

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ: ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НОВОВВЕДЕНИЯМ

MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN THE SPHERE OF SOCIAL SERVICES

ПОЛУЧЕНО 03.10.2022 ОДОБРЕНО 05.10.2022 ОПУБЛИКОВАНО 31.10.2022

УДК 316.4 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-5-11-15

**КОЛОСОВА Г.В.***Аспирант кафедры социологии, ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена», г. Санкт-Петербург***KOLOSOVA G.V.***Postgraduate Student, Department of sociology, Herzen University, St. Petersburg***e-mail:** kolosova@ksp.gov.spb.ru**Аннотация**

Статья посвящена исследованию проблемы сопротивления инновациям в сфере социального обслуживания населения со стороны персонала в организациях, предоставляющих социальные услуги гражданам старшего поколения. В процессе исследования проанализированы ключевые элементы управления персоналом при внедрении нововведений и основные стратегические барьеры на пути инновационного развития в социальной сфере Санкт-Петербурга, в том числе в условиях цифровой трансформации общества. В данной работе будет сделана попытка раскрыть понятия инновации, инновационной деятельности и инновационного менеджмента как способа управления инновационными процессами, а также рассмотрен опыт инновационной деятельности учреждений социальной сферы Санкт-Петербурга. В заключение были сформулированы направления, касающиеся формирования и развития инновационного потенциала кадров и организаций в системе социального обслуживания.

Ключевые слова: социальное управление, сопротивление персонала, мотивационное воздействие, инновационный потенциал, социальная сфера.

Abstract

The article is devoted to the study of the problem of resistance to innovation in the field of social services of the population by staff in organizations providing social services to citizens of the older generation. In the course of the research, the key elements of personnel management during the introduction of innovations and the main strategic barriers to innovative development in the social sphere of St. Petersburg. In this paper, an attempt will be made to reveal the concepts of innovation, innovation activity and innovation management as a way of managing innovation processes, as well as the experience of innovative activities of social institutions in St. Petersburg. In conclusion, the directions concerning the formation and development of the innovative potential of personnel and organizations in the social service system were formulated.

Keywords: social management, staff resistance, motivational impact, innovation potential, social sphere.

В Санкт-Петербурге активно развиваются социальные технологии, которые позволяют обеспечить гражданам пожилого возраста, нуждающимся в постоянном постороннем уходе, предоставление широкого спектра социальных услуг.

Предпосылкой инновационного развития сферы социального обслуживания является глобальное демографическое старение населения, влияющее на изменения в системе административного управления социальными процессами. Для совершенствования системы социального обслуживания необходимо внедрение новых форм социальной работы с гражданами пожилого возраста в деятельность организаций социального обслуживания населения, направленных на обеспечение ухода для нуждающихся в посторонней помощи и создание условий социальной активности для сохранения здорового долголетия.

В практике социальной работы высока роль экспериментальных площадок, предназначенных для апробации инновационных идей, в силу малопрогнозируемости социальной среды и неоднозначности результата социальной инновации. Учитывая многообразие факторов, влияющих на реализацию социальных проектов, внедрение нововведений в социальной сфере требует предварительной проверки жизнеспособности отобранных идей, их детального анализа и точного прогнозирования последствий. Масштабирование

инновационного опыта на все организации социального обслуживания возможно в случае подтверждения эффективности результатов проводимого эксперимента.

Успешным примером является собственный уникальный опыт Санкт-Петербурга по управлению инновационными процессами в сфере социального обслуживания населения на базе экспериментальных площадок по внедрению стационарозамещающих технологий в социальной работе с гражданами старшего поколения.

Инновационному развитию региона способствует высокий кадровый потенциал как основной фактор проведения активной политики нововведений, включающей мероприятия по эффективному использованию человеческого капитала организаций социального обслуживания для обеспечения долгосрочного стратегического развития отрасли. Стоит согласиться с мнением исследователей, что управление инновационным потенциалом сотрудников позволяет создавать уникальные проекты, тем самым укрепляя конкурентоспособность организации, а также быть ее руководству более гибким и своевременно реагировать на изменения рынка.

Инновационная деятельность поставщиков социальных услуг направлена на повышение качества предоставления социальных услуг и создание новых социальных сервисов, увеличение охвата получателей социальных услуг и поиск

новых целевых групп. В научных исследованиях Борисова А.Ф. отмечается, что инновационные процессы определяют устойчивость, стабильность развития организации и ее стратегический успех в целом [1].

