

**СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ:
УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРОЙ В ПРОЦЕДУРАХ
ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**
*Social and Labour Relations: Managing the Structure in
Implementing Innovative Changes*

Victor Belyaev

Altai State University, Russian Federation

Olga Kuznetsova

Altai State University, Russian Federation

Oksana Pyatkova

Altai State University, Russian Federation

Abstract. *Implementing innovation programmes often encounters employee resistance to change. The paper provides evidence that the essential characteristics of the causes for such resistance lie in the contents and structure of the social and labour relations. They manifest themselves as opportunism at work. The authors believe that this problem can be solved by developing K. Lewin's and E. Schein's change management models. While implementing innovative programmes by using one of these models, at the opening stage, by the procedure developed by the authors, it is suggested to do research aimed at identifying the contents of the social and labour relations that have been formed within an organisation in order to reveal the quantitative measure of opportunistic behaviour of personnel in their structure and their further correcting towards decreasing the potential of employee resistance to change. For this purpose, the authors developed five scenarios and tools for gathering data through an employee survey in the environment where implementing innovative changes is expected. The findings are supposed to be presented in the form of M. Porter's diagram, on the axes of which are indicated the types of social and labour relations; it perfectly reveals problem areas in the general structure of the social and labour relations. It is the managerial impact on them that allows a decrease in employee opportunistic potential. The evaluation of the methodical approaches, which the authors made in health care institutions, has shown that implementing innovation changes encounters much less employee resistance. Using this conceptual model of change management oriented towards changes in the structure of the social and labour relations allows an increase in efficiency and effectiveness of implementing innovative changes in organizations.*

Keywords: *change management, opportunism at work, social and labour relations.*

Введение *Introduction*

Со времен движения луддитов, которое зародилось в XVIII в., а пик пришелся на 1811-13 гг., менеджеры и ученые развитых в технологическом отношении стран постоянно отмечают такое негативное явление в управлении предприятиями, как сопротивление персонала внедрению изменений. В настоящее время реакция работников на инновации, естественно, не похожа на ту, которая имела место быть в Англии в начале XIX в. Более того, далеко не все работники современных предприятий с таким негативом воспринимают внедряемые новшества инновационных программ. Но, вместе с тем, сопротивление персонала внедрению инновационных изменений, в более или менее очевидных формах, имеет место быть и в современных организациях, практически, всех сфер хозяйственной, образовательной, культурной и иной деятельности людей, и практически во всех странах мира. Причем, сопротивление зачастую носит скрытый оппортунистический характер. В явном виде оно проявляется в снижении объемов производства (продаж), ухудшении качества продукции, увеличении брака, росте числа претензий к товару потребителей, повышении показателей текучести кадров, увеличении числа невыходов на работу по причинам болезни, др.

Современные причины сопротивления изменениям кроются в том, что, в частности, цифровые технологии, да и просто развитие прежних технологических систем, нивелируют профессиональные ценности традиционных специалистов, доводя дело до ликвидации рабочих мест и даже некоторых профессий. Развитие техники, технологий, позволяет предпринимателям заменять квалифицированных специалистов операторами технических устройств, компьютерных систем, сокращая работников, а оставшимся, обедняя содержание их труда, снижают заработную плату. Так, например, на малых предприятиях современные компьютерные системы бухгалтерского учета весьма успешно заменяют квалифицированных бухгалтеров. И такие тенденции просматриваются не только в сфере бухгалтерского учета. В итоге же в обществе появляются техноскептики, которые называют свое движение неолуддизмом и призывают оказывать сопротивление внедрению подобных инновационных изменений (Huesemann, 2011). Не изучать такие явления, имеющие место быть в трудовом поведении работников, никак нельзя. Исходя из этого, цель исследования заключается в развитии апробации методики управления инновационными изменениями, направленной на снижение оппортунистического потенциала персонала при восприятии работниками содержания

инновационных проектов. Объект исследования – медицинские диагностические учреждения. Методология исследования – система методов сбора данных, их обработки и производства знаний о содержании отношений оппортунизма при внедрении изменений, включающая в себя методы наблюдений, опросов по оригинальным разработанным авторами анкетам, систематизации данных, анализа и синтеза систематизированных сведений о трудовом поведении работников при внедрении инновационных изменений в медицинских учреждениях,

Концептуальные модели управления изменениями Курта Левина и Эдгара Шейна

Kurt Lewin's and Edgar Schein's conceptual models of change management

Причина сопротивления персонала изменениям, как отмечают зарубежные исследователи (Камерон & Грин, 2006), заключается в том, что внедрение любых инноваций неизбежно приводит к изменению содержания трудовых процессов, оценку результатов труда работников, т.п., что создает целый ряд проблем для работников, которые, в таких условиях, как и луддиты начала XIXв., других альтернатив сопротивлению изменениям не видят.

Исследование проблем сопротивления персонала внедрению изменений ведется давно. Известно несколько концептуальных моделей управления процессами внедрения изменений с целью преодоления сопротивления персонала. Первой и основной из них следует, пожалуй, назвать модель К. Левина (Levin, 1951), известного немецкого и американского психолога, основателя современной социальной психологии, автора теории лидерства и теории социальной динамики. Его модель управления изменениями включает в себя три этапа (Levin, 1951):

1. «Размораживание» сложившейся ситуации.
2. Внедрение изменений.
3. «Замораживание» измененной ситуации.

