходя из этого, можно сделать вывод, который предложил М. Зильберман, что консалтинг – это любая помощь по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности, оказываемая внешними консультантами, для решения той или иной проблемы [34].

2 Специфика Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования 3 + + требует серьезных изменений в организации, связанных с:

- разработкой новых образовательных программ, которые предполагает изменения в предыдущем учебном плане с учетом новых зачетных единиц и новых дисциплин.

- соответствием профессорско-преподавательского состава к требованиям, которые отражены в ФГОС ВО 3 + +.

3. Проект консультирования по предупреждению сопротивления персонала при внедрении организационных изменений на основе модели управления организационными изменениями Л. Грейнера поделен на 6

этапов: давление и побуждение (осознание необходимости изменений), посредничество и переориентация внимания, диагностика, нахождение нового решения, эксперимент и выявление последствий, получение поддержки изменений. Особое внимание уделено формам сопротивления изменениям и методам снижения сопротивления.

Эффективность консультационного проекта рассчитывается путем наблюдения за атмосферой внутри коллектива, контроля скорости и качества задач, которые ставятся перед сотрудниками, мониторинга публикационной активности преподавателей и их участия в научных мероприятиях, а также путем опроса и анализа полученных данных

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

## **1.1. Анализ современного образования и инновационных процессов в нем**

Все события XXI века в социальной, экономической, политической и других сферах требуют модернизации системы высшего образования, направленных на изменение и улучшение структуры, содержания и качества образования, организационно-управленческой сферы, повышения эффективности управления и вхождение в мировое научно-образовательное пространство.

В «Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы» отмечается, что актуальность и целесообразность нового облика системы образования как системы, создающей условия, возможности и опции для личностного и профессионального развития при гарантии их качества. Личностно ориентированная модель образования, учитывающая внешние вызовы и тенденции, и соответствующая ей структура Программы позволят существенно повысить конкурентоспособность личности, образовательных институтов и в конечном итоге экономики и государства [4].

В систему образования входят все образовательные учреждения, которые реализуют преемственные образовательные программы и государственные образовательные стандарты различного уровня и направленности. Таким образом, система образования включает в себя федеральные государственные образовательные стандарты и требования,

образовательные программы всех видов уровней и направленности, образовательные организации, органы государственности власти Российской Федерации, которые осуществляют управление и обеспечение деятельности в сфере образования, а также все объединения юридических лиц в образовательной сфере.

Идеал системы образования - воспитание личности, которая в своем сознании поднимается до проблем предвосхищения будущего общества, владеет объемом знаний, приближающимся к объему знаний общества [7].

В Российской Федерации образование состоит из общего, профессионального и дополнительного образования, а также профессионального обучения, которое обеспечивает право на непрерывное образование в течение всей жизни. Для этого система образования предоставляет возможность освоения нескольких образовательных программ одновременно, также при получении образования вести учет уже имеющихся образования, квалификации и практического опыта.

Правительство Российской Федерации устанавливает порядок разработки, утверждение и внесение каких-либо изменений в федеральные государственные образовательные стандарты.

Федеральный государственный образовательный стандарт - совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования [1].

Согласно 11 статье Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ обеспечивают единство образовательного пространства на территории Российской Федерации, преемственность основных образовательных программ, вариативность содержания программ и гарантии государства об уровне и качестве



образования, которые основываются на единстве обязательных требований к условиям реализации основных образовательных программ и результатам их освоения.

Также 11 статья Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ содержит требования к Федеральным государственным образовательным стандартам. Сюда входят требования к [1]:

- 1) структуре основных образовательных программ (в том числе соотношению обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательных отношений) и их объему;
- 2) условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям;
- 3) результатам освоения основных образовательных программ.

Требования федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования к результатам освоения основных образовательных программ профессионального образования формируются на основе соответствующих профессиональных стандартов при их наличии.

С 30 декабря 2017 года в силу вступил приказ об утверждении федерального государственного образовательного стандарта ФГОС ВО 3 ++. Прием на обучение по ФГОС ВО 3+ прекратится 31 декабря 2018 года. Следовательно, в данный момент действуют фразу два федеральных государственных образовательных стандартов.

При ФГОС ВО 3+ в дипломах не была указана квалификация, только уровень образования и направление подготовки, а область профессиональной деятельности была определена для каждого направления подготовки. Также обучающиеся должны обладать рядом общекультурных компетенций, которые заданы для всего образовательного уровня в 80 % ФГОС

Область профессиональной деятельности при ФГОС ВО 3++ определена в соответствии с реестром профессиональных стандартов. Однако

они могут осуществлять профессиональную деятельность и в других областях и (или) сферах, если уровень их образования и полученные компетенции соответствуют требованиям к квалификации работника.

При предыдущем стандарте – ФГОС ВО 3 + –, выпускник, который освоил программу бакалавриата, должен обладать профессиональными компетенциями, которые соответствуют виду профессиональной деятельности, на которую была ориентирована программа бакалавриата.

Профессиональные компетенции, которые должны освоить обучающиеся по ФГОС ВО 3 + +, формируются на основе профессиональных стандартов, анализа требований, предъявляемый к компетенции выпускников на рынке труда (при необходимости), обобщения отечественного и зарубежного опыта, проведения консультаций с ведущими работодателями, либо иных источников. Однако не всегда есть профессиональные стандарты, соответствующие профессиональной деятельности выпускников, освоивших определенную программу. В таком случае образовательная организация самостоятельно разрабатывает ряд компетенций.

Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции [2].

Правительство Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений устанавливает порядок разработки, утверждения профессиональных стандартов и установления тождественности наименований должностей, профессий и специальностей. Вся информация содержится в едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих и едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих.

Все действия приводят к событиям и последствиям, которые можно оценить как с положительной точки зрения, так и с отрицательной, как опасности для организации в целом и отдельных видов ее деятельности.

В сфере безопасности последствия наступления события рассматриваются обычно с негативной точки зрения, т.е. анализируется не выигрыш, а потери, проигрыш для последующего сравнение с ожидаемым выигрышем. Соответственно управление рисками уделяет основное внимание превентивным мероприятиям или мероприятиям, смягчающим размеры последствий [8].

Согласно ГОСТ Р 51897, который был разработан в соответствии с Руководством ISO/IEC 73, под термином «риск» понимают комбинацию вероятности события и его последствий.

В основном все организации стремились к принципу ALAPA (As Low As Practically Achievable) – концепции «нулевого риска» или «абсолютной безопасности», которые предполагали полное исключение возможности любых потерь.

На смену концепции «нулевого риска» пришла так называемая концепция «приемлемого риска», в основе которой заложен принцип «предвидеть и предупредить» – принцип приемлемого риска ALARA (As Low As Reasonably Achievable) [9]. Данная концепция предполагает прогнозирование возможных проблем и разрабатывает меры по предотвращению их появления и развития.

Согласно В.С. Романову, рискам подвержены результаты всех видов деятельности организации. Поэтому вполне правомерно говорить о многообразии рисков, возникающих в процессе работы предприятия [10].

Ю.В. Васильков, Л.С. Гуцина на основе исследований в области теории рисков предложили свою классификацию рисков, где отдельно выделили инновационные риски. Инновационные риски - это риск потерь, возникающих при вложении предприятием средств в производство новых

товаров (услуг), которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке или в самом предприятии [8].

Сложно определить все опасности для организации, поскольку существует огромное количество общих и специфических факторов опасности. Также возникающие риски зависят от вида деятельности организации.

Для прогнозирования рисков и разработки методов их предотвращения используют матрицу риска. Самая распространенная матрица риска – двухфакторная, в которой риск представлен как произведение тяжести последствия и вероятности.

Инновационный менеджмент в образовании – это внедрение новых форм и методов обучения, способных давать значительный эффект при формировании компетенций специалистов [31]. Переход на новый федеральный государственный образовательный стандарт, как и любые другие изменения в организации, может привести как к кадровым, так и к организационным рискам, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1. Риски образовательной организации при переходе на новый федеральный государственный образовательный стандарт.

Риск	Последствия риска	Вероятность риска
Сопrotивления изменениям в форме избегания, абсентеизма, нетерпения	Ограниченные	Средняя
Затраты на обучение персонала не окупятся	Ограниченные	Средняя
Увольнение сотрудников ППС	Тяжелые	Средняя
Потеря самостоятельности ВУЗа	Очень тяжелые	Средняя
Потеря права ведения образовательной деятельности	Катастрофически	Средняя
Ухудшение имиджа образовательной организации	Ограниченные	Средняя
Снижение качества образовательных услуг	Ограниченные	Средняя
Устаревание транслируемых знаний	Ограниченные	Низкая

Признание ВУЗа неэффективным	Катастрофически	Высокая
Потеря контингента	Тяжелые	Средняя
Снижение экономических показателей	Тяжелые	Средняя
Снижение бюджетного финансирования	Очень тяжелые	Низкая
Невыполнение муниципального задания	Тяжелые	Средняя
Конкуренция с другими ВУЗами	Тяжелые	Средняя

Копирование другими ВУЗами уникальных образовательных программ	Тяжелые	Низкая
Снижение спроса на программы подготовки ВУЗа	Тяжелые	Низкая

К кадровым рискам может относиться отказ профессорско-преподавательского состава переходить на новые методы обучения и требования к сотрудникам, закрепленные в новом федеральном государственном образовательном стандарте. Также есть риск, что те знания, которые транслируют преподаватели могут устаревать, от чего появляется риск некачественной подготовки студентов и тем самым ухудшение имиджа ВУЗа. Административный персонал может оказывать сопротивление изменениям, которое будет выражаться в избегании, которое приводит к техническим сбоям и затягиванию времени работы, абсентеизме, нетерпению и возрастании конфликтов в коллективе. Также есть риск того, что затраты на переобучение и повышении квалификации персонала, в том числе и преподавателей, для соответствия новым федеральным образовательным стандартам, может не окупиться, поскольку сотрудники решат уйти из организации, тогда появляется необходимость затрат на привлечение нового персонала. Увольнения преподавателей в течение учебного года приведут к тому, что появляется риск срыва учебного процесса. Организационные риски заключаются в том, что образовательная организация может потерять

самостоятельность, право ведения образовательной деятельности в сфере высшего образования и признание ВУЗа неэффективным, что ведет к потере контингента и значительным экономическим убыткам, вплоть до закрытия организации. Также есть риск в виде сильных конкурентов, которые могут скопировать уникальные образовательные программы ВУЗа, что приведет к потере контингента, поскольку абитуриенты могут выбрать конкурентов. Также есть риск, что студенты могут перевестись в конкурирующие ВУЗы, что может привести к невыполнению муниципального задания и, следовательно, к снижению финансирования ВУЗа. Снижение абитуриентов и студентов может привести к риску снижения экономических показателей, то есть снижению потока внебюджетных средств.

Данные риски отражены в двухфакторной матрице рисков (табл. 2).

Таблица 2. Схема матрицы рисков образовательной организации.

	Незначительные	Ограниченные	Тяжелые	Очень тяжелые	Катастрофические
Очень низкая					
Низкая		1	2	1	
Средняя		4	5	1	1
Высокая					1
Очень высокая					

Задача определения рисков сводится к анализу: в какую зону попадет тот или иной риск. Принимаемые мероприятия для снижения риска должны перевести риск из одной зоны в другую, менее опасную [8].