Одним из успешных примеров внедрения стационарозамещающих технологий системы долговременного ухода за гражданами пожилого возраста и инвалидами (СДУ) являются услуги сиделок (помощников по уходу), реализация которых в Санкт-Петербурге началась в 2009 г. сначала в качестве экспериментального регионального проекта, а затем в соответствии с законодательством региона [2].

Принятию управленческого решения по разработке регионального закона, определившего технологию услуг сиделок в виде меры социальной поддержки, предшествовал анализ проблематики по оказанию помощи наиболее уязвимой группе населения из числа одиноких граждан пожилого возраста.

Далее развитие технология получила в 2017 г., распространив применение для различных категорий граждан старшего поколения и инвалидов, за счет ее включения в региональный перечень социальных услуг, предоставляемых поставщиками социальных услуг Санкт-Петербурга [3]. В 2021 г. государственные и негосударственные поставщики социальных услуг предоставили услуги сиделок более 12,2 тыс. получателям социальных услуг.

В данном вопросе получатели социальных услуг отдают большее предпочтение негосударственным сервисам, которые монополизировали рыночную нишу с наиболее тяжелой категорией граждан, нуждающихся в интенсивном уходе, ввиду наличия административных проволочек у государственных организаций, вызванных несогласованностью и громоздкостью действующих процедур при внесении изменений в регламентирующие документы, а также негативной реакции со стороны некоторой части персонала, выраженной в непринятии перемен и первичном отторжении новых идей.

Основными преимуществами негосударственного сектора по сравнению с государственным являются быстрое реагирование на изменения спроса на рынке социальных услуг и адаптация к шокам и требованиям внешней среды за счет упрощенного порядка оптимизации организационных процессов, в том числе кадровых и финансовых вопросов. По этой причине руководство экспериментальной деятельностью в организации должно быть адаптивным и включать оперативную корректировку действий персонала при изменении условий выполнения задач, чтобы иметь возможность устоять в конкурентной борьбе.

Однако реализация экспериментального проекта негативно повлияла на развитие государственного сектора по причине недостаточного уровня конкурентоспособности, связанного с особенностями принятия решений в рамках бюрократической модели Вебера.

В теории М. Вебера к недостаткам бюрократической модели относятся иерархичность устройства организационной структуры и сохранение жесткости к централизации процессов, которые предусматривают регламентированность действий и формализацию подходов [4]. Чрезмерная бюрократизация системы приводит к деструктивным последствиям, которые выражаются в принудительности исполнения задач, что влияет на снижение инновационного потенциала стратегического развития отрасли.

Как показывает анализ опыта социальных организаций, высокий уровень централизации полномочий и сосредоточения власти на высших уровнях управления снижает мотивацию к инновационной деятельности со стороны управленцев среднего звена и линейного персонала. Следова-

тельно, при выстраивании отношений с подчиненными руководителю важно придерживаться следующих принципов, чтобы стимулировать персонал к проявлению инициативности и творческого подхода:

- комбинирования (баланс централизма и самостоятельности);
- эластичности (оптимум между свободой действий и соблюдением административных процедур);
- делегирования (передача части полномочий подчиненным).

Одной из форм демократического стиля руководства выступает регулирование социального управления, предложенной Захаровым Н.Л., Захаровым Д.Н. и Милославским С.Л. [5]. Под регулированием авторы понимают форму управления, при которой субъект управления задает определенные системные параметры объекту управления для его самоорганизации и осуществления самостоятельных действий.

Учитывая сложносоставной характер принятия государственных решений, на различных этапах возникают проблемы, которые можно интерпретировать в зависимости от уровня субъекта управления.

На этапе инициирования решения о начале экспериментальной деятельности по внедрению технологии услуг сиделок основная ответственность возлагалась на руководителей организаций социального обслуживания, обладающих необходимым уровнем профессиональных компетенций и полнотой знаний по направлению деятельности, так как именно от них зависит целеполагание проекта. Функции управления социальной работы традиционны для всех управленцев: прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

От профессиональной подготовки высшего управленческого звена во многом зависят качество управления и его результативность. Современный менеджер должен обладать системным подходом мышления, навыками эффективных коммуникаций и умением создать благоприятный инновационный климат.