На первом этапе К. Левин предложил производить анализ поведения персонала с целью оценки возможностей на предмет формирования восприимчивости работников к внедряемым изменениям, определения конкретных «точек» в группе (команде), воздействие на которые может обеспечить снижение потенциала сопротивления. Здесь автор исходил из теоретических положений, установленных им в ходе психологических экспериментов, проведенных под его руководством в Центре изучения групповой динамики при Массачусетском технологическом институте, суть которых сводится к следующему: во-первых, вытесненным из привычных условий трудовой деятельности человеком управлять легче; во-вторых, на

индивидуумов эффективнее воздействовать, готовя их к восприятию технологических и организованных изменений, если они трудятся в группах, а не индивидуально. Опираясь на эти положения автора модели, на первом этапе необходимо организовать групповое обучение работников профессиональной работе в новых условиях. Это означает, что должны быть организованы курсы переподготовки, повышения квалификации работников. Должна, также, проводиться и целенаправленная разъяснительная работа о преимуществах инновационной программы, как с точки зрения содержания труда, так и его стимулирования в новых условиях. К этому, в общем и целом, и сводится содержание управленческих воздействий на первом этапе внедрения изменений по модели К. Левина. Они, по сути, направлены на корректировку видимых действий работников, их очевидной и реальной реакции на изменения (Levin, 1951).

Суть второго этапа модели К. Левина заключается собственно во внедрении инновационных изменений в практику реальной деятельности организаций. На этом этапе, если персонал прошел специальное обучение, весьма полезным может оказаться вовлечение работников в осуществление изменений: исполнители становятся, как бы, соавторами инноваций. Это, безусловно, снизит потенциал сопротивления работников и внедрение произойдет с наименьшими затратами времени и сил (Levin, 1951).

Третий этап, «замораживание»; его суть заключается в закреплении новых трудовых стереотипов в повседневной трудовой деятельности организации, внедрившей инновационные изменения (Levin, 1951).

Если процессы внедрения инновационных изменений рассматривать с точки зрения решения проблем нивелирования сопротивления персонала изменениям, то основным здесь следует назвать первый этап, ибо его суть заключается в подготовке всей последующей работы по внедрению инновационного проекта. Как менеджмент предприятия проведет его, таковым будет и трудовое поведение работников на втором и на третьем этапах внедрения инноваций; таковым будет и общий результат от последующего их использования. Это понял один из последователей К. Левина Эдгар Шейн (Шейн, 2007) и развил его модель в направлении познания и последующего использования на практике сущностных, т.е. не всегда и не во всем очевидных, глубинных скрытых причин сопротивления, которые укоренены в организационных культурах.

Оценивая важность первого этапа модели К. Левина в части преодоления менеджментом сопротивления персонала внедрению инновационных изменений, Э. Шейн сосредоточил свое внимание на организационных культурах предприятий. В частности, он предположил, что при внедрении любых изменений меняются и функции «когнитивных структур, таких как концепции, убеждения, установки, ценности,

представления» (Шейн, 2007). Это, как раз, и составляет содержательную основу организационных культур. Его взгляд на причины и природу сопротивления персонала изменениям следует оценить как более глубокий: ценностные нормы, ориентиры, убеждения и др., составляющие основу организационных культур, в трудовом поведении персонала при внедрении инноваций, безусловно, играют важную, определяющую, роль. Именно поэтому Э. Шейн не просто направил свою теорию именно на культурные аспекты; он вообще все изменения предложил первоначально ориентировать исключительно на организационные культуры, т.е. изменять собственно культуры, но при этом, иметь в виду, что «изменение культуры само по себе целью быть не может» (Шейн, 2007). Как это следует понимать? А понимать это можно только так: целью модели Э. Шейна, как и модели К. Левина, является внедрение инновационных изменений. Но, для того, чтобы это внедрение было осуществлено без значительного сопротивления персонала, предварительно нужно осуществить изменения в организационных культурах. Важно привести их, с точки зрения содержания, в адекватное с внедряемым инновационным изменением содержание. В этом и заключается суть модели Э. Шейна, ее отличие от модели К. Левина: она ориентирована не на очевидные формы трудового поведения работников, а на культурные обстоятельства (правила, нормы, ценности), обуславливающие это поведение.

Структурно модель Э. Шейна похожа на модель К. Левина. В ней также три этапа: «размораживание»; внедрение изменений; «замораживание» (Шейн, 2007). Но содержание этапов другое, поскольку изменения изначально ориентированы не на изменение трудового поведения, а на изменение культур, поскольку, как следует из содержания его модели, без изменения культур, или, по-другому, без приспособления их к содержанию внедряемых инновационных проектов, потенциал сопротивления работников их внедрению нельзя уменьшить. Это однозначно следует из дополнений, сделанных им, к названиям этапов. Так, в частности, ещё одно (поясняющее) название первого этапа – «размораживание» – автор обозначил как «противоречие», имея в виду разрешение имеющихся в социально-трудовой среде предприятий противоречий, мешающих внедрению инновационных изменений. Он увидел, что при внедрении инноваций, которые не могут не изменять организационных структур, система приходит в состояние дисбаланса в части культур. Это обусловлено тем, что при внедрении любых изменений изменяться должны и сами люди. И изменение самих работников одним обучением не обеспечить; нужны более глубокие преобразования. Э. Шейн увидел их в преобразованиях организационных культур.

