

Keywords: professional success of the programmer, communication skills, interactive teaching methods, the jigsaw technology.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОТНОШЕНИЕ ПЕРСОНАЛА К ИЗМЕНЕНИЯМ В КОЛЛЕГИЯХ ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЛИТВЫ, БЕЛАРУСИ И УКРАИНЫ

Шяджювене Н., Ввейнгардт Й.

Шяуляйская государственная коллегия, Университет Vytautas Magnus

Аннотация. В публикации представлены результаты исследования, проведенного в колледжах Беларуси, Литвы и Украины с целью установления отношения персонала колледжей к переменам, происходящим в учебных заведениях. Именно перемены, вызванные реформами высшего образования, вызывают у персонала определенные отношения к ним – одним они понятны, у других они вызывают опасения, третьи просто не понимают их смысла. Выборка исследования не позволяет делать более широких обобщений, поэтому в будущем исследование целесообразно повторить.

Ключевые слова: высшее образование, государственные коллегии, изменения, участие персонала, Литва, Украина, Беларусь.

Введение. Высшие учебные заведения сталкиваются со странным парадоксом, в результате чего академические сообщества, готовящие лидеров новых знаний и перемен, сами переживают драматичный кризис изменений. Этот кризис наглядно проявляется в посткоммунистических странах Восточной Европы, высшие школы которых решают задачи радикальных реформ. В последние десятилетия проводится немало исследований, посвященных трансформациям системы образования, уже осуществленным и ещё осуществляемым в Центральной и Восточной Европе [1, 2, 3, 4, 5, 6], цель которых – лучше понять суть факторов, оказывающих самое большое влияние на эти процессы. Совокупность опыта и уроков региона иногда создаёт условия называть его своеобразной «лабораторией социальных экспериментов». Всё-таки регионы отличаются слишком большим разнообразием институций высшего образования [3] и характеристик политики просвещения [6, 7], чтобы можно было делать очень широкие обобщения. Надо отметить, что некоторые тенденции позволяют говорить о превосходстве, которое может стать примером для других европейских стран [8]. Много институций высшего образования, воплощающих в жизнь изменения, сталкиваются с разными вызовами, среди которых – финансирование [9], проблемы управления человеческими ресурсами [10], участие персонала в изменениях и внутренняя коммуникация изменений [11]. Недостаток этого контекста чувствуется в работах, описывающих систему просвещения в регионе, поэтому цель этого исследования – выделить те факторы, которые сильнее всего влияют на участие персонала в изменениях, происходящих в коллегиях Литвы, Беларуси и Украины.

Теоретическая основа. По словам М. Беер и др. [12], гарантия эффективных изменений – шесть этапов этого процесса: мобилизация, визия решения проблемы, общий взгляд и взаимодействие, распространение, институционализация, наблюдение и реагирование. Всё-таки М. Коленсо [13] подчёркивает, что всё новое в организации требует и дополнительных усилий, поэтому чаще всего причиной неудачи становится предположение, что персонал оценит изменения рационально, логически и приспособится к новым условиям. Изменения людям обычно ассоциируются со стрессом [14], а его масштаб влияет на эмоциональное принятие интервенций и чувство обязательства [15], поэтому ученые, изучающие изменения в институциях просвещения, подчёркивают роль факторов, формирующих положительный климат [16, 17], также важность сильной организационной культуры [18, 19]. В других исследованиях акцент ставится на положительное влияние лидерства, процедур принятия решений, оценки [20], обмена информацией в процессах коммуникации [20, 11, 21], также качества и отношений на работе [15]. Отношение

среднего звена управляющего персонала к изменениям способно как улучшить участие персонала в изменениях, так и мешать этому [22]. Похожим воздействием характеризуется удовлетворение личных ожиданий, связанных с профессиональным ростом [10], всем организациям необходимое ощущение быстрой удачи и хороших результатов [23].

Методология и организация исследования. Инструмент, при помощи которого проводилось исследование, был создан на основе анализа научной литературы с ключевыми словами «высшее образование», «изменения», «Восточная Европа», «отношение персонала». Авторы исследования предлагают шкалу, включающую три подшкалы («изменения для отдельного человека», «изменения для коллег», «изменения для организации»), которые охватывают 16 положений. Психометрические характеристики: значения коэффициента альфа Кронбаха соответственно составляют 0,85, 0,61 и 0,82, а значения коэффициента Спирмена-Брауна распределились от 0,77 до 0,84. Установлены сильные и очень сильные интеркорреляционные связи между подшкалами, все подшкалы являются статистически достоверными, так как p равно 0,000, а это показывает достоверность и пригодность инструмента исследования. В опросе принимали участие 222 респондента (76 из Литвы, 75 из Украины и 71 из Беларуси) из трёх примерно одинаковых государственных коллегий. Исследование проводилось и данные собирались опираясь на требования анонимности и научной этики.

