

# Исследование и диагностика социально-трудовых отношений в организациях в целях преодоления проблем сопротивления персонала внедрению инновационных изменений

**ПЯТКОВА Оксана Николаевна**

Старший преподаватель кафедры экономики предпринимательства и маркетинга Алтайского государственного университета

[pyatkovaon@mail.ru](mailto:pyatkovaon@mail.ru)

**RYATKOVA Oksana, N.**

Altai State University

Barnaul, Russian Federation

*Аннотация.* Эффективность и результативность многих инновационных проектов оказываются низкими в силу сопротивления персонала внедрению изменений. В статье выдвигается и доказывается гипотеза о том, что глубинные сущностные причины такого сопротивления кроются в содержании и структуре социально-трудовых отношений и проявляются в форме трудового оппортунизма. В целях преодоления этих проблем предлагается дополнить методику управления изменениями К. Левина. Суть дополнения заключается в предложении проведения на первом этапе применения этой методики специальных исследований в форме опросов и диагностики структуры социально-трудовых отношений на предмет выявления доли их конструктивных и деструктивных типов, а также трудового оппортунизма, с целью последующей институционализации социально-трудовых отношений в направлении повышения восприимчивости персоналом внедряемых инновационных изменений. Для проведения исследования и последующей диагностики разработана специальная анкета. Работа выполнена при поддержке гранта РФФИ № 15-06-05376 «Исследование социально-трудовых отношений на предприятиях в решении проблем преодоления трудового оппортунизма».

*Ключевые слова:* изменения, инновации, сопротивление персонала, трудовой оппортунизм, социально-трудовые отношения.

## RESEARCH AND DIAGNOSTICS OF THE SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN THE ORGANIZATIONS FOR OVERCOMING OF PROBLEMS OF RESISTANCE OF THE PERSONNEL TO INTRODUCTION OF INNOVATIVE CHANGES

*Abstract.* Efficiency and productivity of many innovative projects are low owing to resistance of the personnel to introduction of changes. In article the hypothesis that the deep intrinsic reasons of such resistance are covered in the contents and structure of the social and labor relations is made and proved and are shown in the form of labor opportunism. For overcoming of these problems it is offered to add a technique of management of K. Levin's changes. The essence of addition consists in the offer of carrying out at the first stage of application of this technique of special researches in the form of polls and diagnostics of structure of the social and labor relations regarding identification of a share of their constructive and destructive types, and also labor opportunism, for the purpose of the subsequent institutionalization of the social and labor relations in the direction of increase of a susceptibility by the personnel of the introduced innovative changes. The special questionnaire is developed for carrying out research and the subsequent diagnostics. Work is performed with assistance of a grant of the Russian Fund of Basic Researches № 15-06-05376 «Research of the social and labor relations at the enterprises in the solution of problems of overcoming of labor opportunism».

*Key words:* changes, innovations, resistance of the personnel, labor opportunism, social and labor relations.

Зарубежная и отечественная практика управления изменениями уже давно отмечают тенденцию сопротивления персонала внедрению инновационных проектов [3]. Причина в том, что внедрение любых инноваций неизбежно приводит к изменению содержания трудовых производственных процессов, оценок результатов труда работников, т.п., что создает целый ряд непростых обстоятельств, которые работники по разным причинам не хотят преодолевать, всячески их игнорируют, а иногда даже начинают использовать их в своих интересах с нанесением при этом умышленного ущерба предприятию. Поскольку внедрение инновационных проектов осуществляется в соответствии с формальными приказами администрации, то персоналу, не согласному с изменениями, сопротивляться приходится зачастую скрытно, особенно если речь идет об извлечении собственной выгоды. В итоге внедрение инновационных новшеств далеко не всегда приводит к достижению намечаемых результатов, повышению эффективности деятельности предприятий, решению социальных задач. Более того, даже выразить количественно наносимый сопротивлением персонала при внедрении инновационных изменений ущерб, а тем более установить конкретные причины сопротивления, не всегда представляется возможным.

Поскольку ущерб от сопротивления персонала изменениям, хотя и не всегда его можно точно измерить, достаточно велик, зарубежной теорией и практикой разработаны некоторые методические приемы и подходы к управлению изменениями, которые направлены на ослабление сопротивления персонала внедрению инновационных проектов. В учебной и научной литературе чаще других цитируются теоретические положения К. Левина и его практические рекомендации [5, с. 53-60]. Согласно рекомендациям К. Левина, изменения нужно внедрять в три этапа: размораживание ситуации, внедрение изменения, замораживание новой ситуации. Первый этап – размораживание – предполагает предварительную подготовку персонала к восприятию изменений. Его суть заключается в обучении персонала, подготовке его к работе в новых условиях, в убеждении принятия изменений, т.п. На этапе внедрения осуществляются конкретные работы, процедуры и действия, предусмотренные проектом, изменяющие привычный стиль работы, содержание трудовой деятельности исполнителей. Замораживание – третий этап – предполагает закрепление новых трудовых стереотипов после внедрения инновационных изменений.