С таким, обусловленным именно культурами, сопротивлением персонала внедрению изменений один из авторов этих строк столкнулся в 1990-х гг., когда принимал участие в консультациях руководства предприятий по внедрению маркетинга. В конечном итоге, службы маркетинга создавать удавалось, но сам маркетинг на предприятиях, от этого, отнюдь не появлялся. Причина заключалась в том, что организационные культуры отечественных предприятий отторгали чужеродные методы и процедуры, даже если они были рациональными и необходимыми для работы в условиях рынка. Получалось, как в медицине при пересадке органов: организм реципиента отторгает несоответствующий его органической структуре донорский орган; так и при внедрении зарубежных методов и приемов управления – организационные культуры отечественных предприятий отторгали разработанные в других культурах модели, задачи, системы менеджмента. Для преодоления этого сопротивления был предложен методический подход, который в некоторой степени снижал потенциал сопротивления персонала внедрению служб маркетинга на отечественных предприятиях (Беляев, 2010). Некоторое время он успешно использовался при внедрении маркетинга на начальных этапах рыночных реформ.

Таким образом, предложение Э. Шейна учитывать при внедрении инновационных проектов культурную составляющую, является чрезвычайно важным, поскольку направлено не просто на внедрение новых технологий, но и на изменение человека для работы в этих новых технологических и организационных условиях (внедрение новых технологий, зачастую, как уже указывалось выше, обуславливает и необходимость изменения организационных структур). Не отрицая ни одного положения модели К. Левина, Э. Шейн дополняет ее своими положениями. Так, в частности, должным образом оценивая предложения К. Левина по обучению персонала новым технологиям, он, вместе с тем, обращает внимание и на то, что, прежде чем обучить работника использованию того или иного положения внедряемой технологии, надо его отучить от прежних стереотипов трудового поведения, сформировавшихся в условиях применения заменяемых технологий. До тех пор пока над работником будут довлеть прежние трудовые стереотипы, он будет ощущать возникшую противоречивость своего производственного бытия, и будет сопротивляться внедрению новых форм организации труда. «Ключ к пониманию сопротивления изменениям в том и состоит, чтобы понять, что отказаться от некоторых моделей поведения, ставших ... дисфункциональными, бывает все же трудно, т.к. можно лишиться членства в группе или нарушить некоторый аспект... самоидентификации» (Шейн, 2007). Вывод автора из этого такой: надо не только обучать работников решению

новых задач, или прежних задач новыми способами, надо их отучать от прежних стереотипов трудового поведения.

Обратив внимание на необходимость изменения в процессах внедрения технологических и организационных изменений и людей тоже, Э. Шейн побудил сообщество ученых и менеджеров, занимающихся проблемами внедрения инноваций в производство, взглянуть на роль и значение самого работающего человека с другой точки зрения. Он, по сути, подвел их к мысли о том, что древнегреческий философ Гераклит (которого называют основоположником современной теории управления изменениями), заявивший о невозможности войти в одну и ту же реку дважды, поскольку все течет, все изменяется, неявно подчеркнул, что и сам человек, входящий в эту реку во второй раз уже не тот – он тоже изменился (Камерон & Грин, 2006).

Действительно, все в этом мире подвержено изменениям; нет ничего более постоянного, чем изменения. Не свободны от изменений и люди. После публикации трудов Э. Шейна многие ученые разных стран стали проводить специальные научные исследования, посвященные именно изменениям работников в решении проблем преодоления сопротивления персонала при внедрении инновационных программ; их результаты нашли широкое отражение во множестве статей и книг. В них, в основном, предлагаются решения, касающиеся видимых аспектов преодоления проблем сопротивления изменениям, таких, например, как учет многообразных взаимодействий работников в процессах освоения ими новых технологий (Стребел, 2007), создание инновационной корпоративной инфраструктуры посредством производства новых научных знаний и их производственного потребления, превращения обучения в корпоративную религию, др. (Мэттью, 2004). Подобные методы, безусловно, решают проблемы внедрения инновационных изменений, но далеко не в полной мере, поскольку все известные методики отнюдь не направлены на устранение сущностных причин, порождающих сопротивление персонала изменениям. Чтобы на уровне сущностных основ, формирующих трудовое поведение работников, разобраться в причинах, вызывающих сопротивление, и в действиях, необходимых для его нейтрализации, предлагается продолжить намеченное Э. Шейном движение в их познании в направлении погружения на более глубокий сущностный уровень: другими словами, предлагается с уровня организационных культур перейти на уровень социально-трудовых отношений.