Результаты исследования. Исследование показало, что персонал всех трёх институций просвещения очень неодинаково реагирует на изменения и их пользу для самих себя, коллег и организации. Наивысший оптимизм, связанный с изменениями, демонстрируют респонденты из Беларуси (в среднем – 50,7 процента, соответственно из Литвы – 34,6 процента и Украины – 24,4 процента). Похожие тенденции остаются и при оценке пользы для самих себя (положительные оценки: Беларусь – 78,4 процента, Литва – 63,7 процента, Украина – 39 процентов), для коллег и организации (положительные оценки: Беларусь – 80,6 процента., Литва – 45,1 процента, Украина – 29,9 процента). Всё-таки в Беларуси (в отличии от Литвы и Украины) респонденты считают, что изменения больше пользы приносят организации. Более чем половина респондентов всех стран не видят связи изменений с большей зарплатой или сомневаются, что зарплата увеличится, хотя большая часть респондентов видят пользу изменений для своих профессиональных достижений. Изменения со стрессом и страхом потерять работу связывают соответственно 9,9 и 4,2 процента респондентов из Беларуси, в Украине таких – 68 процентов и 41,3 процента, в Литве – соответственно 34,2 и 44,7 процента. Прямое руководство поддержку изменениям чаще всего выражает в Беларуси (94,3 процента), в то время как в Литве и в Украине – соответственно 44,7 и 25,3 процента. Похоже оценивается и критерий информированности об изменениях. 94,3 процента белорусских респондентов утверждают, что «цели изменений, которые в настоящее время воплощаются в жизнь на моём месте работы, мне понятны». В Украине таких – 37,4 процента., в Литве – 54 процента. Всё-таки значительная часть респондентов не уверена в том, что изменения будут способствовать существенному улучшению качества работы. Во всех трех странах остаётся немало сомнений по отношению к целесообразности инвестиций и методов работы организаций. Респонденты Беларуси, Литвы и Украины демонстрируют больше поддержки изменениям, нежели это, по их мнению, делают другие сотрудники. Самая большая разница между индивидуальной оценкой и отражаемой оценкой коллег – в Украине, где разница составляет 18,7 процента (в Литве – 6,6 процента, в Беларуси – 11,3 процентов).

Выводы. Настоящее исследование показало, какие факторы, обуславливающие отношение персонала к изменениям, являются актуальными в институциях высшего образования всех трех стран и в чём их основные различия. Несмотря на очевидную пользу для профессионального совершенствования, неопределенное будущее, страх потерять работу, стресс, вызванный изменениями, отсутствие связи между личной пользой и пользой для организации, также недостатки в процессе распространения информации об изменениях

ухудшают отношение персонала к этому процессу. Большая проблема – слабое участие прямых руководителей и их пример лояльности, показываемый прямым подчиненным, которого условно можно называть значительной внутренней оппозицией. Внимание на эти аспекты должны обратить не только руководители высших школ, воплощающих в жизнь изменения, но и политические деятели государственной системы просвещения, так как степень подготовленности организаций может значительно ограничить осуществление реформ. Это значит, что для организаций потребуется больше времени для подготовки и согласования организационных систем.

Ограничения исследования и дальнейшие исследования. В данном исследовании не рассматривался масштаб и содержание изменений, осуществляемых в организациях, а это может оказывать эмоциональное воздействие на эмоциональные реакции респондентов. Кроме того, выборка исследования не позволяет делать более широких обобщений. Это связано с популяциями стран, участвовавших в исследовании. В будущем исследование целесообразно повторить: надо увеличить выборку, учитывать масштаб и задачи изменений, осуществляемых в разных странах, также то, какое внимание в государственной стратегии уделяется развитию организационных систем в подготовке осуществления реформ образования.

