

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКТОР СНИЖЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА

*В статье представлены результаты исследований, показывающие высокое значение, придаваемое наемными работниками таким факторам трудовой жизни, как оплата труда и гарантия занятости, а также предложен механизм, позволяющий снизить интенсивность сопротивления проводимым изменениям при внедрении новой системы оплаты труда в организации.*

**Ключевые слова:** ценность, оплата, труд, сопротивление, изменение, вовлеченность.

A. Spivak

## EMPLOYEES' INVOLVEMENT AS A SOCIAL-ECONOMIC FACTOR OF REDUCING RESISTANCE TO CHANGES IN THE PAYMENT SYSTEM

*Research results are described giving evidence of the importance of such labor factors as salary and job stability to the staff. A mechanism is suggested for decreasing resistance of the staff to the introduction of new remuneration system in the organization.*

**Keywords:** value, payment, labor, resistance, change, involvement.

Экономическая социология, как известно, изучает с помощью социологических методов отношения, возникающие между экономикой и иными социальными институтами, в число которых входят многочисленные группы работников, а каждая из них управляется посредством собственных норм и ролей [1; с. 473]. Группой, наибольшей по численности, являются наемные работники, персонал, чья деятельность напрямую определяет результаты любой хозяйственной организации. Ключевым фактором, влияющим на интенсивность и качество трудовой деятельности, является мотивация к труду, представляющая собой сложное образование в сознании человека, являющееся продуктом оценки личностью обстоятельств внешней среды и собственного внутреннего мира. Внешнюю среду для работающего человека во многом формирует организация, в которой он занят. Следовательно, организация способна серьезно влиять на мотивацию работников и

результаты их деятельности. Данное обстоятельство зачастую игнорируется менеджментом, и это приводит к тому, что рациональные и сбалансированные решения не получают поддержки у работников, более того, приводят к явному или скрытому саботажу. Особенно болезненно воспринимаются работниками решения, касающиеся системы оплаты труда. Игнорирование социальных факторов проведения изменений может привести к повышению затрат при внедрении. И наоборот, возможное снижение расходов на внедрение изменений путем использования социальных факторов может служить серьезным аргументом к их использованию.

В наших исследованиях обоснована высокая и, более того, возрастающая ценность, придаваемая наемными работниками таким факторам труда, как уровень оплаты труда и гарантия занятости, высокая стрессогенность ситуаций, связанных с ожиданиями изменений этих факторов трудовой

жизни, и разработана убедительная для менеджеров доказательная база необходимости вовлечения рядовых работников в мероприятия по изменениям систем оплаты труда как деятельность, снижающая сопротивление изменениям. Кроме того, мы разработали социально щадящую группу мероприятий в рамках методики внедрения грейдовой системы оплаты труда.

Для начала рассмотрим общую среду современного бизнеса.

Среда, в которой существуют, конкурируют за потребителя и прибыль предприятия и организации, характеризуется быстрыми, постоянными и непредсказуемыми изменениями в области общественного устройства, экономики, политики, техники, технологии. Наличие глобальных рынков, глобальной конкуренции, тесных взаимосвязей между экономическими субъектами разных стран приводит к непредсказуемости причин и факторов, вызывающих необходимость проводить изменения и адаптироваться к новым реалиям внешней и внутренней среды. Это доказал и имеющий место мировой финансовый кризис.

В таких условиях многие организации вынуждены прибегать к действиям, имеющим своей целью снижение финансовых, временных (затрат времени, необходимых для выполнения определенной работы), технологических издержек.

Чаще всего в качестве меры по сокращению издержек встречается сокращение численности персонала и/или затрат на персонал. Диапазон конкретных действий такого рода включает увольнения работников, изменения режима труда и отдыха, изменения формы занятости, изменения размера оплаты труда работников и/или изменения системы оплаты труда.

При этом чаще всего не учитываются отношение работников к проводимым изменениям, их мотивы труда.