## **1.2. Анализ сопротивления персонала в условиях внедрения изменений**

Современные организации находятся под постоянным воздействием внешних и внутренних факторов. Для сохранения конкурентоспособности в динамичной внешней среде им необходимо постоянно осуществлять изменения и адаптироваться под внешнюю среду. Это также относится и к образовательным организациям.

Организационные изменения можно рассматривать как освоение новых идей или моделей поведения. Организации необходимо реагировать на внешние и внутренние факторы, которые оказывают на нее влияние. А руководителю организации необходимо решать о целесообразности проведения изменений, и в какой именно момент их проводить. Руководитель также должен прогнозировать потребность организации в изменениях, планировать внедрение инноваций с минимальными затратами и как преодолеть сопротивление сотрудников.

В процессе реализации изменений возникают серьезные трудности. Большинство изменений и модернизаций вызывает сопротивление персонала. Для некоторых руководителей изменения в организации могут стать новой возможностью, а для сотрудников перемены могут грозить опасностью, поэтому сопротивление персонала изменениям является редким исключением. И одна из задач консультанта – это помощь руководителю с преодолением сопротивления.

Сопротивление – это сознательные действия или бездействие человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации [11, с. 171].

Г.Р. Латфуллин и О.Н. Громова термин «сопротивление изменениям» определяют как любые поступки работников, направленные на

дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в организации [19].

Н.М. Кобзева предложила свое определение термину, Сопротивление изменениям – это совокупность действий персонала, отражающих противодействие осуществлению организационных изменений и вносящих нестабильность, непредвиденные трудности, проблемы и затраты в процессы их внедрения [20].

Ю.Н. Лапыгин утверждал, что сопротивление изменениям означает проблемы, возникающие при проведении изменений как следствие непродуманных действий руководителей в отношении членов трудового коллектива [21, с. 125].

Приведенные определения термина «сопротивления изменениям» не противоречат друг другу, а скорее рассматривают явление с разных сторон, дополняя друг друга. И можно сделать вывод, что сопротивление изменениям – одна из основных проблем развивающейся организации.

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова [12, с. 251], носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, являются люди. Люди боятся того, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации и сложившийся статус. Основными симптомами сопротивления являются отказ от использования нового или намеренное неправильное применение нового, предпочтение старых методов, критика. Э. Камерон и М. Грин выделили факторы, определяющие индивидуальную реакцию на изменения. К ним относятся [32], природа изменений, последствия изменений, история организации, тип личности и личный опыт сотрудника.

В свою очередь Дж. Коттер и Л. Шлезингер выделили четыре причины сопротивления изменениям [13, с. 22]:

1. Эгоистический интерес, который предполагает ожидание личных потерь в результате изменений и желание не потерять что-то ценное, то есть



положение и статус в организации, влияние, материальную компенсацию, психологический комфорт.

2. Неправильное понимание целей и стратегии изменений, предполагающие низкую степень доверия менеджерам, предлагающим план изменений. Это происходит, если потрачено недостаточно времени на налаживание взаимоотношений между участниками изменений. Все это приводит к слухам.

3. Различная оценка последствий осуществления стратегии предполагает, что сотрудники не понимают, какие будут выгоды для них и организации в результате изменений, они видят в изменениях преимущественно потери. То есть они не могут адекватно воспринимать планы осуществления изменений, появляются другие источники информации, что приводит к открытому несогласию сотрудников.

4. Низкая терпимость к изменениям. Каждый сотрудник обладает своим отличающимся уровнем готовности к изменениям. Часть сотрудников будет препятствовать изменениям и всячески им сопротивляться, часть будет поддерживать изменения и всячески способствовать их внедрению. Сотрудники опасаются, что обладают необходимым уровнем навыков и компетенций для предстоящих изменений, что предполагает их поведение, направленное на поддержание собственного престижа.

Причинами сопротивления изменениям относятся и личные и организационные барьеры.

К личным барьерам Г.В. Широкова относит [14, с. 76]:

- страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);

- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

К барьерам на уровне организации Г.В. Широкова относит [14, с. 76]:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

Описывая сопротивления изменениям, А.Н. Эленберг выделил два вида сопротивления в зависимости от интенсивности сопротивления [15]:

- пассивное сопротивление – форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу.
- активное сопротивление – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств).

Н.М. Кобзева, опираясь на исследования И.М. Ансоффа, А.В. Графова, Н. Исаченко, Ю.Н. Лапыгина и Ю.А. Шипиловой, выделила возможные формы проявления сопротивления изменениям [20]:

1. Отрицание – предполагает отрицание необходимости перемен. Наиболее распространенная форма сопротивления. Возникает тогда, когда сотрудники не видят наличие проблем, считают их надуманными, а все изменения, по их мнению, навязанные.

2. Индифферентность. При такой форме сопротивления люди не противостоят изменениям открыто, однако отсутствие заинтересованности в успешности проводимых изменений весьма негативно сказывается на их работе [27]. Если в процессе внедрения проект изменения оказывается неудачным, это подтверждает уверенность сотрудников, что проект не стоил серьезного внимания.

3. Избегание – это скрытые формы инструментального сопротивления, проявляющиеся в создании технических сбоев, затруднение в информации; ссылке на трудности, критике нововведений; в углублении, в частности затягивание времени [20].

4. Демонстрация некомпетентности. Боязнь изменений может быть и неосознанной, когда работники не могут сделать даже то, что в действительности сделать вполне способны [27]. Однако сотрудники могут и намеренно демонстрировать свою некомпетентность, таким образом серьезно противостоят изменениям.

5. Абсентеизм проявляется в частом отсутствии работника на своем месте. Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (часов) или как частоту случаев отсутствия на работе [20]. Сотрудник отсутствует в основном не по уважительным причинам, а организация от этого может нести значительные финансовые убытки.

6. Рационализация - это явная форма инструментального сопротивления, которая выражается в апелляции к сложности материала и его непониманию; невыполнении задачи при указании причин невыполнения [20].

7. Возмущение - это явная форма эмоционального сопротивления, выраженная в виде саботажа, протестов; готовности группы поддержать критику; компрометация лидеров изменений на личных основаниях [20].

8. Скептицизм. Сотрудники чаще всего относятся со скептицизмом как к самим изменениям, так и к менеджерам и коллегам, которые проводят

изменения. Менеджеры также часто скептически в отношении возможностей сотрудников, предполагая в них недостаточность способностей и страх пробовать что-либо новое [27]. Может проявляться в форме запроса подтверждения квалификации или мотивации инициатора изменений. Также скептицизм может перейти в форму пессимизма коллектива.

9. Нетерпение - проявляется в возрастании конфликтов, несоблюдении сроков работ, чрезмерно придирчивом отношении к деталям, появлении пугающих слухов и других многочисленных феноменах [20]. Также руководители проекта изменений не создают точный временной график, что приводит к «растягиванию» сроков и снижению эффективности деятельности организации.

Как уже было сказано ранее, руководителю необходимо планировать преодоление сопротивления изменениям. Руководитель должен мотивировать сотрудников на способствование инновационным изменениям, к которым готовы все сотрудники, но при разных условиях. На основе причин сопротивления и личных и организационных барьеров можно сделать вывод, что сотрудники противятся изменениям, поскольку считают, что последствия изменений будут негативными. Следовательно, чтобы снизить сопротивление, руководителю стоит перенести внимание с негативных последствий на возможности для сотрудников.

При рассмотрении причин сопротивления, можно предположить методы преодоления сопротивления. Одна из известных классификаций методов преодоления сопротивления была предложена Дж. Коттером и Л. Шлезингером [33]:

- Информирование и общение. Этот метод используется при недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе [16, с. 278]. Подход затрачивает много времени, но если получится убедить сотрудников, они будут способствовать изменениям.

- Участие и вовлеченность. Данный метод тоже затрачивает время. Он необходим, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения [16, с. 278]. У участников изменений будет повышенное чувство ответственности за проводимые изменения, а информацию, которой они располагают, они будут включать в свою деятельность.
- Помощь и поддержка используется, когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям [16, с. 278]. Считается одним из лучших методов преодоления сопротивления изменениям, но он требует значительные затраты времени и средств, но он может потерпеть и неудачу.
- Переговоры и соглашения необходимы, когда отдельный сотрудник или группа в ходе изменений теряют что-либо. Метод считается относительно простым, но может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров [16, с. 278].
- Манипуляции и кооптации. Этот метод необходим, когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими. Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления [16, с. 279]. Но могут появиться проблемы, если сотрудники почувствуют манипуляцию.
- Явное и неявное принуждение осуществляется, когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой [16, с. 279]. Этот быстрый метод позволяет преодолеть любые сопротивления изменениям, но если сотрудники останутся недовольны инициаторами изменений, то возникают новые риски.

Однако можно предположить, что в некоторых ситуациях сопротивление изменениям может оказаться полезным. Руководитель может проанализировать сложившуюся ситуацию и внести коррективы в план изменений, чтобы повысить эффективность проводимых изменений.

Дж. Коттер считает, что модернизация в организации невозможна без осознания необходимости перемен. Когда в коллективе господствует самоуспокоенность, проведение перестройки обычно не удастся из-за недостаточного числа заинтересованных людей [33]. Также он утверждал, что без осознания необходимости изменений невозможно создать группу лидеров, которые обладают достаточными полномочиями и доверием у сотрудников. А без этого невозможно осуществлять изменения, управлять ими и привлекать к процессу наиболее влиятельных администраторов. В этом случае появляется необходимость в оценке готовности человека к поддержке новых идей. Английский психолог Майкл Киртон провел ряд исследований, в которых выявил, что отношение к изменениям и генерация новых идей зависят от восприятия информации, подхода к принятию решения и когнитивного стиля в целом. М. Киртон выделил два стиля мышления – инноватор и адаптор. Сравнительная характеристика поведенческих индикаторов адапторов и инноваторов, выделенная в работах М. Киртона, отражена в таблице 3.

