

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331.104.2

О.Н. Пяткова

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ВНЕДРЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В статье утверждается, что основная причина сопротивления персонала изменениям кроется в трудовых отношениях. При этом сопротивление не всегда является явным и открытым. Довольно часто оно проявляется в форме трудового оппортунизма. Его преодоление, как доказывается в статье, возможно только на основе институционализации трудовых отношений на предприятиях.

Ключевые слова: управление изменениями, трудовые отношения, оппортунизм, институты, институционализация.

Трудовой оппортунизм: его определение и формы проявления при внедрении изменений. Зарубежная и отечественная практика управления предприятиями уже давно отмечает наличие как открытого, так и скрытого сопротивления персонала, возникающего при внедрении изменений. Открытое сопротивление, выражающееся в дискуссиях, протестах, отказах выполнять новые трудовые процедуры (новые виды работ) и т.п., представляет собой не что иное, как тривиальный конфликт, досконально изученный и многократно описанный в научной и учебной литературе. Что же касается скрытого сопротивления персонала, проявляющегося в уклонении от исполнения работниками новых требований, обусловленных внедрением инновационных изменений, то его предлагается назвать трудовым оппортунизмом. Ошибки в этом нет, ибо скрытое сопротивление персонала изменениям имеет все отличительные характеристики традиционного оппортунизма.

Изначально понятие «оппортунизм» нашло применение в политике, где, по утверждению В. Подгузова, свою сущность он проявляет в форме «социальной мимикрии, адаптации, приспособления» [1]. Затем термин «оппортунизм» перекочевал в теорию институциональной экономики. Здесь его стали использовать при характеристике трансакций и определять, по предложению О. Уильмса, как «преследование личного интереса с использованием коварства (обмана)» (цитируется по [2. С. 26]). Е.В. Попов и В.Л. Симонова, описывая суть институционального оппортунизма, в числе его основных черт отмечают «недобросовестное поведение, нарушающее условия сделки или нацеленное на получение односторонних выгод в ущерб партнеру» [2. С. 30]. Таким образом, можно назвать как минимум два отличительных признака политического и институционального оппортунизма от любой другой формы сопротивления чему-либо:

- скрытый характер сопротивления; это однозначно следует из того, что оппортунизм представляет собой «социальную мимикрию», «приспособле-

ние», по В. Подгузову, «преследование личного интереса» посредством обмана, по О. Уильямсу, и «недобросовестное поведение» по Е.В. Попову и В.Л. Симоновой;

- получение «односторонних выгод» за счет других, о чем более чем красноречиво отразили в своем определении оппортунизма Е.В. Попов и В.Л. Симонова.

Именно такие же характеристики присущи и трудовому оппортунизму. Во-первых, трудовой оппортунизм при внедрении организационных изменений проявляется в завуалированном сокрытии персоналом резервов своих рабочих мест, ненадлежащем исполнении трудовых обязанностей, избегании ответственности при выполнении новых трудовых процедур и др. И все это, во-вторых, делается с выгодой для себя и в ущерб интересам предприятия. А поскольку все это свершается в сфере труда, то никаким другим, кроме как трудовым, такой оппортунизм быть не может. Исходя из вышеизложенного под трудовым оппортунизмом, в общем и целом, предлагается понимать недобросовестное поведение персонала по отношению к предприятию, проявляемое в целях удовлетворения корыстных целей индивидуумов или их групп при тайной договоренности между собою. Применительно к управлению изменениями трудовой оппортунизм представляет собой скрытое сопротивление работников предприятия внедрению технологических и организационных новшеств, предполагающих какое-либо интеллектуальное или физическое напряжение в период их освоения, в чем и проявляется личный скрытый интерес каждого сопротивляющегося изменениям работника.

Институциональные подходы в борьбе с экономическим оппортунизмом. Выше уже отмечалось, что оппортунизм в своей экономической ипостаси появился в институциональной экономике. Именно этот раздел экономической науки и преуспел, так сказать, в большей степени в борьбе с этим злом. Поэтому есть смысл использовать как теоретические постулаты, так и практический опыт институциональной экономики и в решении проблем трудового оппортунизма при внедрении изменений.

Институт – понятие многогранное. Единственного и исчерпывающего понятия «институт» нет и быть не может – слишком широкий спектр объектов, явлений и процессов может затрагивать (и затрагивает) это понятие. Так, в частности, конституция страны – безусловно, институт, как, впрочем, и никем не регламентированные устоявшиеся как бы сами по себе правила поведения людей при определенных обстоятельствах, которые к тому же не всегда и не всеми одинаково воспринимаются, также могут быть институтом. Очевидно, исходя из этих обстоятельств, основоположник институциональной экономики Т. Веблен предложил под институтом понимать «устойчивые привычки мышления, присущие большей части общности людей» [3. С. 201–202]. Это очень общее определение. Пытаясь уточнить его, Т. Веблен весьма широко определил объем этого понятия¹: от типов отношений между людьми

¹ Научное понятие, согласно методологии и логике научных исследований, имеет содержание и объем. Содержание представляет собой смысловую сторону понятия, т.е. то, что понимается и однозначно воспринимается большими сообществами людей (например, учеными определенной отрасли науки). Объем – это класс предметов, которые входят в данное конкретное понятие. Определяя такое понятие как «институт», Т. Веблен весьма широко обозначил его объем, включив в него как стихийно

ми, что в большей степени рождается стихийно, до структуры производственного или экономического механизма, что кроме как целенаправленно разработанным регламентом (жесткой нормой) быть не может [3. С. 200–204]. Таким образом, институты могут как создаваться людьми целенаправленно, так в равной степени они могут появляться и стихийно, а именно в результате длительного взаимодействия людей при решении однородных (похожих) задач. При целенаправленном создании институтов людьми разрабатываются соответствующие нормы (регламенты), в условиях же стихийного их формирования возникают правила поведения людей в определенных обстоятельствах (условиях), отношения, привычки, более или менее похожий образ мышления. Итак, под институтом можно понимать «любое устоявшееся правило или норму экономического поведения» [4. С. 18].

Институционализация – это процесс создания или возникновения институтов. Поскольку институты представляют собой содержательно взаимосвязанные нормы и правила, то суть институционализации не может сводиться к чему-либо иному, кроме как к созданию четких и незыблемых регламентов (норм), а также к побуждению (мотивации) персонала создавать соответствующие правила и отношения, позволяющие реализовать эти нормы в наиболее выгодных для предприятия и каждого его работника направлениях. Если вести речь о применении институциональных подходов в решении проблем оппортунистического поведения персонала, проявляющегося в сопротивлении изменениям, то, очевидно, такие нормы и правила должны появляться в сфере трудовых отношений, имеющих место быть на предприятиях. Институционализацию в данном случае следует использовать для упорядочения трудовой деятельности людей в части создания восприимчивых к изменениям трудовых отношений. Таким образом, объектом институционализации в данном случае являются трудовые отношения, складывающиеся на предприятиях в ходе осуществления трудового производственного процесса.

Методические основы институционализации трудовых отношений. Поскольку институты формируются как в ходе целенаправленной деятельности менеджмента компаний, так и стихийно, в результате обычного взаимодействия людей, то вполне справедливым будет предположение о том, что институты объективно существуют, действуют, оказывают влияние на поведение людей, в том числе и на трудовое поведение, и довольно часто без осознания заинтересованными лицами того, что это есть институты. Так, в частности, в плановой экономике нашей страны с 1968 г. и до начала реформ 1990-х гг. на предприятиях функционировали отделы и лаборатории научной организации труда (НОТ)¹, по форме и содержанию, безусловно, бывшие ин-

формируемые элементы (предметы), например отношения, так и целенаправленно создаваемые людьми регламенты, например экономические и производственные механизмы.

¹ Справедливости ради следует отметить, что НОТ как одна из функций управления трудом на предприятиях возникла в 1920-х гг., но в силу ряда известных обстоятельств ее деятельность была прекращена в 1930-е гг. В конце 1960-х гг., после успешных экспериментов, проведенных на машиностроительных предприятиях Свердловска и Рыбинска, система НОТ была реанимирована и успешно функционировала, решая задачи рациональной организации труда, вплоть до рыночных реформ 1990-х гг. Сейчас в силу обострения проблем организации труда, связанных в том числе и с сопротивлением персонала внедрению изменений, есть смысл вернуться к ней, но на принципиально иной методологической основе, а именно на основе институционализации трудовых отношений.

ститутами, но никто институтами их в то время не называл. Никто не видел в них систему взаимосвязанных норм и правил. И это не единственный пример существования на предприятиях институтов трудовых отношений, которые и в настоящее время пока никто таковыми не считает. Коль скоро реально существующие институты трудовых отношений на предприятиях имеют место быть, хотя и действуют они неявно, точнее, их наличие и функционирование не осознаны современным менеджментом, то самый первый шаг в методике институционализации трудовых отношений на предприятиях должен быть сделан в направлении выявления неявно существующих институтов или элементов институционализации в сфере трудовых отношений. Следует отметить, что первоначально институциональные основы формирования трудовых отношений в России и за рубежом рассмотрела в своей монографии профессор Е.В. Нехода [5].

Используя методы опросов экспертов, рядовых исполнителей, на этом этапе необходимо выявить скрытые механизмы взаимодействия работников предприятия друг с другом, их отношения, правила и традиции трудового поведения в решении определенных задач. Следует сформулировать точные качественные характеристики этих правил и отношений. Если вести речь об оппортунистическом сопротивлении персонала внедрению изменений, то такое описание должно касаться скрытых интересов работников, их скрытой выгоды от сохранения прежних технологий и форм организации труда. Опрос экспертов в лице заместителей директоров некоторых организаций Алтайского края, начальников подразделений, специалистов показал, что сопротивление персонала внедрению изменений носит постоянный характер и проявляется в форме трудового оппортунизма. Так, в частности, по свидетельству руководителя отдела лучевой диагностики Диагностического центра Алтайского края, при внедрении радиологической информационной системы, повышающей точность диагноза на ранних стадиях заболевания и сокращающей время пребывания пациентов в очередях, сопротивление персонала, было столь значительным, что в отношениях ряда сотрудников трудовой оппортунизм трансформировался в открытый конфликт, приведший к их увольнению. Трудовой оппортунизм, в тех или иных формах, как показывает опрос экспертов, проявляет себя и в других организациях: в частности, в ОАО «Барнаулский станкостроительный завод», ООО «Промышленное оборудование», ЗАО «Тонар плюс». Причины такого положения дел, по словам экспертов – руководителей подразделений в этих организациях, кроются в сложности внедряемых изменений и в нежелании исполнителей осваивать новые приемы работы, новые трудовые процедуры и т.п. Первоосновой всех этих причин и есть трудовые отношения, складывающиеся в организациях в форме институтов. Не изучать этот феномен никак нельзя, ибо известное изречение Рене Декарта «объясните значение слов, и вы избавите мир от половины ошибок» касается отнюдь не самих слов, а понятий, в том числе и научных. Следовательно, первый шаг в методике институционализации трудовых отношений в организациях действительно должен быть направлен на выявление сложившихся (уже действующих) институтов трудовых отношений, даже если они таковыми и не воспринимаются менеджментом организаций на данный момент.

Второй шаг должен быть направлен на установление сложившейся структуры институтов трудовых отношений. Важно выяснить (точно установить), какие составляющие институтов являются регламентами (нормами), а какие правилами, появившимися как бы стихийно. При этом нужно иметь в виду, что нормы создаются целенаправленно и их следует относить к структурным преобразованиям, правила же, возникающие стихийно, – к преобразованиям, совершаемым в области организационных культур. Здесь же требуется выполнить подробное описание созданных менеджментом норм и сложившихся правил в ходе взаимодействия персонала при выполнении трудовых процессов правил.

На третьем шаге рекомендуется разработать систему мер и положений по развитию, а также созданию норм, упорядочивающих трудовые отношения в организации в направлении создания условий, выгодных для сотрудничества персонала с агентами по внедрению изменений, т.е. таких норм, трудовая деятельность по которым будет лишена признаков трудового оппортунизма. Сведение таких признаков до минимума также может считаться положительным результатом, ибо полное преодоление проблем, связанных с трудовым оппортунизмом, не всегда возможно. Все, что связано с разработкой институциональных норм трудовых отношений, касается исключительно организационных структур предприятия, суть которых никак нельзя относить только к подразделению предприятий на отделы, бюро и т.п. Организационными структурами следует считать и все задокументированные (утвержденные и официально оформленные в виде документов) положения, методики, т.п. Таким образом, институциональные нормы, разрабатываемые и утверждаемые менеджментом официально, также представляют собой элементы организационных структур.

Как следует из определения понятия «институт», о чем выше уже не раз упоминалось, в его структуре, кроме норм, имеют место быть и правила, не создаваемые официально и не утверждаемые менеджментом, а возникающие в результате взаимодействия персонала в ходе трудовой деятельности. Коль скоро это так, то правила могут представлять собой продукт и элемент организационных культур. Учитывая то обстоятельство, что структуры и культуры и составляют в своем системном единстве собственно предприятие как целенаправленно функционирующую целостность, создание (развитие) внутриорганизационных институтов (и институты трудовых отношений здесь не могут быть исключением) должно опираться на это системное единство.

Другими словами, при создании (развитии) институтов трудовых отношений, разрабатывая нормы трудового поведения работников посредством совершенствования организационных структур предприятия, не следует забывать о целенаправленном воздействии на культурные составляющие, а именно на правила, традиции, привычки и т.п. Если нормы очевидны, то правила могут носить неявный характер, через что, собственно, и могут проявляться признаки трудового оппортунизма. Если нормы создаются официально, в результате разработки и обоснования управленческих решений, направленных на изменения [6], то правила рождаются в основном стихийно, но и ими тоже можно управлять. Делать это предлагается посредством влияния формальных лидеров предприятий на трудовое поведение подчиненных. По-

скольку речь идет о культурах, то никакого иного подхода влияния, кроме как вживления в социально-культурную ткань трудовых коллективов приемлемых для освоения новшеств правил и традиции по отношению к изменениям, нет.

Предложенная методика носит весьма общий, укрупненный характер. Она, безусловно, нуждается в более подробном описании каждого из представленных выше трех шагов. Но, несмотря на это, ее никак нельзя считать непригодной для практического применения. Методика управления изменениями К. Левина (1951 г.) также состоит из трех шагов: размораживание, проведение изменений, замораживание [7. С. 62–71]. Каждый из них в реальной действительности имеет свое методическое наполнение. Так же и в предлагаемой методике институционализации трудовых отношений, каждый из трех шагов должен иметь свое конкретное содержание, определяемое структурой действующих институтов, с одной стороны, и содержанием внедряемых изменений – с другой.

Литература

1. Подгузов В. О некоторых методологических проблемах анализа природы оппортунизма. URL: http://proriv.ru/articles/shtml/podgusov?opportunity_1997
2. Попов Е.В., Симонова В.Л. Оппортунизм экономических агентов. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007.с.
3. Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс, 1984.
4. Колганов А.И., Бузгалин А.В. Экономическая компаративистика. М.: ИНФРА-М, 2005. 746 с.
5. Нехода Е.В. Методологические и теоретические основы исследования социально-трудовых отношений. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2007. 200 с.
6. Беляев В.И., Пяткова О.Н. Управленческие решения в экономике знаний: критерии обоснования в контексте инновационного развития // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2010. № 4 (12). С. 15–31.
7. Власть, лидерство и изменения. Кн. 4: учеб. пособие / Т.В. Лютова, Н.М. Жаворонкова, [и др.]. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2003. 96 с.

Pyatkova Oksana N. Department of Business Economics and Marketing, International Institute of Economics, Management, and Information Systems, Altai State University, Barnaul, Russia. E-mail: pyatkovaon@mail.ru

INSTITUTIONAL APPROACHES TO OVERCOMING EMPLOYEE RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE.

Keywords: Change management; Labor relations; Opportunism; Institutions; Institutionalization.

The paper deals with a very topical subject, namely overcoming employee resistance to the implementation of innovative organizational and technical changes. One of the points made by the author captures the essence of personnel resistance – labor opportunism, which consists of employees using coworkers or the organization in general for their own personal benefit. In this paper the author introduces the definition of labor opportunism. Previously, labor opportunism was only considered in the context of politics and institutional economics. The paper presents evidence-based arguments for using the phenomenon of labor opportunism to explain the causes of personnel resistance during the implementation of changes. As long as institutional economics offers an extensive body of research related to overcoming opportunism in transaction procedures, the author proposes to use institutional approaches to resolve problems caused by labor opportunism. Labor relations are determined as the object, to which the institutional approaches should be applied. The author outlines the methodological foundations for the institutionalization of labor relationships in an organization. The first stage is meant for identifying the established institutions of labor relations. The second stage should be aimed at determining the current labor relations structure in order to clarify which constituents of the institu-

tions are procedural rules (norms) and which are implicit rules. At the third stage, it is recommended to develop a system of measures and provisions for further development as well as designing the standards that can streamline the organization's labor relations towards creating conditions, favorable for the cooperation of employees with change implementation agents - that is to say, standards that would minimize labor opportunism.

Obviously, each of the three stages outlined in the proposed method for institutionalizing labor relations should have specific content determined by the structure of the existing institutions and the content of the introduced changes. Thus, it is proposed to institutionalize labor relations in enterprises in order to eradicate labor opportunism during the implementation of innovative changes. During the transition of Russian economy to the principles of an innovation-based economy, addressing such problems is definitely extremely important and relevant.

References

1. Podguzov V. O nekotorykh metodologicheskikh problemakh analiza prirody opporturnizma [On some methodological problems in the analysis of the nature of opportunism]. *Proryv*, 1997, August-September. Available at: http://proriv.ru/articles.shtml/podguzov?opportunist_1997 (accessed 12 February 2013).

2. Popov E.V., Simonova V.L. *Opporturnizm ekonomicheskikh agentov* [The Opportunism of Economic Agents]. Ekaterinburg, IE UrO RAN Publ., 2007. 187 p.

3. Veblen T. *Teoriya prazdnogo klassa* [The Theory of the Leisure Class]. Moscow, Progress Publ., 1984.

4. Kolganov A.I., Buzgalin A.V. *Ekonomicheskaya komparativistika* [Comparative Economics]. Moscow, INFRA-M Publ., 2005. 746 p.

5. Nekhoda E.V. *Metodologicheskiye i teoreticheskiye osnovy issledovaniya sotsial'no-trudovykh otnosheniy* [Methodological and Theoretical Foundations for the Social and Labour Relations Research]. Tomsk, Tomsk St. Univ. Publ., 2007. 200 p.

6. Belyayev V.I., Pyatkova O.N. Upravlencheskiye resheniya v ekonomike znaniy: kriterii obosnovaniya v kontekste innovatsionnogo razvitiya [Managerial decisions in the economics of knowledge: criteria for grounding in the context of innovative development]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Ekonomika*, 2010, no. 4, pp. 15 – 31.

7. Lyutova T.V., Zhavoronkova N.M. et al *Vlast, liderstvo i izmeneniya* [Power, Leadership and Changes]. Translated by Zhukovskiy. Int. Inst. of Mngmt LINK, 2003. Pt. 2, 96 p.

Поступила в редакцию DD.MM.2014

Received June DD, 2014

For referencing:

Pyatkova O.N. Institutsionalnyye podkhody k resheniyu problem preodoleniya soprotivleniya personala vnedreniyu organizatsionnykh izmeneniy [Institutional approaches to overcoming employee resistance to organizational change]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2014, no. 2 (26), pp. 92–98.