**Социально-трудовые отношения: основа трудового поведения людей,
их структура и роль в восприятии персоналом инновационных
изменений**

***Social and labour relations: the basis of employee behaviour, their structure
and role in perceiving innovation changes by the employees***

Как известно, предела для совершенствования нет. Поэтому, несколько не умаляя роли и значения представленных выше моделей, вместе с тем, отметим, что, в силу изменения содержания самих изменений (это не тавтология), настала пора переосмыслить некоторые концептуальные положения управления внедрением этих содержательно изменившихся изменений. Современные инновационные изменения основаны на таких технологиях, которые восприниматься персоналом положительно могут только при условии более тонкой работы с людьми, чем предусматриваемые прежде процедуры переподготовки, повышения квалификации, мотивации, воздействия на культурные составляющие труда. Действительно, цифровые технологии, компьютеры, современные средства передачи данных, др., привносят в содержание труда такие новые нюансы, которые приводят не только к изменению трудовых стереотипов (на что, собственно, и ориентирована модель К. Левина), но и к изменениям в содержании труда, а, следовательно, и в отношениях работников к труду вообще. Это с одной стороны. А с другой – следует, все-таки, признать, что известные концептуальные подходы к управлению изменениями в организациях не решали и не решают в полной мере проблемы сопротивления персонала, поскольку ориентированы они исключительно на внешние заметные проявления скрытых сущностных причин, а не на сами эти скрытые сущностные причины. Другими словами, они ориентированы на борьбу с симптомами, а не с причинами, их вызывающими. В случае управления изменениями точно также; действие симптомов ослабляется, но вызвавшие их причины остаются, следовательно, в последующих процедурах внедрения изменений они вновь проявят (и проявляют) себя все в той же форме сопротивления персонала их внедрению. Это и служит основанием для продолжения исследований в области управления изменениями в целях нейтрализации сопротивления персонала, в принципе.

Любому исследованию, как известно, предшествует этап предварительного осмысления проблемы, ее содержания на уровне понятий, связей между ними, т.п. На этом этапе, в частности, установлено, что сопротивление персонала изменениям проявляется в конкретных трудовых действиях, которые никак не способствуют (или способствуют не в полной мере) реализации потенциала внедряемых изменений; это, в общем и целом, есть не что иное, как одна из форм трудового поведения

работников. Социальными психологами и другими исследователями установлено, что сущностной основой любого поведения людей являются отношения (Черчилль & Якобуччи, 2004). Отсюда, по аналогии, можно заключить, что сущностной основой трудового поведения являются социально-трудовые отношения. Как внутреннее содержание трудового поведения, они – эти отношения – неочевидны; и именно в этой ненаблюдаемой напрямую среде социально-трудовых отношений и сокрыты сущностные причины сопротивления персонала изменениям.

Что же собой представляют социально-трудовые отношения? В общем и целом, под социально-трудовыми отношениями понимают «объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни» (Меликьян & Колосова, 1996). По признаку, «каким конкретно образом принимаются решения в социально-трудовой сфере» (Меликьян & Колосова, 1996) авторами цитируемого учебника произведена их классификация. В частности, ими выделены следующие классы (типы) социально-трудовых отношений: солидарность, патернализм, субсидиарность, партнерство, конфликт, дискриминация (Меликьян & Колосова, 1996). Несколько позднее, профессор Б.М. Генкин предложил еще один тип социально-трудовых отношений – внутреннюю конкуренцию работников (Генкин, 2006). Кроме того, он предложил все выявленные типы социально-трудовых отношений сгруппировать в две группы: конструктивные и деструктивные. Это, по его мнению, обуславливается тем, что «противоречия в социально-трудовых отношениях неизбежны» (Генкин, 2006). Следовательно, неизбежным является и наличие противоположно направленных характеристик этих отношений (ожиданий, интересов, ценностей работников, т.п.). Именно в противоречиях, согласно диалектике, задействованы как конструктивные начала (силы) функционирования и развития предприятий, так и деструктивные. Это обстоятельство можно и, безусловно, нужно учитывать в решении проблем управления трудом на предприятиях, в том числе и при снижении потенциала сопротивления персонала изменениям.

Авторы данной работы, применив разработанный ими метод двумерной матричной классификации деструктивных социально-трудовых отношений по признакам «противодействие и сопротивление (слабое – сильное), «форма проявления (неявная – явная)» (Беляев, Мельников, & Самсонов, 2015), выделили еще четыре типа социально-трудовых отношений, никем не описанных ранее. Целью такого исследования было выявление скрытых сущностных причин, выражающихся, в частности, в сопротивлении персонала официальным трудовым регламентам, проявляющимся в сокрытии работниками резервов рабочих мест, скрытных

нарушениях трудовой дисциплины, техники безопасности, т.п. В итоге были выявлены еще четыре типа социально-трудовых отношений, деструктивных по своей природе: трудовой конфликт (слабое сопротивление, явная форма проявления); трудовая конфронтация (сильное сопротивление, явная форма проявления); трудовой эгоизм (слабое сопротивление, неявная форма проявления); трудовой оппортунизм (сильная форма сопротивления, неявная форма проявления) (Беляев и др., 2015). В пользу того, что это самостоятельные типы социально-трудовых отношений говорит то обстоятельство, что один из них – а именно, трудовой конфликт – указан и в другой классификации, выполненной по признаку способов и условий принятия управленческих решений (Меликьян & Колосова, 1996).