Таблица 3. Поведенческие индикаторы адапторов и инноваторов [17; 36; 37; 38]

№	Адаптор	Инноватор
1	Точный, ответственный, эффективный, методичный, рассудительный, дисциплинированный, конформный	Недисциплинированный, подходит к решению задач с неожиданных сторон
2	Сконцентрирован на решении проблем, а не на их обнаружении	Открывает проблемы и пути их решения
3	Ищет решение проблем апробированными и понятными способами	Запрашивает сопутствующие проблеме обстоятельства, умело управляет проблемами
4	Снижает остроту проблемы путём усовершенствований и повышения эффективности с максимальной	Активизирует устоявшиеся группы, не придерживается согласованного мнения, раздражает людей и

	последовательностью и стабильностью	создаёт диссонанс
5	Выглядит благоразумным, подчиняющимся правилам и следующим авторитетам, обеспечивающим безопасность, надёжность	Выглядит нелогичным, непрактичным; часто шокирует окружающих
6	Ставя перед собой цели, принимает во внимание средства их достижения	Преследуя поставленные цели, уделяет мало внимания привычным способам достижения
7	Не подвержен скуке; способен выполнять рутинную работу с высокой точностью на протяжении длительного времени	Изредка способен выполнять рутинную работу; быстро делегирует рутинные задачи
8	Берёт на себя полномочия внутри устоявшихся структур	Берёт на себя контроль в неопределённых ситуациях
9	Бросает вызов действующим нормам и принципам редко, осторожно, при наличии сильной поддержки	Часто бросает вызов существующим правилам; не проявляет особого уважения к традициям
10	Часто сомневается в своих силах, принимает во внимание критику, подвержен давлению группы и авторитетов, уступчив	Редко сомневается в своих силах, когда генерирует идеи, не нуждается в поддержке для того, чтобы противостоять окружающим
11	Важен для повседневного функционирования организации, но время от времени его надо выдёргивать из привычной обстановки	При соответствующем контроле становится очень полезным в организации во время непредвиденного кризиса или при его профилактике
12	При работе с инноватором обеспечивает стабильность, порядок и последовательность	При работе с адаптором удерживает поставленную цель, разрывая связь с прошлым опытом или принятыми теориями
13	Отзывчивый, поддерживает целостность группы и сотрудничество в ней	Неотзывчивый, часто угрожает групповой целостности и сотрудничеству
14	Обеспечивает надёжный фундамент для рискованных операций инноватора	Провоцирует радикальные изменения, без которых развитие организации невозможно

Дж. Коттер выделял несколько ошибок при реализации изменений, одна из которых избыток самоуспокоенности. Если большая часть

сотрудников не осознает необходимость изменений, то велика вероятность, что изменения не будут внедрены, несмотря на вложенные в них ресурсы. Помимо избытка самоуспокоенности Дж. Коттер выделял такие ошибки, как неумение создать влиятельную команду реформаторов, недооценка умения формулировать конечные цели, отставание пропаганды видения в 10, 100 и более раз, позволить препятствиям блокировать новое видение, отсутствие ощутимых быстрых успехов, преждевременное празднование победы, изменения не укореняются в корпоративной культуре [33]. Ошибки, по мнению Дж. Коттера, приводят к тому, что появляется неудовлетворение при воплощении в жизнь новых стратегических представлений. Впоследствии ошибок появляются трудности координации работы вновь приобретенных фирм с прежним производством, не удается провести перестройку деятельности фирмы в сжатые сроки и с минимальными издержками, а сокращение штатов не позволяет контролировать издержки, также программы повышения качества не приносят желаемых результатов.

Поэтому можно сделать вывод, что на стадии признания сотрудниками инновационных идей появляется значительное количество проблем. Для успешного и эффективного внедрения инноваций необходим авторитетный лидер, который способен завоевать доверие сотрудников. Он должен быть прекрасным инноватором и в то же время организатором, чтобы сформировать команду проекта изменений.

Управление изменениями является процессом, который предполагает планирование, прогнозирование и регистрацию будущих изменений в проекте, для того, чтобы у менеджера проекта появилась возможность детально изучить выявленные возможные изменения, а также оценить последствия их возникновения [18]. Любое внедренное нововведение является результатом деятельности команды профессионалов, работающих над определенной проблемой. Привлечение работников в команду проекта изменений может снизить вероятность сопротивления нововведениям.





### **1.3 Анализ консалтинговой деятельности и рынка консалтинговых услуг в сфере образования**

По определению Г.И. Маринко, консалтинг это предпринимательская деятельность, выполняемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг [22]. М. Зильберман определил цель консалтинга – это помощь менеджменту в достижении заявленных целей [34]. Отсюда следует определение, что консалтинг – это любая помощь по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности, оказываемая внешними консультантами, для решения той или иной проблемы [34].

С латинского «consultatio» переводится, как «советоваться, совещаться». Василенко Н.В. дала свое определение термину «консалтинг», который представляет собой предоставление интеллектуальной помощи в самых разнообразных сферах жизнедеятельности человека и существует столь же давно, как и само человечество. Таким образом, в словарных значениях подчеркиваются такие признаки консалтинга как оказание помощи посредством предоставления и обмена информацией [23].

Консалтинг можно рассматривать как услугу, как процесс и как систему отношений. Как услуга консалтинг представляет собой деятельность, осуществляемую на платной основе по требованию клиента отдельными специалистами, специализированными организациями и службами в какой-либо сфере, результатом которой является разработка рекомендаций по решению поставленной проблемы [26, с. 12]. В качестве процесса консалтинг

представляет собой логическую цепочку процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в самом клиенте или клиентской организации [23]. То есть, как процесс он предполагает определенную последовательность действий, что свидетельствует о длительности и, следовательно, предполагает не одну консультацию. Как система отношений консалтинг представляет собой взаимодействие между двумя или несколькими людьми, в ходе которого специальные знания консультанта используются для оказания помощи консультируемому или консультируемым [23].

Конечным продуктом в любой консалтинговой деятельности, является определенное изменение [23]. Н.В. Василенко выделяет два уровня изменений: первый заключается в том, что происходят изменения в структуре, политике и процедурах организации, а второй заключается в новых знаниях одного сотрудника или группы сотрудников организации. Таким образом, из определений следует, что помимо услуг ревизии деятельности организации (например, аудит и бухгалтерский учет) и оказания юридических услуг, консалтинговая деятельность направлена на решение проблем, возникающих при управлении деятельностью организации (например, стратегическое планирование, управление персоналом, управление бизнес-процессами, управление финансами).

Выделяют три вида консалтинговых услуг [30; 34]: экспертный, процессный, обучающий и проектный.

1. Экспертное консультирование. В экспертном варианте консультант выступает в роли высококвалифицированного специалиста – эксперта, мнение которого зачастую не обсуждается [30]. Консультант самостоятельно проводит диагностику организации, клиенту необходимо только предоставить полную информацию и реализовать советы и предложения консультанта. Выражается в форме ответов консультанта на вопросы клиента.

2. Процессное консультирование (консультирование по процессу). Оно предполагает активное участие клиента и направлено на проведение системных изменений в организации. Целью применения данного метода является повышение производительности и (или) улучшение психологического климата в организации, достигаемые при участии независимого внешнего консультанта [30].

3. Обучающее консультирование. При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций (кейсов) и т.д. [30]. Клиенту необходимо сформировать запрос на обучение, обозначить цели, форму обучения и выбрать программу.

4. Проектное консультирование, которое представляет собой создание конкретных проектов в определенной внутрифирменной сфере [30]. Позволяет аккумулировать ресурсы в одном направлении, спланировать результаты и максимально обеспечить осуществление заданных результатов.

А.И. Пригожин выделил четыре основные стадии формирования российского рынка консалтинговых услуг [23; 24]:

- отчужденный рынок – наблюдается сугубо пассивный спрос на услуги консалтинга при наличествующих возможностях консультирования на уровне знаний и методик, потому что клиент относится к ним настороженно;
- фетишизированный рынок – заказчик требует не то, что нужно на самом деле, а то, что популярно, например, новую организационную структуру, информационную систему, процедуру аттестации персонала и пр.;
- избирательный спрос – имеется большое разнообразие консультационных продуктов, и для клиента возникает проблема выбора тех из них, которые ему необходимы.

- комплексный спрос – важны не столько отдельный консультационный продукт или услуга, сколько весь опыт консультанта, знания, глубина мышления, осуществляется взаимодействие с консультантом как с креативным партнером.

А.И Пригожин выделяет 5 типов консалтинговых организаций:

1. Многопрофильные компании, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании. Управленческое консультирование там - дополнительная услуга, существующая для подкрепления основных [24, с. 195]. Консультанты в таких организациях вспомогательные сотрудники, находящиеся в подчинении и выполняющие исполнительскую роль.

2. Специализированные компании в определенной области. В них, по мнению А.И Пригожина, все остальные виды управленческого консультирования тоже вводятся для поддержки центрального, главного консультационного продукта [24, с. 195]. Также он отмечал, что возникают такие фирмы в ответ на спрос, но по мере его исчезновения им приходится либо уходить с рынка консалтинговых услуг, либо искать новую специализацию.

3. Лидерские организации. Они складываются вокруг сильной личности высококлассного специалиста, своего идеолога [24, с. 196]. Лидеры могут сотрудничать как с 20 сотрудниками, так и с несколькими. Некоторые лидеры могут привлекать к определенным проектам определенных коллег.

4. Партнерство. Этот тип консалтинговой организации представляет собой группу консультантов, каждый из которых приличный специалист в своем деле, каждый имеет свою клиентуру и может работать независимо от других [24, с. 196]. Обычно эта группа состоит из 6-8 человек, у них есть общий офис. Периодически они могут объединяться для проектов или приглашать друг друга в собственные консалтинговые проекты. Этот тип

консалтинговой организации дает возможность консультантам перенимать опыт других консультантов из партнерства.

5. Индивидуальные консультанты. Они могут работать как с оформленным юридическим статусом на рынке, так и без него. Их успех зависит от уважения и репутации в профессиональных кругах [24, с. 196].

А.И. Пригожин отмечает, что в многопрофильных и специализированных организациях работа в основном поставлена на поток, и консультант лишен возможности выбирать проект, поскольку он часть большого производства. В остальных организациях консультант обладает большей свободой в выборе проекта и определении собственного статуса, однако повышается вероятность риска. Также А.И. Пригожин отмечает тенденцию из мирового консалтинга, в которой многие консультанты из многопрофильных, специализированных и лидерских организациях, набравшись опыта и клиентской базы переходили в партнерские организации или в индивидуальную деятельность.

Консалтинг является довольно закрытой сферой, поскольку он предполагает сбор информации клиента, которая чаще всего является закрытой и конфиденциальной.

Исследуя рынок консалтинговых услуг в городе Екатеринбург, было выявлено, что основные направления консалтинговых компаний в сфере управленческого консалтинга, юридического консалтинга, кадрового консалтинга, финансово-экономического консалтинга, аудита, консалтинга в области информационных технологий, маркетинга и стратегического менеджмента. В основном компании предлагают экспертный и процессный консалтинг.

На Екатеринбургском рынке консалтинговых услуг представлены филиалы зарубежных компаний, московских и местных. Преимущества зарубежных и московских компаний в их репутации, которая была

сформирована до прихода на екатеринбургский рынок, где они ее только закрепили.

Анализ деятельности консалтинговых фирм отражен в таблице 4.

Таблица 4. Консалтинговые фирмы города Екатеринбурга

Название консультационной фирмы	Юридический адрес	Сфера консультирования и примерных консалтинговых услуг	Ориентировочная стоимость консалтинговой услуги, руб
Форс	Центр, Малышева, 51	Финансовый консалтинг	Договорная
Высшая экономическая школа	Центр, Тургенева, 22	Бизнес-тренинги/семинары, обучение бизнес-профессиям, управленческий консалтинг, рекрутинг	От 6 500 до 550 000
ООО Кнопка	Центр, Малышева, 12	Бухгалтерские услуги, юридическое обслуживание, управленческий консалтинг	От 24 000
ООО Уральская оценочно-консалтинговая компания	Центр, Ленина, 24/8	Оценка собственности, финансовый консалтинг	От 3 000 до 15 000
ООО Кадровые технологии	Центр, Энгельса, 36	Кадровые/рекрутинговые агентства	От 25 000
ООО АДК-Консалтинг	Эльмаш, Бабушкина, 5а	Аудиторские услуги, бухгалтерские услуга	От 1 000
Урал Маркет Груп	Уралмаш, Орджоникидзе, 1	Управленческий консалтинг, бухгалтерский консалтинг, маркетинговые/социологические исследования	Договорная

Это далеко неполный список организаций, занимающихся консалтингом в городе Екатеринбург, однако он позволяет сделать вывод об основных направлениях фирм. Организации, специализирующиеся исключительно на консалтинге в сфере образования, на рынке услуг отсутствуют. В ходе беседы с руководством Академии было выяснено, что консультанты в сфере образования не привязаны к консалтинговым организациям, они индивидуальные консультанты, которые сформировали

определенный имидж в образовательной среде, и контакты которых находят по знакомству.

