

## **Содержание:**

# **Введение**

Современные тенденции развития экономики и социума требуют от любой организации постоянной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды путем внедрения разнообразных изменений организационного, управленческого, технического, финансового, правового характера. Управление изменениями сталкивается с феноменом сопротивления, что представляет собой обычную человеческую реакцию персонала на реализацию любых преобразований в организации, что проявляется попытками людей не допустить, прекратить или затормозить их воплощение.

Сопротивление возникает вследствие разнообразных причин, в частности нежелание людей менять привычный способ деятельности, опасения потерь или непредсказуемости событий, неверного понимания сущности и последствий изменений, нехватки ресурсов на их реализацию, низкого уровня осведомленности, недоверия руководителям изменений, усталости от процесса трансформации негативного опыта предыдущих преобразований и тому подобное.

Сопротивление может иметь и некоторые положительные последствия, ведь позволяет всесторонне изучить проблему, оценить выгоды и затраты на ее реализацию, помогает выявить просчеты. Однако чаще сопротивление становится вполне деструктивным явлением, препятствует своевременному и эффективному внедрению изменений в организации. Потому разработка действенных способов его преодоления имеет важное практическое значение и является основной составляющей системы адаптации персонала к изменениям в организации.

Способы и приемы преодоления сопротивления изменениям в организации стали объектом многочисленных научных исследований. В частности в работах е. Ю. Бруннера, О.И. Гарафоновой, О.Ю. Гусевой, Л. И. Скибицкой, Н. И. Фединец раскрыт вопрос оценки готовности работников и менеджеров к реализации изменений в организации, обоснованы основные правила и основы эффективного влияния на трудовой коллектив, раскрыты методы преодоления сопротивления и тому подобное.

Однако недостаточно исследованными в научной литературе, как с теоретической, так и с практической точек зрения оставляют условия эффективной адаптации персонала к изменениям, подходы к выбору оптимальных методов ее воздействия с учетом поведения работников, а также других факторов, что затрудняет формирование целостной системы управления изменениями.

По этим причинам целью данного исследования стало изучение принципов использования бизнес-тренингов как составляющей эффективной системы адаптации персонала к изменениям в организации.

Объект исследования – система адаптации персонала в современных компаниях России.

Предмет исследования – адаптация персонала к изменениям посредством проведения с ними бизнес-тренингов.

Исходя из поставленной цели, определены следующие задачи исследования:

1. Определить основные проблемы адаптации персонала и методы их решения на предприятиях.
2. Описать принципы адаптации персонала к изменениям
3. Описать организацию исследования.
4. Разработать модель бизнес-тренинга для адаптации персонала к изменениям.

## **Глава 1. Теоретические основы адаптации персонала**

### **1.1. Основные проблемы адаптации персонала и методы их решения на предприятиях**

В наше время не существует общепринятого определения понятия «адаптация персонала». В экономической литературе [1-5] авторами были высказаны определенные позиции по этому вопросу.

Адаптация персонала – это процесс приспособления человека к новой среде, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых условиях.

Адаптация предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения общих задач. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к среде и, наконец, идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими [2, с. 93].

Успешность адаптации зависит от характера производства, его среды и самого работника. Чем сложнее среда, которая более отличается от обычной на предыдущем месте работы, тем труднее проходит процесс адаптации.

Современные российские предприятия сталкиваются с рядом типичных проблем, которые приводят к необходимости совершенствования процесса адаптации. Рассмотрим подробнее наиболее типичную карту проблем адаптации персонала на предприятии.

Высшее руководство предприятий, преследуя цели экономии затрат, не уделяет этому вопросу весомого внимания, что и создает значительные трудности в работе, ведь люди – это главный ресурс, тот мотор, от которого зависит эффективность деятельности предприятия в целом.

Однако, несмотря на все это, на отдел кадров обычно возложено множество функций, которые требуют оптимального их выполнения со стороны сотрудников подразделения, а именно:

- обеспечение соблюдения принципов подбора персонала на предприятии;
- обеспечение и осуществление контроля над выполнением трудового законодательства, приказов, указаний и решений вышестоящих организаций по вопросам работы с кадрами;
- организация работы по повышению деловой квалификации работников, организация производственно-экономического обучения со всеми работниками предприятия;
- создание адекватной системы мотивации;

- изучение практической деятельности руководителей и специалистов, обеспечение на этой основе правильного размещения кадров;
- создание лояльного персонала;
- исследование психологического климата внутри предприятия и тому подобное.

Наряду с этим из-за ограниченности ресурсов на отечественных предприятиях выделяется недостаточно средств на оплату труда работников отдела кадров (или департамента (отдела) по работе с персоналом) в целом и адаптацию персонала в частности. Это обуславливает небольшое количество работников в указанном подразделении и обычно невысокую квалификацию таких работников, поскольку за невысокую мотивацию они не желают учиться и повышать свою квалификацию.