Очевидно, что первый этап модели К. Левина является чрезвычайно важным. Однако следует отметить особо, что только одно обучение, даже дополненное традиционной мотивацией, как показывают наблюдения за внедрением реальных инновационных изменений, отнюдь не решает проблемы окончательно – сопротивление персонала внедрению инновационных проектов остается. Если иногда и наблюдается некоторое снижение уровня сопротивления, то весьма незначительное. Это не может не наводить на мысли о том, что причины сопротивления персонала инновационным изменениям лежат значительно глубже, чем это зафиксировано в концепции К. Левина.

Наблюдения за поведением персонала в процессах внедрения инновационных изменений в учреждениях здравоохранения и образования позволили автору в качестве гипотезы выдвинуть предположение о том, что глубинные (сущностные) причины сопротивления персонала внедрению изменений представляют собой не что иное, как трудовой оппортунизм, укоренившийся в институциональной структуре социально-трудовых отношений организаций. Подтверждение гипотезы получено в ходе проведения экспертного опроса четырех групп работников этих двух сфер деятельности: а именно, руководителей организаций и их заместителей, руководителей функциональных подразделений, руководителей средних звеньев, специалистов, вынужденных работать в изменившихся условиях. Экспертный опрос проводился по заранее разработанному сценарию, включавшему в себя десять содержательно связанных между собой вопросов для обсуждения с экспертами. Опрошено было двадцать экспертов в сфере образования и столько же в сфере здравоохранения. Результаты обработки полученных сведений, в частности при обсуждении вопросов, касающихся осведомленности руководителей фактов сопротивления персонала внедрению изменений, показали, что более 90% руководителей всех обозначенных выше уровней отметили наличие скрытого (т.е. оппортунистического) сопротивления персонала изменениям. Около 60% не смогли назвать причины сопротивления персонала изменениям. Однако, когда в беседе с ними интервьюером было обращено внимание на структуру и содержание социально-трудовых отношений, складывающихся обычно в трудовых коллективах, более 80% опрошенных склонны видеть причины организованного и скрытного сопротивления персонала изменениям именно в содержании и структуре социально-трудовых отношений. Весьма интересным является тот факт, что очень многие из опрашиваемых руководителей (в сфере образования больше, в сфере здравоохранения меньше) не могли с уверенностью сказать, чем сейчас занимаются его подчиненные. Это означает, что трудовой оппортунизм, в том числе и в формах сопротивления персонала изменениям, руководством организаций никак не отслеживается, не контролируется, и социально-трудовые отношения в целях преодоления проблем трудового оппортунизма не подвергаются никакой коррекции.

Очевидно, что такое невнимание к социально-трудовым отношениям со стороны менеджмента предприятий никак не может способствовать повышению результативности и эффективности внедрения инновационных изменений.

Исходя из этого, целью исследования, кроме подтверждения выдвинутой гипотезы, является разработка методического инструментария развития социально-трудовых отношений в направлении преодоления проявлений трудового оппортунизма в форме сопротивления персонала внедрению инновационных изменений. Если коротко, суть методики основана на том, что социально-трудовые отношения на предприятиях (в организациях) оформляются в виде институтов под воздействием двух начал: официальных регламентов, требований, контрольных процедур, фиксируемых в документах и являющихся очевидными; неофициальных норм и правил трудового поведения, формирующихся и закрепляющихся в организационных культурах предприятий. Очевидно, что неофициальные нормы и правила не всегда являются очевидными, явными, что и является одним из источников формирования причин оппортунистического поведения работников при внедрении изменений. Как очевидные нормы и правила, так и неочевидные культурные стереотипы трудового поведения оформляются и закрепляются на предприятиях (в организациях) в виде институтов социально-трудовых отношений. Следует отметить, что сколько-нибудь строгих и эффективных методик управления формированием таких институтов нет. Но именно в процедурах их формирования и развития и кроются скрытые неявные причины трудового оппортунизма, проявляющегося в том числе и в форме сопротивления персонала изменениям.