В любой отрасли в процессе внедрения нововведений, как правило, возникают проблемы на акмеологическом уровне по работе с персоналом. Очень важно преодолеть сопротивление изменениям со стороны некоторой части сотрудников, которые настороженно и порой радикально настроены к внедрению нововведений, в том числе подобрать эффективные методы мотивации к принятию изменений и побуждению к активному участию в инновационной деятельности.

На основе практических рекомендаций Пугачева В.П., в которых описаны ключевые элементы мотивационного процесса, сделан вывод о значительном мотивационном воздействии выбранного стиля руководства на преодоление сопротивления персонала нововведениям [6].

Негативную реакцию на предлагаемые нововведения можно объяснить феноменом сопротивления инновациям по причинам консерватизма и инертности большинства персонала в сложившейся системе. Как и другие социальные институты, социальное обслуживание подвержено эффекту исторической обусловленности развития, которое в социологической трактовке выражается понятием «path dependence» — зависимостью от пути, от выбранной траектории развития. Суть этого эффекта сводится к тому, что актуальные, назревшие изменения в том или ином институте могут быть трудно осуществимы по причине предшествующих аспектов формирования и развития данного института [7].

А.А. Мешков рассматривает сопротивление изменениям как любое поведение члена организации, направленное

на срыв и дискредитацию осуществляемых преобразований [8]. С нашей точки зрения, проблема сопротивления инновациям, выраженная в скрытых формах неприятия новшеств или проявлении открытого конфликта, заключается в пренебрежении руководителя к предварительной работе по адаптации персонала к изменениям, разъяснению новых установок и принципов в работе или недостаточной убедительности аргументов в пользу необходимости нововведений.

Зарубежными исследователями применяется следующая классификация работников, составленная в зависимости от их отношения к нововведениям с градацией от полного неприятия до абсолютной поддержки новшеств, представленная на рисунке.

Поэтому на этапе постановки целей и в процессе реализации инновации важно предусмотреть различные подходы в работе с персоналом с учетом уровней направленности к нововведениям. Цели управления материализуются благодаря совместным усилиям руководства и персонала. Инновационная активность персонала заключается в понимании смысла их деятельности.

Линейному персоналу необходимо четкое понимание задач на этапе реализации инновационного проекта, методов его реализации и системы стимулирования. Важно, чтобы система работала как единый механизм. На управленческом уровне это означает установить тесное взаимодействие между всеми звеньями организационной структуры, что значительно повышает эффективность при выполнении управленческих функций.

В процессе реализации эксперимента наиболее трудным оказалось поменять парадигму мышления персонала — уйти от привычного представления сервисных функций социальных работников в пользу осуществления присмотра помощниками по уходу. Одним из возможных решений проблемы является развитие профессионального потенциала сотрудников через систему переподготовки и повышения квалификации кадрового состава. По мнению отечественных исследователей, инновационный потенциал находится на стыке интеллектуального, управленческого и производственного потенциалов и является важным условием конкурентоспособности и экономической эффективности организации [9].

Актуальность проблемам сопротивления персонала нововведениям посвящены труды таких авторов, как Черанева Е.К., Фадеева Н.Ю., Черанев В.А. и Четверикова Н.А. [10]. В качестве основных способов преодоления сопротивления персонала авторы также отмечают значимость определения и учета личных мотивов персонала при внедрении инновации, организации обучения персонала, укрепление авторитета руководителя и создание в коллективе творческой атмосферы.

Таким образом, опираясь на научные труды отечественных авторов, можно сделать вывод, что наибольшее влияние на формирование и развитие инновационного потенциала сотрудников оказывают организационно-административные факторы, а к сдерживающим факторам относятся отсутствие инновационной стратегии; авторитарный стиль управления и бюрократизация процесса.

Зарубежные исследователи отмечают активное использование проектных методов управления инновационными процессами в социальной сфере в странах Европы, Великобритании, США и ряде других развитых стран. Во всем мире драйвером для возникновения социальных инноваций является неразрешенность тех или иных социальных проблем.

Разработка социальных проектов на федеральном и региональном уровнях позволяет наладить взаимодействие государственного сектора и бизнес-сообщества при решении значимых социальных проблем общества, а также привлечь дополнительные кадровые и финансовые ресурсы для достижения определенных результатов в развитии новых форм социального обслуживания и видов социальных услуг.