Следует также отметить, что работники отделов кадров часто не имеют специального образования в области управления персоналом, психологии и тому подобное. Все эти проблемы обуславливают негативные последствия, в том числе повышают текучесть персонала на предприятиях. Наряду с этим указанные недостатки в составе отдела кадров приводят к другой проблеме: должностные инструкции для персонала составляют непосредственно руководители отделов. А это приводит к определенным проблемам, поскольку должностная инструкция содержит лишь профессиональные обязанности кандидата на должность, однако для набора персонала и дальнейшей его адаптации необходимо учитывать его психологическую пригодность, а также перспективы карьерного роста, поскольку только человек, который стремится постоянно совершенствоваться, может быть действительно полезной для предприятия.

Негативным последствием составления инструкций руководителями отделов является малое количество персонала с высшим образованием, потому что руководителям отделов невыгодно нанимать в свои отделы профессионалов с высшим образованием, поскольку они могут быть конкурентами для руководителей. Это и приводит к тому, что в отделы нанимаются работники с профессиональным, но не высшим образованием. Другим негативным проявлением найма работников руководителями функциональных отделов является развитие «семейства» и «кумовства», поскольку подбор персонала с помощью сотрудников предприятия является тем главным ресурсом рабочей силы, к которому в основном обращается руководство.

На российских предприятиях уже достаточно прочно сформировалась и закрепились цепочка приема на работу по «блату», который берет свое начало от

высшего руководства и достигает уровня работников рабочих профессий. Еще одной проблемой, которая является следствием составления должностных инструкций руководителями отделов без учета личностных качеств потенциального работника, является нежелание сотрудников повышать квалификацию и обучаться. А этому нужно уделять особое внимание.

Это позволит в дальнейшем сохранить конкурентоспособность предприятия и выпускаемой продукции. Все приведенные выше проблемы приводят к тому, что большинство усилий руководства в рамках управления персоналом направлены на подбор, подготовку и обучение персонала, а на адаптацию новых или имеющихся работников к новым условиям труда, рабочих мест и должностей внимания, времени и средств не хватает. Таким образом, существует насущная необходимость в усовершенствовании процесса адаптации персонала.

Процесс адаптации условно может проходить в следующей последовательности [11]:

- оценка уровня подготовленности новичка; ориентация в организации;
- объяснение задач и требований к работе;
- введение в рабочую группу;
- поощрение помощи новичку;
- функционирование.

Однако авторы выделяют также другие этапы адаптации персонала. Основываясь на этапах адаптации, которые выделяют различные авторы [6; 9-11], можно выделить такие из них, как оценка подготовленности новичка, ориентация в организации, активное действие новичков и их поддержка, стабильная работа новичка.

Важнейшей задачей руководителей в процессе адаптации является оказание помощи работнику в успешной интеграции его в организацию. Практически интеграция (или адаптация) должна начинаться с процесса получения работником информации об истории предприятия, выпускаемую продукцию, оказываемые услуги, структуру управления, правила внутреннего распорядка, льготы для сотрудников, о возможности повышения квалификации и карьерного роста и тому подобное.

Все эти сведения должны предоставляться работнику специалистами отдела кадров. А ознакомление с рабочим местом проводится непосредственным линейным руководителем. Он представляет нового работника коллегам, знакомит с производственными функциями, дает возможность понаблюдать за работой коллег. При необходимости можно назначить куратора нового сотрудника на первый рабочий день. Важно помочь новому работнику быстро адаптироваться на рабочем месте и войти равноправным членом в свой коллектив, потому что от того, как быстро он это сделает, будет зависеть его полноценное использование.

Наряду с этим целесообразно разработать «Путеводитель для нового сотрудника» или «Гид организацией». Название может быть любым, главное, чтобы содержание такого документа содержал такую информацию, как:

1. История компании.
2. Направления деятельности.
3. Миссия компании.
4. Цель компании.
5. Пути достижения цели: всегда идти в ногу со временем, внедрять и применять новые технологии; никогда не останавливаться на достигнутом, постоянно совершенствоваться; стремиться к росту и расширению компании, выходить на новые рынки.
6. Ценности компании, система которых содержит четыре основные составляющие, такие как работники; деловая репутация; инновации и развитие; жизнь и здоровье работников.
7. Качества сотрудников, которые ценятся в компании: способность к командной работе; способность добиваться результатов и доводить дело до конца; готовность брать на себя решение сложных задач; инициативность; новаторство; уважение к каждому члену коллектива, независимо от должности; честность; самокритичность; постоянное развитие, как в профессиональном плане, так и в личном и др.
8. Некоторые правила поведения, которых необходимо соблюдать на работе.
9. Правила оформления трудоустройства. 10. Условия расторжения трудового контракта. Такой путеводитель позволит работнику ознакомиться с основными

правилами работы в организации. Он будет основным методом организационной адаптации на предприятии.