Наиболее общая опасность, связанная с изменениями в организациях, при применении их как стратегии по улучшению —

это возможность неудачи. И это происходит, по мнению многих специалистов-аналитиков бизнеса, в силу сопротивления изменениям со стороны работников организации.

Более того, внедрение таких, считающихся прогрессивными и полезными для развития организации, раскрытия потенциала работников и стимулирующих их развитие систем, как грейдовая, также довольно часто сталкивается с сопротивлением и затягивается на длительный срок, теряя свой инновационный потенциал.

Проведем анализ динамики ценности факторов, формирующих мотивацию наемных работников к труду.

Впервые вопрос о месте труда в жизни человека и мотивах трудового поведения работника в России поставили в 60-е гг. XX века ленинградские ученые под руководством В. А. Ядова. В своих работах В. А. Ядов подчеркивал, что мотивы к труду различны и не всегда очевидны. Сравнительное исследование, проведенное спустя 40 лет после первого, показало, что у рабочих изменились мотивы кардинальным образом. По мнению В. В. Радаева [8, с. 75], рациональность действия является вариативным, а не постоянным признаком. Другими словами, даже позитивное изменение может восприниматься крайне негативно, в зависимости от диспозиции мотивов у субъекта.

Помимо мотивов, присущих человеку или группе, не всегда открытых и понятных, в качестве препятствий к проведению изменений можно считать недостаток инновационного потенциала в обществе. Применительно к проблеме формирования гражданского общества в России Т. И. Заславская отмечала, что в целом уровень социально-инновационной активности россиян значительно отстает от таковой в странах Восточной и Центральной Европы [5, с. 27]. По нашему мнению, примерно таким же образом можно охарактеризовать инновационную активность в организациях.

К тому же, достаточно важным фактором, ограничивающим внедрение инноваций, является вероятность возникновения конфликтных ситуаций, роста напряженности в коллективе, увеличения числа случаев девиантного поведения среди работников. Ключевой категорией работников в производственной организации являются квалифицированные рабочие, поскольку от их труда зависит во многом весь процесс производства. В связи с этим при проведении преобразований на эту категорию работников, на их отношение к изменениям стоит обратить самое пристальное внимание.

В рамках проводимых мероприятий по оптимизации бизнес-процессов и сокращению издержек в крупном российском производственном холдинге и в связи с организационно-штатными преобразованиями закономерным шагом явились изменения в системе оплаты труда. В частности, причиной данных изменений послужила необходимость усиления контроля за использованием денежных средств, расходуемых на оплату труда, а также возможное снижение расходов по данной статье бюджета.

Отправной точкой в выстраивании новой системы оплаты труда стала проведенная оценка должностей. Согласно принятому решению, основой для установления окладов по должностям должна была стать ранговая структура должностей. Должности на предприятии были проранжированы по степени значимости в общем бизнес-процессе с использованием набора уровней оценки. Значения ранга, присвоенного должности, и границ окладных значений по рангу служат основой для назначения должностного оклада по штатному расписанию. В рамках границ ранга оклад может варьироваться при необходимости.

В соответствии с полученными результатами изменениям подлежала вся система оплаты труда. Особенно проблематично дело обстояло с постоянными выплатами (окладами), которые не соответствовали построенной ранговой структуре по должностям.

Мотивы к труду могут рассматриваться как показатель, на базе которого может быть построена стратегия внедрения изменений и методика противодействия сопротивлениям. В рамках социологии мотив рассматривается как осознаваемая потребность субъекта в достижении определенных благ, желательных условий деятельности [6, с. 167]. Согласно результатам исследования, проведенного в 1999–2000 гг. на предприятиях Москвы и Московской области, в рамках которого было опрошено 196 мужчин – рабочих промышленных предприятий, главное место в перечне мотивов к труду квалифицированных рабочих занимал заработок (рис. 1).