Список литературы

1. Kwiek, M. (2002). Social and Cultural Dimensions of the Transformation of Higher Education in Central and Eastern Europe. *Higher Education in Europe*, 26(3), 399-410. Doi: 10.1080/03797720120115
2. Kwiek, M. (2014). Changing higher education and welfare states in postcommunist central europe: new contexts leading to new typologies? *Human Affairs*, 24(1), 48-67. Doi: 10.2478/s13374-014-0205-1
3. Scott, P. (2007). Higher Education in Central and Eastern Europe. In: Forest J.J.F., Altbach P.G. (eds) *International Handbook of Higher Education*. Springer International Handbooks of Education, vol 18. Springer, Dordrecht. Doi: 10.1007/978-1-4020-4012-2_21
4. Pataki, G. (2016). The State of Educational Research: Central European Silence and Controversies. In: *Education and Transition in East-Central Europe*, Eds. G. Pataki // *HERJ Hungarian Educational Research Journal*, 6(2), 3-7. Doi: 10.14413/HERJ.2016.02.01
5. Dakowska, D. (2017). Competitive universities? The impact of international and European trends on academic institutions in the ‘New Europe’. *European Educational Research Journal*, 16(5), 588–604. <https://doi.org/10.1177/1474904116688024>
6. Gawlicz, K., Starnawski, M. (2018). Educational policies in Central and Eastern Europe: legacies of state socialism, modernization aspirations and challenges of semi-peripheral contexts. *Policy Futures in Education*, 16(4), 385–397. <https://doi.org/10.1177/1478210318777415>
7. Dobbins, M., Kwiek, M. (2017). Europeanisation and globalisation in higher education in Central and Eastern Europe: 25 years of changes revisited (1990–2015). *European Educational Research Journal*, 16(5), 519-528. Doi: 10.1177/1474904117728132
8. Scott., P. (2002). Reflections on the Reform of Higher Education in Central and Eastern Europe. *Higher Education in Europe*, 27(1-2), 137–152. Doi: 10.1080/0379772022000003288
9. Dlouhá, J., Mally, K. V., Dlouhý, J. (2017). ESD principles in higher education from a perspective of Central and Eastern European countries. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(6), 822–840. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2016-0045>
10. Van Emmerik, I. J. H., Bakker, A. B., Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, 14(6), 594–613. <https://doi.org/10.1108/13620430910997312>
11. Nitta, K. A., Wrobel, S. L., Howard, J. Y., Jimmerson-Eddings, E. (2014). Leading change of a school district reorganization. *Public Performance & Management Review*, 32(3), 463–488. Doi: 10.2753/PMR1530-9576320305

12. Beer, M., Eisenstat, R. A., Spector, B. (2011). Why Change Programs Don't Produce Change. In: HBR's 10 Must Reads on Change. Eds. John P. Kotter (Author), W. Chan Kim (Author), Renée A. Mauborgne. Boston: Harvard Business Review Press.
13. Colenso, M. (1999). Kaizen Strategies for Successful Organizational Change. Enabling Evolution and Revolution within the Organization. Financial Times, Prentice Hall.
14. Chan, A. H. Z., Malek, M. D., Bahari, F. (2018). Higher authority organizational stressors among higher education deans: a multiple case study. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 10(3), 333–343. <https://doi.org/10.1108/JARHE-01-2017-0008>
15. Vakola, M., Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
16. Eriksson, C. B. (2004). The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review*, 33(1), 110–126. <https://doi.org/10.1108/00483480410510642>
17. Specht, J., Kuonath, A., Pachler, D., Weisweiler, S., Frey, D. (2018). How Change Agents' Motivation Facilitates Organizational Change: Pathways Through Meaning and Organizational Identification. *Journal of Change Management*, 18(3), 198–217. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1378696>
18. Alas, R., Vadi, M. (2006). The employees' attitudes and their connections with the organisational culture in the process of change in the Estonian organisations. *Baltic Journal of Management*, 1(1), 49–66. <https://doi.org/10.1108/17465260610640877>
19. Canning, J., Found, P. A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 274–295. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0018>
20. Stensaker, B., Frølich, N., Huisman, J., Waagene, E., Scordato, L., Bótas, P. P. (2014). Factors affecting strategic change in higher education. *Journal of Strategy and Management*, 7(2), 193–207. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2012-0066>
21. Van den Heuvel, S., Freese, Ch., Schalk, R., van Assen, M. (2017). How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 398–418. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0052>
22. Stensaker, I. G., Meyer, Ch. B. (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124. <https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
23. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

FACTORS AFFECTING ATTITUDE OF PERSONNEL TO CHANGES IN EASTERN EUROPEAN COLLEGES: COMPARATIVE ANALYSIS OF LITHUANIA, BELARUS AND UKRAINE

Šedžiuvienė N., Vveinhardt J.

Šiauliai State College, Vytautas Magnus University

Abstract. The publication presents results of the study conducted in colleges of Belarus, Lithuania and Ukraine with the aim of establishing the attitude of colleges' personnel to changes taking place in educational institutions. Namely the changes that are caused by the reforms of higher education that cause the personnel to have certain attitudes towards them - for some they are understandable, for others they cause uncertainty and others simply do not understand their purpose. The sample of the study does not allow for wider generalizations, so it would be appropriate to repeat the study in the future.

Keywords: higher education, state colleges, changes, personnel participation, Lithuania, Ukraine, Belarus.