Также, целесообразным является применение таких методов профессиональной адаптации, как:

1. Инструктаж – объяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте; проводится, в основном, для работников рабочих профессий начальниками цехов. Основными особенностями этого метода является его ориентация на ознакомление с конкретными операциями, которые входят в состав профессиональных обязанностей работника. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков.

2. Ученичество. Характерной особенностью этого метода является то, что работники предприятия, с одной стороны, погружены в процесс адаптации, а с другой – работают самостоятельно, но под обязательным наблюдением опытного человека, который постоянно следит за их развитием, оказывающего помощь подсказками и советами.

## **1.2. Принципы адаптации персонала к изменениям**

Адаптацию к изменениям часто считают исключительно индивидуальным процессом, что является ошибкой. На самом деле, любые изменения в организации происходят на трех уровнях:

1. Индивидуальный уровень. Столкнувшись с изменениями, сотрудник вынужден решать несколько проблем. Сначала – это выработка собственного мнения относительно уместности и качества предлагаемых изменений. Если необходимость изменений признана, то, несмотря на чувство незащищенности, возникающее в результате потери устоявшихся производственных отношений, сотрудник будет готов приложить значительные усилия для освоения новых знаний и навыков, которые нужны в изменившихся условиях. Затем, следует понять, отношение к переменам коллег. Это необходимо для того, чтобы оценить, не вызовут изменения недовольство с их стороны.

Таким образом, сотрудник втягивается в игру согласования или навязывание мыслей, в результате которой, в конечном итоге, формируется «коллективная

позиция».

Наконец, сотрудник смирится с новыми методами работы, которые зачастую оказываются не до конца отработанными.

2. Коллективный уровень. Руководители часто склонны недооценивать влияние со стороны коллег на принятие или отвержение сотрудником предлагаемых изменений. Несмотря на свои первые впечатления, многие предпочитают не потерять доверие товарищей по службе, и только впоследствии и с большим трудом меняют свои оценки из страха быть отвергнутыми той группой людей, в которую они входят. Исследования позволяют считать, что принятие изменений принимает форму некоторого общественного договора в условиях, когда существующая практика работы уже себя дискредитировала, а новые альтернативы приветствуются. Причем в большинстве случаев этот договор принимается под давлением или, по крайней мере, с молчаливого одобрения неформальных лидеров коллектива.

3. Организационный уровень. Кроме собственных взглядов на предполагаемые изменения и испытываемое давление со стороны коллег, сотруднику приходится также приспособливаться к той организационной структуре, в рамках которой он работает. То есть наряду с теми техническими и организационными средствами, которые нужно внедрить, ему также приходится учитывать действия руководства по пропаганде и продвижению изменений.

Новая структура, новые концепции качества, изменения в структуре отчетности, перестройка производства, внедрение новых технологий, совершенствование производственных процессов, перестройка горизонтальных связей внутри предприятия, изменены процедуры – неполный перечень тех организационных аспектов реорганизации, которые необходимо проработать, испытать, отладить, освоить, оценить и при необходимости исправить и задокументировать. В силу того, что эти аспекты перестройки проще поддаются оценке, руководители предприятий часто концентрируют свое внимание именно на них, упуская из виду два других измерения проводимых изменений [11].

На самом деле все перечисленные три уровня взаимосвязаны, и нарушение в одном из них неизбежно влияют на два других. Эта взаимозависимость усложняет задачу осуществления изменений и, безусловно, служит причиной относительно скромных достижений в процессе реорганизации компаний. Решение подобных сложных задач оказывается под силу только тем менеджерам, которые обладают

достаточной гибкостью и решительностью.

В разрезе вопроса адаптации персонала к изменениям самым главным этапом – есть первоочередная реакция коллектива, в течение которого сотрудники взвешивают все за и против, чтобы выработать свое отношение к изменениям. В зависимости от результатов подобной оценки – это отношение может быть положительным, безразличным или отрицательным. Соответственно, реакцией сотрудников будут энтузиазм, апатия или решительное отрицание.

В зависимости от их реагирования на предлагаемые изменения сотрудников можно разделить на три типовые группы:

1. Сторонники – сотрудники, которые видят очевидные преимущества предлагаемых изменений и с энтузиазмом поддерживают их внедрение. Они активно участвуют в проведении изменений и прилагают усилия для того, чтобы к ним приспособиться.
2. Амбивалентные – для каких преимущества и недостатки изменений кажутся равноценными. Вместе с тем, если надавить на них сильнее, они будут готовы смириться с изменениями, как с неизбежным злом. Сотрудники не станут оказывать сильного сопротивления изменениям, но также и не проявят сильной заинтересованности. На деле они, скорее всего, будут просто ждать, пока их не проведут через стадию экспериментов, без которых они вполне могли обойтись.
3. Противники – сотрудники, отношение которых к возникшей ситуации является негативным, и они используют всю свою энергию на то, чтобы помешать изменениям. Они будут проявлять нежелание внедрять их, порой бунтовать против, а когда терпят поражение в своих усилиях, представлять себя в роли невинных жертв. Противники никогда не будут искать способы приспособления к изменениям. В лучшем случае они смирятся с ними, затаив при этом возмущение и обиду.