Наша позиция в отношении к проектному подходу заключается в том, что реализация национальных и региональных проектов является эффективным средством достижения запланированных результатов, поскольку определяет общую конечную цель, зоны ответственности всех участников, предусматривает мониторинг и контроль на каждом этапе управления инновационными процессами [12].

Проблемы инноваций и инновационных технологий находят свое отражение в многочисленных эмпирических исследованиях. Это связано с превращением инновационной деятельности в один из решающих факторов повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов. Инновационность становится неотъемлемой чертой многих современных организаций и предприятий. В связи с этим возрастают важность и роль управления инновационной деятельностью и инновационным развитием.

В ходе проведенного экспертного интервью респондентам предлагалось охарактеризовать организационно-административные, социально-психологические и экономические факторы, оказывающие влияние на развитие инновационного потенциала сотрудников организаций социального обслуживания.

В рамках исследования на основе экспертного опроса, в котором приняли участие 305 специалистов разного профиля, определены факторы сопротивления персонала, препятствующие реализации инновационных подходов в социальной сфере с целью совершенствования предоставления социального обслуживания гражданам старшего поколения.

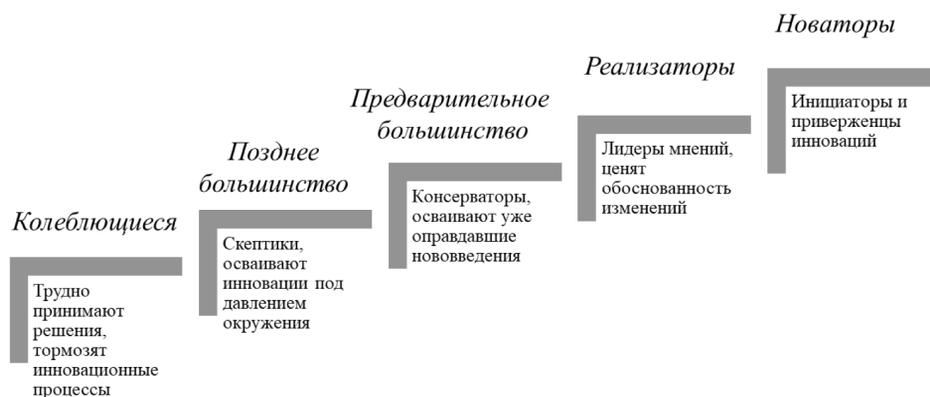


Рис. Классификация работников по отношению к инновациям

**Стратегические барьеры при внедрении стационарозамещающих технологий
и оценка их актуальности респондентами**

Стратегический барьер	% респондентов, отметивших, что данный барьер важен	% респондентов, отметивших, что данный барьер нейтрален	% респондентов, отметивших, что данный барьер отсутствует (не важен)
Низкая заработная плата (непривлекательность отрасли)	79,8%	20,2%	0
Нехватка кадровых ресурсов на рынке труда	83,4%	15,7%	0,9%
Низкая квалификация кадрового персонала, не обладающего необходимыми знаниями и навыками	65,4%	34,6%	0
Низкий уровень мотивации к переподготовке со стороны линейного персонала	58,8%	38,4%	2,8%
Трудозатратность оказания социальных услуг	62,5%	34,7%	2,8%
Отсутствие понимания целей и задач в рамках нового подхода	38%	57,8%	4,2%
Высокая доля женщин-мигранток в данной нише рынка труда и их готовность работать за меньшие деньги	56,8%	35,5%	7,7%

В таблице приведены результаты ответов респондентов на вопрос о стратегических барьерах, затрудняющих создание социальных сервисов в Санкт-Петербурге.

Таким образом, анализ данных подтверждает высокую значимость каждого из перечисленных стратегических барьеров развития ввиду количественного преобладания респондентов, отметивших важность любого условия на уровне «высоко», за исключением фактора, связанного с пониманием целеполагания в рамках нового подхода. Данные результаты подтверждают гипотезу, что многие специалисты недооценивают значимость мероприятий по адаптации персонала к изменениям как неотъемлемую часть трудового процесса и поэтому руководители пренебрегают разъяснением миссии и целей нововведений, что негативно отражается на эффективности их внедрения в силу низкой мотивации к принятию новшеств, замедляя работу и снижая производительность.