Особый интерес, в контексте исследования проблем сопротивления персонала изменениям вызывает трудовой оппортунизм, как самостоятельный тип социально-трудовых отношений. В данной статье представлены результаты дальнейших исследований авторов, выполненных ими в направлении поиска путей для разработки концептуальных положений и методических средств решения проблем трудового оппортунизма при внедрении инновационных изменений.

Подробный анализ понятия «оппортунизм», в общем и целом, представлен в одной из монографий профессора Е.П. Попова (Попов, 2011). Исходя из подробных комментариев, представленных в этой работе, оппортунизм, в общем и целом, можно определить, как скрытое преднамеренное извлечение выгоды одной стороной сделки за счет умышленного нанесения ущерба другой стороне. Поскольку в сфере труда участвуют две стороны (работодатель и работник) между ними также возникают подобного рода отношения, и это есть не что иное, как трудовой оппортунизм – самостоятельный тип социально-трудовых отношений. В общем и целом, трудовой оппортунизм, как тип социально-трудовых отношений, представляет собой скрытые (неявные) намерения сторон трудовых соглашений в извлечении выгоды за счет умышленных нарушений трудовых регламентов. Например, нарушения в сфере охраны труда, осуществляемые руководством предприятий в форме закупки дешевых и несоответствующих официальным требованиям средств индивидуальной защиты работников от вредных воздействий среды – это трудовой оппортунизм менеджмента по отношению к работникам. Нарушения правил техники безопасности с целью сокращения затрат рабочего времени – это трудовой оппортунизм работника по отношению к менеджменту. И таких форм проявлений трудового оппортунизма много. Одной из них и является сопротивление персонала изменениям.

**Концептуальная модель управления изменениями в области
социально-трудовых отношений: общие положения**
*A conceptual model of change management in the field of the social and
labour relations: general provisions*

Исходными предпосылками предлагаемой концептуальной модели является, во-первых, то, что социально-трудовые отношения представляют собой сущностную основу трудового поведения сторон трудового соглашения (трудового договора): работников и работодателей. Во-вторых, сопротивление персонала изменениям, представляя собой одну из форм трудового поведения работников, на сущностном уровне организации труда, обуславливается трудовым оппортунизмом, как одним из типов социально-трудовых отношений. Исходя из этого, авторы и предлагают, опираясь на трудовое поведение работников в периоды внедрения изменений (концепция К. Левина), а также на очевидные культурные правила, ценностные ориентиры и т.п., которыми руководствуются работники при исполнении своих должностных обязанностей (концепция Э. Шейна), менеджмент предприятий свои корректирующие воздействия должен направлять на социально-трудовые отношения. Поскольку именно на уровне социально-трудовых отношений и следует искать причины сопротивления персонала изменениям с тем, чтобы обнаружив, воздействовать на них в нужном направлении; тогда «размораживание» ситуации будет более полным и действенным.

Предлагаемая модель, также как и две предыдущие, направлена, в общем и целом, на внедрение инновационных изменений. Она, также как и модели К. Левина и Э. Шейна, состоит из тех же самых трех этапов: «размораживание», внедрение изменений, «замораживание». Но содержание их и структура задач на каждом из них не во всем похожи на структуру и содержание задач, которые решаются в моделях К. Левина и Э. Шейна. Отличия структуры и содержания этих задач определяются предметом, на которые изначально предлагается направлять управленческие воздействия – а именно, содержанием социально-трудовых отношений.

Существенные отличия предлагаемой модели имеют место быть на первом этапе – при «размораживании» – поскольку «размораживать» приходится не очевидные трудовые поведенческие стереотипы, как в модели К. Левина, и не культурные нормы и правила, как в модели Э. Шейна, которые тоже, вообще-то, очевидны, а скрытые и не во всем очевидные отношения между людьми. Это означает, что надо их выявить, установить, описать структуру, т.е. определить типы социально-трудовых отношений и количественно оценить силу воздействия каждого из них на

трудовое поведение работников. Это, в общем и целом, исследовательские задачи, которые должны решаться каждый раз на каждом предприятии, осуществляющем внедрение инноваций на этапе «размораживания».

Методика исследования содержания и структуры социально-трудовых отношений

Research methodology used to study the content and structure of the social and labour relations

Методика рекомендуется к применению ее на этапе «размораживания», и ориентирована на трансформацию системы социально-трудовых отношений. Она, в свою очередь, также состоит из трех этапов.