Опыт показывает, что менеджеры склонны уделять повышенное внимание описанию тех выгод, которые обещают работникам изменения, хотя на самом деле фактор личной выгоды является наименее мощным и долговременным.

Способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях:

- а) привлечение внимания работников к внешним угрозам, наличие которых оправдывает расходы на проведение реорганизации.

- б) Приведение примеров прошлых неудач, подтверждающих неотложную необходимость внесения изменений в современную практику работы предприятия.
- в) Предоставление сотрудникам возможности самостоятельно увидеть тот разрыв, который существует между существующей практикой работы организации и реальными внешними условиями ее существования (изменение состава и количества потребителей, конкуренция, требования законодательства и т.д.).
- г) Представление сотрудникам фактических данных оценки компании в сравнении с ее конкурентами.
- д) Представление сотрудникам результатов исследования причин недовольства потребителей работой компании.
- е) проведение мероприятий, стимулирующих обсуждение ожидаемых изменений (конференции, учебные курсы, курсы повышения квалификации и т. д.) [12].

Как вывод, следует отметить, что изменения необходимые для организации и готовить персонал организации нужно заранее. Определив к какому составу относится каждый сотрудник, выяснить мотивы и тщательно разработать программу реализации изменений.

## **Глава 2. Адаптация персонала в системе управления изменениями в организации**

### **2.1. Организация исследования**

Исследование осуществлялось путем опроса офисных работников (совокупная выборка составила 78 респондентов), которым предлагалось оценить эффективность, приоритетность и адекватность различных методов адаптации сопротивления к изменениям в организации в баллах (от 0 до 3).

Все опрошенные разделены на группы в зависимости от собственного статуса (руководители и исполнители), а также в зависимости от преобладания элементов авторитарного или демократического стилей управления в организации.

Выяснено, что руководители авторитарного типа предпочитают применение методов принуждения, манипуляциям, а также в определенной степени

проведению переговоров.

Руководители демократического типа чаще прибегают к информированию и общению, помощи и поддержке, активному привлечению и стимулированию работников.

На предпочтениях исполнителей в значительной степени отражается опыт работы с руководителями, практикующими отличные стили менеджмента. Однако они в целом склоняются к мнению, что наиболее эффективными являются методы, основанные на уважении, учете интересов работников, распространении информации.

Поскольку реализация преобразований часто происходит на фоне противоречивости интересов различных участников изменений, для определения наиболее приемлемых методов преодоления сопротивления необходимо учитывать тип поведения людей.

Для этого уместно использовать тест К. Томаса (см. Приложение Ф) относительно изучения личной предрасположенности работников к конфликтному поведению, что позволяет определить, какие формы поведения в конфликтных ситуациях при реализации изменений характерны для членов трудового коллектива, какие из них являются более продуктивными или деструктивными, а также каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение.

Для этого в тесте применяется двухмерная модель регулирования конфликтов, в ней определяющими измерителями являются кооперация, связанная со вниманием человека к интересам других людей, участвующих в конфликте, а также настойчивость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Согласно этих двух измерителей можно выделить пять способов регулирования конфликтов: соперничество, компромисс, приспособление, избегание и сотрудничество [21].

В процессе исследования была изучена склонность опрошенных офисных работников к конфликтному поведению. Выяснено, что треть работников имеет выраженную склонность к использованию стиля соперничества (конкуренции). Эти люди стараются в первую очередь удовлетворить свои собственные интересы в ущерб интересам других людей. Как правило, они оказывают активное сопротивление и открыто проявляют его. В то же время могут прибегать к реализации изменений и становиться их успешными проводниками. Поэтому в процессе адаптации к изменениям этой группы работников необходимо, активно

использовать их потенциал, значительное внимание уделять информированию о соблюдении их интересов, применять методы участия и привлечения, переговоров и соглашений. В то же время нужно учитывать, что явное или неявное принуждение для них вряд ли будет эффективным.

Более 19% респондентов приспосабливаются к обстоятельствам и позиции коллег. Они склонны действовать совместно с другими людьми, что важно для реализации изменений, однако обычно не прибегают к попыткам отстаивать собственные интересы, предпочитая соглашаться на уступки. Эта категория работников в основном не сопротивляется изменениям, поэтому, на первый взгляд, не требует разработки специальных мер по его адаптации. Вместе с тем следует учитывать, что пассивная позиция таких людей не позволяет им становиться проводниками изменений в коллективе, делает невозможным конструктивный диалог и поиск путей совершенствования проекта изменений, а, следовательно, превращается в пассивное сопротивление. Поэтому целесообразно осуществлять ряд мероприятий по привлечению этих работников к сотрудничеству в процессе реализации преобразований в организации.