Таким образом, внедрение нововведений в деятельность социальных организаций является как социокультурным процессом, связанным с формированием ценностей и мотивации персонала, так и техническим вопросом в части их создания и внедрения.

Для успешности инновационных преобразований необходима ориентация на персонал, выступающий человеческим капиталом организации. Процессы глобализации наряду с условиями неопределенности и риска предъявляют новые требования к использованию трудовых ресурсов. Эффективность управления проектами зависит от быстроты усвоения знаний, высокой обучаемости и применения творческого подхода к работе сотрудников.

По мнению Эсаулова И.А., с точки зрения динамических способностей организации инновационный потенциал персонала представляет собой будущие возможности инновационного развития организации, сконцентрированные в уникальных знаниях, навыках и моделях поведения сотрудников.

Инновационное восприятие персонала зависит от степени сложности и характера изменений, которые могут стать побуждением к инновационному развитию или вызвать негативные последствия в форме сопротивления.

Ключевым элементом управления инновационным потенциалом персонала выступает проведение эффективной кадровой политики по следующим направлениям.

1. Проведение предварительной работы по адаптации руководителей и линейного персонала к изменениям.
2. Профессиональная подготовка и повышение квалификации кадрового состава.
3. Управление инновационным поведением персонала.

Отметим, что переход на сетевую модель государственного регулирования и интеграция принципов менеджмента (ори-

ентация на результат, открытость, прозрачность, гибкость) помогают создать условия для повышения конкурентоспособности на рынке социальных услуг, расширить сетевое взаимодействие между различными участниками социальной сферы, что в результате способствует достижению главной цели по повышению уровня социального благополучия граждан и качества оказанных услуг.

ЛИТЕРАТУРА

1. Борисов А.Ф., Расина М.Л., Тарандо Е.Е., Трофимова Т.А. Инновационный потенциал организации: факторы формирования и развития // Наука и бизнес: пути развития. — 2021. — № 8 (122). — С. 85–88.
2. Григорьева И.А., Колосова Г.В. Социальные взаимодействия в системе долговременного ухода за пожилыми // Успехи геронтологии. — 2021. — Т. 34. — № 6. — С. 919–927.
3. Закон Санкт-Петербурга от 26.12.2014 № 717–135 «О социальном обслуживании населения в Санкт-Петербурге». https://www.gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2019/11/27/22/zakon_SPb_717-135_red_04.07.2019_dei_01.10.2019.pdf.
4. Weber M. “Bureaucracy” // From Max Weber: Essays in Sociology / translated, edited and introduced by H.H. Gerth and C. Wright Mills. London: Routledge, 1948. P. 215.
5. Захаров Н.Л., Захаров Д.Н., Миловский С.Л. Регулирование как форма социального управления // Журнал правовых и экономических исследований. — 2017. — № 2. — С. 101–107.
6. Пугачев В.П. Модель эффективного использования методов мотивации персонала // Вестник Московского Университета. Серия 21. Управление (государство и общество). — 2017. — № 2. — С. 44–66.
7. David P. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. The American Economic Review, 75(2), 332–337. P. 332.
8. Мешков А.А. Модели сопротивления изменениям в современной социологии организаций: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва, 1998.
9. Черанева Е.К., Фадеева Н.Ю., Черанев В.А. Способы преодоления сопротивления персонала организации в условиях внедрения инноваций // Сборник статей XIX Всероссийской научно-практической конференции: Общество, наука, инновации. Киров, 01–26.04.2019. — С. 567–574.
10. Четверикова Н.А. Сопротивление персонала изменениям как реакция на состояние риска и неопределенности // Вестник Университета. — 2018. — № 9. — С. 159–163.
11. Гильдингер М.Г., Колосова Г.В. Социальное проектирование как метод эффективного управления организацией социального обслуживания населения. Организация и управление в социальной работе: Ежегодный городской

научно-практический семинар. Санкт-Петербург, 25 февраля 2022 г.: сборник научных статей / под ред. М.Г. Гильдингерш, В.С. Тестовой. — Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2022. — С 5–10.

12. Эсаулова И.А. Инновационный потенциал персонала как источник динамических возможностей организации // Вестник НГУЭУ. — 2015. — № 2. — 262–271.