На втором месте по частоте упоминания находился такой мотив, как гарантия занятости [7, с. 84]. Следует отметить, что в социологических исследованиях советского периода не встречается упоминание гарантии (стабильности) занятости в качестве ценности и мотива трудовой деятельности [9, с. 98]. Это сравнительно новое понятие, возникновение которого связано, по нашему мнению, с декларировавшимся до 1990-х годов принципом всеобщей занятости в экономике.

В ходе собственного исследования, проведенного на базе двух дочерних предприятий холдинга, удалось собрать информацию о мотивах труда рабочих на современном этапе. Сбор информации в рамках исследования проводился с использованием метода интервью, анкетного опроса и опроса увольняющихся. В исследовании приняло участие 178 квалифицированных рабочих (4–6 разряда). Средний возраст исследуемых составлял 47,5 года, большинство (порядка 67%) имели суммарный стаж работы на предприятиях холдинга более 5 лет.

Результаты проведенного исследования представлены на рис. 2. В целом данные сопоставимы с теми, которые были получены в ходе исследования 1999–2000 гг. в Московской области, например, заработок

все так же является основным мотивом трудовой деятельности рабочих. Однако расположение мотивов на шкале предпочтений несколько изменилось. Так, мотив

гарантии занятости стал более предпочтительным. Это подтверждает, что стабильность работы, гарантия занятости является ценностью высокого порядка.

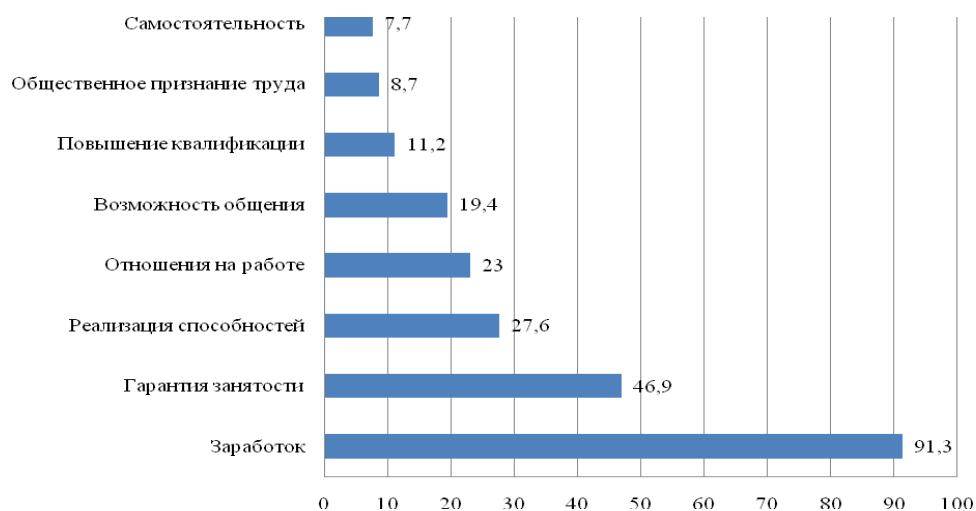


Рис. 1. Мотивы труда московских рабочих (мужчины) в 1999–2000 гг. (% от числа опрошенных)