Почти четверть из опрошенных людей склонны применять стиль избегания. Они не отстаивают свои права, уклоняются от сотрудничества, игнорируют проблемы или отсрочивают их решения, перекладывают ответственность на других. Обычно такие работники не являются ни активными проводниками, ни даже исполнителями изменений. Их сопротивление пассивно и часто скрыто, однако его значимость от этого не снижается, что требует внедрения действенных методов и механизмов его адаптации к изменениям, которые основаны на методах участия и привлечения, помощи и поддержки, а также иногда и достаточно авторитарных подходов.

Около 14% респондентов применяют компромиссный стиль поведения в конфликтных ситуациях в условиях изменений, при которых стороны соглашаются частично поступиться своими интересами для достижения основных целей. Это происходит путем торга или обмена, взаимных уступок и позволяет прийти к общему решению. На первый взгляд для этой группы работников наиболее приемлемыми методами адаптации к изменениям являются переговоры и соглашения. Однако это не всегда так, ведь конфликт в такой способ решается лишь поверхностно, его глубинные причины остаются и впоследствии приводят к торможению процесса изменений. Поэтому в отношении такой категории людей целесообразно применять и другие методы адаптации к изменениям, среди которых наиболее эффективными могут быть информирование и общение, помощь

и поддержка.

Лишь один из опрошенных желает сотрудничества, хотя это является формой поведения в условиях изменений. Работники, склонные к сотрудничеству, принимают активное участие в разрешении конфликтов, отстаивают собственные интересы, однако учитывают и интересы других. Они способны стать эффективными проводниками изменений, которые способны привлекать к реализации преобразований других членов трудового коллектива с учетом их потребностей и интересов. Наиболее эффективными способами адаптации к изменениям в случае его возникновения для этой категории работников является лишь основанные на сотрудничестве и взаимоуважении, и отличаются демократическими подходами управления. Конечно, люди склонны к различным формам поведения, а применение конкретного стиля часто является ситуативным и зависит от особенностей и ожидаемых последствий изменений, текущей ситуации в коллективе и многих других факторов.

Кроме того, соотношение численности членов трудовых коллективов, которым присущ тот или иной стиль поведения в условиях конфликта, разнится и зависит от особенностей социально-трудовых отношений в организации, основных характеристик работников (возраста, пола, должности, опыта работы и прочее), а также сущности конфликта и тех последствий, которые принесут изменения работникам. Однако в любом случае, выбор методов адаптации к изменениям в системе управления изменениями непосредственно зависит от стилей поведения работников и особенно – лидеров формальных и неформальных социальных групп.

Кроме личной предрасположенности работников к конфликтному поведению в условиях изменений на выбор методов адаптации к изменениям влияет большое количество факторов, основными из которых являются:

- авторитет проводников изменений в коллективе, их профессионализм и отношение к интересам других;
- отношение персонала и формальных и неформальных лидеров социальных групп к трансформационным процессам;
- наличие эффективной команды изменений;
- стиль управления присущ руководителю организации и агентам изменений;

- уровень корпоративной культуры в организации, отлаженность коммуникативных связей, отношения между членами трудового коллектива;
- креативность проводников изменений и персонала;
- ожидаемые результаты, в т. ч. выгоды и потери, от реализации изменений;
- основные причины сопротивления персонала;
- опыт преодоления сопротивления предыдущих преобразований в организации;
- наличие ресурсов, в т. ч. времени, на внедрение изменений;
- способность руководства обеспечить обучение и консультирование работников по работе в условиях нововведений;
- способность проводников изменений предоставить определенные гарантии работникам и соблюсти их;
- сформированность системы мониторинга и контроля за реализацией изменений в организации;
- мотивация проводников изменений до их реализации и способность сформировать адекватную систему мотивации для других участников;
- наличие системы стратегического управления организацией и тому подобное.

Учет всех указанных факторов позволяет определить наиболее приемлемые методы преодоления сопротивления персонала и сформировать действенную систему управления изменениями в организации.

Для преодоления индивидуально-психологических причин сопротивления персонала к изменениям руководители компаний используют в основном профессиональное обучение новым компетенциям и психологическую помощь и поддержку. Для преодоления социально-психологических причин сопротивления изменениям чаще всего используется групповое обсуждение и дискуссии; кроме этого используется также мотивационный тренинг и ротация состава команд. Для преодоления организационных барьеров сопротивления изменениям основными методами являются:

- разъяснение актуальности организационных изменений;

- контроль и принуждение к внедрению нововведений;
- совершенствование организационных коммуникаций;
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений;
- проектирование новой структуры компании;
- трансформация организационной культуры.

Обобщая эти результаты, можно заключить, что при преодолении психологических причин сопротивления персонала используются в основном «мягкие» методы межличностного влияния: обучение, психологическая поддержка и разъяснение, а для преодоления организационных барьеров на первый план выходят административные методы, направленные на совершенствование организационных коммуникаций и использование власти принуждения. При этом значительно реже используются методы, связанные с перепроектированием ключевых организационных характеристик.