Переход к рыночной экономике отразился и на системе российского образования, которой находится в процессе широкомасштабных реформ и изменений. Они дают как новые возможности для развития образовательных услуг, так и повышают риски образовательным учреждениям. Это повышает востребованность консалтинговых услуг. В помощи консультантов нуждаются: руководители органов управления образованием субъектов федерации; руководители и специалисты органов управления образованием регионального и муниципального уровней; руководители и специалисты различных отраслевых образовательных структур; руководители, педагоги и психологи общеобразовательных учреждений, учащиеся и их родители [25]. Н.Б. Саханский отмечал, что рост рынка консалтинговых услуг составляет 15-20 % в год, и за последнее десятилетие он является одним из быстроразвивающихся рынков в мире. Растет потребность в интеллектуальной помощи, поскольку для решения повседневных задач в условиях нарастания социально-экономических проблем необходимы различные источники знаний и опыта, как считает Н.Б. Саханский. Однако рост потребности в консалтинговых услугах опережает подготовку профессиональных консультантов.

Консультационные услуги в области образования связаны с влиянием актуальных инновационных проектов на консультационный «продукт». Процессы модернизации порождают живую инновационную практику, которая остается зачастую недостаточно обобщенной и нормативно закреплённой, что напрямую влияет как на отбор содержания консультаций, так и на отбор специалистов, способных выполнять функцию консультантов [25]. Следовательно, можно сделать вывод, что необходимо повышение качества консалтинговых услуг в сфере образования.



Однако консалтинговых фирм, которые занимаются исключительно работой с образовательными организациями и их деятельностью, в Екатеринбурге нет. Консультируют образовательные организации по вопросам инновационных проектов, федеральных государственных образовательных стандартов и прохождения аккредитации индивидуальные консультанты, которых находят руководители через знакомых.

## **Выводы по главе 1**

Изменения в социальной, экономической, политической и других сферах, произошедшие в XXI веке, привели к модернизации образования. В «Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы» был представлен новый облик системы образования, который предполагает внедрение федерального государственного образовательного стандарта.

Все действия приводят к событиям и последствиям, которые можно оценить как с положительной точки зрения, так и с отрицательной, как опасности для организации в целом и отдельных видов ее деятельности. Событие и его последствия называют риском. Для прогнозирования рисков используют матрицу рисков, чаще всего двухфакторную. Задача матрицы рисков – определить в какую зону попадет тот или иной риск и провести мероприятия, чтобы перевести риск в менее опасную зону.

Один из рисков изменений – это сопротивление изменениям среди персонала, которое может привести к затягиванию внедрения изменений, нарушению рабочего процесса и, следовательно, снижению эффективности деятельности организации. Сопротивление может возникнуть из-за

неправильного понимания целей изменения, эгоистичного интереса, низкой терпимости к изменениям и негативной оценке последствий изменений.

Для решения возникающих проблем организация обращается за помощью к консалтинговым организациям, которые оказывают интеллектуальную помощь в форме советов по решению возникшей проблемы. Модернизация в сфере образования приводит к тому, что многие руководители образовательных организаций нуждаются в помощи консультанта.

Однако при большом количестве консалтинговых фирм в Екатеринбурге, занимающихся управленческим консалтингом, финансовым, юридическим, бухгалтерским консалтингом, нет фирмы, оказывающей консалтинговые услуги в сфере образования. Обычно консультанты, работающие с образовательными организациями, представляют собой индивидуальных консультантов, контакты которых узнают через знакомых.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **2.1. Анализ деятельности Екатеринбургской академии современного искусства и ее готовность к изменениям в условиях инновационных преобразований высшего образования**

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Екатеринбургская академия современного искусства» является образовательным учреждением с высоким уровнем технической и педагогической базы, занимающаяся обучением учащихся с повышенными интеллектуальными и творческими способностями.

Вся деятельность Екатеринбургской академии современного искусства направлена на оказание образовательной деятельности, предоставление конституционного права на образование. Удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном, нравственном и физическом развитии посредством получения образования всех уровней, в том числе подготовка кадров высшей квалификации, дополнительного и дополнительного профессионального образования.

Стратегия организации заключается в следующем: укрепление позиции эффективного вуза за счет увеличения квалифицированных преподавателей и других сотрудников, увеличения количества студентов, в том числе и студентов, обучающихся на внебюджетной основе, совершенствование образовательных программ и научных исследований и поддержания качества образовательных услуг.

Организационно-правовая форма Академии – муниципальное учреждение.

Тип Академии как муниципального учреждения – бюджетное учреждение.

Тип Вуза – образовательная организация высшего образования.

Лицензия на право ведения образовательной деятельности 90Л01 №0008985 от 20.02.2016 выдана Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки.

Свидетельство о государственной аккредитации 90А01 № 0002763 от 30 июня 2017 года выдано Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки.

Собственником Вуза является муниципальное образование «город Екатеринбург», функции и полномочия Учредителя Вуза от имени муниципального образования «город Екатеринбург» выполняет Администрация города Екатеринбурга в лице Управления культуры Администрации города Екатеринбурга.

Местонахождение академии: 620012, Российская Федерация, город Екатеринбург, ул. Красных партизан, 9/ул. Культуры, 3.

В своей деятельности Учреждение руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральными законами, издаваемыми в соответствии с ними иными нормативными актами Российской Федерации, законами Свердловской области и издаваемыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами Свердловской области, правовыми актами органов самоуправления Екатеринбурга, Уставом, договором с учредителями.

Академия имеет право самостоятельно формировать свою структуру.

Академия отвечает по своим обязательствам находящимися в ее распоряжении денежными средствами. При недостаточности у Академии денежных средств субсидиарную ответственность по обязательствам несет собственник Академии в порядке, установленном законодательством РФ.

Права юридического лица в части ведения уставной финансово-хозяйственной деятельности, направленной на подготовку образовательного процесса, возникают у Академии с момента ее государственной регистрации.

Отношения Академии с обучающимися и их родителями (законными представителями) регулируются в порядке, установленном Уставом.

Трудовые отношения работника и Академии регулируются трудовым договором и Уставом.

Целью деятельности Академии является формирование культурной, духовной, социально активной и инициативной личности, обладающей развитой способностью к самостоятельной исследовательской и творческой деятельности, выраженной потребностью в творческом познании как себя, так и окружающей действительности.

Основными задачами деятельности Академии являются:

- осуществление обучения и воспитания в интересах личности ребенка, удовлетворение потребностей обучающихся в самообразовании и получении дополнительного образования;
- формирование способностей к самообразованию и самообучению;
- формирование навыков самостоятельной учебно-исследовательской деятельности, подготовка обучающихся к научной, проектной и практической деятельности в различных сферах;
- реализация идей общего, интеллектуального, нравственного развития личности средствами образования
- создание эффективной системы оценивания учебных достижений обучающихся, уровня их развития;
- создание условий, гарантирующих безопасность образовательного процесса, сохранение и укрепление здоровья обучающихся;
- воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье.

Данные по численности работников представлены в табл. 5.

Таблица 5. Среднесписочная численность работников

Наименование	2013	2014	2015	2016	2017
Среднесписочная численность работников	88	84	89	88	89
Учебно-вспомогательный, административно-управленческий персонал	41	44	45	41	40
Профессорско-преподавательский состав	47	41	44	48	49

Анализ списочной численности персонала по приему-увольнению, текучести, показал, что увольнение в основном не превышает над численностью по приему работников. В результате постоянного приема и увольнения работников состав кадров предприятия и текучесть все время меняются.

Преимущество академии перед конкурентами состоит в следующем:

- кадровое обеспечение образовательного процесса. МБОУ «Академия» на 100% укомплектовано педагогическими кадрами по всем образовательным программам согласно лицензии, что позволяет проводить обучение по всем программам.
- информационно-техническое обеспечение образовательного процесса. Информационно-технические условия организации жизнедеятельности всех субъектов образования соответствуют статусу образовательного учреждения, направленности реализуемых образовательных программ.

- медико-социальные условия. Одним из приоритетных направлений деятельности академии является сохранение и укрепление здоровья учащихся.

Внедрение нового федерального государственного образовательного стандарта предполагает как разработку новых документов, так и введение новых требований к образовательному процессу (рис. 1.)

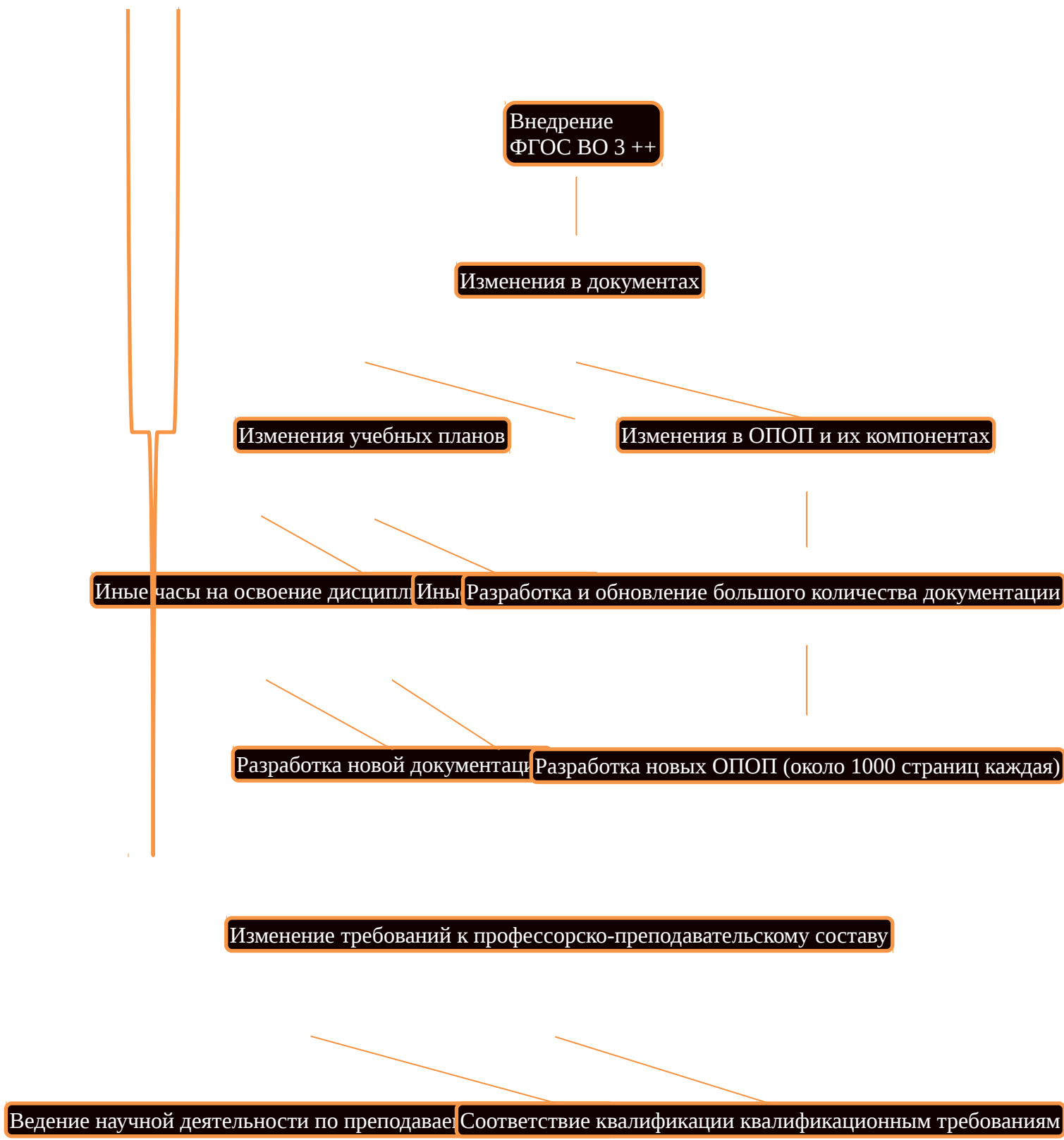


Рис. 1. Изменения, возникающие при внедрении ФГОС ВО 3 ++



Как было сказано ранее, область профессиональной деятельности при ФГОС ВО 3++ определена в соответствии с реестром профессиональных стандартов, следовательно, меняются компетенции, которыми обучающиеся должны обладать после освоения учебных программ и модулей. А поскольку меняются компетенции, то необходимо изменение учебных планов, которое влечет изменение в часах на освоение дисциплины, а также может повлечь изменение набора дисциплин, которые учащемуся необходимо освоить. Также документационное изменение при ФГОС ВО 3++ предполагает и изменения в образовательных программах и разработку основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) с учетом требования нового образовательного стандарта. Под основной профессиональной образовательной программой понимают комплект учебно-методической документации, которая определена в соответствии со стандартом, в нем отражено содержание профессионального образования определенного уровня по определенной специальности. Образовательная программа – комплекс основных характеристик образования [5]. В ней содержатся [1]: учебный план, календарный учебный график, рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), оценочные и методические материалы, а также иные компоненты.