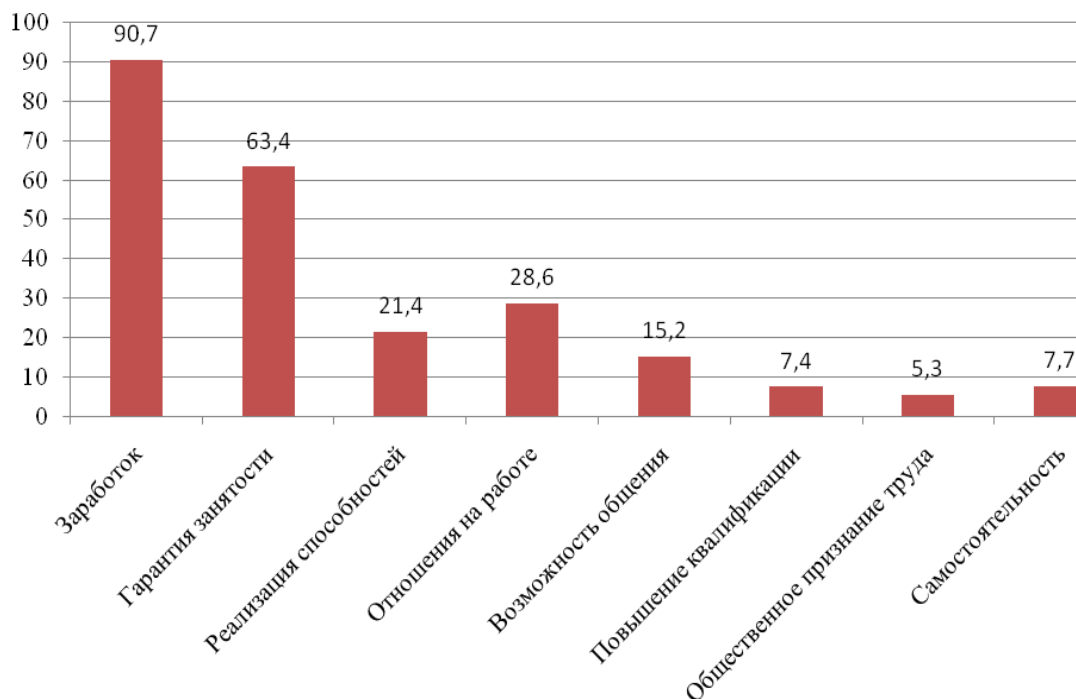


Рис. 2. Результаты собственного исследования мотивов труда на дочерних предприятиях холдинга (% от числа опрошенных)

Полученная информация является достаточно релевантной и для других групп работников, поскольку, как уже упоминалось, квалифицированные рабочие как категория персонала являются наиболее ценными для функционирования предприятия, и даже при сокращении производства они обычно имеют преимущественное право на оставление на работе.

Согласно данным опроса ВЦИОМ [2], среди критериев, по которым работу можно считать хорошей, лидируют те, что относятся к материальному благополучию работника и стабильности. На первом месте по значимости – «хорошая зарплата» (этот признак относит к наиболее важным большинство опрошенных – 85%). На втором месте – полное и своевременное выполнение компанией обязательств перед работниками (65%), на третьем – стабильность, уверенность в том, что ухудшений не будет (61%). Эти данные в целом соответствуют результатам, полученным в ходе собственного исследования.

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Возможные изменения в зарплате как в основном мотиве к труду с большой долей вероятности будут восприняты крайне болезненно.

Важным фактором, влияющим на работника в процессе трудовой жизни, является гарантия занятости.

Такие факторы, как возможность реализовать свои способности, общественное признание труда, влияют на работника в значительно меньшей степени.

В силу того, что одним из основных мотивов к труду является гарантия занятости, при внесении изменений в систему оплаты труда, затрагивающих мотив «зарплаток», возникает опасность того, что работники будут воспринимать возможные изменения в системе оплаты труда не только как фактор нестабильности заработка, но и как фактор нестабильности занятости. Изменение в системе оплаты труда может вы-

зывать подозрение о грядущем увольнении.

Таким образом, при внесении изменений в систему оплаты труда затрагиваются сразу два основных мотива к труду.

Опрос авторов системы оценки должностей показал, что владельцы процесса ожидают от работников в целом позитивного отношения к проводимым изменениям и считают, что восприятие работников не может быть иным. Ошибочное мнение, скорее всего, могло привести к развитию конфликтной ситуации, что, вероятно, послужило бы причиной задержки во внедрении новой системы.

