

Беркович Ольга Ефимовна

канд. пед. наук, доцент

Московский областной филиал ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

Матрёшина Евгения Борисовна

канд. психол. наук, доцент, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

г. Нижний Новгород, Нижегородская область

Громова Алина Сергеевна

магистрант

Московский областной филиал ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»

г. Красногорск, Московская область

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ НЕГАТИВНОЙ РЕАКЦИИ
СОТРУДНИКОВ НА ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ**

Аннотация: в статье авторы проанализировали и выявили психологические особенности, описали поведенческие реакции, механизмы и причины, объясняющие негативные реакции сотрудников трудового коллектива на новаторские управленческие решения руководителя и изменения, произошедшие вследствие таких решений. Разработаны и предложены эффективные стратегии поведения, направленные на улучшение социально-психологического климата в коллективе, эмоционально-мотивационной сферы работников, профессиональной идентичности и на повышение индекса сплоченности трудового коллектива компании.

Ключевые слова: коллектив, эмоциональная сфера, профессиональная идентичность, адаптация, мотивация, коммуникация, социально-психологический климат, потребность в безопасности.

Проблемы трудовой сферы, связанные с жизнедеятельностью коллектива актуальны для изучения социальной психологией, поскольку трудовая деятельность занимает важное место в жизни современного человека и общества. Ученые психологи и социологи в своих исследованиях отмечают, что совместная деятельность, в частности трудовая, значительно повышает производительность и эффективность организации. В качестве одной из задач современного менеджмента выделяют управление и организацию работы с персоналом [5, р. 06015]. От того насколько правильно будет выстроена модель взаимодействия с персоналом будет зависеть много аспектов, которые в последствии отразятся на производительности труда целого коллектива. В современных условиях организации часто сталкиваются с необходимостью внедрять изменения, связанные с цифровизацией, сменой стратегий управления, реструктуризацией, оптимизацией бизнес-процессов или с изменением корпоративной культуры. Несмотря на объективную необходимость инноваций, многие компании сталкиваются с устойчивым сопротивлением им сотрудников. Например, в приведённых результатах исследования в России в 2025 году, имеющихся в открытом доступе СМИ, можно наблюдать подтверждение нашего предположения: «29% компаний сталкиваются с сопротивлением сотрудников при внедрении новых технологий. Об этом заявили аналитики IT-компании true.code, которые провели исследование по внедрению новых технологий. С результатами 8 июля 2025 г. ознакомились «Известия». Согласно проведённому компанией исследованию, главным барьером для внедрения инноваций в бизнесе оказался человеческий фактор. Почти треть компаний (29%) отмечают сопротивление сотрудников изменениям, ещё 28% признают недостаток внутренней экспертизы. Бюджетные ограничения волнуют лишь 20% респондентов, а нехватка квалифицированных кадров – 7%» [12].

Такое сопротивление может замедлять развитие организации, снижать эффективность производства и приводить к межличностным конфликтам и потерям специалистов, что подтверждается, как проведёнными нами ранее, исследованиями, так и практикой [1, с. 21–23; 11, pp. 4171–4186; 13].

Одна из ключевых причин неуспеха трансформационных усилий в системе организации труда – недостаточное внимание к психологическим аспектам реакции на них персонала.

В современной науке и практике принято рассматривать сопротивление как защитный механизм личности, запускаемый в ответ на нарушение личностных границ и представлений о собственном месте в организации [4, с. 11–15]. Об этом же свидетельствует и современный Российский практический опыт [14, с. 58–62]. Оно проявляется у сотрудников, как правило, в пассивной форме (снижение мотивации на достижение результата, в эмоциональной сфере – снижение настроения (астения, апатия, раздражительность, нервозность и др.), волевого ресурса) и в активной (протестные действия, повышенная конфликтность, саботаж, создание группировок внутри коллектива, усиление роли неформального лидера) [3, с. 31–34; 10, pp. 83–97].

С одной стороны, проявляемые поведенческие реакции на изменения в коллективе являются прогнозируемыми и естественными, с другой стороны, затрудняют целенаправленную, эффективную работу всего коллектива, значительно снижая производительность трудовой деятельности.