Можем отметить, что реализация этих методов является объективно сложной задачей и не всегда сопровождает проводимые изменения. Поэтому предлагаем модель бизнес-тренинга для адаптации персонала к изменениям.

## **2.2. Модель бизнес-тренинга для адаптации персонала к изменениям**

Тренинговая технология обучения способна выявить потребности, сформулировать цели и найти действенные способы их достижения. Разрабатывая тренинги, можно спрогнозировать их эффекты и достичь реализации намеченных целей. Именно благодаря специфике тренингового обучения, данный метод считается эффективным, требует небольших затрат по времени и является одним из успешных. Таким образом, тщательно разработанный тренинг – это оптимальный метод по соотношению затрат и результатов в целом ряде случаев. Тренинг – многофункциональный метод, представляющий собой систематизированные интерактивные методы психологического и педагогического воздействия, направленные на формирование навыков самосовершенствования. Он создает предпосылки анализировать собственные возможности, реализацию поставленных целей, определять способы саморазвития и целесообразно планировать свои

действия в правильном направлении. Суть тренинга заключается в том, что участники получают такую подготовку, которая соответствует требованиям современной жизни. В нем участники играют свои собственные роли в моделируемых и естественных ситуациях. Как и любая технология обучения, тренинг обладает рядом функций, которые наглядно показаны на рис.1



Для результативности тренинга, прежде всего, необходима четко спланированная, предельно точная система целей и задач. При этом они должны быть долгосрочными, конкретными и ориентированными на получение результата. Заранее необходимо определять какие знания, умения и навыки сможет приобрести каждый участник тренинга, каким изменения он будет подвержен. Важно учитывать, чтобы приобретенный на тренинге опыт, был практически применен в работе участников.

Методы и этапы реализации тренингов. Среди распространенных конкретных методов тренинга выделяются лекции и семинары, используемые для преподнесения крупной и объемной новой информации, игровые методы, с помощью которых легко модулируются практические ситуации для применения изученного материала и демонстрирования участникам необходимости обучения. К практическим методам можно отнести также и анализ кейсов, подразумевающий решение затем многоуровневое планирование каждого тренинга. После выявления потребностей и постановки целей, для достижения высоких результатов разрабатывается программа обучения, учитывающая специфику конкретных групп

участников, а именно: характер работ, цели обучающихся с точки зрения их карьерного развития, а также уровень знаний. Содержание программ всегда обусловлено тематикой тренинга и поставленными задачами, далее выбираются критерии результативности обучения, формы оценивания: тестирования, упражнения, дискуссии.

Для благополучного результата проведения тренингов руководство организации и сами участники должны подготовиться к мероприятию наряду с тренером. Помещение, материалы, вопрос с размещением, питанием и проездом участников и тренера должны быть заранее решены и подготовлены. Говоря непосредственно о самом проведении тренинга, то стоит отметить, что главный фактор успеха – тренерское мастерство. При наличии превосходной программы и тщательно спланированной подготовки успех не гарантирован, если тренер недостаточно квалифицирован для данного рода деятельности. Именно поэтому, выбирая тренинги для своих сотрудников, руководители организаций должны убедиться в компетентности тренера, основываясь на его рейтинге, репутации и отзывах к выполнению работы.

Любой тренинг привлекает участников комфортной психологической атмосферой, эффективностью и открытостью. Для успешного проведения тренинга должны соблюдаться ряд важных принципов:

- Во-первых, стоит отметить принцип добровольного участия в тренинге в целом, а также в отдельных упражнениях. Обучающийся должен быть заинтересован в изменениях своей личности и приобретении новых умений и навыков. Далее, следует не менее важный принцип диалогизации взаимодействия, подразумевающий межличностное общение участников, основанный на взаимном уважении. [6]

Принцип безопасности гарантирует конфиденциальность и сохранение информации, защищенность каждого участника; все, что происходит на занятиях, не должно выноситься за пределы группы. Наряду с вышеперечисленными принципами выделяется не менее важный принцип открытости, подразумевающий, что участники друг с другом обязаны быть открыты и честны. Самораскрытие не только направлено на другого человека, но и позволяет стать самим собой, запустить механизм взаимодействия в группе для передачи информации, важной для каждого участника тренинга.

- Особое внимание также хотелось бы уделить принципу активности, который заключается в обязательной активности обучающихся и в принятии ответственности за результаты группы, участвующей в тренинге. Реализация данного принципа способствует развитию каждого участника за счет создания условий для самосовершенствования коммуникативного воздействия. [10]

Полученные на тренинге знания и навыки помогут руководителям и в других ситуациях, с которыми сталкивается менеджер в работе с подчиненными:

- Сложности при продвижении и назначении сотрудников на новые должности;
- Ситуации увольнения;
- Вопросы мотивации сотрудников и другие.