Согласно учебным планам, каждое направление подготовки содержит 55 либо 56 дисциплин, а также три практики. В среднем рабочие программы содержат 30 страниц, однако некоторые содержат 16 страниц, а некоторые до 70 страниц. С учетом других документов, которые должна содержать основная профессиональная образовательная программа, можно предположить, что каждому направлению подготовки нужно разработать комплект документов, объем которых от 1000 страниц.

В ходе опроса с ответственным за внедрение ФГОС ВО 3++ в образовательную организацию – проректором по учебно-воспитательной работе – сотрудники, которые будут участвовать в процессе внедрения нового

образовательного стандарта, информированы о предстоящих изменениях. Однако работа по разработке необходимой документации на данный момент не ведется.

Универсальные компетенции в ФГОС ВО 3+ + требуют другой подход к обучению и другие требования к профессорско-преподавательскому составу. Одно из требований к ним – это ведение научной, учебно-методической и (или) практической работы, которая соответствует профилю преподаваемой дисциплины. А в ходе опроса проректора по учебно-воспитательной работе было выявлено, что не все преподаватели ведут научную, научно-методическую или практическую работу, соответствующую профилю преподаваемой дисциплины.

С учетом анализа теоретических знаний, можно спрогнозировать реакцию профессорско-преподавательского состава на предстоящие изменения и новые требования и последствия их реакции (рис. 2)

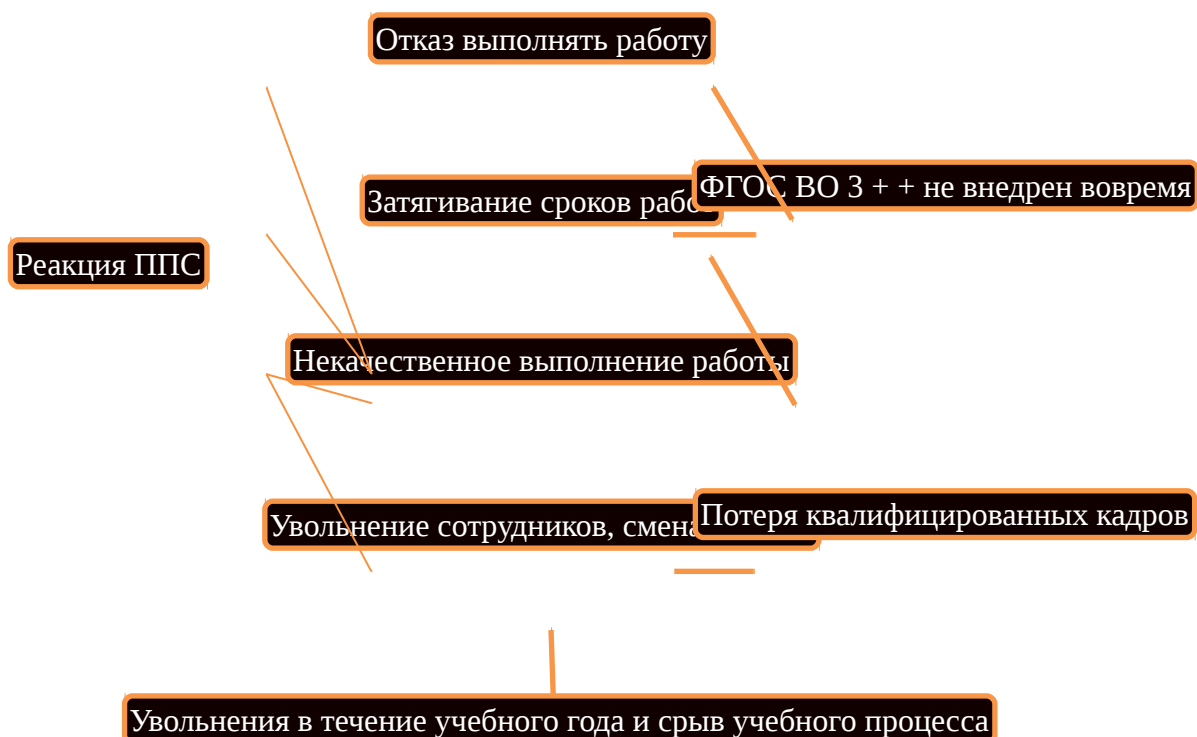


Рис. 2. Реакция и сопротивление сотрудников на изменения, которые повлечет за собой ФГОС ВО 3 + +

Отказ выполнять работу, а также затягивание сроков выполнения работы так или иначе приведет к тому, что работа будет выполнена некачественно, а это несет негативное влияние на деятельность организации, а в данном случае – образовательный процесс. Также невыполнение требований Федерального государственного образовательного стандарта может привести к тому, что ВУЗ признают неэффективным, следовательно, он может потерять свою автономность, либо право осуществления образовательной деятельности.

Учитывая, что проект внедрения ФГОС ВО 3 + + будет проходить параллельно образовательному процессу, то появившаяся угроза увольнения преподавателей может негативно сказаться на самом образовательном процессе. Поскольку распределение нагрузки во всех ВУЗах происходит до начала обучения, а увольнение преподавателей влечет за собой нарушение учебного процесса.

Как было сказано ранее, руководителю необходимо планировать не только потребность в изменениях, но и предупреждение сопротивления изменениям. Снижение сопротивления сотрудников будет зависеть от степени готовности к изменениям, поскольку отрицание необходимости перемен является одной из форм сопротивления. Некоторые руководители обращаются за помощью к консультанту, когда приходят к выводу, что не обладают достаточным количеством знаний в сфере внедрения организационных изменений.

## **2.2. Консультационный проект для образовательной организации в условиях инновационных изменений**

Специалистов, которые оказывают консалтинговые услуги, называют консультантами. Н.Б. Саханский предлагает следующее определение, консультант – это человек, дающий советы специалистам, оказывающий дополнительную помощь [25]. Тот, кто обращается к консультанту, становится его клиентом, а в более широком понимании – клиентской системой или базой. К клиентской системе Н.Б. Саханский относит отдельного человека, группу, объединенную сложными межличностными связями; отдел, команда и прочие структурные единицы предприятия или учреждения; организационная система либо межорганизационная система.

Н.Б. Саханский, цитируя А. Вайса, приводит еще одно определение консультанта. Вайс А. (Weiss A., 1992) определяет консультанта как «человека, который использует специальные знания, умения, навыки или другие ресурсы для оказания помощи клиенту в улучшении существующего положения дел. Это воздействие направлено на удовлетворение специфических нужд клиента» [25]. Следовательно, консалтинг – это совместная работа как консультанта, так и клиента, когда возникает ситуация, в которой невозможно достичь необходимого результата без помощи другой стороны.

Исходя из определений Н.Б. Саханский выделил несколько ключевых характеристик консалтинга [25]:

- использование консультантом специальных знаний, умений, навыков, компетенций;
- осуществление консультантом сотрудничества, взаимодействия с клиентом;
- оказание консультантом помощи, советов клиенту;

- решение консультантом проблем, возникших у клиента, принятие мер, направленных на изменение ситуации к лучшему;
- опосредованное влияние консультанта, отсутствие возможности осуществлять изменения самостоятельно.

Таким образом, консультант - это специалист, обладающий знаниями в конкретной области, который приглашен клиентом для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков [25]. Консультант может быть как внутренним, то есть быть сотрудником этой же организации, так и внешним, быть сотрудником другой, сторонней организации.

Э. Шейн выделил три функции консультанта при его взаимодействии с заказчиком, который является руководителем организации:

- Функция эксперта. В этом случае руководитель просит найти, в чем неисправность, устранить проблему и держать его в курсе дел [25].
- Функция исполнителя. Во втором случае менеджер сохраняет полный контроль, а от консультанта ожидается, что он будет применять специализированные знания для реализации планов действий, направленных на выполнение плана, разработанного менеджером [25].
- Функция сотрудничающего партнера. В этом случае, как пишет Н.Б. Саханский, консультант объединяет свои специализированные знания со специализированными знаниями клиента. Консультант и клиент вместе собирают информацию, анализируют ее, вместе разрабатывают задачи консалтингового проекта и будущий план действий. Таким образом, ответственность за конечный результат будет лежать как на консультанте, так и на клиенте.

Функции консультанта могут меняться в ходе консалтингового процесса в зависимости от тех или иных поставленных задач, с приобретением профессионального опыта. Н.Б. Саханский выделяет несколько путей, по которым может происходить изменение функции консультанта [25]:

1. Участие в соконсультировании, предполагающем формирование команды из двух-трех консультантов и дальнейшее повышение эффективности команды в целом.
2. Включение в консалтинговую команду участников клиентской системы с целью повышения их квалификации и обеспечения обратной связи в отношении реакций клиента и доступ к ключевым представителям консультируемой организации или группы.
3. Нахождение сторонников в клиентской системе, которых с разрешения руководства мы привлекаем и обучаем для выполнения отдельных функций, например, в качестве координаторов встреч, членов специальных команд, участников учебных программ.
4. Увеличение гибкости и разнообразия консультационных методик, посредством исполнения сразу нескольких ролей, если того требует стоящая перед нами проблема.
5. Наставничество, означающее предоставление возможностей для прикладного обучения начинающим консультантам, заинтересованным в росте, в качестве учеников или интернов.

Чтобы успешно выполнять вышеперечисленные функции, консультант должен обладать необходимыми для работы личностными качествами и профессиональными знаниями.

Совместная деятельность консультанта и клиента предполагает разработку проекта изменений. Задачи лидера проектов изменений состоят в создании рабочего окружения для сотрудников, участвующих в изменениях, управлять адаптацией, стрессами сотрудников, защищать агентов изменений. Роль консультанта в действиях лидера состоит в помощи создания команды проекта, обеспечении обучения высших менеджеров и лидеров изменений, разработке и осуществлении программы обучения методам управления изменениями для служащих.