REFERENCES

1. Borisov A.F., Rasina M.L., Tarando E.E., Trofimova T.A. Innovacionnyj potencial organizacii: faktory formirovaniya i razvitiya // Nauka i biznes: puti razvitiya, № 8 (122), 2021, s. 85–88.
2. Grigor'eva I.A., Kolosova G.V. Social'nye vzaimodejstviya v sisteme dolgovremennogo uhoda za pozhilymi // ZHurnal «Uspekhi gerontologii», t. 34, № 6, 2021, s. 919–927.
3. Zakon Sankt-Peterburga ot 26.12.2014 № 717–135 «O social'nom obsluzhivanii naseleniya v Sankt-Peterburge». https://www.gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads/2019/11/27/22/zakon_SPb_717-135_red_04.07.2019_dei_01.10.2019.pdf.
4. Weber M. “Bureaucracy” // From Max Weber: Essays in Sociology / translated, edited and introduced by H.H. Gerth and C. Wright Mills. London: Routledge, 1948. P. 215.
5. Zaharov N.L., Zaharov D.N., Miloslavskij S.L. Regulirovanie kak forma social'nogo upravleniya // ZHurnal pravovyh i ekonomicheskikh issledovanij. 2017 № 2, s. 101–107.
6. Pugachev V.P. Model' effektivnogo ispol'zovaniya metodov motivacii personala // Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo). 2017. № 2, s. 44–66.
7. David P. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. The American Economic Review, 75(2), 332–337. P. 332.
8. Meshkov A.A. Modeli soprotivleniya izmeneniyam v sovremennoj sociologii organizacij: avtoref. diss. kand. ekon. nauk. M., 1998.
9. Cheranyova E.K., Fadeeva N.Yu., Cheranyov V.A. Sposoby preodoleniya soprotivleniya personala organizacii v usloviyah vnedreniya innovacij // Sbornik statej HIN Vserossijskoj nauchno- prakticheskoj konferencii: Obshchestvo, nauka, innovacii. Kirov, 01–26.04.2019, s. 567–574.
10. Chetverikova N.A. Soprotivlenie personala izmeneniyam kak reakciya na sostoyanie riska i neopredelennosti // Vestnik Universiteta, № 9, 2018, s. 159–163.
11. Gil'dingersh M.G., Kolosova G.V. Social'noe proektirovanie kak metod effektivnogo upravleniya organizaciej social'nogo obsluzhivaniya naseleniya . Organizaciya i upravlenie v social'noj rabote: Ezhegodnyj gorodskoj nauchno-prakticheskij seminar. Sankt-Peterburg, 25 fevralya 2022 g.: sbornik nauchnyh statej / pod red. d.e.n., professora M.G. Gil'dingersh, k.s.n., docenta V.S. Testovoj. — SPb.: Izd-vo SPbGEU, 2022. S. 5–10.
12. Esaulova I.A. Innovacionnyj potencial personala kak istochnik dinamicheskikh vozmozhnostej organizacii. Vestnik NGUEU. — 2015, № 2. S. 262–271.

Коннорс Р., Смит Т.

ПРИНЦИП ОЗ. ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ЧЕРЕЗ ПЕРСОНАЛЬНУЮ И ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

М.: Альпина PRO, 2022, 288 с.

О новом взгляде на понятие «ответственность» с точки зрения достижения результатов, а не ответственности за их отсутствие.

Работники корпораций часто становятся жертвами обстоятельств, неподвластных их контролю, вследствие чего испытывают чувство беспомощности и беспокойства и верят, что помочь им сможет только волшебник. Состоянием жертвы удобно оправдывать бездействие, неэффективность работы и даже невольно задушить собственный прогресс...

«Принцип Оз» основан на результатах более чем 20-летнего исследования успешных организаций и рассказывает, каким образом отдельные люди и целые организации, вооружившись ответственностью, могут добиваться желаемых результатов даже в самых трудных ситуациях. Читатель узнает, как важна персональная ответственность за результат, и научится создавать организационную культуру, ориентированную на развитие и поощрение ответственности, необходимой для укрепления организации и достижения поставленных целей.

Издание адресовано руководителям компаний и отделов, владельцам бизнеса, HR-менеджерам, а также всем, кто интересуется искусством управления корпоративной культурой.