Таким образом, чтобы целенаправленно и эффективно осуществлять процесс внедрения инновационных изменений в организациях, на этапе размораживания модели изменений К. Левина предлагается не ограничиваться только обучением персонала, психологической подготовкой работников к их деятельности в новых условиях, их мотивацией. Здесь нужна кардинальная перестройка содержания и структуры социально-трудовых отношений, их развитие, приспособление отношений к восприятию изменений. Процесс преобразования институтов социально-трудовых отношений, направленный на создание приемлемой для внедрения инновационных проектов институциональной среды отношений труда и социальных взаимодействий работников друг с другом и с менеджментом предлагается называть институционализацией.

В качестве первого шага институционализации социально-трудовых отношений на предприятиях определено исследование сложившейся к моменту внедрения инновационных изменений структуры социально-трудовых отношений. Здесь следует опираться на сложившуюся к настоящему времени теорию социально-трудовых отношений. В учебной и научной литературе в структуре социально-трудовых отношений выделяют следующие типы: солидарность, патернализм, субсидиарность, партнерство, конфликт, дискриминация, конкуренция [4, с. 53-56]. При этом всегда оговаривают, что возможны и другие типы. В работе [2, с. 136-162] доказывается, что в дополнение к семи названным следует добавить еще три: а именно трудовую конфронтацию, трудовой эгоизм и трудовой оппортунизм. Таким образом, речь можно вести уже о десяти типах социально-трудовых отношений. Проф. Б.М. Генкин предложил подразделять все известные типы социально-трудовых отношений на два больших класса: конструктивные и деструктивные [1, с. 357-358]. Какие из них являются конструктивными, а какие деструктивными, следует из названий типов. Характеристики каждого из типов представлены в упомянутой учебной и научной литературе, поэтому речь о них здесь не идет. Но здесь, в отличие от известных публикаций, посвященных как управлению изменениями, так и социально-трудовым отношениям, утверждается, что структура институтов социально-трудовых отношений на разных предприятиях разная. Под воздействием объективных и субъективных факторов на разных предприятиях складываются и разные сочетания типов социально-трудовых отношений, оформляющихся в виде институтов. Так, допустим, на некотором предприятии в институтах социально-трудовых отношений могут преобладать отношения партнерства, солидарности, что позволяет относить их к классу конструктивных. На другом предприятии этой же отрасли могут преобладать отношения трудового оппортунизма, трудового эгоизма, трудового конфликта, что свидетельствует об их деструктивном характере. Очевидно, что внедрение инновационных проектов на первом предприятии встретит сопротивление персонала в значительно меньшей степени, чем на втором. Следовательно, идея институционализации социально-трудовых отношений в направлении повышения в их структуре доли конструктивных типов, которую следует претворять в жизнь на стадии размораживания модели управления изменениями К. Левина, безусловно, следует признать продуктивной. Для ее реализации автор предлагает методику институционализации социально-трудовых отношений в качестве своего основного элемента которой на этапе исследования является анкетный опрос работников предприятия, в среду которых предполагается внедрение инновационного проекта. Именно с опроса трудового коллектива, где предполагается внедрять инновационный проект, и следует начинать институционализацию социально-трудовых отношений. Анкета

содержит девяносто вопросов, ответы на которые, после обработки, позволяют определить долю конструктивных, долю деструктивных и в структуре деструктивных долю отношений трудового оппортунизма. Таким образом, результаты обработки анкет позволяют определить структуру институтов социально-трудовых отношений, сложившуюся к моменту внедрения инновационных изменений, что и представляет собой собственно диагностику отношений персонала к труду, к менеджменту предприятия, что и обуславливает уровень (степень) сопротивления работников изменениям. Зная структуру социально-трудовых отношений на предприятии, где намечено внедрение инновационных проектов, можно составить программу подготовки этого предприятия к восприятию неизбежных изменений, что и будет представлять собой институционализацию социально-трудовых отношений. В этом и заключается суть предложений по развитию концепции К. Левина в области управления изменениями.

### Список литературы

1. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда. Учебник. М. : Норма, 2006. 448 с.
2. Оппортунизм в структуре социально-трудовых отношений: монография / под ред. В.И. Беляева, А.Н. Мельникова, Р.А. Самсонова. Барнаул : ИП Колмогорова И.А. (Изд-во «Концепт»), 2015. 236 с.
3. Управленческие проблемы модернизации / Крупанин А.А. Мячин Ю.В. , Рацова Ю.И. и др.; под ред. А.Н. Цветкова. СПб. : СПбГИЭУ, 2011. 236 с.
4. Экономика труда и социально-трудовые отношения. Учебник / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996. 623 с.
5. Эффективный менеджер. Управление изменениями. Книга 11. Учебное пособие / гл. ред. Т.В. Лютова. Жуковский: МИМ ЛИНК, 1999. 92 с.