Консалтинг в сфере образования предполагает предоставление информации и помощи в решении вопросов, связанных с образовательными услугами и их предоставлением тем, кто в них нуждается.

Консультанту необходимо проанализировать возможности образовательной организации, определить наиболее выгодный и перспективный путь развития образовательной организации, определить, каким образом будет проходить подготовка сотрудников для организации, оказать содействие в формировании управленческой системы, учитывая при этом в обязательном порядке изменяющиеся условия на рассматриваемом рынке.

На основе проведенного анализа рисков и сопротивлении персонала, возникающих при инновационных изменениях в образовательной организации, а так же изучения методов преодоления сопротивления персонала, была разработана программа мероприятий по преодолению сопротивления персонала МБОУ ВО ЕАСИ и сопровождения организации в период инновационных изменений.

Целью деятельности Екатеринбургской академии современного искусства является формирование культурной, духовной, социально активной и инициативной личности, обладающей развитой способностью к самостоятельной исследовательской и творческой деятельности, выраженной потребностью в творческом познании, как себя, так и окружающей действительности. Для соответствия законодательству и стандартам в сфере образования необходимо внедрение инновационных изменений. Также это необходимо для сохранения конкурентоспособности, поскольку абитуриенту предпочтут вуз, выдающий дипломы государственного образца и «идущий в ногу со временем».

Для предупреждения сопротивления персонала в процессе изменений консультантом была использована одна из распространенных моделей управления организационными изменениями – модель Л. Грейнера. (табл. 6)





Таблица 6. Управленческий консалтинг образовательной организации по модели Л. Грейнера

Этап	Угрозы, возникающие на данном этапе	Роль и действия консультанта	Шаги по предотвращению (снижению) сопротивления среди сотрудников
Этап 1. Давление и побуждение	Неправильное понимание целей и отсутствие понимания необходимости изменений, отрицание необходимости изменений	Роль консультанта на данном этапе отсутствует	Донесение руководителем до сотрудников необходимость изменений, создание команды проекта изменений
Этап 2. Посредничество и переориентация внимания	Руководитель не обращается к консультанту за помощью, появление предпосылок для развития сопротивления изменениям, первое сопротивление изменениям в форме индифферентности, возмущении и скептицизме	Появление консультанта на данном этапе, первичное (поверхностное) знакомство с организацией, консультант помогает руководителю сформировать цели изменений	Доведение целей изменения до сотрудников, помочь руководителю убедить коллектив в необходимости изменений, информирование и общение с коллективом
Этап 3. Диагностика и осознание проблем	Избегание работы по проведению изменений, абсентеизм, демонстрация некомпетентности	Проведение анализа деятельности организации, документов организации, текущего состояния проекта изменение и реакции на него	вовлечение сотрудников в предстоящие изменения, обмен знаниями, предоставление необходимой информации, организация необходимого обучения

Этап 4. Нахождение нового решения, обязательства по его выполнению	Избегание работы по проведению изменений, абсентеизм, демонстрация некомпетентности, невыполнение задач, недовольство работой в новых условиях и увольнение	Исходя из данных, консультант предлагает подходящие ситуации решения проблемы с сопротивлением сотрудников	Использование методов переговоров, соглашений и манипуляций. Контроль команды проекта изменений
Этап 5. Эксперимент и выявление последствий	Избегание работы по проведению изменений, абсентеизм, демонстрация некомпетентности, невыполнение задач, возрастание конфликтов недовольство работой в новых условиях и увольнение	Консультант проводит анализ результатов первых организационных решений по снижению сопротивления, корректирует решения	Предоставление помощи и поддержки сотрудников, манипуляции, явное и не явное принуждение
Этап 6. Получение поддержки изменений	Стресс от изменений в организации	Консультант предлагает помощь в разработке системы мотивации сотрудников	Появление новой системы материальной и нематериальной мотивации для сотрудников, формирование новой организационной культуры

Рассмотрим далее этапы модели Л. Грейнера – модели управления организационными изменениями.

*Этап 1.* Давление и побуждение. На данном этапе руководство осознает необходимость перемен. Оно осуществляется в процессе издания приказа Министерства Образования Российской Федерации об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования 3 + +. На данном этапе руководитель еще не обращается за помощью к консультанту, однако доносит до сотрудников организации информацию о предстоящих изменениях и их необходимости, также

формирует команду проекта изменений, состоящую из сотрудников, в компетенции которых входят работы по внедрению изменений. На данном этапе может возникнуть сопротивление предстоящим изменениям в форме отрицания необходимости изменений, однако то, что это распоряжение от вышестоящего руководящего органа, может повлиять на осознание необходимости изменений.

Консультант еще не начинает сотрудничество с организацией, однако изучает изменения в законодательстве, изменения в социальной и экономической сферах.

*Этап 2.* Посредничество и переориентация внимания. Посредничество (со стороны внешнего консультанта или сотрудника, мнение которого может считаться беспристрастным) должно вылиться в изменение ориентации, а это подразумевает восприятие новых точек зрения [27; 28]. На этом этапе консультант знакомится с организацией, ее деятельностью. На этом этапе сопротивление изменениям может проявляться в форме индифферентности, скептицизме, возмущении. Консультанту необходимо помочь руководителю сформировать цели изменений, а также убедить сотрудников, что изменения необходимы, какие преимущества для организации и лично для сотрудников они могут принести. По итогам первичного знакомства с организацией консультант и руководитель формируют следующие цели изменений:

- соответствие образовательной организации федеральным государственным образовательным стандартам;
- возможность обучения современным методам;
- качественное и своевременное внедрение ФГОС ВО 3 ++;
- поддержание конкурентоспособности на рынке образовательных услуг;
- укрепление позиции эффективного ВУЗа;
- сохранение квалифицированных сотрудников.

Сформированные цели будут способствовать осознанию необходимости изменений среди сотрудников организации, что повлияет на снижение сопротивления среди персонала.

Также на этом этапе консультант предлагает руководителю ввести еженедельные или регулярные планерки команды проекта изменений, которые позволят не только обмениваться актуальной информацией, но и контролировать сроки внедрения изменений в организацию. С точки зрения методов преодоления сопротивления, предложенных Дж. Коттером и Л. Шлезингером, это метод информирования и общения.

*Этап 3. Диагностика и осознание проблем.* Руководство организует сбор информации, на основе которой можно определить корни существующих проблем, требующих изменения существующего положения [27; 28]. Таким образом, по мнению В.Г. Антонова и Н.В. Бобылевой, происходит детализация и углубление понимания стоящих перед организацией проблем [29]. На этом этапе важно эффективное использование сотрудников организации, необходимо обеспечить их участие в диагностике и принятии решений. Также возможно делегирование полномочий.

Диагностика на этом этапе должна показать:

- в каком состоянии находится процесс внедрения федерального стандарта;
- какие документы необходимо разработать для внедрения федерального стандарта;
- началась ли разработка необходимых документов;
- готовность сотрудников к изменениям.

Как было сказано ранее, на данный момент подготовка документов к внедрению ФГОС ВО 3 + + не ведется, однако сотрудники информированы, и все работы по внедрению отложены на начало учебного года. Но уже можно определить, что должны быть разработаны следующие документы по каждому направлению подготовки учебный план с учетом профессиональных

стандартов, календарный учебный график, рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), оценочные и методические материалы, внесение изменений в уже существующие положения с учетом изменившихся требований и компетенций, которые должны быть сформированы в процессе обучения.

Соппротивление изменениям на данном этапе проявляется в форме избегания, абсентеизма, намеренной и ненамеренной демонстрации некомпетентности. Избегание, проявляющееся в создании технических сбоев, абсентеизм могут негативно сказаться на точности диагностики, на окончании диагностики в срок. Опираясь на методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру, консультанту необходимо использовать метод участия и вовлеченности. Демонстрация некомпетентности может быть связана с отсутствием необходимых знаний для предстоящих изменений. Консультанту на этом этапе также необходимо помочь руководителю с обучением сотрудников. Предоставление информации и необходимых знаний может быть и в рамках еженедельных собраний команды проекта изменений.

Таким образом, консультант помогает руководителю какие документы необходимо разработать и в чьих компетенциях находится их разработка, соответствует ли их уровень знаний и квалификации для предстоящей работы. Некоторые образовательные организации проводят семинары о ФГОС ВО 3 + +, участие в которых возможно и в заочной форме - в виде видео-материалов.

*Этап 4.* Нахождение нового решения, обязательства по его выполнению. На этом этапе необходимо отыскать новые, не устаревшие решения, и получить поддержку сотрудников [29]. Это важное условие, поскольку всегда есть искушение использовать традиционные методы решения проблем. Соппротивление изменениям может проявляться в таких же формах, как и на предыдущем этапе, но помимо этого появляется

рационализация, которая проявляется в апелляции к сложности материала, к непониманию поставленных задач, следовательно, невыполнения задач при указании причин их невыполнения. Чтобы снизить степень сопротивления изменениям, консультант может использовать метод переговоров и соглашений, либо метод манипуляций. На этом этапе могут появляться первые увольнения сотрудников, которые видят изменения и не хотят работать в новых условиях. Увольнение преподавателей во время учебного процесса создает сложность в поиске другого преподавателя, поскольку распределение учебной нагрузки происходит до начала учебного процесса. Следовательно, задача консультанта на этом этапе заключается и в помощи в поиске нового сотрудника, если это необходимо.

На основании диагностики консультант и руководитель распределяют ответственность за разработку необходимых документов между командой проекта изменений (табл. 7)

Таблица 7. Разработка необходимых документов и ответственные за это сотрудники

Название документа	Ответственный за его разработку сотрудник	Сроки разработки
Учебный план каждого направления подготовки	Проректор по учебно-воспитательной работе, заведующий центром образовательных проектов и программ	Сентябрь-октябрь 2018
Календарный учебный график	Заведующий центром образовательных проектов и программ	Октябрь 2018
Рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)	Руководители профилей, преподаватели дисциплин	Ноябрь-декабрь 2018
Программы практик	Руководители профилей, преподаватели, ведущие	Декабрь 2018

	практику	
Коррекция и дополнение нынешних положений об учебной деятельности	Проректор по учебно-воспитательной работе	Декабрь 2018

Завершение разработки документации планируется к концу осенне-зимнего семестра, чтобы апробация федерального стандарта была в следующем – весенне-летнем семестре. На этом этапе будет определен график работ, включающий виды работ, сроки и ответственных за исполнение.

*Этап 5. Эксперимент и выявление последствий.* На данном этапе происходит начало процесса внедрения изменений. На пятом этапе необходимо с помощью экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку [29]. К формам сопротивления изменениям, на этом этапе может появиться сопротивление изменениям в форме нетерпения, что приводит к возрастанию конфликтов в коллективе, несоблюдению сроков работ. По методам преодоления сопротивления изменениям, предложенными Дж. Коттером и Л. Шлезингером, консультанту необходимо предложить метод оказания помощи и поддержки, использование манипуляций и явное и неявное принуждение, в зависимости от сложившейся ситуации. Если решения, предложенные консультантом на предыдущем этапе, не принесли ожидаемых результатов, либо привели к отрицательным последствиям, то происходит корректировка принятых решений.