Согласно нашим исследованиям, основанным на использовании так называемой «Шкалы социальной адаптации», известной еще и под названием «Шкала измерения жизненных стрессов» Т. Холмса и Р. Рейха, оказалось, что ожидания изменения размера оплаты труда и тем более ожидания увольнения современными работниками воспринимаются как стрессогенный фактор, оцениваемый примерно в 45–50 баллов, что соответствует по шкале Холмса–Рейха стрессогенности таких событий, как болезнь или травма, вступление в брак, болезнь члена семьи. Можно напомнить, что для человека, набравшего в течение года свыше 300 баллов по сумме стрессогенных факторов, вероятность заболевания повышается на 40% по сравнению с тем, у кого таких баллов не более 100. Данный аргумент является, на наш взгляд, достаточно убедительным для руководителей, планирующих изменения в системе оплаты труда без прогнозирования реакции работников.

Наше включенное наблюдение внедрения системы грейдов показало, что кампания по оценке должностей имела определенные недостатки в части организации работы с персоналом в целом и с экспертами – участниками кампании по оценке в частности. Эксперты, в чьи обязанности входил контроль правильности заполнения карт оценки, демонстрировали непонима-

ние целей и параметров задач стоящих перед участниками процесса, а также непонимание целей проведения оценки должностей.

Среди наиболее часто упоминаемых методов снижения уровня сопротивления изменениям называют коммуникации с работниками, установление эффективной обратной связи, обучение работников, ведение переговоров, вовлечение работников в разработку планов и программ изменений (метод соучастия) [4, с. 443]. По оценке работников, последний метод является наиболее привлекательным, поэтому мы предлагаем в первую очередь для повышения эффективности процесса проведения изменений, а также для смягчения негативных последствий изменений использовать метод соучастия, включающий и информационное обеспечение работников, и обратную связь, и обучение работников, и ведение переговоров с ними, и их участие в процессах принятия решений и разработки планов мероприятий и альтернатив проведения изменений. Профессор Мичиганского университета К. Камерон и ее коллеги обнаружили существенное снижение уровня производственного стресса в тех фирмах, где в процессе сокращения размера организации работникам предоставлялось право решать, как и когда они будут выполнять сверхнормативные работы, возлагаемые на них после сокращения численности [3, с. 182].

Примерная схема проведения изменений с использованием метода соучастия такова.

Согласно К. Левину, следует рассматривать три стадии любых изменений – размораживание, изменение, повторное замораживание; причем для успеха изменений необходимо контролировать все эти три этапа [10, стр. 425]. Опираясь терминами, введенными К. Левиным, на стадии размораживания должна проводиться серьезная работа по привлечению внимания к проблеме как со стороны руководства, так и со стороны персонала, который также является

действующей стороной при проведении изменений. На этапе размораживания необходимо как можно более подробно рассказать работникам или их представителям о внешних и внутриорганизационных причинах проводимых изменений, выслушать и дать ответ на все возможные вопросы, в том числе и кажущиеся неуместными. Кстати, кажущиеся неуместными вопросы могут служить индикатором как низкой подготовки слушателей, так и недостаточной проработки программы проведения изменений.

На этапе проведения изменений необходимо периодически осуществлять мониторинг ситуации с задействованием всех каналов получения обратной связи. При возникновении трудностей следует прорабатывать их причины с вовлечением в процесс всех заинтересованных работников и с предоставлением им возможности высказаться.

Тем не менее в рамках кампании по оценке должностей по итогам работы с группой экспертов проявился следующий парадокс: получение работниками исчерпывающей информации о содержании проводимых изменений не гарантирует отсутствия проблем при внедрении новшеств. Избыточность информации, как и ее недостаток, приводит к возникновению догадок и домыслов, а также подозрений, что за избытком информации может скрываться ложь.

С учетом вышесказанного необходимо обратить особо пристальное внимание на содержание доносимой информации, а также на выбор и подготовку агентов изменений.