Первый этап. Начинать исследования рекомендуется с установления (идентификации) источников формирования системы социально-трудовых отношений на данном предприятии. В общем и целом, можно сказать, что в формировании системы социально-трудовых отношений на предприятиях участвуют два источника: организационные структуры и организационные культуры. Организационные структуры разрабатывают официальные регламенты организации труда на предприятиях. На их основе в трудовых коллективах формируются очевидные трудовые отношения. Организационные культуры, на который обратил внимание Э. Шейн, определяя их роль и значение в формировании потенциала сопротивления персонала изменениям, формируют не всегда и не во всем очевидные социально-трудовые отношения, в которых и зарождаются деструктивные формы трудового поведения. Конечно, нельзя сказать, что между этими двумя источниками существуют четкие различия: очевидные трудовые отношения формируются исключительно под воздействием официальных трудовых регламентов, а неочевидные – только под воздействием культурных факторов. Нет, конечно. Нередки случаи, как показывают исследования, когда официальные регламенты вызывают скрытое недовольство отдельных работников, что вызывает зарождение в коллективе оппортунистических настроений и намерений, выражающихся в скрытых негативных поведенческих реакциях. Со временем эти настроения и намерения крепнут, расширяются; в итоге они могут оформляться в виде отношений трудового оппортунизма, которые, затем, и определяют трудовое поведение уже больших групп работников. Бывает и наоборот: организационные культуры в форме сложившихся правил, оценочных норм, т.п. не позволяют отступать от довлеющих привычек, социальных установок, при внедрении новых трудовых регламентов; в итоге и в этом случае могут зародиться оппортунистические трудовые отношения.

На первом этапе исследования, посредством применения методов наблюдений, изучения трудовых регламентов, рекомендуется четко и однозначно идентифицировать структурные источники формирования системы социально-трудовых отношений. Эта процедура позволит установить типы социально-трудовых отношений, которые формируются (или могут формироваться) на очевидной основе. Здесь важно описать формы проявления этих отношений по выявленным типам.

Второй этап. Далее, исследование рекомендуется направить на выявление неочевидных источников формирования социально-трудовых отношений. К ним, как отмечено выше, относятся организационные культуры. Сделать это можно посредством опросов экспертов, которые понимают суть внедряемых изменений, и работников, которым предстоит осваивать внедряемые инновации. Руководствуясь принципом движения от общего к частному в познании скрытых сущностных характеристик исследуемого предмета, второй этап рекомендуется начать именно с опроса экспертов. В связи с этим, авторами разработан подробный сценарий проведения экспертных опросов. В выборку экспертов рекомендуется включать генеральных руководителей организаций и их заместителей, где планируется внедрение инноваций, а также руководителей функциональных подразделений, руководителей среднего звена, исполнителей, имеющих опыт участия в подобных изменениях. Беседу с каждым экспертом рекомендуется проводить по одной и той же схеме, состоящей из таких пунктов, которые не могут быть затронутыми в ходе внедрения инноваций. При этом обсуждение одних и тех же сторон изменений предусмотрено проводить с постепенным погружением в конкретные особенности обсуждаемых сторон и характеристик по мере продвижения по иерархии управления сверху вниз. Анализ информации, полученной в ходе таких бесед, позволяет выявить скрытые неочевидные «пути» воздействия содержания внедряемых изменений на восприятие их работниками, в трудовую среду которых внедряются инновации, и формирование их отношений к данным изменениям в социально-трудовой сфере.

Проникновение на глубинные уровни формирования отношений, как сущностной основы организации труда, предлагается осуществить серией массовых опросов работников, в трудовую среду которых внедряются инновации. Для решения этой задачи авторами разработаны и предлагаются пять типов опросных листов, применять которые нужно также последовательно в направлении движения от общего к частному. Первая анкета «Исследование организационной культуры» позволяет оценить силу или слабость действующих на предприятии организационных культур. Результаты анкетирования с использованием второй анкеты «Исследование содержания социально-трудовых отношений» позволяют понять, в первом

приближении, что, в общем и целом, представляет собой сложившаяся на предприятии система социально-трудовых отношений. Применение третьей анкеты «Исследование структуры социально-трудовых отношений с подразделением на конструктивные и деструктивные с выделением в них трудового оппортунизма» и анализ полученных в ней ответов, позволяет получить количественные оценки в соотношениях конструктивных и деструктивных отношений, а также определить доли оппортунизма в деструктивных. И, наконец, пятая анкета «Исследование полной структуры социально-трудовых отношений (с выделением десяти их типов)» направлена на то, чтобы, исходя из мнений респондентов, в результате обработки и анализа ответов на ее вопросы появилась возможность количественно оценить структуру сложившейся системы социально-трудовых отношений по всем типам.

Третий этап. На третьем этапе производятся новые знания о содержании и структуре системы социально-трудовых отношений на предприятии, внедряющем инновации. По результатам обработки пяти анкет и одного экспертного опроса предлагается произвести расчеты и оценить в процентах долю каждого типа социально-трудовых отношений в сложившейся на предприятии системе этих отношений. Результаты рекомендуется представлять в таблице и в модифицированной форме диаграммы Майкла Портера (Портер, 1993), что позволяет не только увидеть, но и количественно оценить соотношение типов социально-трудовых отношений в их сложившейся системе.