Цель тренинга

Научиться эффективно управлять своей коммуникацией с сотрудниками при внедрении изменений.

В программе тренинга:

- Задачи менеджера во время внедрения изменений
- Что такое изменения в компании
- С какими сложностями сталкиваются менеджеры в период изменений
- Что необходимо знать менеджерам для грамотного внедрения изменений в компании
- Реакция менеджера на изменения

Природа возникновения сопротивления изменениям

Реакции менеджера на изменения: как они сказываются на взаимодействии с подчиненными

Баланс в реакциях менеджера: какие инструменты помогут его сохранить: интерактивная фасилитация с группой

Восприятие изменений другими:

- Интерактивная мини-лекция «Причины сопротивления изменениям, стадии сопротивления (модель Дж. Брюссе)»:

- Избегание

- Сопротивление

- Исследование

- Принятие

- Практика. Отработка умения распознавать стадии сопротивления

- Практика. Упражнение: «Анализ проявлений» на отработку понимания логики этапов и их проявлений в поведении сотрудника

- Действия менеджера на каждой из стадий сопротивления

- Разбор эффективных и неэффективных действий менеджера на каждом этапе

- Практика. Упражнение «Действия менеджера» на соотнесение поведенческих паттернов менеджера со стадиями сопротивления сотрудников

- Мотивация к изменениям: как мотивировать свою команду

Мотивы избегания\сопротивления: что движет сотрудниками: интерактивная фасилитация с группой

Мотивация команды: индивидуальная работа участников с существующими командами

Практика. Упражнение «Диагностика команды» на анализ своей собственной команды

Технология открытого диалога:

- Почему необходимо следовать технологиям

- Четыре этапа проведения открытого диалога с сотрудниками

- Инструменты менеджера на каждом этапе

- Практика. Case Study (отработка полученных знаний и умений в формате кейсов)

- Отработка технологии проведения открытого диалога с сотрудниками в формате «Аквариум»

Выводы и индивидуальный actionplan для каждого участника тренинга.

Планируемые результаты обучения. В результате обучения участники:

- Поймут причины возникновения сопротивления изменениям,
- Познакомятся со стадиями сопротивления,
- Узнают о способах преодоления сопротивления при управлении командой,
- Определят мотивацию своих подчиненных,
- Отработают управление эмоциональным состоянием сотрудников при внедрении изменений,
- Освоят технологию «Открытого Диалога».

Тренинг предназначен для:

- Менеджеров среднего звена, начальников отделов, руководителей филиалов, директоров департаментов, и все остальных представителей менеджерского состава, которые имеют команды в подчинении, и необходимость внедрять изменения или сообщать о них своим подчиненным.

Метод ведения. Форма проведения: очный тренинг, в составе которого: интерактивная лекция с презентацией, модерации и практические задания в группах.

## **Заключение**

Адаптация персонала к изменениям является важным элементом системы управления изменениями. Для его успешной реализации необходимо внедрять стратегическое управление в организации, обеспечивать полное осознание персоналом неотвратимости и значимости изменений, повышать профессионализм управления, образовывать эффективную команду изменений, достигать приемлемого уровня прозрачности трансформационных процессов и осведомленности персонала.

Адаптация может преодолеваться путем информирования и общения, привлечения работников к участию в проекте изменений, стимулирования и активной поддержки, переговоров и соглашения, манипуляции и кооптации, явного и неявного принуждения. Выбор конкретных методов является ситуативным и требует учета целого ряда факторов, в частности предпочтений работников и руководителей, склонности членов трудового коллектива в конфликтной поведении в условиях изменений, стиля управления в организации, основных причин сопротивления и прочее.

Таким образом, бизнес-тренинг – высокоэффективная технология обучения и развития персонала, напрямую взаимосвязанная с потребностями, целями, содержаниями, методами и результатами, позволяющая успешно и в краткие сроки осуществлять обучение, достигая определенных результатов, на которые ориентируется предприятие. Результат обучения должен быть стимулом для сотрудников. Этого можно добиться в случае поощрения наиболее активных и успешно закончивших курс работников.

В лучшую сторону должны меняться условия труда и заработная плата сотрудника, повысившего квалификацию. Однако, не только сотрудники, но и организации получают определенную выгоду от обучения персонала, в том числе и с помощью методов тренингов. Предприятия способны поддерживать соответствующий уровень конкурентоспособности, снижение текучести кадров, повышение адаптации сотрудников к постоянно изменяющимся условиям и требованиям рынка. Обучение позволяет распространять и поддерживать основные ценности и приоритеты организации среди работников, продвигать нормы поведения для поддержания организационной стратегии.

Для работника, в свою очередь, польза от обучения проявляется в удовлетворенности своей занятостью, росте квалификации, повышении самооценки и расширении карьерных перспектив психологические и социально-психологические причины и организационные барьеры сопротивления изменениям, а также степень их негативного влияния.