В целом недостаток информации более опасен, нежели ее избыток, и можно утверждать, что чем больше работнику рассказывают про проводимые изменения, тем более спокойно он их в будущем воспринимает. Данный факт говорит о том, что использование метода соучастия при проведении изменений полностью оправдало себя.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большой толковый социологический словарь (Collins). Том 2 (П-Я). М.: Вече, АСТ. 528 с.
2. ВЦИОМ. Пресс-выпуск № 913 от 27.03.2008 ([http://wciom.ru/arkhiv/tematicheskii-arkhiv/item/single/9891.html?no\\_cache=1&cHash=57c9a1fd99&print=1](http://wciom.ru/arkhiv/tematicheskii-arkhiv/item/single/9891.html?no_cache=1&cHash=57c9a1fd99&print=1)).
3. *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Развитие навыков менеджмента. СПб.: Изд. дом «Нева», 2004. 672 с.
4. *Дафт Р.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2006. 864 с.
5. *Заславская Т. И.* Доклад на международной научной конференции «Гражданское общество в России: проблемы самоопределения и развития» (Москва, 7 декабря 2000 г.) // Гражданское общество в России: проблемы самоопределения и развития. М.: ООО «Северо-Принт», 2001. С. 18–31.
6. Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина / Сост. Э. М. Коржева, Н. Ф. Наумова. М.: Политиздат, 1989. 479 с.
7. *Патрушев В. Д., Бессокирная Г. П.* Динамика основных ценностей повседневной деятельности и мотивов труда московских рабочих в 1990-е годы // Социологические исследования. 2003. № 5. С. 72–84.
8. *Радаев В. В.* Экономическая социология. М.: Аспект Пресс, 1997. 368 с.
9. Социология: Практикум / Сост. и отв. редакторы А. В. Миронов, Р. И. Руденко. М., 1993. 240 с.
10. *Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р.* Организационное поведение. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. СПб.: Питер, 2006. 637 с.

### REFERENCES

1. Bol'shoj tolkovyj sociologicheskij slovar' (Collins). Tom 2 (P-Ja). M.: Veche, AST. 528 s.
2. VCIOM. Press-vypusk № 913 ot 27.03.2008 ([http://wciom.ru/arkhiv/tematicheskii-arkhiv/item/single/9891.html?no\\_cache=1&cHash=57c9a1fd99&print=1](http://wciom.ru/arkhiv/tematicheskii-arkhiv/item/single/9891.html?no_cache=1&cHash=57c9a1fd99&print=1)).
3. *Vjetten D. A., Kameron K. S.* Razvitie navykov menedzhmenta. SPb.: Izdatel'skij dom «Neva», 2004. 672 s.
4. *Daft R.* Menedzhment. SPb.: Piter, 2006. 864 s.
5. *Zaslavskaja T. I.* Doklad na mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii «Grazhdanskoe obwestvo v Rossii: problemy samoopredelenija i razvitija» (Moskva, 7 dekabrja 2000 g.) // Grazhdanskoe obwestvo v Rossii: problemy samoopredelenija i razvitija. M.: ООО «Severo-Print», 2001. S. 18–31.
6. Kratkij slovar' po sociologii / Pod obshch. red. D. M. Gvishiani, N. I. Lapina; Sost. Je. M. Korzheva, N. F. Naumova. Politizdat, 1989. 479 s.
7. *Patrushev V. D., Bessokirnaja G. P.* Dinamika osnovnyh cennostej povsednevnoj dejatel'nosti i motivov truda moskovskih rabochih v 1990-e gody // Sociologicheskije issledovanija. 2003. № 5. s. 72–84.
8. *Radaev V. V.* Ekonomicheskaja sociologija. M.: Aspekt Press, 1997. 368 s.
9. Sociologija: Praktikum / Sost. i otv. redaktory A. V. Mironov, R. I. Rudenko. M.: Soc.-polit. zhurn., 1993. 240 s.
10. *Shermerorn Dzh., Hant Dzh., Osborn R.* Organizacionnoe povedenie, 8-e izdanie. / Per. s angl. pod red. E. G. Moll. SPb.: Piter, 2006. 637 s.