На этом этапе повышается риск увольнения сотрудников из профессорско-преподавательского состава, так как ФГОС ВО 3 + + предъявляет к ним новые требования: обязательное ведение научной деятельности по направлению подготовки, соответствие квалификации для новых методов обучения. Сложность соблюдения этого требования состоит в том, что часть преподавателей ведет творческие дисциплины, которые не

предполагают публикацию научных работ, что также может создать для них сложность при прохождении конкурса на замещение должностей педагогических работников.

Увольнение позволяет привлечь в организацию более квалифицированного сотрудника, но есть риск не найти его. Также новые трудовые обязанности или адаптация в новом коллективе требуют затраты в виде времени на адаптацию, также снижение эффективности деятельности, поскольку новый сотрудник только адаптируется к своим обязанностям.

Следовательно, консультант предлагает на определенных преподавателей возложить функции наставника для других преподавателей, чтобы в дальнейшем помогать им с вопросом публикаций и ведения научной деятельности по направлению подготовки.

Для соответствия требования создания доступной среды, консультант предлагает руководителю направить преподавателей и остальных сотрудников на курсы повышения квалификации по программе освоения инклюзивного образования. Курсы повышения квалификации будут проходить на базе ВУЗа и будут организованы центром дополнительного профессионального образования.

Данные мероприятия позволят преподавателям адаптироваться к новым требованиям федерального государственного образовательного стандарта, сохранить квалифицированных сотрудников и избежать риска поиска новых.

Однако если происходят увольнения сотрудников из организации, поскольку они не захотят работать в новых условиях, то консультанту необходимо обеспечить помощь в поиске персонала. В системе высшего образования поиск сотрудников происходит через внутренние источники набора персонала и через сотрудников организации. Это даст приток новых кадров, с новым опытом и идеями

*Этап 6. Получение поддержки изменений.* С.Д. Резник назвал этот этап этапом подкрепления и согласия. На шестом этапе необходимо должным



образом мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения [29]. Здесь руководителю необходимо получить поддержку от своих сотрудников в процессе изменений в организации. Также весь процесс изменений в организации может привести к стрессу сотрудников, что приведет к новой волне сопротивления, тогда руководителю придется снова проводить все этапы внедрения изменения и вновь обращаться к консультанту. Чтобы этого не произошло, консультанту необходимо помочь руководителю в разработке системы мотивации сотрудников. Она может быть как материальной в форме премий и стимулирующих выплат, так и нематериальной форме, например, формировании организационной культуры, если ее нет, либо ее корректировке с учетом инновационных изменений. Для инновационных изменений нематериальная мотивация может стать эффективнее.

В Положении о премировании и стимулировании сотрудников Академии прописано, что профессорско-преподавательский состав получает 20 % от оклада за переход на новый ФГОС, поскольку новый образовательный стандарт отличается от предыдущего требованиями к преподавателям, целесообразно поднять до 30 % от оклада. Также необходимо дополнить положение информацией о доплате за работу наставником по научной работе у преподавателей, которая может составить до 5 000 рублей.

Нематериальная мотивация может заключаться в возможности обучения и самореализации. Эти возможности можно донести на этапе формирования целей. Они будут актуальны для части сотрудников, поскольку в Пирамиде потребностей человека А. Маслоу выделил потребность человека в достижении успеха и самореализации, а переход на новый федеральный государственный образовательный стандарт даст такую возможность.

Основными задачами материальной и нематериальной мотивации являются:

- возможность развития и обучения сотрудников;
- повышение чувства важности в деятельности организации;
- раскрытие потенциала сотрудников;
- создание длительного положительного эффекта от работы по внедрению изменений.

Оценка эффективности данной мотивации возможна путем наблюдения со стороны руководства за атмосферой внутри коллектива, путем контроля уровня и скорости выполнения задач, поставленных перед коллективом, и их качества, мониторинга публикационной активности и участия в научных мероприятиях, планирования обучения и повышения квалификации сотрудников, а так же путем опроса и анализа полученных данных.

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности управленческого консультирования**

Управленческое консультирование образовательной организации должно быть подчинено требованиям федерального государственного образовательного стандарта и направлено на его успешное внедрение в организацию. Это необходимо для повышения конкурентных преимуществ организации во взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами.

Эффективность управленческого консультирования определяется комплексным эффектом (экономическим, социальным, инновационным, управленческим) от реализации управленческих решений в рамках каждого этапа принятой модели управления организационными изменениями.

*Этап 1.* Давление и побуждение. На данном этапе еще нет участия консультанта, поскольку только происходит осознание необходимости перемен. Грамотная и адекватная оценка руководителем своих знаний в области предстоящих изменений будет способствовать эффективности их внедрения. Поскольку определение необходимости перемен и помощи консультанта в этом повлияют на то, как быстро будут в организацию внедрены изменения, как на это будут реагировать сотрудники, как будет снижено их сопротивление изменениям, и как будет действовать организация, когда изменения будут внедрены.

С точки зрения экономической эффективности осознание необходимости перемен, донесение информации до сотрудников, создание команды проекта, первоначальное планирование внедрения, снижение первого сопротивления изменениям в форме отрицания могут занять 1 трудовой день, то есть 8 рабочих часов, проректора по учебно-воспитательной работе, который отвечает за разработку образовательных программ, учебных планов и рабочих программ дисциплин. Поиск внешнего консультанта может занять до 0,5 трудового дня, то есть рабочих часа. Средний оклад со стимулирующими выплатами проректора по учебно-воспитательной работе составляет 50 838 рублей, в месяце в среднем 22 рабочих дня, следовательно, с точки зрения производственных затрат этот этап потребует 2 311 рублей, а с учетом поиска внешнего консультанта дополнительные затраты в сумму 1 155 рублей 50 копеек.

Возможное заочное участие в семинаре – просмотр онлайн трансляции – для организации будет стоить 18 360 рублей. Выплата единовременная, а с записью трансляции может ознакомиться не один сотрудник.

*Этап 2.* Посредничество и переориентация внимания. Привлечение независимого специалиста (внешнего консультанта) или сотрудника, мнение которого может считаться беспристрастным, к работе по внедрению изменений поможет руководителю в грамотном решении возникающих

проблем, поскольку консультант может со стороны оценить возникшую ситуацию.

В качестве сотрудника, чье мнение может считаться беспристрастным, можно привлечь начальника управления делами, который участвует в разработке кадровой политики образовательной организации. Проведение анализа проблем организации, формирование целей изменения займет 0,5 трудового дня проректора по учебно-воспитательной работе и начальника управления делами. Средний оклад начальника управления делами со стимулирующими выплатами составляет 35 138 рублей, и при 22 рабочих днях в одном месяце, поэтому производственные затраты составят 1 954 рубля (сумма затрат на 0,5 рабочего дня проректора по учебно-воспитательной работе (1 155,5 рублей) и 0,5 рабочего дня начальника управления делами (798,5 рублей).

Производственные затраты на привлечение внешнего консультанта могут составить до 10 000 рублей на все этапы модели управления организационными изменениями. Следовательно, в этом случае не потребуется привлечение начальника управления делами, и дополнительные производственные затраты составят 0,5 рабочего дня проректора по учебно-воспитательной работе, что составляет 1 155,5 рублей.

*Этап 3. Диагностика и осознание проблем.* Привлечение независимого специалиста (внешнего консультанта) или сотрудника, мнение которого может считаться беспристрастным, к анализу проблем организации поможет точно определить слабые стороны и проблемы, а это значит, что управленческие решения будут эффективными, поскольку будут решать реальные и актуальные проблемы.

Диагностика и осознание проблем займут 1 трудовой день проректора по учебно-воспитательной работе, работающего вместе с консультантом.

Производственные затраты с внешним консультантом составят 2 311 рублей (оплата 1 трудового дня проректора). А с внутренним консультантом –

3 908 рублей (сумма затрат на 1 трудового дня проректора по учебно-воспитательной работе (2 311 рублей) и 1 трудового дня начальника управления делами (1 597 рублей).

Этап 4. Нахождение нового решения, обязательства по его выполнению. Новые решения по устранению возникающих проблем, могут повысить эффективность деятельности организации. Так же, как и увольнения сотрудников, не желающих работать в новых условиях, дают возможность для поиска более квалифицированных сотрудников, с подходящим уровнем образованием, высокой публикационной активностью, и формирования нового коллектива.

С привлеченным сторонним консультантом временные затраты на поиск управленческих решений составит 0,5 трудового дня проректора по учебно-воспитательной работе. А поиск новых сотрудников до 1,5 трудового дня совместной работы проректора по учебно-воспитательной работе и начальника управления делами, который участвует в отборе персонала. Что составляет 7 017,5 рублей.

Если не был привлечен внешний консультант, то производственные затраты составят 7 816 рублей, поскольку для разработки управленческих решений будет привлечен начальник управления делами.

Разработка документов ответственными лицами будет осуществляться в их рабочие часы, поэтому они не потребуют дополнительных затрат. Преподаватели будут разрабатывать рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) без ущерба учебному процессу, поэтому это также не принесет дополнительных затрат и издержек.

Этап 5. Эксперимент и выявление последствий. Проведение эксперимента управленческих решений, разработанных на предыдущем этапе, может способствовать не только снижению сопротивления изменениям, но и дать возможность для дальнейшего стратегического планирования деятельности организации, когда изменения завершатся. А

увольнения сотрудников на этом этапе также будут способствовать возможности привлечения более квалифицированных кадров.

Определить длительность эксперимента невозможно, поскольку его результаты могут быть как на следующий день эксперимента, так и через неделю. Однако предложение помощи профессорско-преподавательскому составу с ведением научной деятельности по преподаваемой дисциплине может быть выражено в форме наставничества, которое предполагает доплату преподавателям наставникам до 5 тысяч в зависимости объема работ. В Академии реализуется 5 направлений подготовки, поэтому будет задействовано как минимум 5 преподавателей. В итоге затраты на оплату работы наставников составят 25 000 рублей ( $5\ 000 * 5 = 25\ 000$ ).

В среднем повышение стимулирующих выплат за переход на новый ФГОС составит 50 000 рублей. Сумма может меняться, поскольку штат внешних совместителей может измениться, и часть таких преподавателей перейти на договор гражданско-правового характера.

*Этап 6.* Получение поддержки изменений. Разработка новой системы мотивации сотрудников будет способствовать работе сотрудников по внедрению изменений. Также в дальнейшем это благоприятно скажется на работе профессорско-преподавательского состава и административных работников, когда они будут знать, сколько они получают и за какой вид работы.

Разработка новой системы мотивации сотрудников будет входить в Положение об оплате и стимулировании труда, которое будет разрабатывать помощник ректора по экономическим вопросам. Разработка данного документа займет 1 трудовой день, то есть 8 рабочих часов, помощника ректора. Его средний оклад со стимулирующими выплатами составляет 37 564 рубля, в месяце в среднем 22 рабочих дня, следовательно с точки зрения производственных затрат разработка Положения составит 1 711 рублей.

Нематериальная мотивация сотрудников может быть осуществлена еще на этапе донесения целей, и заниматься ей проректор по учебно-воспитательной работе. В среднем работа будет составлять 0,5 рабочего дня проректора, что составит 1 155 рублей 50 копеек.

Поскольку все проводимые изменения будут входить в рамки должностных обязанностей сотрудников, участвующих в процессе изменений, следовательно производственные затраты на них будут уже включены в зарплаты сотрудников, которые финансируются за счет местного бюджета, и дополнительных затрат не принесут.