Нами проведено анонимное онлайн анкетирование действующих сотрудников коллективов 3х проектных компаний (также пожелавших остаться анонимными) в возрасте от 27 лет до 40 лет со стажем работы от 3 до 15 лет, в которых в течение 2025 года внедрялись инновационные технологии, инициированные руководством, не согласованные с персоналом и встретившие активное сопротивление сотрудников. Общее количество сотрудников в экспериментальных коллективах 98, из них приняли участие в опросе (респондентов) – 74. Целью нашего исследования являлся научный анализ, изучение и выявление

психологических причин негативных реакций сотрудников трудового коллектива на изменения и новаторские управленческие решения руководителя.

В процессе проведённого научного исследования нам представилось возможным выделить и описать некоторые наиболее устойчивые негативные поведенческие реакции сотрудников на инновационные изменения, инициированные руководством компаний и психологические причины, повлёкшие негативные последствия этих инноваций для самого руководителя и коллектива.

1. Нарушения базовой потребности в безопасности. Проявились в ситуации неопределённости, затруднениях в адаптации к происходящим изменениям, в нарушении устойчивости опоры на прежний профессиональный опыт и знания. Предлагаемые руководителем: новая стратегия, технология, структура, модернизация производственного процесса, форма взаимодействия -как правило, вызывали у сотрудников состояние тревожности.

2. Нарушения эмоциональной сферы. Со слов испытуемых нами сделаны выводы о том, что у большинства членов коллективов респондентов наблюдалось повышение внутреннего напряжения, удерживалось состояние протрагированного стресса. Как пояснили сами респонденты, с приходом изменений привычная система взаимодействия с окружающей средой нарушается и приводит к эмоциональному дискомфорту, сопротивлению, утрате ощущения предсказуемости.

3. Нарушения потребности в уважении и признании. Проявляются в чрезмерном контроле над собственной деятельностью. Новые управленческие решения, стратегии или реструктуризация часто воспринимаются сотрудником как утрата контроля над рабочим пространством, карьерными перспективами или привычной занимаемой ролью в коллективе. Утрата контроля вызывает психологическую дезориентацию и может привести к стремлению вернуть статус-кво. Исследование показало, что такие эмоциональные переживания особенно выражены в коллективах, где высокий уровень автономии значим для сотрудника до внедрения изменений.

4. Нарушения самовосприятия работником. Изменение содержательной части труда, внедрение новых технологий или изменение функционала воспринималось большинством респондентов как угроза их профессиональной идентичности. Как правило в процессе трудовой деятельности формируется устойчивое представление о своей компетентности, и когда новая ситуация требует дополнительных навыков, сотрудники могут испытывать потерю уверенности в собственных возможностях. В таких случаях появляется переживание угрозы собственной экспертности и профессионального статуса, что ведёт к более острому отрицанию изменений, поскольку профессиональные амбиции и самооценка сотрудника оказывают значительное влияние на их восприятие управленческих нововведений руководителя.

5. Нарушения групповой идентичности. Коллектив представляет собой группу людей, объединённых общими идеями, потребностями, ценностями, с набором групповых норм и стандартов поведения. Любые изменения, которые отличаются от устоявшихся социальных норм, воспринимаются ими как угроза социальной стабильности. Групповая идентичность укрепляется через общие правила и совместные действия. Вмешательство в этот баланс вызывает напряжение, поскольку сотрудники стремятся сохранить принятый социальный порядок. Нами выявлено в ходе проведенного анализа, что групповые механизмы противодействия изменениям руководителя, как правило, оказываются сильнее индивидуальных стратегий адаптации – особенно если изменения воспринимаются как угрозы социальным нормам и статусам.