Апробация предлагаемой концептуальной модели управления изменениями

Practical evaluation of the proposed conceptual model of change management

В качестве объекта апробации были выбраны медицинские учреждения, специализирующиеся на диагностике заболеваний и внедряющие новые программные средства, обеспечивающие более высокий уровень качества обслуживания пациентов. Было проведено исследование структуры и содержания сложившейся системы социально-трудовых отношений по представленной выше методике. Оценку структурных элементов системы в баллах присуждали работники учреждения, в социально-трудовую среду которых и внедрялись инновационные изменения. Опрос работников производился в период внедрения изменений. Анализ ответов по пятой анкете апробируемой методики показал следующие структурные характеристики системы социально-трудовых отношений в момент внедрения изменений: патернализм – 29,8 баллов; партнерство – 26,8 баллов; конкуренция – 25,4 баллов; солидарность – 31,2

баллов; субсидиарность – 27,8 баллов; дискриминация – 33,2 баллов; конфликт – 20,2 баллов; трудовой эгоизм – 19,4 баллов; трудовой оппортунизм – 33,4 баллов; трудовая конфронтация 32,6 баллов. Анкета авторами разработана таким образом, что предполагает возможность соотнесения ответов на поставленные в ней вопросы с типами социально-трудовых отношений, следовательно, и идентификацию и количественную оценку последних; в баллах по каждому типу отношений в общей их структуре. Оценка производится респондентами в пятибалльной шкале. Выборка – сплошная, т.е. опрошены были все работники, в трудовую среду которых внедрялись изменения. При подсчете средних значений баллов получились дробные числовые значения оценок. В методологическом арсенале авторов есть и другие методические подходы к сбору и обработке данных, позволяющих количественно оценивать структуру социально-трудовых отношений.

Сложившаяся ситуация, отражаемая этими оценками, отнюдь не свидетельствует о беспроблемном восприятии работниками внедряемых изменений; при таком соотношении типов социально-трудовых отношений сопротивление персонала изменениям неизбежно; и оно не может быть слабым, что и подтвердила реальная действительность, оцененная в ходе последующих наблюдений

Сопротивление персонала на уровне исполнителей в анализируемой ситуации выражалось в замедлении процессов внедрения, умышленном допущении ошибок со ссылками на несовершенство программного обеспечения, росте числа увольнений по собственному желанию (на одном из наблюдаемых объектов зафиксирован случайодновременного увольнения всего подразделения – уволились семь специалистов высокой квалификации во главе с руководителем). Иногда администрация своими решениями сама вынуждала квалифицированных работников увольняться, поскольку они, явно и неявно, сопротивлялись внедрению изменений. На освобождавшиеся места принимались новые работники, которые, в общем и целом, неплохо владели компьютерной техникой, но не знали специфики и тонкостей содержания труда в данном учреждении. В итоге также появлялись ошибки, хотя и непреднамеренные, но организации от этого было ничуть не легче.

В других медицинских учреждениях были отмечены другие ситуации, но во многом похожие на описанную выше; в них также просматривались признаки трудового оппортунизма в форме сопротивления персонала изменениям.

Обобщая результаты анализа опросов, выполненных по апробируемой методике, а также результаты неформализованных опросов некоторых увольняющихся работников, авторы пришли к следующему выводу. При

внедрении изменений в условиях превалирования в социально-трудовых отношениях деструктивных типов, в их структуре непременно начинают формироваться системные отношенческие образования негативной направленности, определяющие трудовое поведение работников. С позиций предлагаемой модели управления изменениями, ориентированной на исследование структуры и содержания социально-трудовых отношений и целенаправленного воздействия на них с целью ориентации этих отношений на позитивное восприятие изменений, такую тенденцию можно объяснить следующим образом. Большие значения трудового оппортунизма, трудового эгоизма, трудового конфликта работников, как это имело место быть в анализируемой ситуации, обуславливают солидаризацию работников, выражающуюся в объединении их в неформальные временные партнерства негативной направленности. В итоге, в трудовом поведении персонала деструктивные формы трудового поведения начинают нарастать по закону синергии, т.е. усиливать общий эффект сопротивления персонала не в форме простого суммирования составляющих, а по нелинейно нарастающей тенденции. Такой синергический эффект обуславливается еще и тем, что в структуру взаимодействующих деструктивных типов социально-трудовых отношений органично вплетаются и конструктивные типы, еще больше усиливая деструктивный эффект сопротивления. Так, в частности, в анализируемой ситуации, солидарность и партнерство, как конструктивные типы социально-трудовых отношений, сосредоточили в себе все деструктивные начала трудовых намерений работников, что выразилось в стремительном, синергически нарастающем росте текучести кадров. Это, пожалуй, следует признать крайней, или близкой к таковой, формой проявления солидарности и партнерства в мобилизации деструктивных начал социально-трудовых отношений на предприятиях при внедрении изменений. Такие синергические образования в сфере социально-трудовых отношений, несмотря на то, что в них присутствуют и трудовые конфликты, и трудовой эгоизм, предлагается назвать оппортунистическими, поскольку оппортунистические начала на стадии их зарождения, которая может быть более или менее длительной, все-таки преобладают: действительно, формирование таких деструктивных партнерств происходит на скрытной, незаметной для менеджмента, основе.

Оставлять без исследовательского внимания эти явления никак нельзя. Необходимо искать и находить причины их появления, генерировать формы воздействия на них с тем, чтобы снизить оппортунистический потенциал персонала перед внедрением изменений. Предлагаемая концептуальная модель управления изменениями, ориентированная на содержание и структуру социально-трудовых отношений, как раз и ориентирована на такие задачи. Их решение позволяет менеджменту подготовить работников

к адекватному восприятию инноваций. Остальные два этапа концептуальной модели управления изменениями – собственно внедрение и «размораживание» – аналогичны, в основном, содержанию решаемых задач в моделях К. Левина и Э. Шейна.