Таким образом, предложенный процесс адаптации персонала позволит повысить конкурентоспособность работников и повысить производительность труда на предприятии. Следует отметить, что останавливаться только на адаптации персонала руководству предприятий не стоит. Персонал нужно постоянно совершенствовать за счет обучения, переобучения и повышения квалификации.

## Использованная литература

1. Адаптация персонала // Бизнес Портал Луцка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://toplutsk.com/articles-article\\_216.html](http://toplutsk.com/articles-article_216.html).
2. Баденина О. О. Значение процесса адаптации для эффективного управления персоналом / о. О. Баденина // управление развитием: сб. науч. трудов. – Харьков: ХНЭУ, 2014. – 8 (171). – С. 34-35.
3. Бакланов П.А. Инструментально-символические модели в организационно-кадровой деятельности (учебно-методическое пособие). – М.: Изд. Дом МИСиС, 2012. – 172 С. 2. Бакли, Р. Теория и практика тренинга / р. Бакли, Д Кейпл. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
4. Баруздин И. А., Дерюгин П. П., Рассказов С.В. Моделирование корпоративной культуры на основе сетевого подхода. // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. № 1 (18). С. 80-85.
5. Береснев Д. Персонал учится, компания считает прибыль // Справочник по управлению персоналом, – 2008. – № 2. – [электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/>.
6. Вачков, И. В. Основы психологии группового тренинга: учебное пособие / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вот-89, 2003. – 224 с. 4. Зайцева, Т. В. Теория психологического тренинга / т. В. Зайцева. – СПб.: Речь, 2002. – 80 с.
7. Вачков И. В. Психологический тренинг. Методология и методика проведения. – М.: Эксмо, 2010. – 560 с.
8. Велькова Н. Профессионально важные качества сотрудника. // kdelo.ru. – 2009. – № 1. – [электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.upravlenie-personalom.ru/>
9. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. 4-е изд. – М.: 2010. – 695 с.
10. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
11. Захарова Г.И. Теория и методика психологического тренинга: учебное пособие- Челябинск, Изд.: ЮУрГУ, 2008г.
12. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е. Н. Кобцева // Вестник Воронежского государственного университета. – Воронеж: Изд - во ВГУ, 2008. – Вып. 1. – С. 100.
13. Конотопцева Ю. Адаптация персонала государственной службы / Ю. Конотопцева // Научный вестник. – 2014. – Вып. 14 «Демократическое

- управление». – С. 100-107.
14. Как помочь новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы // О персонале. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/adaptaciya-personala/kak-pomochnovomu-sotrudniku-adaptirovatsya-na-novom-meste-raboty.html>.
  15. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учеб. пособ. / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.
  16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 446 с. 6.
  17. Любомудрова Н.П. Роль организационной культуры в обеспечении эффективной трудовой адаптации персонала предприятия / Н.П. Любомудрова, Н. В. Смолинская, И.И. Грибик // проблемы экономики и управления. – 2009. – № 640. – С. 327-333.
  18. Никифоренко В.Г. Управление персоналом: учеб. пособ. / В. Г. Никифоренко. – Одесса: Атлант, 2013. – 275 с.
  19. Орлов А.Б. Психология личности и сущности человека: Парадигмы, проекции, практики: Учеб. пособие для студ. психол. фак. вузов— М.: Издательский центр «Академия», 2002. — 272 с.
  20. Петровская, Л.А. Компетентность в общении. Социальнопсихологический тренинг / Л.А. Петровская. – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 215 с.
  21. Русанов В.Ю. Организационное поведение. // Контрольноизмерительные материалы. Направление № 032000.62 - "Документоведение и архивоведение" / Москва, 2012. (Издание второе)
  22. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
  23. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
  24. Тарасов В.К. Персонал технология, отбор и подготовка менеджеров, – Санкт-Петербург, «Питер», 2008. –590 с. 7. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 467 с.
  25. Цзен, Н.В. Психотренинг: игры и упражнения / Н.В. Цзен, Ю.В. Пахомов. – М.: Независимая фирма «Класс», 1999. –282 с.
  26. Kryukova E. On sustainable economic development of the mono town of baikalsk. // International Journal of Economic Research. 2016. Т. 13. № 6. С. 2409-2424.

# Приложение

## Тест Томаса

Инструкция: Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

**1.** А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

**2.** А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

**3.** А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

**4.** А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

**5.** А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**6.** А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

**7.** А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

**8.** А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

**9.** А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

**10.** А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

**11.** А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

**12.** А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

**13.** А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

**14.** А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

**15.** А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

**16.** А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

**17.** А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**18.** А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**19.** А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

**20.** А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

**21.** А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

**22.** А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

**23.** А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**24.** А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

**25.** А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**26.** А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**27.** А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**28.** А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

**29.** А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

**30.** А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

**Бланк вопросника**

№	A	B	№	A	B	№	A	B
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

### **Ключ к опроснику**

1. Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.
3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

### **Обработка результатов**

В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Для обработки результатов удобно использовать маску.