6. Нарушения межличностной коммуникации внутри коллектива между руководителем и работниками. Недостаточная информированность и неполная коммуникация – распространённая причина сопротивления респондентов инновациям руководителей. Если сотрудники не понимают целей, причин и плана внедрения изменений, они заполняют информационные пробелы собственными интерпретациями, зачастую негативными. Нехватка коммуникационных стратегий со стороны руководителя, чаще всего, ведёт к распространению слухов, домыслов и страхов, что усиливает психологическое сопротивление и снижает

доверие к руководителю [2, с. 31–36]. Резкие изменения усиливают уровень эмоционального напряжения внутри коллектива. В условиях неопределённости сотрудники начинают искать причины происходящего и нередко формируют противоположные точки зрения на происходящие процессы. В результате такая стратегия руководства может приводить к образованию неформальных групп, поддерживающих или отвергающих нововведения. Повышенная тревожность сотрудников снижает толерантность к различным мнениям. Работники становятся более чувствительными к критике и быстрее реагируют на малейшие противоречия. Незначительные разногласия перерастают в открытые конфликты. Нарастание конфликтности может проявляться в форме межличностных столкновений, скрытого противостояния, пассивной агрессии или саботажа. Особенно остро напряжённость проявляется в тех случаях, когда сотрудники считают изменения несправедливыми или непрозрачными. Отсутствие ясных объяснений со стороны руководства усиливает подозрительность и способствует формированию атмосферы недоверия. Неблагоприятный климат ухудшает психологическое состояние работников и нарушает командную координацию, что не редко отрицательно отражается на результатах совместной деятельности [7, с. 248–269; 8, с. 153–158]. Эффективная коммуникация благотворно влияет на микроклимат коллектива и определяет степень готовности к изменениям внутри коллектива и организации.

7. Нарушения мотивационной сферы. Большинство испытуемых отметили изменения факторов восприятия во время организационных преобразований, навязанных извне (эти изменения воспринимались ими как ограничения свободы). В таких ситуациях желание сохранить собственную автономию толкает сотрудника к активному отторжению нововведений. Негативное восприятие изменений сотрудниками оказывает системное воздействие на деятельность компании. В этой связи такие последствия подобных изменений проявляются как на уровне межличностных отношений, так и на уровне стратегических показателей эффективности труда. Сотрудники воспринимают изменения как угрозу или несправедливость, их внутренняя мотивация существенно ослабевает. Психологи-

ческий дискомфорт, вызванный тревогой и неуверенностью в будущем, переключает внимание с профессиональных задач на переживание собственных опасений. В результате когнитивные ресурсы расходуются не на решение рабочих проблем, а на внутренние эмоциональные реакции. Снижение мотивации может проявляться в нескольких формах: уменьшение инициативности, формальный подход к обязанностям, отказ от дополнительных задач, избегание ответственности. Работник начинает выполнять лишь минимально необходимый объём функций, ограничиваясь рамками должностной инструкции. Упомянутое состояние часто сопровождается так называемой «психологической дистанцией» – сотрудник сохраняет физическое присутствие на рабочем месте, но эмоционально отстраняется от происходящего. В ходе проведённого анализа нами выявлена закономерность: при снижении психологической устойчивости высококвалифицированных специалистов наблюдается снижение результатов их труда. Кроме того, снижение мотивации на достижение целей, стоящих перед трудовым коллективом, влияет на инновационный потенциал сотрудника. Страх ошибки и опасение негативной оценки со стороны руководства способны существенно ограничивать творческое мышление сотрудников. В таком эмоционально-напряжённом поле работники стремятся использовать проверенные, привычные методы. В результате снижается количество предложений по оптимизации производственных процессов, сокращается участие в проектах и инициативах. Перечисленное в долгосрочной перспективе может привести к ухудшению производительности, снижению конкурентоспособности работника и ослаблению рыночных позиций компании [6, с. 386–393; 9, с.142–177].

8. Нарушения или изменения норм и правил корпоративной культуры организации. Изменения элементов корпоративной культуры без учёта сложившихся традиций и эмоциональных особенностей коллектива, как отмечает большинство респондентов, приводит к разрушению внутренней согласованности: формирует и усиливает атмосферу недоверия к руководству; снижает степень лояльности и ослабляет чувство принадлежности к организации; формирует чувство утраты единого ценностного пространства, что проявляется в разобщённости и индиви-

дуализации поведения; ослаблении командного духа; снижении взаимопомощи и сокращении неформального взаимодействия; ориентирует преимущественно на личные интересы, а не на общие цели коллектива; приводит к росту количества увольнений среди квалифицированных специалистов, обладающих востребованными компетенциями. Опрос респондентов показал: причины увольнений, в основном, связаны с ощущением отсутствия стабильности у работников, поддержки и перспектив профессионального развития в новых условиях организации.