Выводы *Conclusions*

Цифровые технологии, компьютерная техника, современные средства передачи данных, др., привносят в содержание труда работников такие новые нюансы, которые приводят не только к изменению трудовых стереотипов, но и к изменениям в отношениях работников к труду вообще, к менеджменту предприятий и друг к другу, в частности. В содержании труда и в системе общественных отношений происходят, примерно, такие же «тектонические сдвиги», как и во времена промышленной революции, породившей движение луддитов. Сейчас, конечно, никто не будет крушить компьютеры; предпосылок к этому нет. Но сопротивление персонала внедрению новых инновационных технологий есть. Это отмечают многие исследователи. Следовательно, есть и острая потребность в решении этих проблем. Она лежит на сущностном уровне организации труда: а именно в сфере социально-трудовых отношений. Предложенная концептуальная модель управления изменениями, как раз, и направлена на трансформацию отношений в социально-трудовой сфере предприятий, в подготовке их к адекватному восприятию инноваций; и она, как показала апробация, способна решать эти проблемы, хотя, безусловно, еще и нуждается в дальнейшем развитии, совершенствовании, что требует дополнительных исследований и размышлений.

Summary

The paper is dedicated to developing and evaluating a conceptual model of management related to the labour relations in implementing innovative changes. The truth of the matter is that employees resist the implementation of innovative projects. A lot of foreign researchers have reported this fact. They developed some management models for the implementation of innovative changes. The most famous of them are Kurt Lewin's and Edgar Schein's models. The paper gives the description of both models, as well as the analysis of the content of their structure and functions performed. Based on the analysis, the authors came to the conclusion that E. Schein's model is a logical extension of K. Lewin's one. It specialises in the object of managerial impact. While K. Lewin's model is focused on adapting employee behaviour to the changes being implemented, E. Schein's model originally offers organizational cultures – employees' values, their interests, existing traditions, etc. – as an object of changes. The

direct impact on them creates real premises of adaptation of cultural practices and rules to the innovative changes being implemented. This reduces the potential of employee resistance to the changes being implemented. However, it still remains rather high. Hence, the paper provides evidence that the essential characteristics of the causes for such employee resistance to change lie not only in cultural practices and rules but also in the contents and structure of the social and labour relations. They manifest themselves as opportunism at work. The authors believe that this problem can be solved by developing K. Lewin's and E. Schein's change management models. At the opening preparatory stage of E. Schein's model, by the procedure developed by the authors, it is suggested to do research aimed at identifying the contents of the social and labour relations. The research allows us to reveal and estimate fractions of constructive labour relations and negative ones, as well as to determine the fraction of opportunism at work that manifests itself as employees' latent actions against the changes being implemented. It allows the management team of an organization to correct the social and labour relations towards decreasing the potential of employee resistance to change. To solve this problem, the authors developed five scenarios and tools for gathering data through an employee survey in the environment where implementing innovative changes is expected. The findings are supposed to be presented in the form of M. Porter's diagram, on the axes of which are indicated the types of social and labour relations; it perfectly reveals problem areas in the general structure of the social and labour relations. It is the managerial impact on them that allows a decrease in employee opportunistic potential. The paper contains the results of the evaluation of the methodical approaches, proposed by the authors, in health care institutions. These results give evidence of a significant decrease in the potential of employee resistance to implementing innovative projects.

Литература **References**

- Huesemann, M. (2011). *Techno-Fix (Paperback) Why Technology Won't Save Us or the Environment*. Canada: New Society Publishers.
- Levin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Беляев, В.И. (2010). *Маркетинг: основы теории и практики*. Москва: КНОРУС.
- Беляев, В.И., Мельников, А.Н., & Самсонов, Р.А. (2015). *Оппортунизм в структуре социально-трудовых отношений. Монография*. Барнаул: ИП Колмогорова И.А. Издательство «Концепт».
- Генкин, Б.М. (2006). *Экономика и социология труда*. Москва: Норма.
- Камерон, Э., & Грин, М. (2006). *Управление изменениями*. Москва: «Добрая книга».
- Меликьян, Г.Г., & Колосова, Р.П. (1996). *Экономика труда и социально-трудовые отношения*. Москва: Издательство МГУ, Издательство ЧеРо.
- Мэттью, К. (2004). *Обновляйся или умри!* (30-34). Санкт-Петербург: «Крылов».
- Попов, Е.В. (2011). *Трансакции* (239-260). Екатеринбург: УрО РАН.
- Портер, М. (1993). *Международная конкуренция* (52-54). Москва: Международные отношения.
- Стребел, П. (2007). Почему сотрудники противятся переменам? *Управление изменениям (Серия «Классика Harvard Business Review»)* (145-163). Москва: Альпина Бизнес Букс.

Черчилль, Г.А., & Якобуччи, Д. (2004). *Маркетинговые исследования* (333-337). Санкт-Петербург: Издательский Дом «Нева».

Шейн, Э. (2007). *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер.