

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

Факультет культурології

Кафедра менеджменту культури та соціальних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) ступеня вищої освіти

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і адміністрування»

на тему: Управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин при вирішенні проблем опору персоналу змінам

Виконала: студентка магістратури
заочної форми навчання
спеціальність 073 «Менеджмент»

ГАПЕТЧЕНКО Аліна

Керівник: к.ф.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
культури та соціальних технологій

ПШИНКА Ганна

Дипломна робота допущена до захисту
рішенням кафедри менеджменту культури та соціальних технологій
Протокол № ____ від « ____ » _____ 20 ____ р.
Завідувач кафедри _____ доц. ЦЕРКОВНИЙ Альберт
(підпис)

Харків 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРУКТУРІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ОРГАНІЗАЦІЙ.....	7
1.1. Управління змінами: система понять у соціально-трудо́вій сфері	7
1.2. Опір персоналу змінам як одна з форм проявів трудового опортунізму	18
1.3. Аналіз зарубіжних практик управління змінами в контексті соціально-трудо́вих відносин.....	29
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ІНСТИТУТІВ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА ЇХ РОЛЬ У ПОДОЛАННІ ТРУДОВОГО ОПОРТУНІЗМУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН.....	40
2.1. Аналіз досвіду та оцінка можливостей використання інститутів соціально-трудо́вих відносин в сучасній економіці	40
2.2. Соціально-трудо́ві відносини на мікрорівні: інституційний аспект.....	48
2.3. Інституціоналізація соціально-трудо́вих відносин як основа подолання трудо́вого опортунізму при впровадженні змін.....	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУТІВ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ПОДОЛАННЯ ТРУДОВОГО ОПОРТУНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН	70
3.1. Дослідження інститутів соціально-трудо́вих відносин на мікрорівні..	70
3.2. Шляхи удосконалення управління інституційною трансформацією соціально-трудо́вих відносин на мікрорівні.....	76
3.3. Обґрунтування методики управління інституційною трансформацією соціально-трудо́вих відносин при вирішенні проблем опору персоналу змінам	83
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. Постійне і безперервне вдосконалення технологій, збільшення різноманіття пропонованих на ринках товарів і послуг, зростання значущості в набутті сучасними організаціями конкурентних переваг такого фактору, як знання, обумовлюють, в сукупності, турбулентний характер динаміки сучасної економіки, що виявляється в її безперервних, іноді непередбачуваних, змінах.

Очевидно, що турбулентність зовнішнього оточення обумовлює необхідність і самим організаціям постійно змінюватися з тим, щоб відповідати безперервно оновлюваному зовнішньому середовищу. При цьому здійснення змін в організаціях породжує масу проблем, що стосуються не тільки техніки, технологій, а й управління людьми, змушених працювати в нових технологічних і організаційних умовах. Однією з основних є проблема опору персоналу змінам. Ми розглядаємо її, як одну з форм прояву трудового опортунізму, що представляє собою особливий тип соціально-трудова відносин.

В даний час вирішення проблеми опору персоналу змінам пов'язано переважно з мотивацією персоналу до роботи в умовах змін, навчанням в роботі в змінених умовах, трансформацією організаційних структур і організаційних культур. Однак від застосування цих методів опір персоналу змінам не слабшає. Пояснити це можна тим, що справжні причини лежать глибше, а саме в інституційній структурі і змісті соціально-трудова відносин, що представляють собою сутнісну основу праці в організаціях. Їх потрібно шукати на сутнісному рівні трудової поведінки працівників, а саме в структурі і змісті інститутів соціально-трудова відносин, що складаються в кожній організації (великій і малій), як під впливом офіційних трудових регламентів, так і під впливом ціннісних установок, традицій, норм і правил. Таким чином, управління змінами в організаціях має починатися з

управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин у напрямку зниження опортуністичного потенціалу опору персоналу змінам, що підвищить результативність та ефективність діяльності компаній. Це і визначає актуальність теми дослідження.

Метою магістерської роботи є вдосконалення управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин у напрямку створення в організаціях умов, що зводять до мінімуму, прояви трудового опортунізму у формі опору персоналу впровадженню змін.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі *завдання*:

- з'ясувати сутність процесу управління змінами та дослідити систему понять в соціально-трудовій сфері;
- дослідити зміст трудового опортунізму як одного з типів соціально-трудових відносин, визначити форми прояву трудового опортунізму при впровадженні змін;
- встановити та дослідити джерела формування та розвитку інститутів соціально-трудових відносин в організаціях та причин, що зумовлюють прояви трудового опортунізму у формі опору персоналу змінам;
- проаналізувати зміст і структури соціально-трудових відносин з позицій інституційного підходу з урахуванням принципів системності;
- розробити принципові положення та методики управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин, орієнтованих на зниження рівня трудового опортунізму персоналу при впровадженні змін.

Об'єктом дослідження є соціально-трудові відносини в умовах реалізації змін в організації.

Предметом дослідження виступають управлінські відносини при впровадженні змін на мікрорівні та управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин у напрямку послаблення (подолання) опору персоналу змінам.

Значний внесок у становлення і розвиток теорії, методології та методів управління змінами внесли багато відомих зарубіжних вчених. Серед них

І. Адізес, І. Ансофф, Д. Бекхард, Г. Бенджамін, С. Берт, М. Бір, Дж. Джонсон, та ін. Дослідженню проблем управління інституційними трансформаціями, спрямованих, в тому числі, і на подолання проявів трудового опортунізму, присвятили свої праці наступні вчені-економісти: І. Адова, Т. Веблен, А. Грейф, Т. Заславська, О. Іншаков, Г. Клейнер, Дж. Коммонс, Г. Литвинцева, Е. Майбурд, Д. Норт та ін. Проблеми формування та розвитку соціально-трудова відносин відобразили у своїх працях такі вчені-економісти: В. Адамчук, Є. Антосенков, Р. Белбін, В. Беляєв, Б. Бурихін, Н. Волгін та ін.

Беручи до уваги істотний внесок вищевказаних вчених, слід зазначити, що подальше ускладнення економічних, соціальних та інших зв'язків організацій, що підвищують турбулентність економіки, прискорення всіх без винятку бізнес-процесів, що вимагає введення безперервних (або близьких до цього) змін на підприємствах, висуває на перший план необхідність розробки таких методологічно вивірених принципових положень і таких підходів до управління змінами, застосування яких не викликало б опору персоналу змінам (або зводило б до мінімуму). Зробити це, очевидно, можна тільки в тому випадку, якщо рішення менеджменту будуть спрямовані не тільки на створення умов, що мотивують персонал до роботи в змінюваних умовах, на навчання, на формування сприйнятливих до змін організаційних структур і організаційно-культурних цінностей, а й на зміни в інституційних структурах соціально-трудова відносин. Такий підхід до удосконалення управління змінами в організаціях є актуальним.

У першому розділі представлений аналіз розвитку теорії і практики управління змінами в організаціях в контексті соціально-трудова відносин, який дозволив прийти до висновку, що сутнісною (прихованою, неочевидною) причиною опору персоналу впровадженню змін є сформовані в організації інститути соціально-трудова відносин, а саме ті їх типи, які прийнято відносити до класу деструктивних. Отже, з тим, щоб подолати опір персоналу впровадженню змін, необхідно, попередньо, змінити зміст і

структуру інститутів соціально-трудова відносин. Необхідно розробити методологію та методику управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин у напрямку скорочення частки деструктивних типів соціально-трудова відносин та збільшення конструктивних. З метою вирішення цього завдання в розділі представлений виконаний автором теоретичний аналіз застосовуваних методів впровадження змін і аналіз методів організації праці на зарубіжних і вітчизняних підприємствах при впровадженні змін.

Другий розділ присвячений теоретичному аналізу інститутів соціально-трудова відносин, що складаються в організаціях. У ньому, з позицій історичного підходу, як методу наукового пізнання, науковий менеджмент (наукова організація праці) і концепція людських відносин представлені у формі інститутів соціально-трудова відносин, що мають відповідні правила і норми трудової поведінки працівників; виконано теоретичний аналіз цих концепцій. На основі результатів аналізу в розділі запропоновано методологічні принципи положення щодо управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин в організаціях. На основі застосування матричної класифікації запропоновано доповнити існуючу типологію соціально-трудова відносин: до відомих семи типів запропоновано додати ще три, а саме, трудову конфронтацію, трудове фрірайдерство (трудова егоїзм) і трудовий опортунізм, який, як раз, і лежить в основі сутнісних причин, що породжують опір персоналу змінам.

У третьому розділі представлена конкретна методологічна схема управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин, методика дослідження змісту і структур сформованих в будь-якій конкретній організації інститутів соціально-трудова відносин, що визначають трудову поведінку працівників при впровадженні змін, і методика управління інституційної трансформації соціально-трудова відносин, що дозволяє створити концептуальну модель інституту соціально-трудова відносин, лояльних за змістом до сприйняття персоналом впровадження змін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРУКТУРІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Управління змінами: система понять у соціально-трудої сфері

Світ змінюється безперервно і стрімко, зачіпаючи всі сторони життя людей, залучаючи в цей процес підприємства та організації. Якщо на ці процеси не звертати уваги і залишати їх без контролю, зміни, що виникають у зовнішньому середовищі, можуть породжувати в організаціях важкі непоправні наслідки, особливо в сфері організації праці та трудової поведінки працівників. Тому підприємства, якщо вони хочуть нормально функціонувати і розвиватися, не можуть не реагувати на зміни, що виникають у зовнішньому середовищі. При цьому, ніяких інших шляхів, окрім як змінюватися самим, пристосовуючись до динаміки зовнішнього середовища, або змінювати саме зовнішнє середовище, роблячи його найбільш прийнятним для своєї діяльності, у підприємств немає. Таким чином, сучасні організації, з одного боку, повинні стежити за змінами зовнішнього середовища, а з іншого боку, здійснювати відповідні цим зовнішнім змінам, зміни і на самих підприємствах, або, природньо на легітимній основі, привносити зміни в зовнішнє середовище, що створюють для підприємства сприятливу ділову атмосферу.

Справа в тому, що зміни в організаціях виражаються не тільки (і навіть не стільки) в змінах матеріального характеру (зміни технологій, тощо), але і в змінах, що стосуються сфери соціально-трудої відносин, трудової поведінки, оскільки зміни матеріального характеру неминуче змінюють умови праці, структуру і зміст сформованих трудових процесів, тощо, що, в підсумку, не може не впливати на ефективність і результативність діяльності організацій.

Однією з важливих обставин, як встановили зарубіжні дослідники, є те,

що впроваджуються в організаціях зміни викликають у працівників негативні ставлення до них, що виражаються в опорі цим змінам. Робиться це, найчастіше, потай, що гальмує процес змін, або зовсім припиняє його [38, с. 39]. Таку форму трудової поведінки працівників запропоновано називати трудовим опортунізмом [14, с.64]. Опортунізм, в теорії інституційної економіки, за визначенням О. Уільямсона, являє собою переслідування особистого інтересу з використанням підступності (обману) [55, с. 51]. Визначення досить різке і, безумовно, потребує коригування, доопрацювання, обумовленого у відображенні в ньому, в тому числі, і відносин персоналу до впроваджуваних в організаціях змін.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що, як процесами спостереження за динамікою зовнішнього середовища, так і процесами змін всередині самих організацій потрібно управляти, інакше вплив зовнішнього середовища на організацію прийме безконтрольний характер, що може привести його до фінансових втрат аж до банкрутства. Тому управління змінами, і все, що пов'язано з ними, стає одним з найважливіших завдань вдосконалення методології і методів управління сучасними організаціями взагалі.

Відома наступна метафора, що підкреслює наростаючу стрімкість прискорення змін у сфері економіки і господарювання: якщо ще п'ять-шість десятків років тому промислове підприємство, можна було уподібнити кораблю, що пливе по спокійних водах рівнинної річки, то сучасне підприємство більше схоже на корабель, що крутиться в гуркітливих турбулентних завихреннях гірського потоку. І. Ансофф, відомий американський професор, який довгі роки пропрацював на кафедрі стратегічного менеджменту в університеті Сан-Дієго, з цієї причини сучасну економіку називав турбулентною [1, с. 115]. І в якості головної причини її турбулентності він відзначав саме науково-технічний прогрес, як першопричину всіх змін в суспільстві в цілому, і в кожній конкретній організації, зокрема.

Очевидно, що в таких турбулентних умовах ведення справ управління організацією має бути зовсім іншим, ніж у колишні, звичні (спокійні) часи, оскільки зміни, що виникають у зовнішньому середовищі, як показано вище, неминуче змінюють і трудову поведінку працівників. І суть відмінності полягає саме в необхідності управляти організаціями не тільки у формі вирішення окремих функціональних завдань (планування, організація, мотивація, контроль, ін.) [57], але і в необхідності введення нової управлінської функції-а саме, генеруванню ідей в управлінні змінами в соціально-трудовій сфері

Відомо, що управляти можна тільки тим, що, так чи інакше, можна виміряти. Якщо мова йде про соціальні явища, процеси, якими потрібно управляти, то необхідно створювати спеціальні унікальні вимірювальні шкали, системи. Для вимірювання турбулентності зовнішнього середовища І. Ансофф передбачав оригінальну шкалу [1, с. 118], яка в дещо видозміненому вигляді представлена в таблиці 1.1. У ній, зокрема, концептуальні напрями змін орієнтовані саме на соціально-трудову сферу.

Як показує практика, багато сучасних змін пов'язані саме з технологіями, новими товарами, тобто з об'єктами матеріального світу. Такі зміни, при дотриманні певних умов, про що мова йде нижче, називають інноваціями. Здійснюючи інноваційні зміни, що мають під собою матеріальну основу, менеджери всю увагу, найчастіше, зосереджують виключно на технічній стороні перетворень, забуваючи, при цьому, про людей праці, про те, що їм при успішному впровадженні змін належить жити і працювати в зовсім інших незвичних умовах, т. п. Цей трудовий бік змін менеджери як зарубіжних, так і вітчизняних організацій, помічають тільки тоді, коли працівники починають чинити опір змінам, не приймаючи їх, відкидати, заважаючи тим самим, розвитку організацій, на яких вони працюють, тобто починають проявляти опортунізм по відношенню до впровадження змін, вдосконалення виробництва в частині впровадження нових технологій, нових зразків товарів [15, с. 109].

Таблиця 1.1.

Шкала вимірювання турбулентності зовнішнього середовища по І. Ансоффу

Рівень турбулентності	Характеристика рівня турбулентності середовища	Можливі концептуальні напрями управління змінами на підприємствах
1	Повторюваність	Змін на підприємстві немає
2	Розширення	Повільні покрокові зміни
3	Зміна	Швидкі покрокові зміни
4	Уривчастість	Переривчасті, передбачувані зміни
5	Сюрприз	Переривчасті, непередбачувані зміни

Деструктивні опортуністичні настрої і наміри персоналу за допомогою управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин необхідно перевести в площину конструктивної співпраці виконавців, яким належить жити і працювати в нових змінених умовах, а саме, з менеджментом, що впроваджує зміни.

Перш ніж перейти до дослідження соціально-трудових відносин, їх структури та змісту, їх впливу на трудову поведінку персоналу при сприйнятті ними організаційних змін, необхідно, коротко, на рівні визначень, представити систему понять управління змінами та управління інституційною трансформацією з тим, щоб більш аргументовано і точно формулювати, згодом, методику управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин з метою подолання трудового опортунізму при впровадженні організаційних і технологічних змін.

У загальному і цілому, під змінами слід розуміти будь-які дії, процедури, кроки, що вживаються в організаціях з метою встановлення будь-якого іншого порядку.

Тут слід звернути більш докладну увагу на можливі наслідки від змін в організаціях. Як відомо з практики в організаціях, зміни можуть призводити як до поліпшення, так і до погіршення стану справ, причому не тільки всередині організації, де впроваджуються зміни, а й у зовнішньому середовищі. З безлічі наслідків, які традиційно виникають в результаті змін,

відповідно до теми і метою дослідження, необхідно зосередити увагу на двох їх видах :

1) поліпшення стану справ в організації при не погіршенні навколишнього середовища в результаті її діяльності;

2) збереження колишнього «статус-кво» організації при погіршенні стану справ в навколишньому середовищі (в даному випадку не тільки природному середовищі, а й політичному, економічному, іншому).

Слід підкреслити, що і в тому, і в іншому випадках – це будуть результати змін.

Досить часто зміни являють собою тривіальне пристосування організаційних структур і культур, виконуваних трудових процедур, до динаміки зовнішнього середовища, без будь-яких помітних поліпшень в діяльності компаній. Такі внутрішньо-організаційні зміни виробляють, зазвичай, з метою недопущення погіршення стану справ в організації у зв'язку з негативними, кризовими змінами у зовнішньому середовищі. Оскільки вони спрямовані на забезпечення безперебійного функціонування організацій, їх, іноді, називають забезпечують стабільне функціонування.

Необхідність виділення загального і особливого в розглянутих вище поняттях обумовлена тим, що розуміння відмінностей між ними дозволяє по-різному управляти змінами в організаціях. Причому, не просто по-різному, а в повній відповідності з внутрішнім змістом вирішуваних завдань. Очевидно, що розвиток передбачає застосування зовсім інших управлінських впливів, ніж забезпечення функціонування, або здійснення інноваційних програм. Тут потрібні і різні критерії для вимірювання результатів змін, і т. п. Таким чином, в даному дослідженні пропонується виходити з того, що «зміна», як наукове поняття, є загальним по відношенню до таких понять, як «розвиток», «функціонування», «інновації». Отже, концепцію управління змінами в турбулентному зовнішньому середовищі можна (і потрібно) використовувати і при управлінні впровадженням інновацій, і при забезпеченні безперебійного

функціонування, і при здійсненні розвитку. І не тільки в цих випадках. Керівники нашої країни неодноразово підкреслювали в своїх посланнях, що майбутнє України має базуватися на «чотирьох і» – інститутах, інвестиціях, інфраструктурі, інноваціях [37, с. 23]. Однак, виходячи з вищевикладеного, тут можна додати ще одне «і», узагальнююче, а саме – зміни. Співвідношення між цими п'ятьма поняттями («п'ятьма і») можна представити у вигляді наступної схеми (див. рис. 1.1).

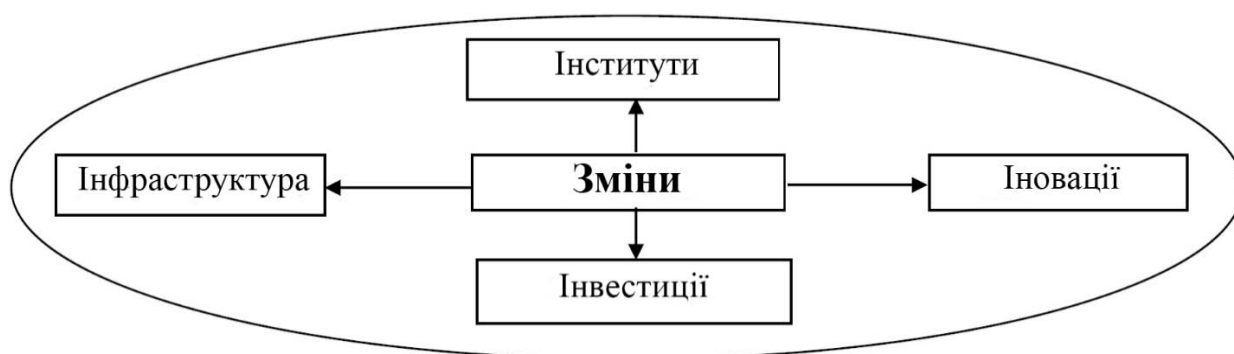


Рис. 1.1. Концепція «п'ять і»

Також, виходячи з того, що поняття «зміни» є узагальнюючим, можна зробити висновок про те, що інституціоналізація трудових відносин в організаціях, орієнтованих на сприйняття персоналом змін, буде цілком застосовна в управлінні впровадженням інновацій, інститутів, інфраструктурних об'єктів, а також і в управлінні інвестуванням.

Таким чином, розуміння співвідношення цих наукових понять дозволить розробляти методичні підходи до управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин з урахуванням змістовних зв'язків між ними.

Під управлінням змінами, у свою чергу, пропонується розуміти систему спрямованих на забезпечення функціонування або розвитку організації управлінських рішень [27, с. 23], у тому числі й інноваційних, інвестиційних та інфраструктурних, і спрямованих на створення або розвиток, інститутів, включаючи інститути соціально-трудова відносин.

У загальному і цілому, порядок (технологію) управління змінами в

зарубіжних концепціях представляють у формі схеми Бекхарда (1989 р.) [71, с. 24], що відображає суть даного процесу. У дещо зміненому вигляді вона представлена на малюнку 1.2.

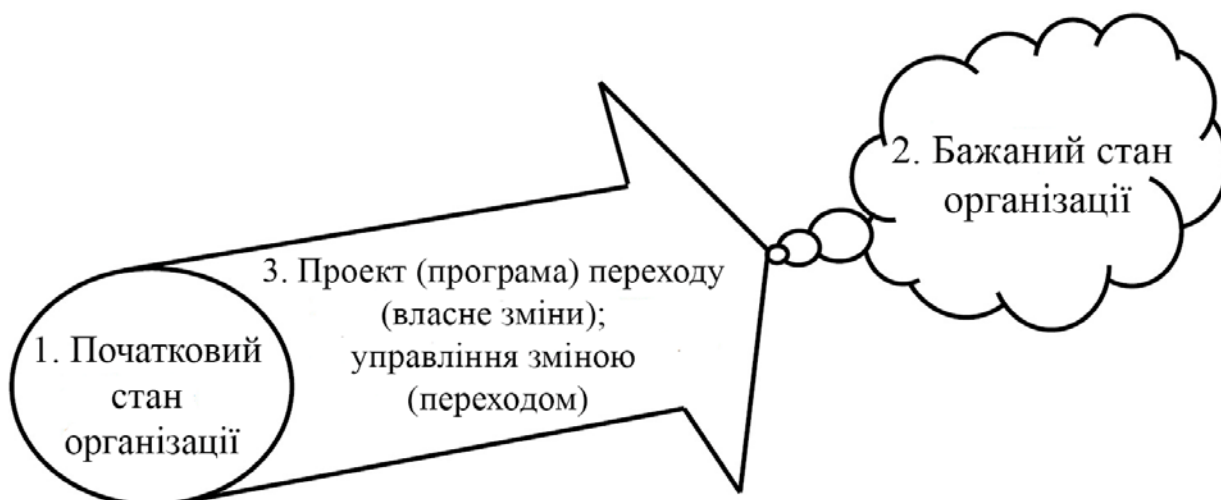


Рис. 1.2. Схема Бекхарда управління змінами

Таким чином, схема Бекхарда являє собою послідовність етапів. Причому, слід звернути увагу, на рис. 1.2 вони, за формою, представлені не послідовно один за одним, а відповідно до змісту вирішуваних на цих етапах завдань. Назви етапів відображають їх зміст. Слід підкреслити, що в зарубіжних концепціях управління змінами на жодному з цих трьох етапів схеми Бекхарда не згадується ні про соціально-трудова відносини, ні про організаційні структури, ні про організаційні культури, як середовище та умови формування соціально-трудова відносин. Про параметри праці в зарубіжних концепціях управління змінами взагалі не згадується; відзначають тільки факти опору персоналу впровадженню змін. Причини ж опору персоналу в них ніяк не відображаються, і навіть не робиться ніяких спроб ідентифікувати їх, розкрити сутнісні сторони їх появи. У цьому вбачається незавершеність діючих методик та концептуальних підходів до управління впровадженням організаційних змін.

Дане дослідження, з опорою на зарубіжний і вітчизняний досвід управління змінами, дозволило розвинути наявні теоретичні положення і методичні засоби до глибинних сутнісних основ організації праці,

пов'язаних з соціально-трудовами відносинами (обумовлених ними). Безумовно, тут потрібно спиратися і на систему понять управління змінами.

У таблиці 1.2 наведені визначення та характеристики понять зі сфери управління змінами, як «зміни», «розвиток», «функціонування», «інновації», «управління змінами».

Таблиця 1.2

Співвідношення понять теорії та практики управління змінами

№ п/п	Поняття	Визначення понять	Зміст понять	Обсяг понять
1	Зміна	Зміни-це будь-які зміни у виробництві, організаційних структурах і культурах підприємств, організації праці та відпочинку, його мотивів, виробничого побуту, умов праці	Суть змін закріплюється в змінах, що викликають в людях позитивні або негативні емоції, думки, судження, що впливають на зміст соціально-трудоких відносин	Зміни можуть бути спрямовані на поліпшення або погіршення стану справ і викликати трансформацію соціально-трудоких відносин
2	Розвиток	Розвиток-це зміна, що забезпечує рух вперед	Суть розвитку полягає у визначенні діяльності підприємств; відбуваються зміни в соціально-трудоких відносинах	Розвиток може бути спрямуванням на вдосконалення технологій, організації праці, організаційних структур і культур
4	Інновація	Комерціалізація нових комбінацій таких обмежених ресурсів, як матеріали, технології, форми організації праці, ринки	Суть інновацій полягає в розвитку підприємств на принципово іншій матеріальній та ідейній основі; відбуваються зміни в соціально-трудоких відносинах	Інновації спрямовані на техніку, технології, організаційні структури і культури, організацію праці; відбуваються зміни в соціально-трудоких відносинах
5	Управління змінами	Під управлінням змінами пропонується створити систему прийняття управлінських рішень, у тому числі й інноваційних, спрямованих на забезпечення функціонування або розвитку підприємств, їх реалізацію та контроль	Суть управління змінами закріплюється у впровадженні в систему функціонування організацій нових засобів, методів і прийомів, що забезпечують або збереження колишніх результатів, або їх поліпшення	Управління змінами спрямоване на техніку, технології, організаційні структури, організаційні культури, персонал, організацію праці; необхідні впливи і на соціально-трудокі відносини

Ставлення є ключовим поняттям в моделях, що описують поведінку людей взагалі, і поведінку персоналу при впровадженні змін, зокрема. Саме у відносинах і ховається сутність всіх поведінкових явищ, що стосуються спільної діяльності.

Вчені-суспільствознавці використовують поняття «ставлення» в якості важливої змінної, здатної пояснити багато аспектів життя людей, їх діяльності, в тому числі і трудову поведінку при здійсненні змін в організаціях.

Відносини, як категорія в галузі суспільних наук, мають такі характеристики, які важливі для управління змінами [18, с. 35]:

1) будь-яке відношення стабільно зберігається в часі; при цьому ставлення може послаблюватися або зміцнюватися, але для повної зміни стійкого ставлення потрібен значний вплив на носія відносини-індивіда або групу;

2) відношення є латентною змінною, що означає послідовність і узгодженість як вербальних, так і фізичних дій індивідів;

3) відношення - це вектор, тобто відношення являє собою спрямовану величину; отже, по ньому можна простежити прояв переваг до певних результатів діяльності об'єкта (фірми), його оцінку, наявність позитивних, негативних або нейтральних почуттів щодо цього об'єкта (фірми).

Для того, щоб забезпечити більш зручне зіставлення понять, що стосуються соціально-трудова відносин, при розробці концептуальної моделі та методичних підходів до управління змінами на основі застосування теорії інституціоналізації необхідно всі визначення та їх змістовні та об'ємні характеристики також звести в одну таблицю. Такий підхід дозволить встановити змістовний взаємозв'язок між ними при формуванні, в подальшому, концептуальної моделі управління змінами на основі формування сприйнятливих до них соціально-трудова відносин (таблиця 1.3).

Таким чином, діючи в даний час у вітчизняних організаціях соціально-

трудові відносини потребують цілеспрямованої трансформації, в основу якої повинна бути покладена чітка несуперечлива методологія системного формування відносин порядку і співробітництва. Такою методологією, як показує зарубіжна практика, може стати інституціоналізм. Таким чином, в рамках даного дослідження необхідно розглянути ще чотири поняття, важливі для побудови ефективно і результативно діючої моделі управління змінами: а саме, «інститути», «інституціоналізація», «інституції», «опортунізм».

Таблиця 1.3

Співвідношення понять теорії трудових відносин

№ п/п	Поняття	Визначення понять	Зміст понять	Обсяг понять
1	Відношення	Ставлення - це вектор, який визначає схильність людей до реакції на події, дії, вчинки інших людей	Відносини стійкі в часі, і можуть змінюватися тільки під впливом значних зусиль; оскільки вони схильні до змін, відносинами можна управляти	Відносини можуть мати місце в суспільному житті людей на рівні країни, регіону, підприємства, групи людей, особистості; таким чином, вони являють собою щось ціле
2	Трудові відносини	Трудові відносини характеризують взаємодії людей в процесі праці, як цілеспрямованої діяльності	Трудові відносини регламентують взаємодії людей в процесі праці	Трудові відносини співвідносяться з суспільними відносинами, як частина з цілим
3	Соціально трудові відносини	Являють собою відносини не тільки з приводу праці, але і його соціальних результатів	Соціально-трудова відносини регламентують поведінку людей в процесах праці і розпорядження його соціальними результатами	Соціально-трудова відносини співвідносяться з трудовими, як ціле і частина, з суспільними ж відносинами - як частина і ціле

Для забезпечення зручного зіставлення понять, що стосуються інституціоналізації, їх визначення зведені в таблицю (Таблиця 1.4).

Представлені в таблицях 1.2, 1.3 і 1.4 визначення сформульовані для вирішення завдання розробки концептуальної моделі і методичних підходів до управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин

на мікрорівні, орієнтованих на адекватне сприйняття персоналом об'єктивно обумовлених змін і на подолання трудового опортунізму.

Таблиця 1.4.

Співвідношення понять теорії інституційної економіки

№	Поняття	Визначення понять	Зміст понять	Обсяг понять
1	Інститут	Сукупність стабільних зразків соціальної взаємодії, заснованого на формалізованих правилах, нормах, звичаях, ритуалах	Суть інститутів закріплюється в порядкуванні суспільного життя людей, трудових процедур та обов'язків	Поняття «інститут» є в одне порядковим з поняттям «відношення»
2	Інституція	Звичай, культурна норма поведінки людей у процесах взаємодії	Є джерелом формування інституційних норм і правил	Інституція є приватним поняттям по відношенню до поняття інститут
3	Інституціоналізація	Процес формування, розвитку інститутів	Може бути, як керованим, так і умовно стихійним; оскільки будь-який процес передбачає управління, «інституціоналізація» передбачає і управління інституційною трансформацією, де трансформація теж	Поширюється на правила і норми суспільної поведінки, що формуються, як в ході управлінських процедур, так і під впливом стихійної взаємодії людей
4	Опортунізм	Недобросовісна поведінка суб'єктів взаємодії, що виражається в переслідуванні власних інтересів за рахунок партнера	Виявляється, в основному, в неввічливих вчинках людей, які прагнуть до отримання вигоди, в тому числі, і за рахунок інших людей	Поширюється практично на всі види відносин, які виникають між людьми (політичні, економічні, ін.)
5	Трудовий опортунізм	Недобросовісна поведінка однієї зі сторін трудового процесу, спрямоване на прихований обман іншої сторони з метою задоволення корисливих особистісних інтересів або інтересів вузького кола працівників	Виражається в потайних діях однієї сторони трудового процесу, спрямованих на витяг вигоди за рахунок умисного нанесення шкоди іншій стороні трудового процесу	Проявляється в сфері праці, формується в структурі трудових і соціально-трудова відносин; формами проявами є лукавство, обман, т. п.

Таким чином, причини змін, які необхідно постійно здійснювати в організаціях, обумовлені постійно зростаючою турбулентністю зовнішнього

середовища, безперервним удосконаленням технологічних систем, форм організації праці, появою принципово нових технологій, тощо. Отже, внутрішньо організаційні зміни також повинні бути безперервними, носити постійний характер: їх необхідність зумовлена об'єктивними причинами.

Практика показує, що персонал організації часто чинить опір впровадженню змін, що являє собою одну з форм трудового опортунізму. Це пояснюється наявністю в організаціях, відповідних соціально-трудових відносин, аж ніяк не сприяють впровадженню змін. Виходячи з цього, можна припустити, що в сучасних умовах об'єктивно обумовленим є створення і впровадження в практику управління підприємствами концептуальної моделі управління змінами, а також конкретних методів, методологічною основою яких повинна стати інституційна трансформація соціально-трудових відносин, що включають в свою структуру норми і правила, спрямовані на згладжування проявів опортунізму при впровадженні змін. Це однозначно передбачає формування системи понять управління змінами.

1.2. Опір персоналу змінам як одна з форм проявів трудового опортунізму

Методи і процедури управління змінами, як набір окремих, не пов'язаних між собою засобів і прийомів їх впровадження, почали з'являтися кілька десятиліть тому. Але і до теперішнього часу ще не склалося в чіткій і несуперечливій методології управління змінами в організаціях: є тільки практичні методики, які орієнтовані виключно на явища, трудові дії, а ніяк не на сутнісну їх основу-на соціально - трудові відносини персоналу. Ігнорувати ці методики не можна, оскільки вони повинні скласти початкову вихідну методичну базу формування теоретичних і методологічних основ моделі управління змінами. Огляд і аналіз відомих методик управління змінами

становить суть завдання даного параграфу.

Зі схеми Бекхарда (див. рис. 1.2) випливає, що управління змінами являє собою управління переходом з вихідного стану організації в бажане. Очевидно, що такий перехід без попередньої розробки проекту Неможливий. Його розробці повинна передувати Діагностика. Модель Діагностики можливостей впровадження організаційних змін, за допомогою порівняльного аналізу змісту впроваджуваних завдань і професійних, соціальних та інших характеристик працівників, що діють в певному організаційно-культурному контексті, запропонована Д. Надлером і М. Ташманом [70]. У дещо зміненому вигляді, пристосованому до оцінки готовності працівників до сприйняття організаційних змін, що змінюють зміст трудових процесів, вона представлена рис. 1.3.

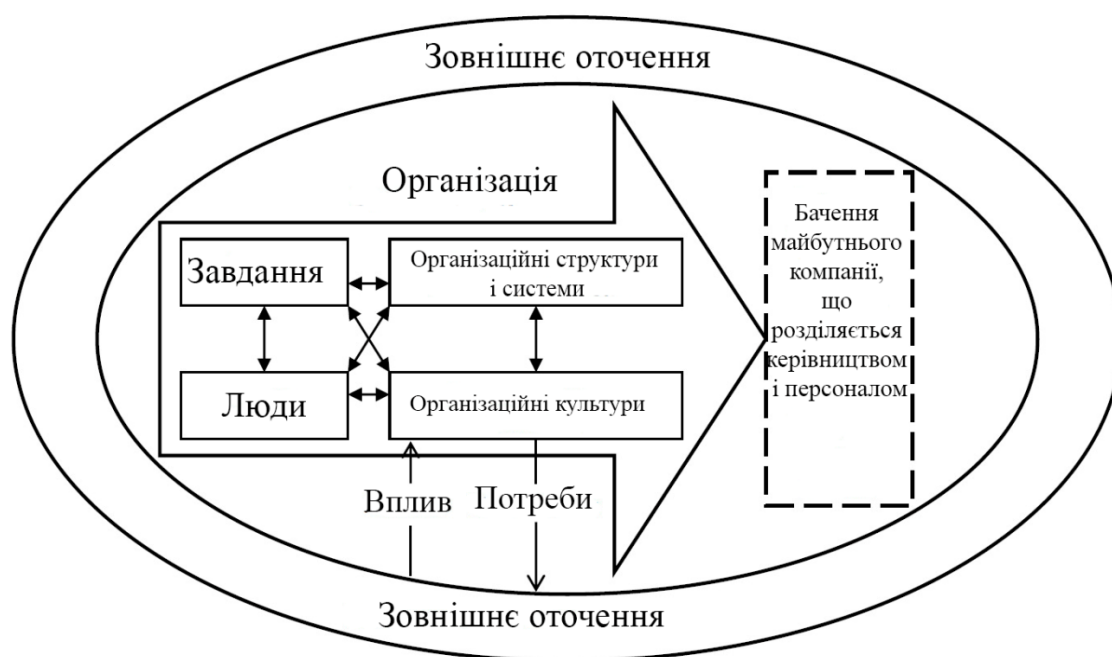


Рис. 1.3. Модель діагностики організації Д. Надлер, М. Ташман

Д. Надлер і М. Ташман [70, р. 86] показують, що організація функціонує в навколишньому середовищі, яке, через внутрішню культуру, впливає на неї. Також і потреби, як організації в цілому, так і персоналу, зокрема, теж через організаційну культуру спрямовані в зовнішнє оточення, в рівній мірі, як і з зовнішнього оточення в організацію надходять сигнали, що

відображають ціннісні (культурні) характеристики.

Таким чином, будь-який зв'язок організації із зовнішнім оточенням, так чи інакше, опосередковується культурою взагалі і організаційною культурою зокрема. А оскільки, за посередництвом культури, що породжує інституції, здійснюється вплив на персонал, який, як встановлено в зарубіжних концепціях управління змінами, чинить опір їх впровадженню, то, природно, в структурі соціально-трудова відносин не можуть не відбуватися певні трансформаційні процеси, які не можна ігнорувати, і на які, в принципі, не можна не впливати цілеспрямованим чином, створюючи сприйнятливий до впровадження змін соціально-трудова середовище.

Ці зміни зачіпають, в першу чергу, інтереси (економічні, соціальні, ін.) працівників, їх ціннісні орієнтири, які знаходять вираження в оплаті праці, його змісті та умовах, режимах праці і відпочинку, графіках роботи, насиченості праці елементами самостійності і творчості, напруженості трудових регламентів (на робочих місцях це норми праці, норми обслуговування, на місцях управлінських працівників – норми керованості, на інженерних посадах – складність завдань, т. п.). Є й інші групи цінностей, до яких звикли працівники в умовах роботи до впровадження організаційних змін і які можна виявити, встановити і описати в ході спеціальних досліджень. Вони – ці цінності-багато в чому визначаються змістом діяльності організації, а саме, змістом розв'язуваних завдань, сформованими організаційними структурами, організаційними культурами, що і відображено в діагностичній моделі Д. Надлера, М. Ташмана.

Таким чином, між зовнішнім середовищем і організаціями існують різноманітні культурні зв'язки і відносини, в основному у формі трудових цінностей, які і формують соціально-трудова відносини на мікрорівні. На ділі ж здається, що багато з цих зв'язків мають тільки матеріальну основу. Наприклад, на поверхні явищ здається, що трудові контракти визначають всі відносини роботодавця і персоналу. Однак, яка культура зовнішнього середовища, яка культура організації, такими, в кінцевому підсумку, можуть

виявитися і їх відносини.

Іншими словами, організаційна культура є одним з найважливіших компонентів будь-якої компанії, що визначає як взаємодію із зовнішнім середовищем, так і внутрішні процедури її функціонування, що не приймати в концепціях управління змінами в соціально-трудої сфері не можна.

Іншою важливою можливістю (характеристикою) моделі Д. Надлера і М. Ташмана слід назвати те, що при здійсненні змін в одному будь-якому блоці організації неминуче будуть відбуватися зміни і в інших її блоках. Так, зокрема, якщо організація буде впроваджувати в свою діяльність нове завдання, то, безумовно, будуть відбуватися зміни і в організаційних структурах, і в свідомості, а не тільки в діях людей, отже, і в організаційних культурах теж. А, отже, відбуватимуться зміни і в соціально-трудоїх відносинах теж. Облік всіх цих обставин при внесенні в компанії будь-якого нового організаційного завдання і буде являти собою суть управління змінами в соціально-трудої сфері стосовно даної впроваджуваної задачі. Аналогічним чином проявляє себе ця залежність і при початкових змінах в інших блоках: структурах, культурах, управлінні персоналом, ін.

Під завданнями, стосовно змісту моделі Д. Надлера, М. Ташмана, розуміється сукупність видів робіт, які потрібно виконувати і які мають між собою матеріальні та інформаційні зв'язки. У цей блок входять товари, послуги, організація праці та відпочинку працівників, управління технологічними системами, т. п. всі завдання навіть невеликої організації важко перерахувати. Тут важливо зрозуміти, що всі вони між собою змістовно пов'язані і спрямовані на вирішення одного головного завдання організації, для якої вона, власне, і призначена, і в чому проявляється її емерджентність як системи.

Відомо кілька методичних підходів до управління змінами в організаціях, до формування відповідного соціально-трудої настрою на сприйняття персоналом організаційних змін.

Перший методичний підхід до управління подоланням опору

персоналу змінам, який досить активно використовувався до 80-х рр. ХХ ст., в деяких випадках, використовується і досі, був розроблений К. Левіним [69]. Він складається з трьох кроків: розморожування, зміна, заморожування [32, с. 63]. Перший і останній кроки методики К. Левіна спрямовані на персонал, на його мотивацію до сприйняття змін. Так, зокрема, на етапі розморожування проводиться підготовча робота до сприйняття персоналом змін, на етапі змін – власне перетворення існуючого порядку речей, і на етапі заморожування – закріплення впроваджених змін. Етапи підходу К. Левіна можна представити у формі вектора (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Триетапна модель управління змінами К. Левіна

Стрілка вектора рис. 1.4 тотожна стрілці рис. 1.2, де вона символізує проект (програму) змін. Програма ж змін (або проект) на рис. 1.4 образно представлена у вигляді послідовно розміщених і пронумерованих геометричних фігур різної форми. Етапи К. Левіна не мають чітких меж, хоча на малюнку вони і відокремлені один від одного пунктирними лініями. Це зроблено з метою більш точного розуміння процедур управління змінами.

Суть змін по рис. 1.4 полягає в переході від стану, зафіксованого у вигляді геометричної фігури неправильної форми до геометричній фігурі у вигляді кола (тобто, як би, до ідеальної форми). Перехід здійснюється через ряд послідовних ітерацій, що представляють собою послідовні трансформації фігур з поступовим наближенням до заданого стану.

На першому етапі, як впливає з концепції К. Левіна, потрібно працівників організації зробити співучасниками змін. Потрібно прагнути не

тільки до того, щоб працівники усвідомили необхідність змін, і не чекали, коли хто-небудь впровадить їх. Працівників самих потрібно включити в активну участь по здійсненню змін. На етапі розморожування це включення може являти собою участь персоналу в обговоренні змін, у розробці рекомендацій щодо їх здійснення, у пропозиціях та обґрунтуванні необхідності проведення (здійснення) конкретних процедур, спрямованих на зміни, тощо. Участь виконавців майбутніх трудових процедур, здійснюваних у змінених умовах, безумовно, буде, непомітно ні для оточуючих, ні для самих працівників, формувати соціально-трудові відносини, вільні від опортуністичних настроїв у формі опору змінам. Таким чином, етап розморожування передбачає, в основному, підготовку персоналу до змін. Він дозволяє знизити опір незадоволених, або зовсім зняти його. Але таке стане можливим тільки в тому випадку, якщо соціально-трудові відносини в колективі стануть сприйнятливими до змін. Для того, щоб зрозуміти кого і як слід залучати до створення соціально-трудових відносин, сприйнятливих до змін, потрібно розібратися з протистояннями і рушійними силами змін. Для рішення цієї задачі, тобто для встановлення сил дії і протидії змінам, можна використовувати так звану схему поля сил, запропоновану К. Левіним (див. рис. 1.5) [69, с. 36].

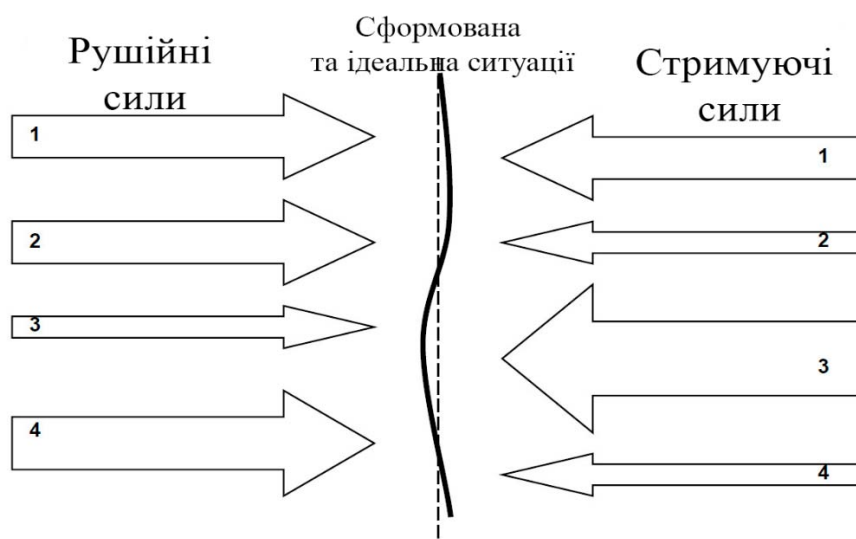


Рис. 1.5. Поле рушійних і стримуючих сил (К. Левін)

Ця схема, як і модель діагностики організації Д. Надлера і М. Л. Ташмана (рис. 1.3), орієнтована, в значній мірі, на виявлення «осередків опору» змінам, з одного боку, і, з іншого боку, на встановлення можливих «полів» сприяння їх здійсненню. Під «осередками опору» тут слід розуміти негативні відносини персоналу до змін. Ці відносини, оскільки вони стосуються змін змісту праці працівників є соціально-трудовими. Що ж до «полів сприяння», то під ними також слід розуміти соціально-трудові відносини, але вже позитивні, створювані менеджментом.

Таким чином, соціально-трудові відносини складають основу підтримання або опору персоналу впровадженню змін. Слід підкреслити, що ні К. Левін, ні його послідовники, на цю обставину уваги не звертали, що і дозволяє автору цієї роботи зробити висновок про незавершеність їх методик, про що вже згадувалося вище.

На етапі змін, що включає себе кроки (фігури) 3, 4, 5 і 6 (їх може бути більше або менше, ніж представлено на рис. 1.4) відбувається власне впровадження передбачених проектом змін заходів. На малюнку зміна представлено послідовною трансформацією ламаних фігур в поступовому наближенні ситуації до ідеальної в розглянутому гіпотетичному випадку круглій формі.

Етап заморожування (кроки, фігури 7 і 8 рис. 1.4) являє собою закріплення нового стану справ в Положеннях про відділах, посадових інструкціях, методах виконання роботи, рішеннях завдань, стереотипах трудової поведінки персоналу, нормах і цінностях організаційної культури. Ніяких змін на цьому етапі вже не проводиться: ідеальне (намічене) стан досягнуто, і отриманий результат закріплюється (заморожується) в свідомості працівників і регламентах, що на рис. 1.4 підкреслено жирною лінією отриманого кола, позначеного цифрою 8.

Одним з початкових методів пізнання, який потрібно застосовувати у виробництві нових знань, є класифікація. Відомо кілька класифікаційних схем змін і методів управління змінами. Якщо в якості критерію прийняти

час, який потрібен для здійснення змін, останні можна поділити на чотири класи [41, с. 50]. Класифікаційна схема, представлена на рис. 1.6, показує не тільки різні класи методичних підходів до управління змінами, а й класи самих змін, виділені за цією ж класифікаційною ознакою, а саме за часом здійснення змін.

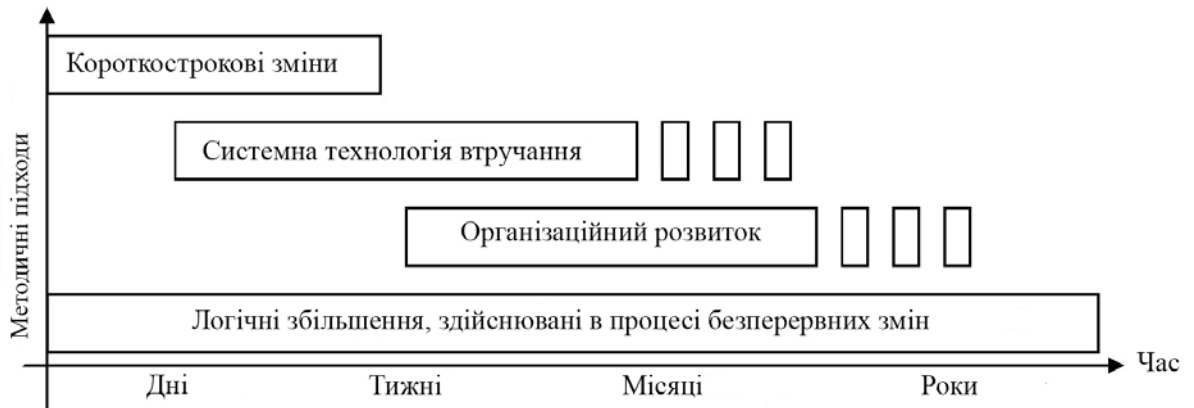


Рис. 1.6. Класифікація методичних підходів до управління змінами за критерієм часу здійснення змін

Як випливає з малюнка 1.6 зміни можуть бути короткостроковими, що вимагають для свого здійснення всього лише кілька днів, або трохи більше тижня. Це нескладні в управлінні зміни, без яких жодна організація не може ні розвиватися, ні функціонувати. До їх числа можна віднести наступні: введення нових форм документів, регламентів, переїзд функціонального підрозділу організації в інше приміщення, такі зміни, як правило, не викликають серйозного опору персоналу (хоча, іноді, і без цього не обходиться), оскільки не зачіпають соціально-трудових відносин. Тому їм в роботі не приділяється уваги.

Більш складні зміни передбачають системний підхід до управління змінами, оскільки при вирішенні таких завдань важливо нічого не упустити. Однією з таких методик є системна технологія втручання [39, с.10-59]. Вона схожа на трьохетапну модель К. Левіна (рис. 1.4), але з іншим змістом етапів. У ній виділяють дев'ять послідовних кроків. Нижче представлено короткий її опис.

Етап 1. «Діагностика». 1. Початок. Усвідомлення необхідності змін. 2. Опис системи, яка вимагає змін.

Етап 2. «Проектування». 3. Визначення цілей і обмежень. 4. Формулювання критеріїв оцінки проекту змін. 5. Генерація варіантів змін. 6. Моделювання варіантів. 7. Оцінка варіантів на основі критеріїв.

Етап 3. «Впровадження». 8. Розробка стратегії змін. 9. Реалізація стратегії змін.

З малюнка 1.6 випливає, що системна технологія втручання призначена для змін, розробка і впровадження яких вимагає від декількох тижнів до декількох місяців. За змістом етапів і кроків системна технологія втручання являє собою традиційну схему розробки та обґрунтування управлінських рішень. Це і зрозуміло, оскільки управління змінами, являє собою сукупність управлінських рішень, спрямованих на розвиток організації, або будь-якого її структурного підрозділу. Системна технологія втручання, як методичний підхід до управління змінами, призначена для вирішення проблем середньої складності, що зачіпають інтереси окремих підрозділів. Такі зміни можуть стосуватися розвитку технологічних систем, коли ще невідомо, яке обладнання слід віддати перевагу, виходячи з маркетингових, матеріальних, фінансових та інших можливостей компанії, і потрібно здійснити вибір. Така невизначеність передбачає виконання відповідних діагностичних процедур, пошук варіантів, генерування критеріїв для їх порівняння і т. п. Очевидно, що такі середньострокові зміни, особливо в силу невизначеності результатів, вже не можуть не зачіпати зміст соціально-трудового контексту організації; персонал починає чинити опір. Отже, з метою змін, в стратегіях їх досягнення, в обмеженнях, в кожному конкретному випадку впровадження змін, повинні відображатися і параметри соціально-трудової сфери. Інакше прояви трудового опортунізму неминучі.

Якщо зміни повинні торкнутися всієї організації, то, очевидно, що в цьому випадку буде потрібно більш тривалий проміжок часу, ніж кілька тижнів або місяців, і інші методичні засоби. Такі завдання, як випливає з

малюнка 1.6, вирішуються в рамках підходу, який називається організаційним розвитком.

Організаційний розвиток являє собою не такий чітко виражений методичний підхід, як розглянута вище системна технологія втручання. Це, скоріше, філософія сприйняття неминучості (необхідності) змін керівництвом компанії і персоналом, це мислення категоріями змін, спрямованих на розвиток. Отже, організаційний розвиток не може бути не спрямований на зміну працівників, їх соціально-трудового оточення.

Будь-яка зміна здійснюється за планом (заздалегідь розробленою схемою). Організаційний розвиток тут не є винятком. Але оскільки глобальні зміни зачіпають трудове життя працівників, соціально-трудові відносини, не всі можливі дії і наслідки можна заздалегідь передбачити і відобразити в плані (в схемі). Тому підхід організаційного розвитку визначають, як «довгострокову програму втручання в соціально-трудові процеси з використанням принципів і практичних процедур поведінкових наук, орієнтовану на зміну установок і поведінки людей, які будуть сприяти підвищенню ефективності діяльності організації» [14, с. 14].

Виходячи з визначення і малюнка 1.6, можна виділити наступні основні відмінні риси підходу організаційного розвитку.

1. Підхід орієнтований на середньострокову або довгострокову перспективу. Таким чином, його застосування аж ніяк не концентрується на швидкому отриманні результатів. Крім того, підхід передбачає застосування багатьох методів, конкретний набір яких, зміст і форми визначаються ситуацією.

2. Організаційний розвиток, орієнтуючись на безліч методів змін, більшою мірою спирається на поведінкові науки, що дозволяють глибше зрозуміти людську, «органічну» природу компанії, щоб установити суть соціально-трудових відносин в ній і здійснити намічені зміни в організаційних культурах.

3. Організаційний підхід орієнтований, скоріше, на процес, що

дозволяє пов'язувати внутрішні зміни з динамікою зовнішнього середовища, яка не завжди і не в усьому передбачувана.

4. Організаційний підхід однозначно передбачає сприяння і підтримку з боку керівництва компанії.

5. Організаційний підхід орієнтований на участь у своїй реалізації всієї компанії.

Одним з перших і найважливіших завдань організаційного розвитку, оскільки підхід передбачає зміну поведінки людей, слід назвати відкриття заблокованих внутрішніх каналів комунікацій. Практика показує, що не можна здійснити організаційні зміни, якщо люди, рядові виконавці, замкнуті, закриті, мало спілкуються один з одним, їх соціально-трудова відносина не можна назвати розвиненими, що сприяють сприйняттю змін. Організаційні зміни можливі тільки в тому випадку, якщо рядові співробітники взаємодіють один з одним, діляться один з одним своїми унікальними знаннями, мотивують один одного своєю поведінкою, чим і сприяють здійсненню змін взагалі.

І, нарешті, підхід, який на малюнку 1.6 позначений як логічні прирощення за критерієм часу здійснення змін взагалі необмежений. Його суть впливає з самої назви і зводиться до того, що зміни в організації повинні здійснюватися постійно, тобто носити безперервний характер. Між ними повинна бути логічна зв'язок, суть якої полягає в тому, що одна зміна повинна породжувати Інше, або служити матеріальною основою для серії наступних взаємопов'язаних змін.

Оскільки логічні прирощення продуктивності являють собою суть безперервних змін, вони не можуть не включати в себе основні постулати раніше розроблених концепцій і методів управління змінами, а саме, концепції К. Левіна, моделей Бекхарда, Д. Надлера і М. Ташмана, також методів системної технології втручання і організаційного розвитку. Аналіз цих концепцій і методів показав, що одним з найважливіших положень, відображених в них, хоча і не завжди явно, є початкова орієнтація змін на

персонал, на працю, точніше, на сприйняття людиною праці впроваджуваних змін. Так, зокрема, етапи концепції К. Левіна «розморожування» і «заморожування» стосуються виключно працівників: їх сенс полягає в наступному – як працівники сприймуть зміни, таким і буде результат від його впровадження. А сприймати вони їх будуть у повній відповідності зі сформованими соціально-трудовами відносинами. Однак у зарубіжних концепціях управління змінами не згадується про формування сприйнятливих до змін соціально-трудовах відносин. Так, зокрема, в теорії організаційного розвитку, як зазначено вище, мова йде тільки про необхідність зміни поведінки працівників в частині внутрішньо-організаційного спілкування, що опосередковує обмін унікальними знаннями, досвідом. Без такого спілкування, як впливає з теорії організаційного розвитку, впровадження змін взагалі неможливо. Таким чином, можна зробити висновок: людина праці, власне праця, є визначальними факторами в управлінні змінами в організаціях. Ця обставина в зарубіжних концепціях менеджменту вивчалась недостатньо глибоко, щоб торкнутися сутнісні основи організації праці в компаніях, а саме соціально-трудовах відносин. Про трудові аспекти, відображені в зарубіжних концепціях управління змінами, йдеться в параграфі 1.3.

1.3. Аналіз зарубіжних практик управління змінами в контексті соціально-трудовах відносин

Оскільки змінами, якими б вони не були, завжди користуються люди, працівники, то при їх впровадженні необхідний облік всіх обставин, пов'язаних з формами організації праці при здійсненні змін. В даному параграфі представлений аналіз відомих методичних підходів до організації праці при здійсненні внутрішньо організаційних змін.

Впровадження змін у зарубіжних концепціях менеджменту

рекомендується здійснювати послідовно, за рівнями. Виділяють три таких рівня [30, с. 21]: рівень індивідуумів; рівень команд; рівень організації.

Оскільки зміни в організаціях стосуються, перш за все, працівників, впроваджуючи їх необхідно враховувати ті зі змін, які безпосередньо зачіпають особистості (тільки так в зарубіжних концепціях і сприймаються через зміну на рівні індивідуумів).

У зарубіжних концепціях менеджменту зміни на рівні індивідуумів почали осмислювати після виходу в світ в 1969 р. книги американського лікаря Е. Кублер-Росс «про смерть і вмираючих», що працювала зі смертельно хворими пацієнтами і спостерігала за ними від моменту оголошення їм безнадійного діагнозу до смерті [68]. Вона виділила п'ять етапів зміни ставлення таких хворих до свого діагнозу: заперечення, злість, торг, депресія, прийняття неминучості. Немає необхідності в даному дослідженні детально розглядати зміст кожного з виділених нею етапів. Але, слід зазначити, що згодом дослідники економіки і організації праці Адамс, Хейес і Хопсон (1976 р.) використовували модель Е. Кублер-Росс в поясненні сприйняття індивідуумами неминучості змін, оскільки ці автори пропонують розуміти зміни, як відмирання колишнього порядку [64]. Ще пізніше (1991 р.) В. Сатир уточнила цю модель, довівши її до логічного завершення [27, с. 44]. Дослідники менеджменту, використавши підхід Е. Кублер-Росс, змінювали число і зміст етапів. У даній роботі ці етапи також дещо скориговані: і за кількістю, і за змістом. Це зумовлено прагненням забезпечити більшу відповідність підходу Е. Кублер-Росс до управління змінами на методологічній основі інституціоналізації соціально-трудова відносин (застосування інституційного підходу до їх формування). Але загальна ідея ставлення людей до несподіваних (неприємних) повідомлень і подій залишилася без зміни, тобто такий, як її і сформулювала Е. Кублер-Росс. У дещо зміненому вигляді модель сприйняття змін індивідуумами представлена на рисунку 1.7.

На першому етапі, представленому на рисунку 1.7, індивідуум, якщо і

знає про те, що готується якась зміна, не особливо турбується про своє «статус-кво», оскільки не хоче вірити в те, що настане щось неприйнятне для нього. Він вважає, що ні керівники, ні рядові працівники не можуть допустити щось, що погіршує стан речей. Коли зміна впроваджується настає другий етап, і позитивний настрій індивідуума змінюється. Він бачить супроводжуючий будь-яку зміну хаос, різкими коливаннями продуктивності, починає обурюватися, обурюватися - і не приймає зміну.



Рис. 1.7 Етапи сприйняття змін індивідуумами

Але, потім на третьому етапі, бачачи, що його особисте заперечення впроваджуваного зміни не заважає останньому вживатися в соціальну і організаційну структуру організації, індивідуум починає торгуватися з агентами змін, намагаючись зберегти для себе деякі колишні умови (можливо, привілеї). У чомусь він тут може досягти успіху, але в чомусь іншому, найчастіше, змушений поступитися. У підсумку ж, виходить, як би, спільне, колегіальне рішення, яке можна назвати консенсусом у прийнятті зміни.

На четвертому етапі сприйняття зміни індивідуум може перебувати в стані депресії: він змирився зі зміною, але незадоволений прийнятим рішенням. Як наслідок, у нього поганий настрій, і можливе падіння його

індивідуальної продуктивності в праці (див. графік на рис. 1.7).

На п'ятому етапі він, все-таки, приймає впровадження змін, погоджується з ним, і починає жити і працювати в нових умовах. Шостий етап характеризується тим, що індивідуум намагається знайти для себе якісь переваги у впроваджених змінах. Він активно експериментує в застосуванні своїх професійних знань і досвіду в нових умовах, знаходить їх, і вступає в сьомий етап прийняття змін, на якому переконується в перевазі зміни, він відкриває для себе нові можливості, які йому надає дана зміна.

Графік рис. 1.7 показує коливання продуктивності індивідуума в міру сприйняття ним здійснюваних змін. Ясно, що менеджер, що здійснює функції агента змін, повинен знати про особисті переживання кожного з керованих ним підлеглих з тим, щоб професійно і грамотно керувати впровадженням зміни на рівні індивідуумів, забезпечуючи сприйняття кожним індивідумом впроваджуваних змін і участь кожного з них у здійсненні останніх.

Другим рівнем змін є команди. У теорії і практиці управління вже протягом декількох десятиліть йде дискусія про те, яке утворення людей слід називати командою, а яке групою. У даній роботі під групою розуміється зібрання індивідуумів, які провели навколо самих себе якусь межу. Або, навпаки, таку межу навколо них провела адміністрація, або оточуючі. Прикладом такої освіти можна назвати студентську групу.

На відміну від групи команда має спільну і мету, і відповідальність. Іноді ця відповідальність має місце бути тільки один перед одним. У групі від-носіння відповідальності і загальна мета розмиті, неконкретні. В силу цих обставин команда за кількістю входять в неї людей не може бути великою. Як приклад команди можна назвати будь-яку спортивну команду. У менеджменті команди створюються, наприклад, для управління організацією: заступники керівника компанії, на чолі з ним, можуть стати командою (а можуть і не стати). Безумовно, управлінські команди є і в структурних функціональних підрозділах організації. Створюються, так звані, проектні команди для розробки і реалізації будь-яких нових ідей.

Щоб управління змінами на командному рівні було продуктивним, потрібно формувати психологічну структуру команд. Американський вчений Р. М. Белбін встановив, що в кожній команді є люди, які виконують певні ролі [4, с. 20] (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Ролі учасників команд по Р. М. Белбіну

Ролі	Характеристики
Голова, координатор (chairman).	Це людина, яка, в силу своїх психологічних особливостей, може керувати командою, координувати зусилля її членів, направляючи їх на досягнення спільної для команди мети. Він «командир», але, при цьому, не обов'язково повинен володіти якимись видатними інтелектуальними здібностями. Головне, щоб він був дисциплінованим і вмів домагатися дотримання дисципліни від інших членів команди. Він повинен вміти добре говорити і слухати, тверезо судити про людей і події з тим, щоб вибирати вірні шляхи руху до мети, правильно розставляти людей по робочих місцях, вміти ладити з усіма членами команди, домагатися адекватної поведінки з боку кожного з них.
Практик, що приводить в дію (shaper).	Це екстраверт, який прагне домінувати в команді, людина не-врівноважений. Він здатний направляти дії команди за відсутності голови, і при цьому часто прагне взяти на себе його роль, але не завжди успішно. Його відрізняє пристрасне прагнення до мети, він може "звернути гори", проявляючи, при цьому, дратівливість, нетерпимість до відстаючих, і надмірну вимогливість до них. Він необхідний команді, як стимулятор до дії.
Винахідник, мислитель (plant).	Це інтроверт, який, разом з тим, здатний інтелектуально домінувати в команді. В силу своїх творчих здібностей він може стати основним генератором оригінальних ідей і пропозицій по найбільш ефективному досягненню цілей команди. Разом з тим, він не любить опрацьовувати деталі, виконувати якусь дрібну приватну роботу, бо це стомлює його, і надмірна вимогливість керівництва до нього в цій частині загальної роботи команди може взагалі привести його до втрати інтересу. Він також дуже болісно реагує на критику, припиняючи займатися тим, що у нього добре виходило.
Критик, оцінювач (monitor/evaluator).	Це так само, як і винахідник, інтелектуал, але з аналітичним складом мислення. Його внесок у загальний командний результат полягає в скрупульозному аналізі висунутих ідей і пропозицій, що не дозволяє команді приступати до реалізації не до кінця продуманих рішень, не досить добре обґрунтованих проєктів. При цьому він мало активний у вирішенні спільних завдань команди, тримається відокремлено, замкнутий, не схильний ділитися з іншими членами команди своїми знаннями, ідеями, незалежний в справах і судженнях, може бути нетактовним і грубим. Але, незважаючи на це, він дуже корисний член команди, оскільки виконує функції «контролера якості» чим сприяє недопущенню до впровадження недопрацьованих ретельно ідей.
Розвідник, дослідник (resource investigator).	Це екстраверт, товариська і енергійна, дуже популярна в команді людина. Завдяки своїй природній товариськості він зазвичай має широке коло знайомих за межами підприємства, які постачають його вельми корисною для команди інформацією про зовнішнє середовище. Не будучи оригінальним за способом мислення, він потребує команди, щоб реалізувати свій потенціал

Адміністратор виконавець (company worker).	Це організатор-практик, людина, здатна перетворити ідеї в реальні справи. Він любить складати графіки, схеми, плани - і це у нього добре виходить. Основні відмінні характеристики-методичність, ефективність, надійність. Він не є лідером, але, при всьому при цьому, добре веде справи: організовує, координує, контролює, складає звіти. У команді він вирішує завдання впорядкування ведення документів, т. п.
---	---

Згідно класифікації Р. М. Белбіна в структурі команди можна виділити вісім психологічних ролей. Є й інші класифікації ролей учасників команд. Зокрема, Стів Морріс, Грем Вілкокс і Едді Нейзел запропонували наступні сім типів ролей [83] (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Ролі учасників команд по С. Моррісу, Г. Вілкоксу і Е. Нейзелу

Ролі	Характеристики
Людина-подразник	Його можна назвати обурювачем спокою. Людина в цій ролі може ставити оточуючих в незручне становище своїми різкими коментарями і питаннями типу: не думаю, що нам слід це робити; чи не можна придумати що-небудь краще? Іноді він просто лякає всіх своїм агресивним характером і поведінкою. Але його внесок у справу команди важко переоцінити. Якщо такого прискіпливого людини не виявиться в команді, то "групове мислення" може стати домінуючим - команда сама себе буде переконувати в тому, що стоїть на правильному шляху і може стати досить самовдоволеною.
Людина-ідея	Це людина, здатна генерувати ідеї. Він може засмутити всі плани своїм втручанням, так як здатний переключити хід думки в інше русло якраз в той момент, коли здається, що правильну відповідь знайдений. Така здатність проникати в саму суть може вчасно утримати від прийняття першого рішення, що спадає на думку. Він може видавати безліч ідей, але відчуває труднощі з їх практичною реалізацією. Однак в іпостасі генератора ідей цієї працівник є дуже цінним.
Рушійна сила	Це людина, здатна привернути увагу колег до головного, пояснивши їм, що і коли потрібно зробити. Він характеризується прагненням до постійного руху в напрямку поставлених цілей, але іноді це відбувається на шкоду якісній підготовці і ретельному плануванню.
Стримувальна сила	Це "холоднокровно" мисляча людина, невпинно контролює реальний стан справ в команді. Він небагатослівний і змушує колег критично дивитися на будь-які польоти фантазії. Його занепокоєння щодо можливих змін і нових ініціатив служить надійним гальмом (стримуючою силою) для занадто квапливих членів команди. Така людина не допустить прийняття скоростиглих, невиважених рішень.

Виконавець	Можна назвати його найціннішою людиною в команді, здатним вникнути в деталі і довести справу до кінця. Виконавець може і не пропонувати нічого нового, крім того, він може і не вимагати нічого від інших. Проте, саме він допомагає розгледіти в ідеї те, на що слід акцентувати увагу. Він зводить окремі частини в єдине ціле і стежить за тим, щоб всі інші знали, що їм робити далі і коли це повинно бути виконано.
Миротворець	Ця людина допомагає всім членам команди знайти спільну мову і уникнути конфліктів. Він товариський і ставиться до колег як до особистостей. Він не любить конфронтації, але в напруженій обстановці здатний виступати в ролі посередника. Незважаючи на його, не дуже ефективну діяльність, що характеризується схильністю до компромісів і небажанням дивитися в обличчя неприємностей, він допомагає підтримувати сприятливу обстановку в команді.
Капітан	Це лідер команди. Головне призначення цієї ролі-допомогти іншим виконати свої ролі так, щоб вони відчули себе членами єдиної команди.

Якщо порівняти таблиці 1.5 і 1.6, то можна побачити багато спільного: вони багато в чому повторюють, але і кілька доповнюють один одного. Відрізняється від наведених вище класифікація командних ролей, яку запропонували П. Херріот і К. Пембертон [147] (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Ролі учасників команд по П. Херріот і К. Пембертон

Ролі	Характеристики
Традиціоналіст	Вони вважають за краще зібрати всі мають відношення до справи факти і спокійно їх проаналізувати. Вони корисні для прийняття обґрунтованих рішень. Вони слабкі, коли необхідно реагувати на зміни і уникають ситуацій, коли домінують особистісні фактори.
Споглядальник	Вони схильні до аналізу та логіки, але вони віддають перевагу ситуаціям, де не все зрозуміло. Вони здатні бачити загальну картину і винаходити нові проекти, але слабкі у відстеженні деталей.
Каталізатор	Їм подобається розвивати власні навички і таланти інших людей. Вони сильні в налагодженні відносин між людьми, але занадто нетерплячі для рутинної роботи і не люблять брати участь у прийнятті рішень, які можуть викликати конфлікти.
Лояліст	Вони-прагматики, готові робити все необхідне, щоб допомогти колегам і клієнтам. Вони проявляють безкорисливу турботу про загальне благо. Але вони можуть не помітити змін і не люблять приймати рішення, які можуть привести до конфліктів.

Дослідники, які сформулювали різні підходи до класифікації командних ролей, справедливо стверджують, що конкретні процеси вимагають домінування в командах відповідних їх змісту ролей. У науці і практиці менеджменту існує безліч і інших підходів до класифікації командних ролей, і кожна окремо створена (створювана) команда повинна

проводити відбір (самовідбір) працівників залежно від їх відповідності утримання завдань, що стоять перед командою. Для проектних команд і команд зі змін найбільш кращою є класифікація ролей за М. Белбіну, для робочих команд – класифікація по С. Моррісу і його колег. Підбір учасників команд за здібностями індивідумів виконувати відповідні ролі, не тільки визначає психологічну структуру команди, а й формує психологічний клімат в ній, забезпечує її продуктивну діяльність. При впровадженні змін в соціально-трудої сфері на командному рівні керівництво компанії повинно уважно стежити за відносинами в командах двох типів. По-перше, в командах, які були створені в організації до впровадження зміни (робочі команди, інші). І, по-друге, в командах змін, створюваних спеціально для їх впровадження. Основне завдання менеджменту зводиться до створення в командах атмосфери довіри до змін, їх сприйняття і активного включення в здійснення змін. Основним середовищем тут є навчання. Найбільш продуктивно це завдання можна вирішити, якщо попередньо відстежити деревоподібну ієрархію зміни, тобто встановити групові та індивідуальні рівні, на яких впроваджується зміна може надати найбільш сильний вплив на умови діяльності, результати і т. п. Такий підхід дозволяє зрозуміти, як можна вплинути на групові, командні та індивідуальні поняття та інтереси, що обумовлюють організаційну поведінку працівників при сприйнятті ними змін.

Зміни на третьому, організаційному, рівні багато в чому (якщо не в усьому) залежать від типу організаційної структури компанії. У зарубіжних концепціях менеджменту в характеристиці типів організаційних структур використовують специфічні метафори, відповідно до яких виділяють наступні їх типи організації: як машини (механістичні структури); як політичні системи (політичні структури); як організми (організмичні структури); як потік і трансформація (гнучкі структури) [60, с. 114].

Характеристика типів структур і підходи до управління змінами організації праці в них представлені в таблиці 1.8. У реальній практиці в

чистому вигляді структур, тобто так, як це представлено у вищенаведеному списку, практики не буває: в більшості випадків, особливо, якщо організація велика, використовуються кілька підходів до їх формування. Щоб простежити відмінність у здійсненні змін, необхідно розглянути кожен з цих структур окремо (таблиця 1.8).

Характеристика структур визначає і процедури змін, їх характер, управління змінами, тому аналіз діючих в організації структур в період попередніх змін вкрай важливий. Він важливий ще й тому, що організаційні структури, поряд з організаційними культурами, самі практично завжди стають об'єктами змін.

Таблиця 1.8

Підходи до управління змінами в різних типах організаційних структур

Тип структури (метафора)	Підхід до змін	Відповідальний	Принципи змін
Механістична структура. (Механізм; машина)	Керівництво змінами здійснюється вищим менеджментом. Пропозиції щодо змін формуються за результатами досліджень. Програма змін доводиться вищим керівництвом до конкретних місць. Всі співробітники проходять спеціальне навчання.	Керівник підприємства; будь-хто з його заступників, призначений керівником спеціальним наказом	- Зміни неминучі. - Цілі визначають зміни. - Опором змінам можна управляти. - Зміни насаджуються в структуру трудових функцій працівників. - Зміни повинні бути продуктивними.
Політична структура. (Політична система; партія)	Кілька активних менеджерів створюють групу з новими керівними принципами (як партію). Дебати, переговори призводять або до перемоги, або до поразки. Якщо група перемагає, ініціюються зміни, які будуються на нових принципах розподілу дефіцитних ресурсів. Рішення приймаються колегіально з максимальною участю співробітників. Навчаються тільки ті, хто повинен здійснити зміни.	Люди, які перемогли на виборах	- Неминучі переможці і переможені. - Неминучі наступні конфлікти і прояви опорів. - При впровадженні змін необхідно формувати нові коаліції і вести нові переговори.

Організмична структура. (Організм)	Змінам передують ІС-слідування (зворотній зв'язок з клієнтами, опитування співробітників). Результати досліджень передаються у відділи для аналізу. Рішення приймається колегіально, на основі обговорень з максимальною участю співробітників.	Менеджери, відповідальні за розвиток підприємства; Служби персоналу та виробничі відділи	- Усвідомлення співробітниками необхідності змін. - Зміни являють собою реакцію на зміни в зовнішньому середовищі.
Гнучка структура. (Потік або трансформація)	Думка про необхідність змін виникає спонтанно. В обговоренні беруть участь всі бажані. Ніхто не наполягає на залученні максимально можливого числа працівників. План змін з'являється після кількох дискусій. Навчаються за бажанням, хто хоче.	Будь-який впливовий працівник підприємства	- Змінами не можна управляти; вони виникають самі по собі. - Причинами змін є конфлікти. - Менеджери – частина процесу змін. - Завдання менеджменту-виявляти протиріччя.

Таким чином, аналіз теоретичних підходів до управління змінами в соціально-трудовій сфері в зарубіжних концепціях розглядається на різних рівнях організації праці: на рівні індивідумів, на рівні команд, на рівні організації в цілому. У цьому, безумовно, є не тільки логіка, а й реальний методологічний принцип, який об'єктивно лежить в основі організації праці взагалі, в тому числі і при впровадженні організаційних змін в соціально-трудову сферу. Навіть, якщо менеджери не володіють цим принциповим становищем, вони все одно керуються ним, оскільки це раціонально. Але в такому випадку менеджери, діють лише за натхненням, тобто без застосування науково обґрунтованої методики організації праці. В цьому випадку вони, безумовно, не зможуть врахувати всі нюанси поведінки персоналу на індивідуальному, командному та організаційному рівнях у відповідних умовах праці і відобразити їх в проектах організації трудових процесів.

Розглянуті методичні підходи не можна назвати завершеними. Тут слід звернути увагу і на те, що в пропонованих методичних підходах, рекомендаціях повністю відсутня, тобто не згадується важливий аспект, який, безумовно, є трудовим фундаментом всіх можливих змін в

організаціях. Йдеться про соціально-трудові відносини, які є сутнісною основою всіх змін. Ігнорування цією обставиною і створює проблеми, пов'язані з відторгненням впроваджуваних змін персоналом. Дослідження, спрямоване на встановлення ролі і місця соціально-трудових відносин в управлінні змінами, безумовно, відкриє глибинні сутнісні передумови забезпечення високої продуктивності від впроваджуваних змін. Без розкриття природи соціально-трудових відносин і форм проявлення їх при впровадженні змін неможливо створити продуктивні методики управління змінами. Очевидно, що ця методика (модель) повинна спиратися на інституційні підходи до впорядкування соціально-трудових відносин.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ІНСТИТУТІВ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА ЇХ РОЛЬ У ПОДОЛАННІ ТРУДОВОГО ОПОРТУНІЗМУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН

2.1. Аналіз досвіду та оцінка можливостей використання інститутів соціально-трудо­вих відносин в сучасній економіці

Невірним буде судження, що теоретичні системи і методичні практичні прийоми управління змінами з'явилися тільки в недавній час, коли турбулентність зовнішнього середовища стала змушувати менеджмент компаній приймати швидкі і точні управлінські рішення з приводу здійснення змін у внутрішній структурі і культурі організацій, намагаючись їх пристосувати до динаміки зовнішнього середовища. Оскільки зміни носять постійний характер, то і управління змінами має не менш тривалу історію, ніж самі зміни. Очевидно, що до настання ери турбулентності в розвитку економіки управління змінами на мікрорівні носило епізодичний характер, оскільки і самі зміни проводилися від випадку до випадку.

Таким чином, колишні концептуальні підходи організаційного розвитку і впровадження безперервних приростних змін в організаційні структури та організаційні культури підприємств (хоча прямо і безпосередньо про культури в цих концепціях не згадувалося), що виражаються у формі наукової організації праці, розвитку людських відносин, зокрема, при впровадженні бригад, не вичерпали свій інтелектуальний потенціал. Вони не тільки можуть бути використані і в умовах сучасної турбулентної економіки, а й, природно, при деякій методологічній і методичній доробці, здатні в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища приводити до чітко вираженої продуктивності, представляючи собою ключ до успіху в конкурентних взаємодіях компаній на ринку. При цьому ідеї системи Ф. Тейлора можуть з успіхом застосовуватися в

розвитку трудових регламентів, складових, з одного боку, явну основу інститутів соціально-трудова відносин, але з іншого, породжують, як це і показано вище, їх і неявну складову в формі опору персоналу цим регламентам.

Оскільки, найчастіше, цей опір носить прихований і колективний характер, направлено на Витяг вигоди персоналу за рахунок нанесення умисного збитку організації, то його можна ідентифікувати як трудовий опортунізм. Отже, впровадження заходів наукова організація праці, спрямоване на підвищення ефективності праці, як в минулому, так і в даний час, якщо підходити до їх впровадження не з інституційних позицій, поряд з позитивним ефектом, призводить і до того, що в свідомості персоналу (виконавців) неминуче виникають опортуністичні настрої, які, потім, матеріалізуються в трудовій поведінці. Щоб цього не відбувалося, при впровадженні будь-яких змін, в тому числі і в структурі завдань наукової організації праці, не слід обмежуватися формуванням тільки одних офіційних трудових регламентів, формальних інституційних правил і норм, контрольованих менеджментом. На додаток до цього, необхідно спиратися і на принципи доктрини людських відносин, що описує формування в середовищі працівників неофіційних правил трудової поведінки.

Тут важливо при виконанні аналізу трудових виробничих процесів, тобто. механістичних організаційно-структурних начал, проводити аналіз і сформованих на момент впровадження змін в організації соціально-трудова відносин, тобто організмичних організаційно-структурних начал. Це важливо, оскільки не тільки офіційні регламенти визначають, забезпечують і впорядковують у взаємодіях працівників трудову діяльність у великих трудових колективах, роблячи її синхронно злагодженою, що обумовлює результативність і ефективність трудових процесів, але великий внесок в загальний результат колективної праці привносять і неофіційні регламенти. Якщо традиційні підходи до вдосконалення організації праці в період до науково-технічної революції, і навіть в перші два-три десятиліття після її початку, могли бути скільки-небудь дієвими, то в сучасній турбулентній середовищі, ускладненої до того ж

сучасними технологіями, ці підходи вже не можуть давати таких же, що й колись, результатів. Інституційна трансформація соціально-трудових відносин у сучасному турбулентному середовищі має бути повною, системною, тобто, спрямованою не тільки на очевидні елементи трудових виробничих процесів, а й на неочевидні сутнісні складові трудових взаємодій працівників побудовані на відносинах.

Відомо, що інститути мають складну будову. Оскільки, згідно з визначеннями, елементи інститутів формуються під впливом, як організаційних структур, так і культур, то в інституційній трансформації соціально-трудових відносин можна використовувати ідеї Ф. Тейлора і Е. Мейо спільно. Природно, не за допомогою їх механічного з'єднання, а у формі синергічного поєднання цих двох концепцій один з одним, як це, власне, і було зроблено при впровадженні бригадних форм організації праці.

В даний час, при вирішенні завдання створення методичних підходів до управління інституційної трансформації соціально-трудових відносин в організаціях необхідно одне доповнювати іншим. Особливо це важливо при управлінні змінами. Тут потрібно мати на увазі одну обставину. Впровадження організаційних, технологічних змін неминуче викликає зміни і в змісті праці: раніше працівники вирішували свої професійні завдання, використовуючи одні методи, до яких вони звикли, які зумовили зміст їх трудових стереотипів. Впровадження змін вимагає від них змін і трудових стереотипів на індивідуальному рівні (на рівні окремих робочих місць), які можуть бути спрямовані на прихований опір працівника впроваджуваній зміні. На рівні груп (команд), при збігу, навіть частковому, змісту подібних нових стереотипів можуть зароджуватися звичай трудової поведінки. Далі вони зміцнюються, перетворюються в інституції і вкорінюються у формі певного типу соціально-трудових відносин, проявляючись як організаційно-культурна норма трудової поведінки працівників, не завжди очевидна для менеджменту.

Таким чином, інститути соціально-трудових відносин необхідно складати цілеспрямовано, не дозволяючи інституційним правилам і нормам формуватися

на стихійній основі, по-перше, і, по-друге, не обмежуючись в їх створенні і коригуванні тільки методами адміністративного впливу виключно на структурні складові інститутів. Не меншу увагу слід звертати і на трансформацію власне соціально-трудових відносин, тобто на сутнісну основу економіки та організації праці на мікрорівні. При спільному, системному, використанні цих двох теоретичних підходів в єдиній методологічній схемі (моделі, методиці) загальний результат від змін буде значним. Більш того, якщо в процедурах впровадження змін обмежуватися тільки вдосконаленням структур, не звертаючи уваги на культури, підсумок може виявитися взагалі негативним. Про це свідчать К. Камерон і Р. Куїн, які стверджують, що велика частина невдач при впровадженні будь-яких інноваційних нововведень обумовлена ігноруванням організаційними культурами. Без фундаментальної зміни абсолютно нового виду, а саме зміни в організаційній культурі, майже не залишається надії на поліпшення показників продуктивності організацій. Навіть якби стратегії змін впроваджувалися з гідною поваги енергією, багато зусиль щодо поліпшення організаційних показників продуктивності зазнавали б невдачу саме з тієї причини, що фундаментальна культура організації залишалася колишньою. Інакше кажучи, не зазнавали змін цінності, способи мислення, стилі управління, парадигми та підходи до вирішення проблем [28, с. 36]. Останнім часом багато зарубіжних вчених і практики стали дотримуватися такої думки. Однак, незважаючи на розуміння значущості організаційних культур вони, разом з тим, продовжують удосконалювати і розвивати саме структурні елементи інститутів, не звертаючи ніякої уваги на культурні елементи.

Такий підхід має глибокі методологічні корені, закладені концепцією Ф. Тейлора [54, с. 46]. Історія його становлення така. Американський робітник, в повній відповідності з концепцією Тейлора, привчений працювати в умовах високого рівня організації праці. Для кожного відділу, підрозділи розробляються схеми розміщення робочих місць службовців із зазначенням їх функцій і посадових обов'язків, отриманих, в тому числі, і за допомогою фотографій робочого часу, що в нинішній українській дійсності міцно забуте і не

застосовується, в той час як в плановій економіці, коли у вдосконаленні діяльності підприємств застосовувалася наукова організація праці, фотографії робочого часу і їх використання в розробці заходів по впровадженню приростних змін було справою звичайною і звичною для працівників. Ясно, що неможливо спроектувати трудовий виробничий процес, в якому була б врахована кожна хвилина робочого часу на кожному робочому місці. Це ідеал, до якого можна тільки прагнути. У сучасній американській дійсності, разом з тим, 75-80% витрат робочого часу кожного виконавця повинні бути встановлені, вивірені і документально регламентовані. На основі скрупульозних підрахунків витрат робочого часу здійснюються злиття декількох (двох - трьох) посад в одну, якщо працівники зайняті виконанням корисної роботи не більше 30% робочого часу. Очевидно, що такий підхід не відрізняється від тривіальної радянської наукової організації праці. Від сучасної ж вітчизняної практики він відрізняється методами. Американські менеджери з управління змінами вміють шукати і знаходити приховані резерви робочих місць, розробляти такі організаційні схеми, які «змушують» працівника робити те і так, що і як наказано посадою, а не те й так, як це уявляє собі сам працівник. Це теж елемент системи Тейлора.

Завдяки такому підходу до постійного вдосконалення організації праці, впровадження системи організаційного розвитку і безперервних приростних змін (див. рис. 1.6) в компаніях США досягнуть високий рівень продуктивності праці працівників, ефективного використання техніки, а також сировини, матеріалів, часу, трудового потенціалу кожного працівника окремо і всіх працівників разом, чого не можна сказати про вітчизняну практику. Такий підхід до управління працею помітно звужує поле для розвитку настроїв трудового опортунізму в соціально-трудої сфері. Однак він не перекриває канали для створення сутнісних (відносних) передумов для формування причин проявів трудового опортунізму у формі опору персоналу впроваджуваним змінам, оскільки культурна складова інституціоналізації залишається, в основному, за межами проектів вдосконалення організації праці.

Слід зазначити, що в деяких компаніях США іноді звертають увагу і на

розвиток культурної складової трудового виробничого процесу. Головне, на чому ґрунтується сучасний американський менеджмент в частині формування та розвитку культурних цінностей, це орієнтація на ініціативу індивідуумів, на підприємницьку поведінку кожного працівника. Суть індивідуалістичної культури США виражається в тяжкій думці громадян цієї країни про те, що життя, взагалі, являє собою самий цікавий і цікавий бізнес у світі [28]. У зв'язку з цим, менеджери американських компаній прагнуть, як і при Ф. Тейлорі, вичавлювати максимум вигоди зі створеної справи, ситуації, що склалася [54]. Іншими словами, в американських компаніях і вдосконалення культур, які можна уявити, як душу організації, зводять до якогось механістичного структурного прояву. Основними принципами організації праці в такому індивідуалізованому і механістичному культурному середовищі є наступні:

- потрібно робити тільки те, що окупається і приносить дохід;
- потрібно вибирати ефективні засоби досягнення цілей;
- потрібно знаходити і використовувати найбільш прийнятні ресурси.

Останній принцип чітко корелює з визначенням підприємництва, запропонованим Й. Шумпетером [56, с. 132], в якому підприємство позначено, як найбільш вигідну і оригінальне комбінування в бізнес процесах обмежених ресурсів.

Незважаючи на те, що такий підхід до організації бізнесу з точки зору ціннісних установок персоналу не може не спиратися на відносини людей між собою в процесі виконання ними трудових виробничих операцій, концепція людських відносин Е. Мейо, також, як і теорія наукового менеджменту Ф.Тейлора, згадується рідко. Вони тільки підспудно лежать в ос-нове сучасних поглядів на організацію праці, і використовуються далеко не повністю, а лише фрагментарно. Причому, концепція Е. Мейо не тільки рідко згадується, але часто не використовується.

Ще одним, модифікованим підходом до використання системи Ф. Тейлора в організації праці виконавців, є прагнення американського менеджменту до оптимізації поєднання висококваліфікованої і високооплачуваної праці з працею

низької кваліфікації в спільному вирішенні певних завдань [54]. Тут йдеться про те, що висококваліфіковані і, отже, високооплачувані працівники не повинні витрачати робочий час на виконання рутинних процедур; їх повинні виконувати менш кваліфіковані працівники, які отримують нижчу заробітну плату. Саме тому в США, незважаючи на розвинену систему електронного документообігу, використовується праця численної армії клерків: секретарів, машиністок, стенографісток. Такий підхід до організації праці великих творчих колективів, за умови повного завантаження всіх працівників, є ефективним, тобто призводить до значного підвищення продуктивності праці висококваліфікованих і високооплачуваних працівників. Остання обставина, тобто. рівень заробітної плати, є визначальним у прагненні американського менеджменту зробити працю цієї категорії працівників більш продуктивною. Звільнення цих працівників від виконання рутинних процедур, з одного боку, і застосування системи преміювання, з іншого, мотивує їх до прояву особистої ініціативи та підприємницької поведінки у вирішенні завдань, зафіксованих в їх посадових інструкціях. В кінцевому підсумку це призводить до збільшення прибутку компаній внаслідок скорочення витрат виробництва, підвищення якості продукції, збільшення обсягів продажів і т. п.

Таким чином, в практиці американського менеджменту приростні зміни застосовуються, в тому числі і з використанням раніше зафіксованих в теорії наукового менеджменту Ф. Тейлора і в концепції людських відносин Е. Мейо, хоча і без згадок наукових досягнень цих авторів, і не на системній, а на фрагментарній основі, що не сприяє повному вичерпанню потенціалу цих теоретичних побудов при їх використанні в інституціоналізації соціально-трудова відносин.

У багатьох країнах світу досить активно вивчається досвід американських компаній з управління змінами. Але, при цьому, сучасні бізнесмени не обмежуються виключно досвідом однієї країни і все більша увага звертається на досвід японських компаній.

На відмінності між американською та японською моделями управління

організаціями звернула увагу Л. Фукалова у своєму дослідженні [61, с. 27]. У дещо видозміненому і доповненому вигляді, з опорою на публікації про розвиток японської промисловості, японських компаній, ці відмінності представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Відмінності в американському і японському менеджменті

Американський менеджмент	Японський менеджмент
Заснований на індивідуальній підприємницькій ініціативі керівників та виконавців	Заснований на груповій солідарності працівників підприємства; Солідарність передбачає собою тип соціально-трудова відносин
Превалюють індивідуалістичні настрої; працівники орієнтовані на вигоду	Превалює пріоритет колективних начал над індивідуальними
Існує практика «переманювання» працівників, що обумовлює плинність кадрів, і викликає порушення стабільності трудової	Існує система довічного найму; плинність кадрів практично відсутня
Застосовується самоменджмент; сповідується культура управління часом	Превалюють колективні форми організації праці: «гуртки якості», «точно в строк»
Життя ототожнюється з бізнесом; для громадян властиве прагнення отримати особисту вигоду від будь-якої дії	Інтереси працівника ототожнюються з інтересами підприємства; працівники мотивовані на підвищення ефективності роботи підприємства і впевнені в тому, що їх доходи залежать від успіхів підприємства
При прийомі на роботу основна увага звертається на спеціалізовані знання та професійні навички	При прийомі на роботу більше значення приділяється базовій підготовці; важливими рисами є загальний кругозір і особисті якості найманого працівника
Вузька спеціалізація професіоналів	Широка спеціалізація працівників, їх регулярна ротація всередині підприємства; горизонтальна ротація кадрів сприяє вивченню суміжних професій
Наявність статусної відмінності; підприємство сприймається як сім'я з ієрархічними відносинами " батько-діти»	Атмосфера рівності працівників незалежно від займаних постів; тенденція зменшення статусного розриву між керівниками і підлеглими; виникнення промислової сімейності; підприємство сприймається як сім'я з рівними відносинами подружжя
Пріоритетними є матеріальні стимули	Превалюють методи морального стимулювання працівників

Розробляючи концептуальну модель і систему конкретних методичних кроків управління приростними безперервними змінами потрібно орієнтуватися на зміни організаційних структур і організаційних культур, на зміни, що

стосуються реструктуризації механістичних організаційних структур з деякою орієнтацією їх на організмичні характеристики.

Безумовно, створення концептуальної моделі і конкретної методики управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин з метою подолання проблем, породжуваних трудовим опортунізмом, в тому числі і при впровадженні в організаціях технологічних і організаційних змін, з опорою на минулі наукові результати і практичний досвід в частині наукового менеджменту (наукової організації праці) і доктрини людських відносин потрібно враховувати і те обставина, що сутнісні причини трудового опортунізму в них не були об'єктом наукового аналізу. У той період прямо і безпосередньо про трудовий опортунізм, стосовно до управління змінами, не говорили, і, отже, цей феномен виявився за межами наукового дослідження. Були відсутні спроби знайти і описати сутнісні причини таких відносин працівників до праці, які зараз стали називати трудовим опортунізмом. Однією з найбільш очевидних форм його прояву можна назвати приховування працівниками резервів своїх робочих місць. Були й інші форми, а причини крилися, і криються, в змісті соціально-трудова відносин. Е. Мейо найближче підійшов до відкриття цієї істини. Його наукові результати мають неминуще значення для вдосконалення організації праці, управління працею і в даний час.

2.2. Соціально-трудова відносини на мікрорівні: інституційний аспект

Соціально-трудова відносини являють собою сутнісну основу (або просто сутність) організації праці та управління працею в організаціях будь-якої сфери діяльності. І всі форми прояву трудового опортунізму, включаючи і форми опору персоналу змінам, обумовлюються структурою і змістом соціально-трудова відносин. Соціально-трудова відносинам присвячено безліч досліджень, але до сих пір ніхто не розглядав їх в такій іпостасі, як власне сутність праці, і всіх можливих форм його прояву.

Уявлення гіпотези про те, що сутнісною основою трудового поведінки людей і всіх форм прояву трудового опортунізму, в тому числі і в сфері управління змінами, є соціально-трудова відносина, вимагають певної аргументації. У суспільних науках, і економіка не є винятком, вчені часто в якості гіпотези змушені висувати сутнісні категорії, які через скритність внутрішнього змісту є неочевидними; тобто важко довести, що саме це і є сутність. У природних науках для цього проводять дослідження, експерименти, створюють спеціальні прилади і навіть цілі дослідницькі комплекси.

Для відповіді на ці питання в магістерській роботі пропонується, стосовно до організацій (тобто на мікрорівні), конкретизувати визначення соціально-трудова відносин, розглянути їх більш детально, як за змістом, так і за формами проявів саме у вирішенні завдань управління змінами. Відштовхнутися у вирішенні цього завдання можна від визначення соціально-трудова відносин, запропонованого А. Колотом соціально-трудова відносина визначаються як взаємозв'язок людей і соціальних груп з трудових виробничих процесах і характеризуються з економічних, психологічних, правових, а також культурних позицій. Організаційна культура підприємства впливає на формування соціально-трудова відносин [30, с. 34]. Ж. Анпілогова, визначаючи соціально-трудова відносина, також звертає увагу на економічні, правові, соціальні, психологічні аспекти взаємозв'язків окремих людей, соціальних груп, що беруть участь у трудовому процесі; соціально-трудова відносина, на її думку, являють собою стрижень суспільних відносин на рівні національної економіки, регіону, організації, людини [2, с. 7]. За характером впливу на результати економічної діяльності Б. Генкін виділяє два типи соціально-трудова відносин: конструктивні, що обумовлюють успішне функціонування і розвиток організації, і деструктивні, що заважають його нормальному функціонуванню і розвитку [10, с. 57].

Є і більш детальна класифікація соціально-трудова відносин. У навчальній [10, с. 55] та науковій [2, с. 9] літературі представлена наступна типологія соціально-трудова відносин: Солідарність, патерналізм,

субсидіарність, партнерство, конфлікт, конкуренція, дискримінація. З метою пізнання можливих форм і напрямків використання цих типів в управлінні змінами на мікрорівні пропонується розглянути їх більш детально.

Солідарність виражається в усвідомленні працівниками спільної відповідальності у виконанні ними трудових процедур, пов'язаних, в тому числі, і зі сприйняттям змін, і, обумовлена цим, взаємодопомога і взаємна підтримка. Загальна відповідальність тут аж ніяк не передбачає ослаблення особистої відповідальності; вона, як раз, і спирається на неї. Принциповим тут є те, що особиста відповідальність людей, зайнятих в одному трудовому процесі, можливо, і слабшає, але тільки в частині відповідальності кожного окремого працівника перед керівництвом; при цьому, вона значно зростає в частині відповідальності працівників один перед одним. В підсумку виходить синергічне посилення загальної солідарної відповідальності об'єднаної групи (команди) працівників перед адміністрацією, споживачами, спільною справою, т. п. Солідарність виявляється в згуртованості групи людей при вирішенні ними спільного завдання. Згуртованість, в свою чергу, обумовлюється спільністю інтересів працівників, що входять в одну групу (команду); саме інтереси (економічні, соціальні, інші) роблять їх одnodумцями. А одnodумність і призводить до зародження в групі відносин солідарності.

Субсидіарність, як тип соціально-трудоуих відносин, являє собою, як би, якусь протилежність солідарності. Цей тип повністю спирається на особисту відповідальність працівника за справу. Субсидіарність проявляється в чітко вираженому прагненні людини до досягнення високих особистих результатів. Якщо такі люди, з такими прагненнями, включаються в команду в якій формуються відносини солідарності, вони будуть прагнути до лідерству. У тих випадках, коли їм не вдається досягти наміченої мети, вони можуть шукати пояснення в діях інших осіб, або організаційних структур, які не дозволили їм досягти цих цілей.

Патерналізм (від лат. pater – батько), як тип соціально-трудоуих відносин, являє собою «батьківську» опіку працівників (виконавців) адміністрацією

організації при виконанні ними своїх трудових (посадових) обов'язків. Цей тип відносин виражається в сильно вираженою регламентації праці, а саме, в приписах, в чітко сформульованих посадових інструкціях, в детально прописаних методиках виконання окремих видів робіт (вирішення конкретних трудових і виробничих завдань), процедур, т. п. Така опіка, найчастіше, заважає розвитку організацій, оскільки сковує творчу ініціативу виконавців. Але і цей тип відносин можна використовувати на благо при управлінні змінами в організаціях. У зарубіжних концепціях управління змінами є поняття фасилітатор. Воно вироблено від відповідного англійського слова і означає підтримувати, сприяти, сприяти впровадженню змін, не втручаючись в процес. Таким чином, патерналізм, як особливий тип соціально-трудова відносин в управлінні працею на мікрорівні в умовах впровадження змін може бути використаний у формі заступництва проекту. При цьому не важливо, де працює покровитель, в даній організації, де здійснюється впровадження змін, або в іншій; важливо, щоб цього покровителя знали виконавці, що впроваджують зміну, і цінували його думку.

Партнерство також являє собою окремий тип соціально-трудова відносин. Його суть, в загальному і цілому, зводиться до співпраці керівництва підприємства у вирішенні соціальних проблем (завдань) з вищестоящими владними структурами, найчастіше з державними установами (тобто власне з державою). Сторони трудового процесу розглядаються тут як партнери, як «товариші по спільним цілям» [63, с. 218]. У цьому контексті соціальне партнерство розглядається у двох формах прояву: у формі двопартизму та у формі трипартизму. Двопартизм являє собою систему двосторонніх відносин у сфері праці: роботодавець і працівник. Трипартизм – сучасна модель соціального партнерства, заснована на тристоронній співпраці сторін у сфері захисту інтересів найманих працівників: а саме, підприємців (менеджменту організацій), уряду та профспілок. Профспілки, при цьому, виступають не тільки з позицій виключно захисту інтересів працівників, а й з позицій підвищення ефективності праці в організаціях, зокрема, і в рамках всієї національної економіки, в цілому [63, с. 219]. Оскільки в моделі трипартизму задіяна держава, якій небайдужа

ефективність національної економіки, соціальне партнерство в управлінні змінами може знайти застосування, як у формі сприяння змінам як якогось глобального покровителя, так і у формі джерела фінансування, тобто за допомогою підтримки змін державними субсидіями.

Трудовий конфлікт також є одним з типів соціально-трудова відносин. У загальному і цілому, конфлікт являє собою неоднозначний стан. Навряд чи його можна оцінювати тільки, як граничний випадок загострення протиріч у трудових відносинах [63, с. 55]. Конфлікт, представляючи собою відкрите зіткнення суб'єктів трудового процесу, може бути не завжди деструктивним, він може бути і конструктивним; все визначається причинами, що зумовили даний конкретний конфлікт, а також цілями і інтересами, які переслідують і якими керуються сторони конфлікту і формами, в яких розвивається і протікає конфлікт. Якщо вести мову про конфлікти, які можуть виникати при впровадженні змін, то вони можуть бути як деструктивними, так і конструктивними. У першому випадку вирішення конфліктів здійснюється традиційними способами, які не є предметом дослідження в даній роботі. У другому випадку конфліктуючі сторони можуть знайти більш ефективні і результативні рішення впровадження змін. Тому в концептуальній моделі здійснення конкретних змін треба передбачити методи і процедури вирішення таких конструктивних конфліктів.

Конкуренція – ще один тип соціально-трудова відносин – в трудовій сфері проявляється взаємодіями працівників по досягненню будь-якої мети двома або більше суб'єктами, яка може бути досягнута тільки одним виконавцем. В управлінні змінами, також як у трудових конфліктах, конкурентні взаємодії можуть проявлятися і в деструктивних, і в конструктивних формах. Деструктивні форми повинні згладжуватися або припинятися. Конструктивні використовуватися для підвищення ефективності вирішення завдань впровадження змін.

Дискримінація, як тип соціально-трудова відносин, являє собою незаконне обмеження прав працівників при здійсненні ними своїх трудових обов'язків, передбачених трудовим контрактом. В основі цього типу соціально-

трудових відносин лежить свавілля адміністрації, або окремих менеджерів, здатних приймати відповідні рішення і здійснювати конкретні дискримінаційні дії. Такий тип відносин є однозначно деструктивним і з цієї причини неприйнятним у сфері управління змінами.

Є й інші підходи до класифікації соціально-трудових відносин. Так, зокрема, В. Фаузер зі співавторами, виділяють два підходи структуризації соціально-трудових відносин. Відповідно до першого з них розрізняються відносини між державою і працівниками, між державою і роботодавцями, між окремими працівниками. Такий підхід до класифікації соціально-трудових відносин, крім того, дозволяє «доповнити визначення соціально-трудових відносин діяльністю інститутів, що регулюють і піддержують дані відносини» [60, с. 9]. Другий підхід до структуризації соціально-трудових відносин передбачає включення в систему соціально-трудових відносин, крім традиційних елементів (суб'єкти, типи, предметна область), інституційних механізмів формування і розвитку, а також критеріїв їх оцінки [60, с. 9]. Другий підхід цікавий і корисний для теорії і практики тим, що дозволяє ідентифікувати і виділяти в окремі класи не просто інституційні механізми, а власне інститути. Але, очевидно, що це питання потребує ретельного наукового опрацювання та апробації результатів на практиці.

Кожен з описаних типів, безумовно, заслуговує додаткового дослідження. Більш того, описану в літературі систему класифікації соціально-трудових відносин, очевидно, можна доповнити і знайти (виявити) і інші типи (класи) соціально-трудових відносин.

Оскільки одним із завдань даної магістерської роботи є виявлення і опис сутнісних причин трудового опортунізму, який за характером і змістом проявів аж ніяк не орієнтований на забезпечення стабільного функціонування і розвитку організацій, то розгляд питань, пов'язаних з соціально-трудовими відносинами вирішено обмежити їх деструктивними формами прояву.

Для виявлення нових типів деструктивних соціально-трудових відносин у роботі запропоновано використовувати методологію двовимірної класифікації. В

якості однієї ознаки запропоновано використовувати силу протидії (опору) – протидія або сильне, або слабке; в якості другої ознаки - форми прояву соціально-трудових відносин – або явні, або неявні. В результаті отримана двовимірна класифікаційна матриця (див. рис. 2.2) [16, с. 101].

		Протидія; опір	
		Слабкий	Сильний
Форми прояву соціально-трудових відносин	Явна	Трудовий конфлікт	Трудова конфронтація
	Неявна	Трудова егоїстична поведінка	Трудовий опортунізм

Рис. 2.2. Класифікація деструктивних типів соціально-трудових відносин за ознаками «сила протидії» та «форми прояву»

Кожен з деструктивних типів соціально-трудових відносин, представлених в клітинах рис. 2.2, своїм джерелом має протиріччя, без яких, згідно із законами діалектики, ніякий розвиток, в принципі, неможливо. Протиріччя, як відомо, бувають як об'єктивними, так і суб'єктивними. Об'єктивні протиріччя, які, як раз, і обумовлюють розвиток, не залежать від волі і свідомості людей і їх намірів. Суб'єктивні ж, навпаки, є наслідком намірів і навмисних дій людей; вони можуть сприяти розвитку. Кожен з цих типів, в свою чергу, підрозділяється на приватні, більш дрібні форми (різновиди форм), які і проявляються очевидним чином, як явища, за якими можна спостерігати. Крім того, всі ці типи соціально-трудових відносин у виробничому житті тісно пов'язані між собою; причому так, що один тип, в межах представленої класифікації, може породжувати інший, або перевтілюватися в інший. У даній роботі, виходячи зі змісту досліджуваних проблем, її теми, мети і завдань, увага зосереджена на такому типі соціально-трудових відносин, як трудовий опортунізм. Однак, враховуючи змістовний взаємозв'язок всіх представлених в клітинах матриці рис. 2.2 типів соціально-трудових відносин, необхідно дати короткі характеристики кожної з них.

До явних типів трудового протидії, згідно матриці рис. 2.2, відносяться трудовий конфлікт і трудова конфронтація. Найбільш сильною з них є трудова конфронтація, яка, в свою чергу, підрозділяється на дві приватні очевидні форми (форми іншого, більш конкретного порядку): першою з них слід назвати офіційно оформлену страйк, а другий більш м'яку і витончену форму страйку, яку іноді називають «роботою за правилами». Будь-яка з цих приватних форм трудової конфронтації вимагає значно більших зусиль на подолання, ніж вирішення трудового конфлікту. Конфронтація, зазвичай, ініціюється трудовими колективами з метою досягнення намічених ними поступок з боку менеджменту.

Трудовий конфлікт, якщо оцінювати його за представленою на рис. 2.2 класифікації, має явні форми прояву соціально-трудова відносин, виражається в дещо слабкій протидії персоналу встановленим трудовим регламентам. У випадках впровадження змін конструктивні конфлікти можуть виникати внаслідок погіршення умов праці та її оплати, режимів праці та відпочинку, ускладнення трудових процедур, незабезпеченості нових трудових процедур необхідними інструментами та іншими засобами праці, тощо. Вирішення конструктивних конфліктів забезпечує розвиток організацій взагалі і зміцнення соціально-трудова відносин зокрема. Деструктивні конфлікти, як уже зазначалося вище, можуть виникати з причин неприйняття деякими індивідуумами, або групами осіб, окремих вимог трудових регламентів, що обумовлюються, в тому числі, і впровадженням змін.

Егоїстична трудова поведінка і трудовий опортунізм проявляються в неявних формах протидії працівників вимогам трудових регламентів. Між собою вони розрізняються за силою протидії і по залученості працівників. Так, трудовий егоїзм виражається в отриманні вигоди однією людиною (працівником) при незначних порушеннях на свою користь трудових регламентів. Працівник, який використовує цей тип опору, як правило, діє один, ні з ким не вступає ні в які неформальні групи, тобто. нікого зі своїх колег не присвячує в свої наміри, спрямовані на протидію трудовим регламентам. Слід зазначити, що як тільки «трудова егоїст» почне ділитися своїм досвідом протидії трудовим регламентам

зі своїми колегами, які сприймуть його досвід, трудовий егоїзм, як тип соціально-трудових відносин, перероджується (перетворюється) в інший тип, в трудовий опортунізм [28, с. 36].

У свою чергу трудовий опортунізм являє собою не просто неявну і сильну форму опору персоналу трудовим регламентам, впровадженню змін, ін., а, як вже не раз зазначалося в даній роботі, таку форму протидії, яка завжди має на меті витяг вигоди для себе за допомогою нанесення шкоди іншій стороні трудового процесу. Це, по суті, дійсно один з типів соціально-трудових відносин.

Таким чином, представлений підхід до класифікації соціально-трудових відносин дозволив доповнити типологію. До встановлених типів соціально-трудових відносин, додаються і такі, як трудовий егоїзм, трудова конфронтація і трудовий опортунізм. Трудовий конфлікт і раніше був включений в цю типологію, що, як раз, і підтверджує правомірність запропонованого доповнення. Класифікація деструктивних типів соціально-трудових відносин, представлена на рисунку 2.2, переконливо свідчить про те, що перелічені в ній типи цих відносин правомірно включати до загального їх переліку. Доповнення діючої класифікації соціально-трудових відносин дозволяє вченим і практикам-менеджерам розробляти конкретні методики, процедури вдосконалення управління працею на мікрорівні (в організаціях).

Спираючись на вищевикладене, можна запропонувати наступне визначення соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини являють собою систему норм, правил, переконань, намірів, зумовлених цілями і інтересами менеджменту організацій і працівників, – які не в усьому можуть збігатися, – сформувалися під впливом офіційних регламентів і культурних трудових ціннісних орієнтирів, що визначають трудові взаємо-зв'язки учасників трудових процесів, їх трудова взаємодія і трудова поведінка.

Із запропонованого визначення випливає, що є два джерела формування соціально-трудових відносин. Перше з них це офіційні структури та офіційні документи. До них, наприклад, належать Міжнародна організація праці та її рекомендаційні матеріали, Міністерство праці та соціального захисту України та

його керівні матеріали, Трудовий кодекс України, наглядові органи (наприклад, Державна інспекція праці) та їх регламенти, інші керівні правила та регламенти (наприклад, форма та зміст Трудового договору, Трудового контракту тощо). Сюди ж слід віднести правила і регламенти трудового розпорядку, що розробляються в організаціях (наприклад, правила техніки безпеки, посадові інструкції, т. п.). Всі ці регламенти не можуть не формувати відносини людей до організації, до праці, відносини працівників на рівні думок, суджень між собою, які стосуються праці. Це представляє суть трудових відносин (можливо, трудові відносини в чистому вигляді). Оскільки всі ці правила і норми наказують трудову поведінку працівників, то вони очевидні. Саме вони складають основу трудових відносин. Таким чином, під трудовими відносинами слід розуміти очевидні (видимі), з одного боку, трудові обов'язки працівника (працівників), а з іншого боку, їх наміри, устремління, готовність або однієї людини, або групи людей, всього трудового колективу до звершення на постійній основі цілеспрямованих запропонованих регламентами трудових дій. При цьому трудові відносини характеризують (описують) тільки наміри і передумови до звершення виключно трудових процедур (власне, роботи, як такої), без урахування будь-яких соціальних взаємодій учасників трудового процесу.

Соціально-трудова ж відносина, на додаток до цього, включають в себе і всілякі форми соціальних аспектів, що стосуються трудової діяльності людей. Тому соціально-трудова відносина є більш розвиненою і повною формою прояву намірів, переваг, бажань людини або групи людей з приводу звершення (або не звершення) конкретних трудових дій. Вони не завжди і не в усьому носять очевидний характер. Характеризуючи соціально-трудова відносина, можна сказати, що вони включають в себе власне трудові відносина, а також і ті наміри, правила, стереотипи трудової поведінки людей, які народжуються в трудовий середовищі на основі думок і суджень працівників з приводу офіційних регламентів, а також і в силу поділюваних ними культурних, трудових цінностей, цілей, інтересів, носять, в тому числі, і потайний характер, а також формуються на основі цих правил трудові взаємозв'язку працівників організації між собою й

між сторонами трудового договору [21].

Соціально-трудові відносини, як випливає з їх визначення, складаються (формується) в трудових (виробничих) процесах. З тим, щоб розібратися зі змістом трудового опортунізму в сфері управління змінами і з тим, як соціально-трудові відносини, як сутнісна основа трудової поведінки людей формує прояви опортунізму, важливо представити трудовий процес, як двосторонній. Він дійсно двосторонній, оскільки реалізації трудового процесу завжди передують трудовий договір, який укладається двома сторонами. З одного боку, роботодавець, або його представник в особі менеджменту, а з іншого боку працівник. Вони укладають трудовий контракт, в якому обумовлюються, в першу чергу, трудові відносини. І вже на етапі укладення трудових контрактів у формі намірів сторін можуть проявлятися форми трудового опортунізму. Безумовно, вони можуть з'являтися (і з'являються) пізніше, вже в ході реалізації трудових процесів.

Таким чином, соціально-трудові відносини складають основу соціально-економічних відносин на всіх рівнях суспільного життя: як зазначає Ж. Анпілогова, на рівні національної економіки, регіону, організації, групи людей в організації, особистості. У даній же роботі, як уже зазначалося вище, дослідницька увага зосереджена на мікрорівні (тобто на рівні організації), а також на рівні груп людей (найманих працівників), об'єднаних спільними трудовими цілями, і на рівні особистостей. Оскільки соціально-трудові відносини формуються і під впливом офіційних регламентів, і під впливом культурних ціннісних установок працівників організацій, оскільки вони визначають організацію і результати праці на мікрорівні, то, як вже зазначалося вище, їх, також як і доктрина людських відносин, і школи наукового менеджменту Ф. Тейлора (наукова організація праці), слід визначати і сприймати в управлінні організаціями як інститути – інститути соціально-трудових відносин. Однак це вимагає доказів. Спроба такого доказу зроблена в параграфі 2.3 за допомогою застосування інституційного підходу до аналізу структури і змісту соціально-трудових відносин в конкретних організаціях.

2.3. Інституціоналізація соціально-трудових відносин як основа подолання трудового опортунізму при впровадженні змін

Ускладнення структури і змісту економіки, посилення її турбулентності, що вимагає постійних змін, такий стан речей вимагає проведення глибокого дослідження процесів формування (виникнення) і розвитку інститутів соціально-трудових відносин, так як ці інститути, як раз, і виникають під впливом явних і неявних факторів. Виходячи з цього, в якості завдання даного параграфа прийнята розробка методичних основ дослідження соціально-трудових відносин на мікрорівні з позицій інституційного підходу з метою ідентифікації структури соціально-трудових відносин за типами (класами), їх взаємозв'язків і взаємозалежностей в системній єдності інституту, виявлення явних і неявних механізмів їх формування, і, в кінцевому підсумку, встановлення взаємозалежності трудового опортунізму, як типу соціально-трудових відносин, з іншими їх типами при впровадженні на мікрорівні організаційних (технологічних) змін.

Намагаючись глибше зрозуміти механізми формування інститутів не можна залишити без уваги і визначення цієї категорії, сформульоване академіком Т. Заславською. Визначаючи поняття «соціальний інститут», крім формальних норм і правил поведінки, вона виділила в ньому і неформальні норми, вкорінені в культурі, а також механізми державного і громадського контролю [21, с. 112]. Можна наводити визначення поняття «інститут» та інших авторів. Але в багатьох інших, неспомянутих в магістерській роботі, сформульованих як зарубіжними, так і вітчизняними вченими, розділяється точка зору, згідно з якою інститут являє собою якесь стійке утворення формальних і неформальних правил, норм, обмежень, принципів поведінки, що визначають відносини людей при звершенні ними певних дій (процедур). Про те, що інститути, так чи інакше, регулюють саме відносиння, однозначно свідчать такі терміни з визначення Д. Норта [43, с. 36], як «взаємовідносини» і «взаємодії». Вони прямо і безпосередньо

наголошують на тому, що інститути у своїй предметній основі мають на увазі саме спілкування між людьми (політичні, соціальні, економічні, як це і зазначив Д. Норт).

Якщо мова йде про працю, то про інститути, що формують (визначають) трудову діяльність, можна говорити тільки стосовно до сфери соціально-трудова відносин. Т. Шульц у своєму визначенні, крім усього іншого, зазначив, що поведінка людей визначається організаційними структурами. Про структури, стосовно мотивації, згадував Д. Норт. Але оскільки будь-які організаційні структури можна звести до структур мотивації (так як все, що робиться людьми, робиться під впливом мотивів і стимулів), то, можна сказати, що вони обидва говорили, по суті, про одне і те ж. Отже, ще одним атрибутом інститутів, крім правил поведінки (норм, обмежень, принципів), а також відносин, є і організаційні структури, оскільки вони теж визначають (регулюють) поведінку людей. Визначення ж Т. Заславської однозначно свідчить, що неодмінним атрибутом інститутів слід називати і культури, так як саме в них виникають і вкорінюються неформальні правила (норми) поведінки, які також формують інститути. І інститути соціально-трудова відносин тут не є винятком. Про роль культур у формуванні та розвитку соціально-трудова відносин говорить і А. Колот [114, с. 35]. Культурні норми і правила на індивідуальному рівні формують трудові стереотипи і звички, які, потім, на командному і громадському рівнях можуть оформлятися в неявні трудові інституції. Звідси можна зробити такий висновок: явні атрибути інститутів в процесах інституціоналізації формуються в організаційних структурах і через їх посередництво, а неявні – в організаційних культурах і через їх посередництво.

Таким чином, як впливає з визначень авторитетних вчених і наступних з них висновків, поняття «інститут», якщо його сприймати (оцінювати) як систему, якою він, в принципі, і є, включає в себе наступні взаємопов'язані компоненти, що складаються, в свою чергу, з кінцевих елементів: організаційно-структурні компоненти; організаційно-культурні компоненти; трудові інституції; відносини; інституційні принципи, правила, норми, обмеження, т. п.

Для цілей більш глибокого розуміння суті інститутів соціально-трудоих відносин і застосування одержуваних знань на практиці, систему «інститут соціально-трудоих відносин» в даному дослідженні пропонується розглядати в двох аспектах: як понятійну систему, і як реальну організаційну (матеріальну) систему. У понятійній системі представлені компоненти – є поняття, а в організаційній системі – це реальні атрибути, що мають або власне матеріальне втілення, або матеріальні форми прояву. Ці компоненти – поняття для понятійної системи «інститут» і компоненти-атрибути для реально діючого на практиці інституту, і порядок їх розташування представляють структурне визначення інституту, або, по-іншому, структурну форму (або структурну формулу) інституту соціально-трудоих відносин. Причому важливим тут є не тільки склад елементів (атрибутів), а й порядок їх розташування в пропонованій структурній формулі, оскільки пропоновані зміст і порядок задають не тільки зміст інституційного підходу в дослідженні соціально-трудоих відносин на підприємстві, а й методологічний вектор цього дослідження. В даному випадку методологічний вектор являє собою напрямок в дослідницькому пошуку від більш загальних понять (атрибутів) інститутів соціально-трудоих відносин, більш очевидних форм прояву їх у формуванні змісту і структури соціально-трудоих відносин, до конкретних приватних і не в усьому очевидним формам.

З цього твердження випливає, що в кожному окремому дослідженні соціально-трудоих відносин в конкретних організаціях спочатку пропонується встановити (виявити) всі структурні елементи і обставини, що формують норми і правила інститутів соціально-трудоих відносин. Потім перейти до досліджень культурних факторів, що впливають на інституційне оформлення соціально-трудоих відносин. Такий методологічний вектор (порядок) однозначно впливає з логіки, представленої вище структурної формули (форми) інституту соціально-трудоих відносин. Саме в цьому і реалізується принцип системності в інституційному підході до дослідження соціально-трудоих відносин.

Конкретно реалізація принципу системності виражається в наступному. Якщо інститут соціально-трудоих відносин на мікрорівні уявити, як систему (як

понятійну, так і як організаційну), то можна сказати, що цей інститут складається з двох взаємодіючих підсистем. Перша (або одна з них) включає в себе знаходяться в постійній змістовній взаємодії структури і культури; друга – відносини, правила і норми, т. п., також знаходяться в постійній взаємодії і обумовлюють (забезпечують) функціонування і розвиток цих інститутів. Кожну з цих підсистем, які, як зазначено вище, взаємодіють один з одним, слід вивчати як самостійні компоненти єдиної системи, оскільки їх складові взаємодіють не просто тісно (сильно), але мають і специфічні якісні відмінності цих взаємодій.

Так, зокрема, організаційні структури і організаційні культури, взаємодіючи, здатні породжувати один одного; або, по-іншому, відтворювати один одного, в тому числі і в дещо іншій якості. Точно також пов'язані між собою відносини і правила (норми) інститутів, їх принципи: встановлені офіційно регламенти (правила) формують відносини, так само як і неформальні, тобто визначаються і формуються культурою відносини можуть втілюватися в офіційні регламенти (правила, норми, принципи, та ін.), або коригувати вже сформовані і узаконені правила і норми. Таким чином, і тут спостерігаються елементи як кількісного, так і якісного відтворення. З цієї причини їх пропонується об'єднати в окремі підсистеми інститутів соціально-трудова відносин на мікрорівні і з цих позицій проводити дослідження далі, тобто більш детально вивчати структуру цих інститутів аж до виявлення окремих типів соціально-трудова відносин і їх співвідношень один з одним, а також механізмів формування інститутів, правил, норм, ін., що і передбачено завданням даного параграфа.

Оскільки виділені підсистеми інститутів соціально-трудова відносин, як зазначено вище, функціонуючи, відтворюють самі себе (тобто забезпечують самозбереження), необхідно, по-перше, в ході дослідження, встановити і описати форми їх взаємодії. По-друге, механізми відтворення один одного. По-третє, результати цих специфічних відтворювальних інституційних процесів. Пізнання цих обставин необхідно для того, щоб розробити методи, способи, прийоми управління процесами інституціоналізації соціально-трудова відносин, формування таких інститутів, в яких би виникнення трудового опортунізму було

утруднено, зведено до мінімуму. Методологія пізнання, в своєму вихідному положенні, повинна спиратися на структурну будову інститутів соціально-трудових відносин. В рамках пропонованої методики (див. глава 3), на перших кроках пізнання, рекомендується зіставляти, в одному випадку, організаційні структури та організаційні культури, і, в іншому випадку, відносини та інституційні правила, норми, принципи, та ін.

Для зіставлення взаємодіючих елементів підсистеми організаційних структур і організаційних культур необхідно, спочатку, визначитися з їх змістом. Під організаційними структурами слід розуміти все те, що формалізовано і що призначене для забезпечення продуктивної трудової діяльності в організації. В першу чергу до організаційних структур слід відносити підрозділ організації на функціональні, виробничі, що забезпечують та інші структурні ланки. Заводи поділяються на цехи, ділянки, функціональні відділи; заклади охорони здоров'я – на лікувальні та діагностичні відділення, ін.; вузи – на факультети, кафедри, лабораторії, функціональні відділи, ін. У багатьох випадках таким підрозділом і обмежуються. У даному дослідженні організаційні структури пропонується розглядати значно ширше. Для того, щоб зрозуміти механізми формування, функціонування та розвитку інститутів соціально-трудових відносин на мікрорівні, до організаційних структур пропонується відносити і всі регламентують діяльність організацій документи. Їх досить багато. У напрямку руху від загального до приватного всі ці регламенти можна поділити на наступні групи:

Рекомендаційні документи Міжнародної організації праці. Закони України: Конституція України, Цивільний кодекс України, Трудовий кодекс України, та ін. Закони і підзаконні акти, що стосуються конкретної предметної області, в рамках якої проводиться дослідження інститутів соціально-трудових відносин (наприклад, вимоги з техніки безпеки в прикладній сфері охорони праці).

Регламентні документи, що впорядковують діяльність конкретної організації: статут підприємства, положення про відділи і т. п., посадові інструкції виконавців, Методики виконання окремих видів робіт, трудові

контракти, колективні договори, відповідні накази, розпорядження, т. п.

Таким чином, до організаційних структур пропонується відносити все те, що цілеспрямовано матеріалізовано в відчутних формах: а саме, в структурних підрозділах організацій і в документах, що регламентують діяльність всієї організації в цілому і її структурних підрозділів. Звідси однозначно випливає, що процеси формування структур не протікають стихійно – вони є продукт управлінської діяльності, їх можна назвати явними механізмами формування (інституціоналізації) соціально-трудова відносин.

Візуальною ознакою належності регламентів, що впорядковують трудову діяльність людей в організаціях до організаційних структур, є письмове їх відображення у відповідних документах. Що записано в регламентах, то і являє собою конкретні елементи організаційних структур (поняття, атрибути), які визначають і забезпечують функціонування інститутів соціально-трудова відносин. Зафіксовані в документах регламенти, що визначають взаємозв'язки підрозділів, посад, робочих місць визначають (формують) також і офіційні канали комунікацій, які забезпечують різноманітну діяльність інститутів. У тому числі й інститутів соціально-трудова відносин. Офіційні комунікації також пропонується відносити до організаційних структур; вони, також як і інші офіційні регламенти, створюються і затверджуються керівництвом організації.

Організаційні культури, в принципі, вирішують ті ж завдання, що і організаційні структури: вони також, хоча і дещо по-іншому, покликані забезпечувати реалізацію трудових виробничих процесів (іншими словами, забезпечувати організацію роботи). Це випливає з багатьох визначень організаційних культур. Так, наприклад, А. Фуріхам і Б. Гунтер визначають культури як спосіб виконання роботи, прийнятий в конкретній організації [66]. Але, адже, і організаційні структури спрямовані на це ж - на організацію роботи. Отже, цільові установки організаційних структур і організаційних культур збігаються (це і дозволяє об'єднати їх в одну підсистему). Відмінність криється в деталях, суть якого полягає в тому, що, як випливає з визначень структур і культур, все, що відноситься до організаційних структур зафіксовано в

регламентуючих документах (записано на папері, затверджено відповідними інстанціями), а те, що відноситься до організаційних культур, являє собою «неписані» норми і правила трудової поведінки людей.

Про це ж, по суті, говорить і інший дослідник організаційних культур, Г. Хофстеде [59; 193], що визначає їх як колективне програмування думок працівників, що дозволяє відрізнити одну компанію від іншої. Ще більш конкретно відмінність організаційних культур від організаційних структур, як неписаних норм трудової поведінки людей від письмово зафіксованих трудових регламентів підкреслив у своєму визначенні К. Шольц. Він представив організаційну культуру, як неявне, невидиме і неформальне свідомість організації, яке, з одного боку, керує трудовим поведінкою людей і, з іншого боку, сама формується під впливом їх трудових поведінкових реакцій на події, що стосуються виробництва [18, с. 8].

Подані вище визначення організаційних структур і організаційних культур показують, що вони дійсно взаємодіють один з одним і в єдиному трудовому (виробничому) процесі забезпечують, при цьому, власне відтворення, а саме, відтворення як культурних поведінкових традицій у праці, так і офіційних регламентів, спрямованих на вирішення трудових (виробничих) завдань. Отже, говорити потрібно про Єдиний організаційний контекст, що включає в себе і організаційні структури, і організаційні культури, утворюючи щось цілісне, системне.

Однак, як уже зазначалося вище, в практиці менеджменту на мікрорівні ці очевидні (візуально визначаються дві сторони єдиної системної цілісності) взаємозв'язку і взаємодії організаційних культур і організаційних структур не удостоюються уваги. Так вже цитовані вище дослідники організаційних культур К. Камерон і Р. Куїн відзначають, що при впровадженні, зокрема, системи тотального управління якістю (TQM), реінжинірингу, ін., вся увага практикою менеджменту приділяється зміні організаційних структур; організаційні культури до уваги не беруться. В результаті, навіть якщо... стратегія змін впроваджувалася з гідною поваги енергією, багато зусиль щодо поліпшення організаційних

показників продуктивності зазнавали невдачі саме з тієї причини, що фундаментальна культура організації залишалася колишньою [28, с. 33], тобто не змінювалася. Виникає питання, чому так виходить? Відповідь дають інші зарубіжні дослідники, аналіз концепцій і методик яких представлений в главі 1 і які багато невдач впровадження змін бачать в опорі персоналу змінам, а саме, в трудовому опортунізмі, що являє собою, як показано вище, один з типів соціально-трудова відносин. А трудовий опортунізм, в силу своєї неочевидності, не є елементом організаційних структур. Це культурна складова єдиного організаційного контексту, притаманна, слід підкреслити, організаційній культурі не найвищого рівня.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження будь-яких змін в організаціях відразу ж потрапляє в якесь інституційне середовище, а саме, в інституційне середовище соціально-трудова відносин, яка далеко неоднозначна, параметри якої не в усьому очевидні, що й обумовлює непередбачувані і, часом, вперті прояви трудового опортунізму. Вивчати ці аспекти поведінки персоналу необхідно, як мінімум з двох причин. По-перше, через ефективність і результативність впроваджуваних змін, на що звернули увагу К. Камерон і Р. Куїн. По-друге, з гуманітарних причин. Можна припустити, що в деяких випадках (можливо, в більшості випадків) працівники чинять опір змінам, тобто проявляють трудовий опортунізм, зовсім не з корисливих мотивів, а з причин подолання несправедливих, або здаються їм такими, змін у змісті праці, обумовлених впровадженням технологій, організаційних змін. Всі ці аспекти вимагають уважного вивчення. І особливі труднощі в пізнанні тут представляють організаційно-культурні аспекти, оскільки вони, на відміну від організаційно-структурних, неочевидні, тобто. неспостережувані в дослідженнях безпосередньо.

Між правилами і відносинами, як зазначалося вище, також існує відтворювальний зв'язок, як між організаційними структурами і організаційними культурами. Офіційні трудові відносини, що виражаються у вигляді регламентів, являють собою інституційні правила. Безумовно, їх можна представляти і у

вигляді інституційних норм, обмежень, ін. Причому, не просто представляти, а й розробляти на основі цих регламентів офіційні правила, норми, обмеження, більш докладні і пристосовані до місцевих умов, ніж офіційні регламенти, зафіксовані в законах, рекомендаційних матеріалах, т. п. Це є видимі відтворювальні взаємозв'язки офіційних відносин і правил: відносини тут виробляють і відтворюють правила. У ряді випадків офіційні правила можуть створюватися раніше відносин. Тоді мова може йти про офіційну регламентацію керівництвом виконання окремих видів робіт у формі інструкцій, методик, що потім, за результатами дії цих інструкцій і методик, може знайти відображення вже в трудових контрактах, як відносини сторін (їх наміри, очікування). У таких випадках офіційні правила стають офіційними відносинами.

Неофіційні правила і норми трудової поведінки людей в трудових колективах формуються також на принципах взаємного відтворення, але дещо по-іншому. Ініціатива у формуванні неофіційних правил і відносин належить працівникам і здійснюється не через офіційні структури, а через неофіційні культурні складові єдиного організаційного контексту підприємства, в який, як уже зазначалося вище, входять на єдиній системній основі організаційні структури та організаційні культури. Вивчення цих культурних складових і їх впливу на формування соціально-трудова відносин пов'язано з багатьма труднощами, зумовленими тим, що вони, як правило, неочевидні, проявляються приховано, що, в зв'язку з цим, вимагає застосування спеціальних методів і прийомів. Потрібні методи непрямого (завуальованого) спостереження, опитування, про що мова йде нижче.

Є ще одна обставина, що стосується інститутів соціально-трудова відносин, що формуються і функціонують на рівні організацій (на мікрорівні), яке необхідно згадати в даному дослідженні, і яке є важливим і визначальним в процесах інституціоналізації соціально-трудова відносин. Йдеться про класи і типи соціально-трудова відносин, що розглядаються в параграфі 2.2. У теорії описані два класи: конструктивні і деструктивні соціально-трудова відносини. Вони підрозділені на десять типів: сім з них названі в навчальній і науковій

літературі, три отримані в ході даного дослідження. У літературі (ні в науковій, ні в навчальній) немає згадок про те, якими за складом є соціально-трудова відносина в будь-якій, але конкретній, організації. Очевидно, що в кожній організації виникають соціально-трудова відносина, які оформляються у вигляді інститутів, в рамках яких в різних поєднаннях присутні ті чи інші їх типи. Таким чином, можна сказати, що інститут соціально-трудова відносин представляє собою якийсь системний конгломерат типів соціально-трудова відносин. В кожній організації поєднання типів в цьому конгломераті своє. Між цими типами соціально-трудова відносин є жива соціальна взаємодія, що і являє собою інститут соціально-трудова відносин на мікрорівні, що функціонує в сучасному турбулентному економічному середовищі. Виходячи з поданих вище положень, під інститутом соціально-трудова відносин на мікрорівні пропонується розуміти системну єдність правил і норм, зумовлених унікальною для кожної організації структурою соціально-трудова відносин, явно зафіксованих в офіційних регламентах і неявно відображених у культурних стереотипах трудової поведінки працівників.

У зв'язку з цим можна свідчити про непросте і не в усьому очевидне предметне середовище даного дослідження. Відносина людей, якими б вони не були-комерційними, соціально-трудова (будь - якими іншими) - завжди несуть елемент неочевидності, неясності, скритності. Прояснити цю неочевидність досить складно. Рішення даного завдання можливо тільки при поданні соціально-трудова відносин в якості інститутів, якими вони, власне, і є насправді. Однак інституційний підхід до дослідження соціально-трудова відносин не може (не повинен) обмежуватися тільки описом змісту і структури соціально-трудова відносин як інститутів. Досліджуючи соціально-трудова відносина з інституційних позицій, важливо звернути увагу, як мінімум, ще на дві обставини. Одне з них стосується, зазначеної у визначенні інститутів структури соціально-трудова відносин, що представляє собою частки і співвідношення виявлених і описаних їх типів. Інше – механізмів взаємодії цих типів соціально-трудова відносин один з одним. Те і інше, передбачається, в рамках діючих інститутів

(або інституту) в межах однієї конкретної організації. Ці обставини носять конкретний прикладний характер. Для їх встановлення повинна бути розроблена методика дослідження, чому присвячений параграф 3.1 даної роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУТІВ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ПОДОЛАННЯ ТРУДОВОГО ОПОРТУНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН

3.1. Дослідження інститутів соціально-трудовак відносин на мікрорівні

Основи досліджень соціально-трудовак відносин з інституційних позицій закладені в параграфі 2.3. Однак, в такому вигляді застосувати їх прямо і безпосередньо в дослідженні соціально-трудовак відносин конкретних організацій не представляється можливим. Необхідна конкретизація, тобто доведення пропонованих методичних положень до конкретних положень і процедур. Таким чином, метою параграфа 3.1 є конкретизація методичних основ, які могли б застосовуватися в будь-яких організаціях з метою дослідження сформованих інститутів соціально-трудовак відносин, оцінки їх структури, опису змісту, як в загальному і цілому, так і кожного елемента окремо. Отримання цих знань необхідно для цілеспрямованої інституційної трансформації соціально-трудовак відносин в напрямку ослаблення або усунення причин, що породжують такий тип соціально-трудовак відносин, як трудовий опортунізм. Особливо в формах опору персоналу змінам, оскільки в сучасному динамічно і турбулентно розвивається соціально-економічному середовищі інноваційні зміни є фактором розвитку організацій, і трудовий опортунізм, що виявляється в цій прикладній сфері, перешкоджає їх розвитку. Таким чином, запропонована вище методологія повинна бути конкретизована, перетворена в форму більш конкретних методичних положень (укрупненої методики).

При цьому методичні положення повинні бути такими, щоб можна було трансформувати їх в конкретну (приватну) методику інституційної трансформації соціально-трудовак відносин для застосування її в конкретній

організації. Методика в такому вигляді повинна являти собою логічно впорядковану сукупність методів і засобів для виконання певної роботи, орієнтованої на досягнення мети з виробництва нових знань про зміст і структуру інститутів соціально-трудова відносин, що склалися в досліджуваній організації.

Логічна структура пропонованих методичних підходів включає в себе наступні складові: етапи (кроки), джерела даних (інформації), методи (прийоми), дії, процедури, інструменти збору даних, методи виробництва знань. Слід зауважити, що тут такі складові пропонованої методичної схеми, як «методи (прийоми)», «процедури», «інструменти» підрозділені на дві групи. Перша група методів, процедур, інструментів призначена для збору даних і отримання інформації; друга-для виробництва нових знань, тобто. для глибшого розуміння сутності таких інституційних утворень на мікрорівні, як соціально-трудова відносини.

Застосування методів збору даних і методів виробництва знань можуть застосовуватися не обов'язково послідовно, а іноді і спільно. Тобто отримання відомості на будь-якому кроці методики можуть бути тут же використані за допомогою застосування методів пізнання (аналізу і синтезу, ін.), Для виробництва деяких проміжних знань, які можна буде використовувати на наступних кроках дослідження.

Нижче представлена логічна послідовність кроків методики дослідження з деякими поясненнями кожного з них. В її основу покладено методологічний вектор дослідження, описаний в параграфі 2.3.

Крок 1. Підготовчий етап: розробка мети, завдань, обґрунтування предмета і об'єкта дослідження. Згідно з визначеннями методології конкретних наукових досліджень, це є обов'язковою принциповою вимогою організації будь-якого конкретного дослідження . Таким чином, можна заключити, що якщо методика конкретного дослідження орієнтована на вирішення цілком певних завдань, на отримання конкретних наукових результатів, то, безумовно, повинні бути позначені її можливі цілі, завдання,

а також об'єкт і предмет дослідження.

Виходячи з цього, мета даного конкретного дослідження - виробництво нових знань про сформовані в конкретній організації інститутах соціально-трудова відносин, їх змісту і структури за типами, частки і ролі такого типу соціально-трудова відносин як трудовий опортунізм, його впливу на ефективність і результативність впровадження змін.

Завдання, які випливають з мети, зводяться до встановлення структури інститутів соціально-трудова відносин, взаємозв'язків між ними в рамках даного інституту, механізмів впливу різних типів соціально-трудова відносин, форм і змісту відтворення, як власне інститутів, так і окремих його складових; особливо обставин, пов'язаних з трудовим опортунізмом при впровадженні змін.

Об'єктом дослідження при застосуванні даної методичної схеми являються інститути соціально-трудова відносин у конкретних організаціях; предметом – соціально-трудова відносини. Межі дослідження в кожному конкретному випадку визначаються організаційною структурою.

В якості методу дослідження на першому етапі рекомендується експертне опитування. Інструмент проведення експертного опитування у формі сценарію.

Крок 2. Загальний (початковий) аналіз і синтез трудових показників. На даному кроці виконуються наступні процедури, застосовуються такі методи. Збір вторинних (статистичних) даних про організацію, інститути соціально-трудова відносин якої обрані в якості об'єктів дослідження. Аналіз зібраних даних. Аналіз повинен бути спрямований на динаміку трудових і, в ряді випадків, фінансових показників, в зіставленні їх один з одним. Важливо простежити вплив трудових показників на фінансові показники. Аналіз повинен бути присвячений тій предметній області (сфері), інститути якої досліджуються. Так, якщо вивчаються питання, що стосуються проявів трудового опортунізму у сфері впровадження змін, то в ході аналізу слід простежити вплив опору персоналу змінам на ці показники. Результати

аналізу синтезуються у висновки; за їх результатами приймаються рішення про зміст дослідницької програми.

Крок 3. Дослідження організаційних структур. Збір документальних даних про організаційні структури компанії, що визначають формування соціально-трудових відносин. Опис трудових виробничих регламентів, вимог, т. п., що визначають зміст соціально-трудових відносин і формують трудову поведінку працівників. Виявлення стереотипів трудової поведінки. Встановлення причин, що породжують трудовий опортунізм у формі опору персоналу при впровадженні інноваційних змін. Аналіз причин, що породжують трудовий опортунізм на рівні організаційних структур. Аналіз економічного і соціального збитку від проявів трудового опортунізму персоналу при впровадженні змін. Обґрунтування необхідності інституціоналізації соціально-трудових відносин у напрямку зниження опору персоналу змінам.

Крок 4. Дослідження організаційних культур. Збір відомостей про організаційні культури досліджуваної установи. Розробка опитувального листа з метою збору даних про основні джерела та напрямки формування організаційних культур за концепцією Д. Мацумото. Можливе використання запропонованої в даній роботі анкети. Проведення опитування. Обробка даних і формування інформації для аналізу. Попередній аналіз отриманої інформації на предмет виявлення змісту та структури цінних орієнтирів організаційної культури досліджуваної компанії. Виявлення, за допомогою попереднього синтезу, механізмів формування нових ціннісних орієнтирів, в тому числі і деструктивного характеру, спрямованих на формування і зміцнення причин трудового опортунізму в прикладній сфері управління змінами.

Крок 5. Дослідження змісту і структури (за типами) інститутів соціально-трудових відносин в організації. Розробка інструментарію для збору даних про зміст і структуру (за типами) соціально-трудових відносин в досліджуваній організації. Збір відомостей про структуру і зміст соціально-

трудових відносин в рамках досліджуваного інституту в конкретній організації. Можливе використання пропонованих в даній роботі анкет. Попередній аналіз змісту і структури соціально-трудових відносин в організації.

Крок 6. Встановлення впливають один на одного залежностей між організаційними структурами і організаційними культурами. На основі зібраних відомостей про організаційні структури та організаційні культури встановлюються (і описуються) факти і події породження структурами культурних норм і традицій, і навпаки – культурами деяких структурних змін. З'ясування цих обставин дозволить описати дію потайних сутнісних механізмів відтворення інститутів соціально-економічних відносин на мікрорівні. В якості інструменту збору даних на цьому етапі пропонується використовувати анкету. залежно від змісту діяльності і структури досліджуваної організації, ця анкета, в її змістовній частини, може бути доповнена, змінена.

Крок 7. Дослідження структури інститутів соціально-трудових відносин за їх типами. У параграфі 2.3 представлені результати теоретичного аналізу структури соціально-трудових відносин, що складається з різних їх типів. Доведено, що до складу структури інститутів соціально-трудових відносин організацій об'єктивно входить і такий їх тип, як трудовий опортунізм. За іншою класифікацією соціально-трудова відносини поділяються на конструктивні і деструктивні. Доведено також, що інститут соціально-трудових відносин будь-якої окремої організації включає до свого складу як ті, так і інші типи цих двох класів. Причому, набір типів соціально-трудових відносин в рамках інституту (тобто структура відносин) однієї організації не буде схожий на такий же набір типів в рамках інституту соціально-трудових відносин в іншій. Більш того, в кожній окремо взятій організації структура соціально-трудових відносин за типами носить динамічний характер, вона змінюється з часом. Отже, структурою інститутів соціально-трудових відносин можна управляти. Цільові орієнтири

управління зводяться до скорочення деструктивних типів соціально-трудова відносин і збільшення конструктивних. Цей управлінський процес і є інституціоналізація соціально-трудова відносин. Щоб вирішити це завдання, потрібно знати певні кількісні параметри структури сформованих інститутів соціально-трудова відносин в конкретній організації. В якості інструментів збору даних на даному етапі пропонуються анкети. Їх зміст і структура також можуть бути змінені, з урахуванням специфіки організації.

Крок 8. Побудова концептуальної моделі взаємодії організаційних структур та організаційних культур у функціонуванні та розвитку інститутів соціально-трудова відносин в організації. До побудови такої моделі зводиться суть пропонованої методики дослідження інститутів соціально-трудова відносин. Створення такої моделі дозволить цілеспрямовано управляти процесами інституціоналізації соціально-трудова відносин у напрямку створення таких інститутів, в яких прояви трудового опортунізму при впровадженні змін будуть спрямовано до мінімуму.

Представлена вище методика дослідження інститутів соціально-трудова відносин на мікрорівні орієнтована на вдосконалення методів (прийомів) управління процесами інституційної трансформації соціально-трудова відносин з метою зниження випадків прояву трудового опортунізму при впровадженні змін в організаціях. В даному параграфі представлена загальна (укрупнена) схема методики. Безумовно, в кожному конкретному випадку вона може (і повинна) бути розукрупнена. Так, наприклад, Крок 6 може бути поділений на три самостійних, хоча змістовно і пов'язаних один з одним, кроки, тобто, окремо можуть досліджуватися питання впливу на відтворювальні процеси інститутів соціально-трудова відносин організаційних структур, окремо – організаційних культур, і окремо – спільний їх вплив на ці відтворювальні процеси. Безумовно, можуть бути розукрупнені, або розглянуті, як-то, по-іншому і інші кроки методики. У кожному конкретному випадку потрібно враховувати специфіку підприємства, зміст відносин на кожному підприємстві, і відображати цю

специфіку в методології та методиці дослідження. Представлена в даному розділі методика апробована на матеріалах конкретної організації.

Таким чином, методика дослідження інститутів соціально-трудових відносин, представлена в даному параграфі, є конкретизація принципової методологічної схеми, запропонованої в параграфі 2.3. Незважаючи на те, що методика тут названа розгорнутою схемою, насправді її слід розглядати, все-таки як укрупнену, що передбачає її пристосування до конкретних умов досліджуваної організації. У ній позначені основні кроки, що представляють собою рух по методологічному вектору дослідження, описаному в параграфі 2.3. Кожен з цих кроків являє собою велику дослідницьку роботу, яка передбачає – як в інструментах, так і в методах і засобах – прив'язку запропонованої методики до конкретних специфічних умов досліджуваних організацій. Опитувальні листи для збору первинних даних про роль і вплив організаційних культур і організаційних структур на зміст і структуру (за типами) соціально-трудових відносин. Ці інструменти для використання їх у конкретних випадках можуть бути скориговані. Можуть бути запропоновані й інші інструменти – їх форми і зміст визначаються ситуацією, а також стоять перед дослідниками цілями.

3.2. Шляхи удосконалення управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин на мікрорівні

Інституціоналізація являє собою процес зміни (розвитку) інституту. При цьому, інституціоналізація може здійснюватися як примусово, у формі розробки офіційних регламентів, так і стихійно, за допомогою формування інституцій, а потім, на їх основі, неофіційних правил і норм трудової поведінки. В ході розробки офіційних регламентів формуються (змінюються) організаційні структури; в ході формування неофіційних правил виникають (змінюються, розвиваються) і організаційні культури теж. Більш того, як

впливає з визначення інституту соціально-трудових відносин (параграф 2.3), змінюється (розвивається) і структура відносин. Але, при цьому, слід підкреслити ще раз, культури і відносини можуть трансформуватися і непомітно, на неочевидній для менеджменту основі. Оскільки в даній роботі йдеться про інститути соціально-трудових відносин, то, в ході інституціоналізації, як цілеспрямованого процесу, змінюється таким непомітним чином структура саме соціально-трудових відносин. Слід враховувати цю обставину і інституціоналізацію в будь-яких випадках (і у випадках вдосконалення трудової сфери організацій) слід розглядати і як не завжди явне, і очевидна зміна структури відносин. Зокрема, мова повинна йти про зміну часток типів соціально-трудових відносин у структурі однойменних інститутів. Зміну пропонується здійснювати в напрямку скорочення частки деструктивних типів соціально-трудових відносин і збільшення частки конструктивних. Мета такої інституційної трансформації соціально-трудових відносин полягає у створенні організаційно-структурних та організаційно-культурних передумов і умов для адекватного сприйняття персоналом змін, тобто для скорочення форм і конкретних випадків проявів трудового опортунізму.

Визначення та цілеспрямована побудова прийнятних за поєднанням організаційно-структурних та організаційно-культурних компонентів (умов), здатних формувати в організації соціально-трудові відносини з переважанням конструктивних начал, пропонується називати концептуальною моделлю інституціоналізації соціально-трудових відносин. Під концептуальною моделлю, в даному випадку, розуміється не суворий вербальний опис структури інститутів соціально-трудових відносин за їх типами, характеристиками змісту і формами прояву сутнісних ознак, а також процесів і процедур трансформації сформованих інститутів в напрямку скорочення їх деструктивних начал і збільшення конструктивних.

Потрібно відзначити, що в даному контексті вживання терміну «не суворий», показує, що модель представляється без математичних формул,

рівнянь, оскільки їх застосування тут навряд чи доречно (чи можна строгими математичними виразами описати відносини людей). Але, при цьому, можливе використання певних структурних схем, що представляють собою якусь формалізацію. Таким чином, концептуальна модель – це опис словами стану того об'єкта, предмета або явища (як, втім, і сукупності явищ), процесів, які моделюються дослідником (користувачем) для того, щоб, по-перше, краще зрозуміти досліджуваний об'єкт (предмет, сукупність явищ), і, по-друге, намітити шляхи вдосконалення цього об'єкта (предмета) і представити його в ідеальній, або близькій до цього, формі (тобто власне процес трансформації). Таким чином, можна сказати, що концептуальна модель інституту соціально-трудових відносин, в укрупненому вигляді, схожа на схему Бекхарда (див. параграф 1.1, рис.1.2), що ілюструє послідовність процесів і процедур управління змінами в структурі і змісті соціально-трудових відносин, що впроваджуються в організаціях.

Слід зауважити, що таке визначення концептуальної моделі інституту соціально-трудових відносин на мікрорівні не суперечить загальноприйнятому уявленню про зміст концептуальної моделі взагалі. Оскільки концептуальна модель формування (зміни) інституту соціально-трудових відносин є початковим етапом в управлінні змінами, важливо, щоб при її побудові не було допущено помилок, що, в свою чергу, може спричинити за собою прояв подібної помилки (помилки) і на всіх інших етапах впровадження змін, причому з наростаючим негативним ефектом. Щоб уникнути цього, в магістерській роботі запропонована методика побудови концептуальної моделі управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин на мікрорівні, включаючи і процедури управління цим процесом, з метою вдосконалення організаційно-структурного та організаційно-культурного середовища, що визначає трудову виробничу поведінку працівників. Пропонована методика орієнтована на запобігання таких помилок.

Методика побудови концептуальної моделі управління інституційною

трансформацією соціально-трудоких відносин представлена в магістерській роботі у формі об'єднання логічно взаємопов'язаних методів і процедур створення офіційних регламентів і використання інституцій, неофіційних культурних правил трудової поведінки людей у формуванні офіційних інституційних норм і вимог. Якщо керуватися принципом руху від загального до приватного, то можна сказати, що в пропонованій методиці можна виділити три великих блоки взаємопов'язаних методів, процедур, т. п., пов'язаних між собою змістом і логікою послідовності вирішення завдань інституціоналізації. Кожен блок являє собою цілком самостійну методичну освіту, тобто має свою мету, свої методи її досягнення, свої процедури, т.п. дана методика призначена для організації та реалізації процедур інституційної трансформації соціально-трудоких відносин на мікрорівні.

Перший блок. На початку застосування методики необхідно визначити вектор змін і змістовно обумовлений ним вектор інституціоналізації соціально-трудоких відносин. Щоб визначити, який напрямок інституціоналізації соціально-трудоких відносин слід вибрати, необхідно провести дослідження сформованої структури інститутів цих відносин в організації. Методика такого дослідження представлена вище, в параграфі 3.1. Її в повному обсязі необхідно застосувати в першому блоці інституційної трансформації.

Визначення вектора інституційної трансформації соціально-трудоких відносин, із застосуванням цієї методики, передбачає встановлення сформованих до моменту дослідження інститутів у сфері соціально-трудоких відносин. Саме з дослідження сформованої структури інститутів соціально-трудоких відносин (тобто структури їх типів у складі інститутів), як уже зазначалося вище, і слід починати процес інституціоналізації.

Методи і засоби цього блоку орієнтовані на побудову концептуальної моделі сформованого інституту соціально-трудоких відносин перед впровадженням змін для подальшого аналізу його структури за типами соціально-трудоких відносин та їх змісту. Це необхідно для того, щоб

побачити основні риси і характеристики сформованих інститутів (або одного інституту) і зрозуміти механізми взаємодії людей в сформованих організаційно-структурних і організаційно-культурних умовах при виконанні ними професійних завдань, як це зумовлено моделлю діагностики Надлера-Ташмана (рис. 1.3, параграф 1.2). Але при цьому, слід підкреслити, на відміну від запропонованої автором моделі, використовувати тут її пропонується виключно з інституційних позицій оцінки змісту і структури сформованих інститутів соціально-трудова відносин.

Другий блок. Побудовану модель пропонується використовувати в аналізі структури і змісту сформованого інституту соціально-трудова відносин в організації. Для того, щоб структура сформованого інституту соціально-трудова відносин добре проглядалася, її рекомендується представляти у вигляді діаграми. Найбільш придатною для вирішення таких завдань є діаграма М. Портера. Діаграма чітко і ясно показує співвідношення між типами соціально-трудова відносин в сформованому інституті, і стають очевидними напрямки управлінських впливів – вектор інституційної трансформації з тим, щоб створити структуру інституту, прийнятну для сприйняття персоналом впроваджуваних змін.

Далі, використовуючи діаграму в якості своєрідного інструменту спостереження, рекомендується проводити серію модельних досліджень, що виражаються у введенні (включенні) в модель різних можливих значень істотних параметрів інститутів з тим, щоб визначити, яким буде результат в структурі інституту після їх введення. Можна сказати, що це, досить-таки, складний блок. Складним він є не стільки у вирішенні поставлених перед ним завдань, скільки в проектуванні (визначенні) параметрів змін, які можуть привести до створення прийнятної структури соціально-трудова відносин для сприйняття працівниками змін. Труднощі обумовлюється тим, що формальних методів вирішення цього завдання немає. Тут можуть бути використані тільки експертні знання про зміст предметної області, в соціально-економічне середовище якої впроваджуються зміни. Дійсно,

впровадження змін в медичному закладі і впровадження точно таких же змін (припустимо, нового програмного забезпечення) на промисловому підприємстві, що випускає двигуни внутрішнього згорання – це дві великі різниці. Відмінність криється саме в соціально-трудових відносинах, в їх структурі і змісті. Тому знання структури і змісту інститутів соціально-трудових відносин при впровадженні змін в організаціях є надзвичайно важливим, можливо визначальним успіх впровадження змін.

Третій блок. На основі результатів модельних досліджень пропонується побудувати наближену до ідеальної модель інституту соціально-трудових відносин, яка повинна бути вбудована (втілена) в соціально-трудове середовище колективу перед початком впровадження змін з тим, щоб знизити рівень опортуністичних намірів персоналу по відношенню до впроваджуваних змін. Для цього можна скористатися побудованою в другому блоці методики діаграмою. Якщо для діаграми обрана форма М. Портера, то на виділених осях, які можуть являти собою типи соціально-трудових відносин (всі або деякі з них), слід намітити очікувані більшістю співробітників організації і можливі значення цих типів: деструктивні повинні бути скорочені (ослаблені), конструктивні збільшені (посилени).

Кожен з представлених вище послідовних блоків може бути використаний незалежно від інших. Мається на увазі, що кожен з них може (або повинен), як уже і вказувалося вище, мати свою мету, свої завдання, свої методи вирішення проблем, що визначаються змістом блоку, тобто будь-який з блоків має якусь відносну самостійність. Або, якщо говорити по - іншому, інституційна трансформація соціально-трудових відносин може бути виконана тільки в межах одного будь-якого блоку, в залежності від цілей і завдань, що стоять перед керівництвом організації, а також в залежності від наявної інформації і знань, якими володіє керівництво організації про структуру і зміст соціально-трудових відносин перед початком впровадження змін.

Якщо, припустимо, керівництво добре поінформоване про стан справ в

інституційній структурі соціально-трудових відносин у себе в організації, то немає сенсу витратити час, і інші ресурси, на вирішення завдань, передбачених першим блоком, а іноді і другим теж. В даному випадку слід відразу приступити до реалізації третього напрямку. Але, якщо керівництво недостатньою мірою поінформоване про структуру та зміст соціально-трудових відносин в організації, то починати інституціоналізацію соціально-трудових відносин потрібно саме з першого блоку, потім виконати всі роботи і процедури другого блоку, і тільки потім третього, тобто власне інституційну трансформацію. Це буде повний цикл інституційної трансформації соціально-трудових відносин в організації. Саме він і представлений нижче, в методиці.



Рис. 3.1. Методика управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин в організаціях

Таким чином, управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин на мікрорівні пропонується здійснювати за допомогою застосування представленої в даному параграфі методики. А всю роботу по впровадженню змін в організаціях рекомендується починати з проведення попередніх досліджень соціально-трудового середовища організації з інституційних позицій, і створення інститутів соціально-трудових відносин, власне. Саме з цього має починатися будь-яке впровадження змін в організаціях, інакше опору змінам з боку персоналу не уникнути.

На малюнку 3.1 методика управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин, що складається з дванадцяти послідовних етапів трансформації сформованих інститутів соціально-трудових відносин в організаціях, представлена у вигляді алгоритму, де кожен етап зображений у формі окремого блоку.

3.3. Обґрунтування методики управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин при вирішенні проблем опору персоналу змінам

В алгоритмі, іноді і в неявному вигляді, відображені всі теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління змінами, а також роль і визначальне значення у вирішенні цих завдань структури і змісту соціально-трудових відносин. Кожен етап не тільки має докладний опис, але і, для переконливості, супроводжений обґрунтуванням, що представляє собою доказову базу необхідності виконання робіт, перерахованих на даному етапі. Нижче представлено опис методики в її повному застосуванні, тобто в послідовному розвитку трьох описаних вище блоків.

Етап 1. Дослідження факторів зовнішнього оточення організації, що планує ввести конкретні організаційно-технічні зміни.

Дослідження включає в себе вивчення стану політики та економіки світу, країни, регіону, а також конкурентного оточення. Знання всіх зовнішніх факторів необхідно підприємству для формулювання і обґрунтування цілей і обмежень для майбутніх змін. Тут також важливо визначити характер майбутніх змін за шкалою П. Друкера (Таблиця 1.1 параграф 1.1), заснованої на оцінці рівня турбулентності економіки. Є підстави припускати, що доцільним буде доповнити шкалу П. Друкера шостим рівнем турбулентності. При розробці проектів впровадження будь-яких нововведень слід вести мову вже про безперервні приростних змінах (про що неодноразово згадувалося в першому розділі роботи). Це такі зміни, які здійснюються не від випадку до випадку, а на постійній основі, що обумовлено наростанням турбулентності, і з цільовим орієнтиром на зростання обсягів виробництва, підвищення якості, скорочення трудовитрат, тощо Ці обставини визначають актуальність створення інститутів соціально-трудова відносин, сприйнятливих до змін. Тут дослідник повинен чітко уявити собі, з кількісної та якісної точок зору, майбутні інновації та необхідні інвестиції. Потрібно зрозуміти діючу інфраструктуру і сформовані до моменту впровадження змін інститути. Дослідження зовнішнього оточення організації допоможе командам впровадження змін краще орієнтуватися в ситуації, вибирати параметри змін, шукати найбільш прийнятні джерела отримання інформації, знань, матеріальних ресурсів, ін., необхідних для змін.

Етап 2. На другому етапі необхідно оцінити внутрішні можливості організації з приводу впровадження змін: а саме, рекомендується оцінити наявні ресурси, як матеріальні, так і інтелектуальні.

У вирішенні цього завдання рекомендується скористатися моделлю діагностики Надлера-Ташмана (Рисунок 1.3, параграф 1.2). Як впливає з малюнка 1.3, в процесах діагностики з позицій системного підходу (тобто з

урахуванням змістовних взаємозв'язків) необхідно враховувати чотири найважливіших складових компанії, а саме, зміст розв'язуваних завдань, кваліфікацію і морально-моральні характеристики працівників, організаційні структури і системи, організаційні культури. На даному етапі особливу увагу слід приділити саме організаційним структурам. У параграфі 1.2 змістовна взаємозв'язок складових моделі Надлера-Ташмана детально описана з системних позицій.

Одним з найважливіших завдань другого етапу є виконання традиційного економічного аналізу діяльності організації, виконаного за доступними статистичними даними. Особливу увагу тут слід приділити аналізу трудових показників, який в синтетичних узагальненнях покаже стан справ з ефективністю і результативністю праці в Організації, допоможе зорієнтуватися в напрямку вектора змін і в характері діючих інститутів соціально-трудова відносин. Тут, також, необхідно скористатися результатами дослідження, отриманими на кроках 3 і 4 методики дослідження, представленої в параграфі 3.1. Дані експертного опитування та анкетних обстежень персоналу, проведені, за представленими в додатках А, Б і в інструментах, дозволять встановити реальні зв'язки між усіма чотирма складовими моделі діагностики Надлера-Ташмана.

Етап 2 не буде вважатися завершеним, якщо результати, отримані в ході цих досліджень, не будуть співвіднесені з параметрами зовнішнього середовища, які повинні бути отримані на першому етапі методики інституціоналізації. Можливість встановлення таких зв'язків відображена на малюнку 1.4 стрілками «вплив» і «потреби». Аналіз зовнішніх факторів, що обумовлюють діяльність і розвиток організації, в зіставленні з внутрішніми факторами, що забезпечують можливість розвитку, синтезується в поділюване керівництвом і працівниками компанії бачення її майбутнього, яке є інтелектуальною основою формування цілей і завдань впровадження змін. Тут важливим є саме єднання керівництва і персоналу у визначенні вектора розвитку організації, а також змісту необхідних для цього змін, і, в

першу чергу, змін у змісті і структурі інститутів соціально-трудових відносин. Досягти єднання в уявленнях менеджменту і персоналу змісту змін соціально-трудових відносин досить складно, з першого разу може і не вийти. Тут можливе продовження схеми, представленій на малюнку 1.3 (див. рис. 3.2).

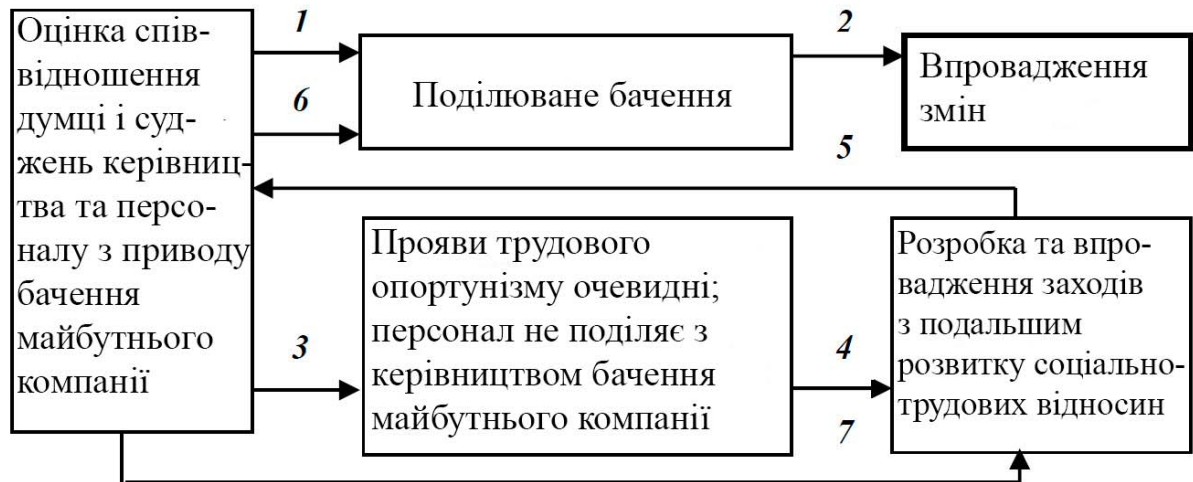


Рис. 3.2. Можливі наслідки реалізації схеми Надлера-Ташмана та необхідні дії керівництва у разі виникнення неузгодженості думок керівництва та персоналу щодо поду бачення компанії

Рисунок 3.2 показує, що бачення розвитку компанії керівництвом може бути, як поділюваним, так і нерозділюваним персоналом. Якщо персонал згоден з баченням керівництва (стрілка 1), то зміни потрібно впроваджувати (стрілка 2). Якщо ж персонал не поділяє погляди і судження керівництва з приводу майбутнього компанії (стрілка 3), то у виникненні опортуністичних настроїв в структурі соціально-трудових відносин сумніватися не слід. У цьому випадку керівництво повинно приступити до аналізу причин такої незгоди і розробці конкретних заходів щодо його подолання (стрілка 4).

Після розробки заходів та їх здійснення необхідно знову провести оцінку співвідношення думок і суджень керівництва з персоналом з приводу бачення майбутнього компанії (стрілка 5). Якщо ситуація виправилася, то далі рухаючись згідно стрільцям 6 і 2, приступити до впровадження змін.

Якщо розбіжності не подолані, то рух потрібно здійснювати знову по стрілках 3, 4, 5, 6 і 2. І так до тих пір, поки не буде досягнуто одностайності з приводу змісту проектів змін. Стрілка 7 тут є, як би «запасний». Рух по ній може здійснюватися паралельно з рухом по стрілках 3 і 4. Іноді необхідність в такому розпаралелюванні, як показує апробація методики, є.

Етап 3. Формулювання і (або) уточнення цілей змін взагалі і, головне, змін у змісті і структурі інститутів соціально-трудова відносин, а також обмежень, які необхідно враховувати при досягненні цих цілей; розробка програми змін інститутів соціально-трудова відносин.

Керуватися у вирішенні цих завдань рекомендується із застосуванням схеми Бекхарда (рис. 1.2; параграф 1.1), використовуючи, при цьому, результати аналізу і оцінки всіх внутрішніх ресурсів і можливостей організації, приділяючи особливу увагу змісту і структурі соціально-трудова відносин. Це передбачає збір статистичних даних про діяльність організації взагалі, і про трудові показники зокрема, і подальший їх аналіз. На схемі Бекхарда це перший етап; за змістом він збігається з другим етапом запропонованої методики управління інституційної трансформації соціально-трудова відносин. Його суть полягає в тому, щоб за допомогою синтезу результатів аналізу отримати перше уявлення про зміст і структуру інститутів соціально-трудова відносин, що і являє собою відправну точку формування вектора інституційної трансформації соціально-трудова відносин. Знання цих обставин і дозволить сформулювати, або уточнити, мета впроваджуваних змін і встановити ступінь відповідності цієї мети структурі і змісту сформованих на момент досліджень інститутів соціально-трудова відносин. Якщо відповідності немає, впровадження змін важко здійснено, або взагалі неможливо. Якщо відповідність є, але незначна, впровадження можливе, але опір персоналу буде значним. Якщо відповідність значне, опір персоналу не буде істотним. Спостереження за практикою впровадження змін показують, що повного збігу структури і змісту інститутів соціально-трудова відносин ви-рухомим цілям зміни

немає. Даний факт говорить про таке: щоб через прояви трудового опортунізму у формі опору персоналу впровадженню змін, то без інституційної трансформації соціально-трудова відносин не обійтися. Застосування методів аналізу стану справ в організації і синтезу результатів аналізу дозволить більш точно сформулювати і обґрунтувати цілі розвитку інститутів соціально-трудова відносин, що обумовлюються змістом майбутніх змін, побачити обмеження, які у вигляді певних форм трудового опортунізму можуть перешкоджати їх впровадженню. Потім, у повній відповідності зі схемою Бекхарда, необхідно скласти укрупнену програму змін (програму, за термінологією Бекхарда, переходу підприємства зі стану, в якому він знаходиться, в стан, який зафіксовано в цілі), включивши в неї, в першу чергу, і відповідні управлінські заходи щодо інституційної трансформації соціально-трудова відносин.

Етап 4. Дослідження (встановлення) якісних характеристик сформованих в організації інститутів соціально-трудова відносин.

Інституціоналізацію, по суті, як уже неодноразово зазначалося вище, можна розглядати і як управління розвитком інститутів. А оскільки управляти можна тільки тим, що, так чи інакше, можна виміряти, то інститути соціально-трудова відносин та їх (відносин) інституціоналізацію доцільно виражати кількісно. Безумовно, в управлінні інститутами соціально-трудова відносин та їх (відносин) інституціоналізацією не можна ігнорувати і якісні, змістовні, аспекти. Для вирішення цих завдань в магістерській роботі пропонується система методичних інструментів, призначених для отримання якісних і деяких кількісних характеристик (оцінок) інститутів соціально-трудова відносин, що і стане основою для управління їх розвитком у формі процесів інституціоналізації. Про деякі з цих інструментів, а саме про сценарії експертного опитування, анкетах для опитувань працівників обстежуваних організацій, вище вже згадувалося, про деякі ні. У практиці інституціоналізації соціально-трудова відносин в організаціях (тобто на мікрорівні) їх (ці інструменти) рекомендується

застосовувати в тій послідовності, в якій вони розміщені в додатках, тобто відповідно до їх номерів. Безумовно, спочатку потрібно встановити деякі загальні якісні характеристики інститутів соціально-трудових відносин в обстежуваній організації. Тут застосовні експертні опитування, з яких і слід починати вивчення структури сформованих в організації інститутів соціально-трудових відносин. Цілі експертного опитування, підготовка вибірки респондентів, теми для обговорення детально описані в інструкції проведення експертного опитування. Про процедури проведення експертного опитування згадується вище.

На етапі 2 даної методики, відповідно до вимог моделі діагностики Надлера-Ташмана, рекомендується звернути увагу на організаційні структури. Тут же, на етапі 4, рекомендується досліджувати зміст і структуру цінностей організаційних культур. Це дуже важливо. Оскільки, як стверджувалося вище, соціально-трудові відносини формуються у взаємодії організаційних структур і організаційних культур. Для збору даних на етапі 4 рекомендується використовувати анкету. Цілі дослідження, проведеного за допомогою даної анкети, її зміст, формування репрезентативної вибірки, методика проведення і т. п. детально описані в інструкції до цієї анкети. Всі питання до респондентів побудовані у форматі шкали Лайкерта, тобто респонденту пропонується висловити ступінь згоди з представленими в таблиці твердженнями. Всі твердження спрямовані на з'ясування основних характеристик сформованих в організації культур.

Дослідження організаційних структур і організаційних культур дозволить досліднику зрозуміти суть сформованих в організації механізмів (явних і неявних) формування інститутів соціально-трудових відносин, побачити можливі шляхи їх розвитку в напрямку формування таких соціально-трудових відносин, в яких опір персоналу змінам було б зведено до мінімуму.

На цьому ж етапі необхідно дослідити і зміст власне соціально-трудових відносин. Збір даних для їх аналізу і подальшого синтезу

рекомендується проводити з використанням анкети, представленої в додатку В за формою вона схожа на анкету, питання сформульовані також у форматі шкали Лайкерта, але її цілі, завдання, питання до респондентів спрямовані на встановлення якісних характеристик соціально-трудоких відносин, що склалися в організації на момент проведення досліджень. У додатку в представлена докладна інструкція із застосування цієї анкети.

Після послідовного вивчення якісних характеристик інститутів соціально-трудоких відносин в рамках етапу 4 пропонуваної методики рекомендується перейти до етапу 5.

Етап 5. Дослідження кількісних характеристик сформованих в організації інститутів соціально-трудоких відносин.

Суть отримання кількісних оцінок інститутів соціально-трудоких відносин в організаціях полягає у встановленні кількісно вираженої їх структури за встановленими типами. Рішення цього завдання рекомендується проводити з використанням двох інструментів (анкет).

Анкета, спрямована на збір даних для проведення укрупненого аналізу структури соціально-трудоких відносин в сформованих інститутах. Йдеться про порівняльний аналіз, коли порівнюються дві складові системного цілого, часто протилежні, співвідношення яких визначає зміст функціонування (діяльності) всього цілого. Протилежними частинами такої системної цілісності, як інститут соціально-трудоких відносин на мікрорівні (в організації), безумовно, є конструктивні і деструктивні відносини. За змістом, намірам і діям людей, які прихильні тим чи іншим з них, вони протилежні, і неможливі один без одного. Між деструктивним і конструктивним початками в інститутах соціально-трудоких відносин завжди існує протиріччя, у багатьох випадках об'єктивно обумовлене, вирішення якого і є основою розвитку цих інститутів. У цьому полягає одна з важливих сторін діалектики інститутів соціально-трудоких відносин. Тому вивчення цих інститутів з точки зору кількісної порівняльної оцінки співвідношень деструктивного і конструктивного начал в їх структурі є надзвичайно

важливим, так як дозволяє оцінити не тільки силу протидії їх один одному, а й визначити можливий вектор розвитку інститутів в конкретній обстежуваній організації. Оскільки тема магістерської роботи присвячена проблемам трудового опортунізму, то в анкеті у структурі деструктивних відносин виділена окрема графа для збору даних саме з трудового опортунізму. Це необхідно для того, щоб вже на даному етапі пізнання об'єктивної реальності дослідник міг побачити не тільки співвідношення деструктивних і конструктивних начал в соціально-трудова відносини в досліджуваній організації, а й оцінити частку опортуністичних настроїв і намірів персоналу в загальній структурі деструктивних відносин. Тоді пошук вектора розвитку інститутів соціально-трудова відносин буде проводитися в більш точному напрямку. Детальна інструкція роботи з анкетною.

Анкета, призначена для збору даних докладного аналізу структури інститутів соціально-трудова відносин в обстежуваній організації. В основу дослідження структури покладено повний список типів соціально-трудова відносин, встановлений на даний момент, тобто сім типів описаних в літературі [29, с. 35] і три пропонованих в даній роботі [16, с. 101], в число яких слід включати і трудовий опортунізм (див. параграф 2.3). Можна сказати, що результати досліджень за даними, отриманими з допомогою анкети, конкретизують результати досліджень, отриманих за допомогою анкети. Але суть справи полягає також і в тому, що ця структура, представлена графічно (у формі діаграм або графіків), у додатку до вербального подання змісту соціально-трудова відносин в обстежуваній організації, складеним за сценарієм експертного опитування і за анкетами, і є концептуальна модель сформованого інституту соціально-трудова відносин. Вона однозначно показує стан справ з відносинами працівників до праці, його неодмінним атрибутам (трудова регламентам, вимогам, правилам, нормам, ін.), в тому числі і до освоєння персоналом впроваджуваних в організаціях нововведень, до неодмінних змін, які об'єктивно обумовлені наростаючою турбулентністю економіки. Таким чином, концептуальна

модель Інституту соціально-трудова відносин дозволяє досліднику побачити і оцінити стан справ з соціально-трудова відносинами в організації перед впровадженням змін. Оцінити і зрозуміти, яким буде опір персоналу змінам, за якими напрямками, в рамках яких типів соціально-трудова відносин, і, відповідно до цього, вжити необхідних заходів щодо їх коригування, в напрямку підготовки персоналу до сприйняття змін. А саме-вирішення такого завдання, як зведення до мінімуму проявів трудового опортунізму при впровадженні змін.

Безумовно, інституціоналізацію тут не слід сприймати як всеосяжний метод розвитку чого-небудь. Йдеться лише про інституціоналізацію соціально-трудова відносин, спрямовану на розв'язання суперечностей між конструктивними та деструктивними їх засадами, об'єктивно закладеними в інституційні форми цих відносин. Концептуальна модель, побудована за допомогою застосування інструментів для збору даних, а також подальшого їх аналізу і синтезу, показує зміст і структуру інститутів соціально-трудова відносин, що склалися до моменту дослідження в організації.

Етап 6. Модельні дослідження. Модельні дослідження, як уже зазначалося вище, являють собою отримання на побудованій моделі декількох розрахункових варіантів результатів при внесенні в модель передбачуваних можливих змін. Ці результати необхідні для порівняння з метою вибору найбільш вигідного варіанту рішення. Оскільки в рамках одного конкретного інституту всі типи соціально-трудова відносин пов'язані один з одним, то логічно припустити і про вплив їх один на одного. При цьому, орієнтуючись на результати анкети, з великою часткою впевненості можна стверджувати, що чим більше в структурі інституту спостерігається частка деструктивних відносин, ніж конструктивних, і чим більшою є частка трудового опортунізму в структурі деструктивних відносин, тим більшим буде і опір персоналу в організації. З чого випливає висновок: в такій організації структуру соціально-трудова відносин треба міняти, а саме, треба зменшувати частку деструктивних, зменшуючи в них,

при цьому, частку трудового опортунізму, і збільшувати частку конструктивних соціально-трудова відносин. Орієнтуючись на результати аналізу даних, отриманих за допомогою застосування анкети, можна однозначно прийти до наступного синтетичного висновку: які саме типи соціально-трудова відносин, що відносяться до класу деструктивних треба скорочувати (пригнічувати) і за рахунок цього збільшувати частку конкретних конструктивних відносин. Це призведе до зміцнення інститутів соціально-трудова відносин в організації і сприятиме скороченню сили опору персоналу при впровадженні змін. Якщо результати, отримані в ході опитування по анкеті представити у вигляді пелюсткової діаграми, то вектор впливу на інститути соціально-трудова відносин буде виглядати цілком очевидно. Можливі ж напрямки перетворень і, найголовніше, силу впливу на деструктивні типи соціально-трудова відносин (в даному дослідженні на трудовий опортунізм) і сили включення конструктивних типів соціально-трудова відносин рекомендується встановлювати в ході експертних опитувань і за допомогою проведення фокус-груп. Результати експертних опитувань (або фокус-груп) рекомендується представляти у формі поля сил К. Левіна (Рисунок 1.5), де в якості рушійних сил рекомендується поставити конструктивні типи соціально-трудова відносин, а в якості стримуючих сил - деструктивні типи, а саме трудовий опортунізм.

Застосовувані в межах 6 етапу процедури і методи являють собою обробку даних, аналіз і синтез, інтерпретацію інформації, узагальнення, що вибудовуються на принципах системного підходу, формулювання висновків. Зміст етапу 6, по суті, являє собою другий блок методики.

Етап 7. Це перевірочний етап. Він представлений у формі умовного блоку. На цьому етапі важливо комплексно (системно) оцінити отримані результати досліджень з тим, щоб зрозуміти, чи можуть вони бути використані у вирішенні проблем інституційної трансформації соціально-трудова відносин чи ні. Якщо виявиться, що отриманої інформації і знань недостатньо, то, відповідно до напрямків зворотного зв'язку (Рисунок 3.1),

необхідно, відповідно до змісту відсутньої інформації, повернутися до одного або декількох з п'яти вищерозташованих блоків і провести додаткові дослідження. Тільки після того, як з'явиться впевненість в тому, що інформації і знань достатньо для здійснення змін, рекомендується переходити до восьмого етапу. Оцінку рекомендується проводити у формі експертних оцінок. В якості експертів можуть (повинні) виступати працівники організації, в якій впроваджуються зміни, як входять в команди змін, так і не входять в них, але причетні за змістом праці до роботи в мінливих умовах і здатні зіставити витрати на зміни і віддачу від них.

Етап 8. Проведення інституційних перетворень. Цей етап складається з трьох складових(як би самостійних етапів): етапу 9, на якому необхідно створити команду впровадження змін; етапу 10 з проектування офіційних трудових регламентів і організаційних структур; етапу 11 з формування культурних норм, правил, ціннісних установок.

Етап 9. На цьому етапі можна паралельно вирішувати дві групи завдань: працювати з персоналом на індивідуальному рівні і формувати команду змін. Але починати, природно, потрібно з вивчення відносин персоналу до змін на індивідуальному рівні, використовуючи для цього модель Е. Кублер-Росс (див. параграф 1.3, малюнок 1.7). За допомогою спостережень за працівниками і бесід з підлеглими менеджмент організації повинен встановити характер трудової поведінки окремих працівників, з'ясувати причини сформованих стереотипів. Робити це пропонується на етапах дискусії (етап 3), депресії (етап 4) і прийняття персоналом змін, як неминучості (етап 5), представлених на малюнку 1.7. На етапах 3 і 4 менеджери, що відповідають за зміни, повинні активно працювати з персоналом в частині роз'яснення змісту і цілей змін, їх призначення і переваг в порівнянні з колишніми умовами, змістом вирішуваних завдань, т. п. якщо необхідно навчання персоналу роботі в нових умовах, його необхідно здійснити саме на цих етапах. Причому, навчання має бути продуктивним, що обумовлює не тільки придбання працівниками нових

знань, а й формування у них конструктивних відносин до здійснюваних змін. Важливо, щоб на етапах дискусії (етап 3) і депресії (етап 4) малюнка 1.7 у свідомості працівників сформувалися уявлення про трудові переваги для кожного (для себе), що виражаються в поліпшенні змісту і умов праці, його оплаті, в цікавих для кожного окремого працівника формах співпраці, т. п. Якщо менеджменту вдасться вирішити ці завдання, у свідомості індивідуумів сформується перші (ще нестійкі) уявлення, думки про користь для кожного (для себе) впроваджуваних змін. Безумовно, робота менеджменту на індивідуальному рівні повинна бути продовжена і далі. Особливо на етапах прийняття персоналом змін (етап 5) і експериментування (етап 6), які також представлені на малюнку 1.7. На етапі 5 менеджмент організації повинен допомогти індивідуумам сконцентруватися на вирішенні нових завдань, або на вирішенні колишніх завдань, але за новими схемами, новими методами (дивлячись, що передбачено змістом змін). Тут важливо зацікавити індивідуумів саме змістом розв'язуваних завдань, дати їм відчуття, що праця стає більш насиченим, збагаченим і продуктивним. На етапі шостому можуть бути включені реальні стимули матеріального характеру. Якщо працівники відчують вигоду для себе, їх ставлення до впроваджуваних змін, безумовно, будуть конструктивними.

Працюючи з індивідуумами, впроваджуючи зміни, менеджмент організації, як уже зазначалося вище, повинен паралельно займатися і створенням команд змін (див. параграф 1.3). Ясно, що основа команд повинна бути закладена дещо раніше. У процесі ж роботи на рівні індивідуумів основу команд змін рекомендується поповнювати за допомогою включення в неї окремих працівників, які з інтересом, або, хоча б, лояльно ставляться до впроваджуваних змін. Крім того, при створенні команд змін пропонується користуватися рекомендаціями, викладеними в пункті 1.3 (Таблиці 1.5 - 1.7), згідно з яким команди змін (як, втім, і будь-яких інших командах) повинні бути включені працівники з різними психологічними характеристиками, що виявляється в трудовому поведінці, у відносинах до

загальної командної діяльності, тощо Як зазначається у параграфі 1.3, найбільш відповідною системою характеристик працівників для роботи в командах змін є система, запропонована Р. Белбиным. Саме її і слід використовувати при підборі учасників команд змін в роботі менеджменту на рівні індивідуумів.

У параграфі 1.3 зазначається, що зміни на третьому рівні, а саме, на рівні організацій, багато в чому визначаються типом організаційних структур (таблиця 1.8). В українських організаціях превалюють організаційні структури механістичного типу, в яких зміни впроваджуються зверху, без будь-якого узгодження їх змісту і правил трудової поведінки після впровадження змін з виконавцями. Але, як можна зробити висновок з опису чотирьох типів організаційних структур, представленого в таблиці 1.8, найбільш придатною для впровадження змін є організмична структура: вона передбачає дослідження ситуації перед впровадженням зміни, рішення про зміну приймається колегіально. Найважливішим є те, що в процесі обговорення можуть бути запропоновані заходи щодо коригування спочатку запропонованих проектів змін. Це зробить зміни найбільш відповідними сформованим інститутам соціально-трудовак відносин, що зумовить зниження рівня опортуністичних проявів працівників і зменшить силу їх опору змінам. Все це означає, що, якщо вести мову про методологію К. Левіна (див. параграф 1.2, Рисунок 1.4), то на етапі розморожування, до якого, до структури завдань у даній магістерській роботі пропонується включити й управлінські завдання з інституційної трансформації соціально-трудовак відносин, крім цього, необхідно проводити ще й певну цілеспрямовану роботу з переформатування організаційних структур у напрямку зменшення ознак механістичних структур та збільшення організмичних. Вирішення цього завдання пропонується здійснювати разом з формуванням команд змін, що і відображає двонаправлена стрілка між блоками 9 і 10 Рисунка 3.1. Команда, що займається вирішенням непостійною, одного разу з'явилася завдання по впровадженню будь-якої

зміни, за своєю суттю, це матрична організаційна структура, оскільки в таку команду включають працівників з різних підрозділів, які продовжуючи виконувати свої посадові обов'язки, вирішують і дану впроваджувальну задачу. Матричні структури, як раз, і працюють на принципах організмичних структур, як це і описано в таблиці 1.8. Таким чином, рішення задачі формування команд змін тісно переплітається з формуванням офіційних структур організації, оскільки з'явилися в механістичних організаційних утвореннях риси (ознаки) організмичних структур, після завершення роботи по впровадженню зміни увійдуть в офіційні структури і будуть позитивно проявляти себе в майбутньому.

Етап 10. На 10-му етапі повинні, також, формуватися і офіційні трудові регламенти, які необхідні для впорядкування трудової поведінки персоналу в нових умовах. Вони розробляються традиційно, із застосуванням прийнятих в організації процедур.

Етап 11. І, нарешті, в процедурах інституціоналізації соціально-трудова відносин, здійснюючи управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин, не можна забувати і про формування культурних компонентів інститутів. Це 11-й етап методики, представленої на рис. 3.1. Двонаправленою стрілкою він пов'язаний з 10-им етапом, що говорить про те, що формування культурних компонентів можна (і потрібно) поєднувати з формуванням організаційних структур і команд. Вище наголошується, що організаційні культури і організаційні структури, безумовно, розрізняються між собою, але, при цьому, вони і визначають один одного: які культури, такі і структури, і навпаки. Коли говорять про культурні компоненти, то мають на увазі, перш за все, ціннісні орієнтири, якими можуть керуватися (і керуються) працівники, здійснюючи трудові дії і процедури, передбачені посадовими інструкціями. Саме ціннісні установки і формують норми і правила трудової поведінки працівників, які лежать в основі інститутів соціально-трудова відносин. Таким чином, формування змісту і структури інститутів соціально-трудова відносин, якому

присвячений 12-й (останній) етап, проводиться з урахуванням певних ціннісних установок для працівників, які потрібно сформулювати в організаційних культурах, і офіційних трудових регламентів, які потрібно відобразити в організаційних структурах.

Етап 12. На цьому етапі методики використовується діаграма, отримана на її 5-му етапі і на 8-му кроці методики дослідження інститутів соціально-трудова відносин (параграф 3.1). Діаграма, по суті, і являє собою концентрований вираз концептуальної моделі сформованого (діючого) інституту (див. параграф 2.3). Якщо кількісні характеристики інституту соціально-трудова відносин представлені у формі діаграми м. Портера (тобто. у формі пелюсткової діаграми) і осі, що представляють собою типи соціально-трудова відносин, масштабовані експертами в балах, то намітити шляхи перетворення інститутів соціально-трудова відносин в напрямку збільшення частки конструктивних їх типів і скорочення деструктивних, неважко. Особливо тут потрібно прагнути до скорочення відносин типу трудового опортунізму.

Така, загалом і в цілому, «Методика управління інституційної трансформації соціально-трудова відносин», застосування якої доповнює етап «розморожування» моделі управління змінами К. Левіна. Її застосування покликане забезпечити зниження опору персоналу впровадженню змін.

Резюмуючи зміст параграфа 3.2, необхідно відзначити наступне. Інституційна трансформація соціально-трудова відносин являє собою досить складну і неоднозначну управлінську задачу, вирішення якої, багато в чому, визначається змістом конкретної соціально-економічної ситуації, що склалася в організації на момент впровадження змін. З цієї причини, якщо підходити до управління змінами з позицій моделі К. Левіна, важливим етапом в управлінні змінами є саме підготовчий етап, названий автором розморожуванням. У магістерській роботі пропонується доповнити його інституційною трансформацією соціально-трудова відносин. Оскільки соціально-трудова відносини являють собою сутнісну, отже, неочевидну

основу трудової поведінки працівників, в тому числі і при впровадженні змін, підходити до їх дослідження в кожному конкретному випадку слід досить ретельно, починаючи рух в пізнанні прихованих сутнісних характеристик трудової поведінки працівників від загального до приватного. По-перше, необхідно вирішити питання про принципові положення методології дослідження (параграф 2.3). По-друге, розібратися зі змістом і структурою укрупненої методології управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин (параграф 3.1). По-третє, вибудувати конкретну методологію інституційної трансформації соціально-трудова відносин (параграф 3.2). Нарешті, по-четверте, сформулювати методик управління інституційної трансформації в організації. Робити це потрібно з урахуванням змісту зовнішнього і внутрішнього середовища, що і передбачено представленої в даному параграфі методикою (див. етапи 1 і 2 рис. 3.5).

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена вдосконаленню управління інституційною трансформацією соціально-трудових відносин у напрямку створення в організаціях умов, що зводять до мінімуму, прояви трудового опортунізму у формі опору персоналу впровадженню змін.

1. Сутнісною основою трудової поведінки працівників є соціально-трудова відносина. Саме соціально-трудова відносина визначають трудові дії і вчинки працівників, включаючи і їх деструктивні форми. Як сутність трудової поведінки персоналу соціально-трудова відносина недоступні для прямого і безпосереднього наукового дослідження. Спостерігати можна тільки за очевидними явищами трудової поведінки. Отже, саме про них і потрібно збирати і накопичувати статистику, а потім, застосовуючи методи пізнання до зібраних даних, виробляти знання про зміст і структуру соціально-трудових відносин, що складаються в організаціях.

2. Соціально-трудова відносина в організаціях оформлюються у вигляді інститутів. Джерелами їх формування є організаційні структури, які формують офіційні норми і правила трудової поведінки, і організаційні культури, які формують неофіційні норми і правила трудової поведінки. У сукупності вони і представляють соціально-трудова відносина, які мають чітко виражену структуру і поділяються на десять типів: Солідарність, патерналізм, субсидіарність, партнерство, конфлікт, дискримінація, конкуренція, трудова конфронтація, трудове фрірайдерство і трудовий опортунізм. Три останні типи є результатом даного дослідження і пропонуються автором до включення в загальну типологію соціально-трудових відносин. Відомі типи соціально-трудових відносин групуються в дві рівноцінні за кількістю групи: конструктивні і деструктивні соціально-трудова відносина. Інститути соціально-трудових відносин в організаціях мають різну структуру за їх типами. Очевидно, що для продуктивної (ефективної та результативної) діяльності організації

конструктивні відносини повинні переважати над деструктивними.

3. Трудовий опортунізм є одним з важливих типів деструктивних соціально-трудова відносин, оскільки він являє собою приховане від менеджменту отримання вигоди однієї сторони трудової угоди за допомогою нанесення умисного збитку іншій стороні. Виявлення причин прояву трудового опортунізму в трудовій поведінці працівників, які лежать на рівні соціально-трудова відносин (тобто на сутнісному рівні здійснення праці взагалі), є важливим завданням, вирішення якого лежить у сфері управління їх інституційною трансформацією і спрямоване на скорочення деструктивних типів соціально-трудова відносин, насамперед трудового опортунізму, і збільшення конструктивних типів.

4. Однією з форм проявів трудового опортунізму є опір персоналу впровадженню змін. Існують методики подолання цього негативного явища. До їх числа можна віднести методики Бекхарда, Надлера-Ташмана, К. Левіна. Вони доповнюють один одного і орієнтовані, в основному, на підготовку персоналу до змін у формі навчання, роз'яснення, т. п., тобто сутнісних, а саме, основ організації праці вони не зачіпають. На нашу думку цього, звичайно, недостатньо. Роботу з персоналом в частині орієнтації працівників на сприйняття змін потрібно проводити саме на сутнісному рівні, тобто на рівні соціально-трудова відносин. Оскільки соціально-трудова відносини оформляються у вигляді інститутів, то таку роботу слід пов'язувати саме з трансформацією сформованої інституціональної структури соціально-трудова відносин в напрямку скорочення деструктивних їх типів і збільшення конструктивних.

5. Для управлінських цілей інституційної трансформації соціально-трудова відносин для створення соціально-трудова середовища, що спонукає працівників до прояву конструктивних форм трудової поведінки необхідно розробити методологію управління інституційною трансформацією і ряд конкретних методик. Для вирішення проблем, пов'язаних з проявами трудового опортунізму при впровадженні змін у формі опору персоналу змінам у магістерській роботі запропоновано методику дослідження змісту і структури

соціально-трудова відносин та методика управління їх інституційною трансформацією. Суть останньої полягає в розробці, на базі раніше проведених досліджень, концептуальної моделі сформованого інституту соціально-трудова відносин. Концептуальна модель являє собою своєрідний інструмент вимірювання інституційної структури соціально-трудова відносин, бо дозволяє визначити частки типів соціально-трудова відносин у структурі інститутів. Це дозволяє намітити шляхи трансформації сформованих інститутів соціально-трудова відносин в напрямку зменшення частки деструктивних типів соціально-трудова відносин і збільшення конструктивних типів. Це, безумовно, змінить трудову поведінку персоналу. У результаті праця стане більш результативною та ефективною.

6. Управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин за розробленими методиками може бути застосоване і в удосконаленні методик впровадження технічних та організаційних змін в організаціях, які багаті проявами трудового опортунізму у формі супроводження персоналу змінам. Розроблені методологію і методи пропонується використовувати на перших етапах впровадження змін, на яких проводиться підготовка персоналу до сприйняття змін. Управління інституційною трансформацією структури соціально-трудова відносин, безумовно, зробить впровадження змін менш проблемним, ефективнішим і результативнішим.

7. Запропоновані методологічна схема і методики, з деякими змінами, можуть знайти застосування у вдосконаленні управління інституційною трансформацією соціально-трудова відносин у напрямку вирішення та інших завдань підвищення ефективності та результативності праці в сучасній економіці, що відрізняється турбулентністю і швидкими змінами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Спб.: Питер, 2009. 344 с.
2. Анпілогова Ж.Д. Типи соціально-трудоових відносин. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. Вип. 1. С. 23-26.
3. Афанасьєв М.В. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. Харків: ІНЖЕК, 2019. 319 с.
4. Белбин Р.М. Роли в команді и самооценка предпочитаемых Вами ролей // *Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации*. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1997. С. 197-205.
5. Біловодська О. А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах : монограф. Київ : Вид-во «Центр навчальної літератури», 2017. 234 с.
6. Варналій З.С. Державна регуляторна політика в сфері малого підприємництва. Київ: Ін-т екон. прогнозування, 2019. 243 с.
7. Варналій З.С. Основи підприємництва : навч. посіб. 3-тє вид., випр. і допов. Київ: Знання-Прес, 2006. 350 с.
8. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків: ВД «Інжек», 2010. 340 с.
9. Гавриленко В. А. Оцінка відтворення основних засобів і їхній вплив на продуктивність праці. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. Вип. 126. С. 118-130.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Москва: Норма, 2006. 448 с.
11. Грицюк Е. О. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Дакор, 2017. 303 с.
12. Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 1. С. 102–106.
13. Довідник соціально-економічного стану України. Державний комітет

статистики України. 2019. 268 с.

14. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н. О. Власова, В. В. Гармаш, С. М. Шинкар [та ін.] ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2018. 279 с.

15. Економіка підприємства: підруч. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2015. 465 с.

16. Економіка підприємства : навч. посіб. / Головінов М. І., Протопопова В.О., Колодяжна І. В.; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. Донецьк :ДонНУЕТ, 2018. 264 с.

17. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч.-метод. Посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

18. Есонов О. Л. Продуктивність та ефективність праці в ринкових умовах. *Продуктивність*. Краматорськ, 2019. №1, С. 35-39.

19. Єременко В. О. Підвищення продуктивності праці: теорія, світовий досвід, шлях України. Краматорськ : Центр продуктивності, 2014. 397 с.

20. Єсінова Н. І. Економіка праці : навч. посіб. Харків: Вид-во Група «Академія», 2018. 176 с.

21. Заславская Т.И. Современное российское общество. Социальный механизм трансформаций. – М.: Изд-во «ДЕЛО», 2004. – 400 с.

22. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монограф. Вінниця: УНІВЕРСУМ Вінниця, 2019. 397 с.

23. Інновації в маркетингу промислового підприємства: монограф. / О.С. Телетов, Н. В. Івашова, Є. І. Нагорний ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.С. Телетова. Суми : Сумський державний університет, 2013. 282 с.

24. Калина А. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / Київ: Знання України, 2013. 323 с.

25. Канеман Д. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. Харьков : Издательство Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. 632 с.

26. Кантильон Р. К вопросу о сущности предпринимателей. СПб. : Литера

плюс, 2017. 220 с.

27. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями. Москва: Изд-во «Добрая книга», 2016. 360 с.

28. Кемерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2011. 320 с.

29. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>

30. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 230 с.

31. Косцик Р.С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010/10.pdf

32. Кравченко А. А. Економіка підприємства : задачі, тести, відповіді з поясненнями : навч. посіб. / А. А. Кравченко, В. А. Харченко ; Держ. вищ. навч. закл. «Донец. нац. техн. ун-т». Донецьк : ДонНТУ, 2019. 325 с.

33. Кравчук Н. В. Соціальні фактори зниження продуктивності праці. *Наукові праці Донецького Національного технічного університету. Сер. : Економічна*. 2016. Вип. 47. С. 68-76.

34. Кулькова В.Ю. Социальное предпринимательство: сущность и основные характеристики. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2016. Т. 11. № 2. С. 119-122.

35. Лук'янова В.В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4, Т.1. С. 111-116.

36. Мандибура В. О. Аналіз економічних та правових методів регулювання мінімальної заробітної плати: Досвід країн ринкової економіки. Київ: Наукова думка, 2018. 216 с.

37. Маршалл А. Принципы экономической науки. В трех томах. Том 2. Москва: Прогресс, 1993. 312 с.

38. Мельник О.Г. Організаційні зміни: сутність та види. *Наук. Вісник Нац.*

лісотех. ун-ту України. 2009. Вип. 19.3. С. 231–235.

39. Метеленко Н. Г. Економіка підприємства : основи теорії та практики : навч. посіб.; Запоріж. ін-т економіки та інформ. технологій. Донецьк : Юго-Восток, 2018. 221 с.

40. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монограф. / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2012. 458 с

41. Мороз Л. В. Організація матеріального стимулювання в торгівлі Київ., 2005. 168 с.

42. Нестеренко А. Г. Прибыль и рентабельность на торговом предприятии Москва.: 2017. 139 с.

43. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.

44. Огаренко В. М. Менеджмент підприємства (організації): навч. посіб. Клас. приват. ун-т Запоріжжя : КПУ, 2012. 310 с.

45. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: для самот. вивч. : навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 376 с.

46. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз: монографія / В.В. Небрат, Н.А. Супрун та ін.; за ред. д.е.н. В.В. Небрат; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів НАН України». Електрон. дані. К., 2019. 532 с.

47. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95 FggkRbI1c>

48. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>

49. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія / за ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В.Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ., 2016. 326 с.

50. Сагер Л.Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств: теорія, методика, практика: монограф. Київ: Вид-во «Центр навчальної

літератури», 2017. 196 с.

51. Сэй Ж.Б. Трактат политической экономии. Москва: Дело, 2016. 232 с.

52. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. 2011. № 714. С. 155–161.

53. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*, 2011. № 1. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_1/3_2.pdf.

54. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Москва: Контроллинг, 1991. 104 с.

55. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, "отношенческая" контрактация. СПб. : Лениздат; CEV Press, 1996. 702 с.

56. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Москва: Директмедиа Паблишинг, 2008. 401 с.

57. Хайек Ф. Конкуренция, труд и правовой порядок свободных людей. Монография. Москва: Пневма, 2009. 199 с.

58. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навч. посіб. 2-е вид., перероб. і допов. К. : Кондор, 2015. 431 с.

59. Хофстеде Г. Влияние культур на теорию и практику деятельности организаций / *Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации*. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1997. С. 259–278.

60. Фаузер В.В., Назарова И.Г., Фаузер Вл.В. Социально-трудовые отношения: содержание, механизм управления, зарубежный опыт / Отв. редактор В.В. Фаузер. Сыктывкар-Ухта: УхтГТУ, 2010. 102 с.

61. Фукалова Л.Л. Организация и обогащение труда в операционном обслуживании клиентов: монограф. Томск, 2011. 184 с.

62. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України: колективна монографія / Єгоров І.Ю., Никифорок О.І. та ін. ; за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І.Ю., д.е.н. Никифорок О.І., к.е.н. Ліра В.Е. ; НАН України, ДУ "Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України". Електрон. ресурс. К., 2020.

308 с.

63. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. Москва: Изд-во МГУ, изд-во ЧеРо, 1996. 623 с.

64. Adams J., Hayes J., Hopson B. Transition: understanding & managing personal change. London: Allandheld, Osmun, 1977. 241 p.

65. Ansoff I. Implanting Strategic Management / I. Ansoff, J. Macdonnel. – New York: Prentice Hall, 1990. – 520 p.

66. Furnham A., Gunter B. Corporate Assessment. – London: Routledge, 1993. – P.23.

67. Hiatt J.M. ADKAR: a model for change in business, government and our community. Loveland, CO: Prosci Research, 2006. 146 p.

68. Kubler-Ross E. On death and dying. New York: The Mac-millian Company, 1969. 260 p.

69. Lewin K. Field theory in social science. Harper, 1951. 346 p.

70. Nadler, D.A., Tushman, M.L. A congruence to model for diagnosing organizational behavior. In: D.A. Nadler, M.L Tushman & N.G. Hatvany (eds.). Approaches to Managing Organizational Behavior: Models, Readings, and Cases. Boston: Little, Brown, 1981. 147 p.

71. Richard Beckhard, Reuben T. Harris. Organizational Transitions: Managing Complex Change. Addison-Wesley Publishing Company, 1987. 117 p.