Однако в ходе реализации будут дополнительные затраты, в том числе и возможные затраты на внешнего консультанта (табл. 8)

Таблица 8. Общая стоимость затрат на реализацию проекта изменений

	С привлечением внешнего консультанта	Без привлечения внешнего консультанта
Затраты на заочное участие в семинаре, руб	18 360	18 360
Затраты на консультанта, руб	10 000	-
Затраты на наставников, руб	25 000	25 000
Затраты на стимулирование ППС при переходе на ФГОС	50 000	50 000
Итого	103 360	93 360

Как было сказано ранее, привлечение внешнего консультанта происходит тогда, когда знаний руководителя не хватает, чтобы решить сложившуюся проблему. Затягивание сроков внедрения нового федерального государственного образовательного стандарта может привести к тому, что образовательная организация не уложится в сроки. Прием абитуриентов по предыдущего стандарту ФГОС ВО 3 + возможен еще в приемной кампании 2018 года. И если до приемной кампании 2019 года ФГОС ВО 3 + не будет внедрен, то Академия лишится возможности проводить прием абитуриентов, что повлечет к невыполнению муниципального задания, признанию ВУЗа неэффективным, потери самостоятельности и потери внебюджетных средств.

Возрастающее количество поступающих абитуриентов, в том числе и на места с оплатой обучения, позволяет сделать вывод, что ВУЗ находится в стадии развития. В качестве примера взята статистика первокурсников направлений «Технологии управления в сфере культуры» и «Прикладная информатика в социокультурной сфере» (табл. 9)



Таблица 9. Количество первокурсников направлений «Технологии управления в сфере культуры» и «Прикладная информатика в социокультурной сфере»

Год	Количество поступивших		Количество студентов, обучающихся за счет внебюджетных средств	
	Технологии управления в сфере культуры	Прикладная информатика в социокультурной сфере	Технологии управления в сфере культуры	Прикладная информатика в социокультурной сфере
2015	17	19	2	4
2016	19	20	4	5
2017	21	20	6	5

Согласно приказу от 10.05.2018 № 105-Д «Об установлении платы за обучение на 2018/2019 учебный год» (1 курс) были установлены следующие размеры стоимости обучения (табл. 10):

Таблица 10. Стоимость обучения на 2018/2019 учебный год

Направление подготовки/профиль	Форма обучения	Стоимость обучения на учебный год, руб./семестр
Искусства и гуманитарные науки/Технологии управления в сфере культуры	Очная	142 000
Прикладная информатика/Прикладная информатика в социокультурной сфере	Очная	92 000

То есть можно предположить, что если образовательная организация не внедрит вовремя ФГОС ВО 3 + +, то в 2019/2020 учебном году, она может потерять часть финансирования из местного бюджета за невыполнение муниципального задания и количество внебюджетных средств, отраженное в табл. 11.

Таблица 11. Прогнозирование внебюджетных средств на направлениях «Технологии управления в сфере культуры» и «Прикладная информатика в социокультурной сфере» в 2019/2020 учебном году

	Технологии управления в сфере культуры		Прикладная информатика в социокультурной сфере	
	Количество студентов, обучающихся за счет внебюджетных средств	Стоимость обучения на учебный год, руб./семестр	Количество студентов, обучающихся за счет внебюджетных средств	Стоимость обучения на учебный год, руб./семестр
2017	6	142 000	5	92 000
Итого	710 000		460 000	
Общий итог:	1 170 000			

Таким образом, при невыполнении приказа о внедрении нового образовательного стандарта ФГОС ВО 3 + + образовательная организация может потерять до 1 170 000 рублей внебюджетных средств.

Следовательно, обращение за помощью к консультанту для решения возникающих проблем при внедрении ФГОС ВО 3 + + позволит ВУЗу сохранить право приема абитуриентов, иметь статус эффективного ВУЗа, не потерять значительную часть внебюджетных средств, а также снизить негативное влияние на работу организации в целом из-за возникающего сопротивления изменениям.

## **Выводы по главе 2**

Вся деятельность Муниципального бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Екатеринбургская академия современного

искусства» направлена на оказание образовательной деятельности, предоставление конституционного права на образование. удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном, нравственном и физическом развитии посредством получения образования всех уровней. Кадровая политика Академии направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей вуза. Главный принцип кадровой политики – сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню.

Анализ деятельности образовательной организации показал степень ее готовности к предстоящим изменениям в связи с выходом приказа о внедрении нового образовательного стандарта ФГОС ВО 3 + +. Исходя из исследований современных авторов, были спрогнозированы вероятные формы сопротивления изменениям со стороны сотрудников. Следовательно, была разработана консалтинговая модель управления организационными изменениями, в которой отражены формы сопротивления изменениям и методы преодоления сопротивления, которые может предложить консультант руководителю в форме управленческих решений.

Эти управленческие решения несут как социальную эффективность, так и экономическую. Их можно осуществить с минимальными финансовыми затратами, так как в данное время образовательные организации довольно ограничены в выделяемых финансовых средствах.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Социальная, экономическая, политическая и остальные сферы в XXI веке требуют от системы высшего образования ее модернизацию, направленную на изменение и улучшение структуры, содержания и качества образования, организационно-управленческой сферы, повышения эффективности управления и вхождение в мировое научно-образовательное пространство.

Образовательные программы позволят существенно повысить конкурентоспособность личности, образовательных институтов и в конечном итоге экономики и государства.

Правительство Российской Федерации разрабатывает и утверждает федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС), которые представляют собой требования к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки. На данный момент действуют два образовательных стандарта – ФГОС ВО 3 + и вступивший в силу с 30 декабря 2017 года ФГОС ВО 3 ++. Принятие новых образовательных стандартов предполагают изменения в документации, методах освоения образовательных программ, предполагают новые требования к персоналу. Любой новый образовательный стандарт предполагает наличие рисков как кадровых, так и организационных.

Любые изменения вызывают сопротивление персонала, что может негативно сказаться на работе организации в целом. О.В. Кожевина определила сопротивление персонала [11], как сознательные действия или бездействие человека, направленные на затягивание принятия и реализации

тех или иных решений в организации. Одна из задач консультанта – это помощь руководителю с преодолением сопротивления при внедрении инновационных изменений. Поскольку консалтинг – это любая помощь по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности, оказываемая внешними консультантами, для решения той или иной проблемы, по определению М. Зильбермана. Конечным продуктом в любой консалтинговой деятельности является определенное изменение.

Специалист, оказывающие консалтинговые услуги, называется консультантом. А тот, кто к нему обращается за интеллектуальной помощью, называется клиентом. Консалтинг предполагает совместную работу консультанта и клиента, результатом которой является разработка проекта изменений.

Анализ степени готовности МБОУ ВО ЕАСИ к изменениям показал, что в организации не ведутся никакие работы по внедрению ФГОС ВО 3 + +. Следовательно, был предложен консультационный проект по эффективному внедрению образовательного стандарта, также предупреждающий сопротивление изменениям среди персонала организации.

Предложенный консультационный проект обладает социальной и экономической эффективностью для организации.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция)  
<[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018)  
<[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)>
3. ГОСТ Р 51897-2011. Менеджмент риска. Термины и определения.  
<<http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51897-2011>>
4. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р  
<<http://static.government.ru/media/files/mlorxfXbbCk.pdf>>
5. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 N ДЛ-1/05вн)  
<[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_248740/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_248740/)>
6. Днепров Э.Д. Новейшая политическая история российского образования: опыт и уроки. – М.: Мариос, 2011. – 456 с.
7. Матрос Д.Ш. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга / Д.Ш. Матрос, Д.М. Полев, Н.И. Мельников. - М.: Педагогическое общество России, 1999. - 128 с.

8. Васильев Ю.В. и др. Риски менеджмента и менеджмент рисков / Васильев Ю.В., Гущина Л.С. // Экономика.– 2012 г. – 244 с.
9. Алымов В.Т. Техногенный риск: Анализ и оценка / В.Т. Алымов, Н.П. Тарасова. - М.:ИКЦ «Академкнига»,2006.- 118с
10. Романов В. С. Классификация рисков: принципы и критерии / В.С. Романов.– Административно-управленческий портал AUP.Ru. <<http://www.aup.ru/articles/finance/4.htm>>
11. Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с.
12. Виханский О.С. и др. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп.. — М. : Магистр : ИНФРАМ, 2015. – 556 с.
13. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление / Е.Г. Сазанов // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6.
14. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. / Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с.
15. Эленберг А.Н. Управление сопротивлением изменениями в системе промышленного предприятия // Экономика и управление. 2010. №11. С. 184.
16. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб.- 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 375 с.
17. Прохорова М.В. и др. Диагностика адапторско-инноваторского когнитивного стиля / Прохорова М.В., Треуголова А.В. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2014, № 2(1), с. 400-406

18. Мазур И.И., и др. Управление проектом: учебное пособие. / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. 6-е издание. Изд-во: Омега-Л, 2010. – 960 с.
19. Латфуллина Г.Р. и др. Организационное поведение: Учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – ЗАО Издательский дом «Питер», Санкт-Петербург, 2009. - 528 с.
20. Кобзева Н.М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2013. № 4. с. 298-303.
21. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Инфра-М, 2007. – 175 с.
22. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учебное пособие. / Г.И. Маринко. – М: ИНФРА-М. Изд. дом. ООО, 2015, Учебники фак. гос. упр. МГУ им. М. Ломоносова, – 381с.
23. Василенко Н.В. Консалтинг в образовании :Учебное пособие. – СПб.:КультИнформПресс, 2011. – 274 с.
24. Пригожин А.И. Методы развития организаций. / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2013.- 863 с.
25. Саханский Н.Б. Функции консультанта, реализуемые в образовательном консалтинговом процессе // Управление образованием: теория и практика 2017 № 4. с. 92 – 105.
26. Щербаковский Г.З. и др. Стратегический консалтинг: Учебное пособие / Г. З. Щербаковский, Г. М. Гвичия, Б. А. Перекатов, А. Б. Перекатов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 123 с.
27. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2013. – 460 с. – (Высшее образование)
28. Гальдикас, Л.Н. и др. Управление изменениями : Учебное пособие / Гальдикас, Л.Н., Войку, И.П. – Псков: Псковский государственный университет, 2013. – 428 с.



29. Антонов В.Г. и др. Организационное поведение в таблицах и схемах / Антонов В.Г., Бобылева Н.В. / Под научной редакцией д.э.н. Г.Р. Латфуллина, д.э.н. О.Н. Громовой – М.: Айрис-пресс, 2009. – 288 с.
30. Блинов А. О. Управленческое консультирование: Учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 212 с.
31. Гущина Л.С. и др. Оценка рисков – актуальный вопрос современной инновационной деятельности образовательных учреждений / Гущина Л.С., Васильков Ю.В. // Вестник ОрелГИЭТ. 2015. № 2 (32). С. 34-39.
32. Камерон, Э. Управление Изменениями: Модели, инструменты технологии организационных изменений: пер. с англ. / Э. Камерон, М. Грин, – М.: Добрая книга, 2012. — 435 с.
33. Коттер Джон П. Впереди перемен / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2017. – 256 с.
34. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
35. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
36. Kirton M. Adaptors and Innovators: A Description and Measure // J. Applied Psychology, 1976. V. 61. № 5. P. 622-629.
37. Kirton M. Adaptors and Innovators: the way people approach problems // Planned Innovation, 1980. № 3. P. 51-54.
38. Kirton M. Adaptors and Innovators. Why New Initiatives Get Blocked // Long Range Planning, 1984. V. 17. № 2. P. 137-143.