Представленный нами перечень отрицательных реакций сотрудников коллектива на изменения и управленческие инновации, которые можно понимать как сложное психологическое явление, обусловленное множеством факторов: страхом неизвестности, потерей контроля, угрозой профессиональной идентичности, дефицитом коммуникации и групповой динамикой, позволяют прояснить понимание этих механизмов и их причин, в первую очередь, руководителям. Такое понимание, в свою очередь, способно обеспечить для них выбор эффективных стратегий управления для достижения своих профессиональных целей.

Исходя из произведенного нами научного анализа полагаем важным предложить стратегии поведения руководителя, которые, как нам представляется, позволят минимизировать негативные реакции работников коллектива на инновационные изменения.

1. Отдавать предпочтение открытым формам общения между руководителем и работником – это позволит создать атмосферу доверия, прозрачности, стабильности и прогнозируемости; приведет к значительному снижению уровня тревоги и внутреннего напряжения.

2. В процессе организации межличностного контакта учитывать личные индивидуально-психологические особенности работников, их мотивационную направленность и уровень стремления к публичному признанию достижений. На наш взгляд это позволит снизить уровень страха сотрудников перед неизвестным и вовлечь их в процесс планирования и принятия решений, а так же

увеличит чувство принадлежности к коллективу и общей цели, создаст ощущение участия и контроля, значимости, стабилизирует самооценку.

3. Планировать и организовывать профессиональные социально-психологические тренинги, исходя как из потребностей развития организации и конкретного коллектива, так и опираясь на планы профессионального роста и программы переквалификации работников. Это позволит снизить опасения потери профессиональной уверенности, поспособствует быстрой адаптации сотрудников к изменениям в коллективе и организации, а также снижению конфликтности, поддержанию личной и групповой идентичности.

Организовывать и проводить для работников корпоративные мероприятия. Это способно повысить индекс сплочённости коллектива, благотворно повлиять на социально-психологический климат в нем.

Таким образом, на основании проведённого нами исследования, представляется возможным сделать следующие выводы. Негативная реакция коллектива на организационные изменения – комплексное явление, затрагивающее все уровни функционирования компании. Снижение мотивации, повышенная конфликтность, увольнение работников, ослабление инновационной активности и деградация корпоративной культуры – взаимосвязаны и усиливают друг друга. Игнорирование психологических аспектов как следствия инновационных изменений – способно привести к системным кризисам, тогда как своевременная работа с эмоциональными и поведенческими реакциями персонала позволяет превратить трансформационные процессы в фактор развития.

Список литературы

1. Беркович О.Е. О проблемах конфликтного взаимодействия в правоохранительной практике / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина // Юридическая психология. – 2023. – №1. – С. 21–23. – DOI 10.18572/2071-1204-2023-1-21-23. – EDN USEFGZ.

2. Психологические основы организации и управления проектной деятельностью в сфере юриспруденции: учебное пособие // О.Е. Беркович,

Е.Б. Матрешина, И.А. Киселева, Е.В. Шарунова. – Казань: Бук, 2022. – 76 с. – ISBN 978-5-00118-854-4. – EDN BEPRVD.

3. Беркович О.Е. Психология организации коллективной проектной деятельности будущих юристов / О.Е. Беркович, Е.Б. Матрешина, А.В. Бутырская // Юридическая психология. – 2022. – №1. – С. 31–34. – DOI 10.18572/2071-1204-2022-1-31-34. – EDN XQFCRU.

4. Бурмистров С.В. Влияние приложений для ментального здоровья на преодоление академического стресса у студентов / С.В. Бурмистров, И.И. Павлова // Психолого-педагогическое образование в современных условиях: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Чебоксары, 2025. – С. 11–15.

5. National Strategies for Sustainable Development G-7: Trends 2010–2020 / R. Khussamov, E. Galiy, E. Anisimov, L. Ershova [et al.] // E3S Web of Conferences, Yekaterinburg, 28–29 сентября 2020 года. Vol. 208. Yekaterinburg: EDP Sciences, 2020. P. 06015. DOI 10.1051/e3sconf/202020806015. EDN MDACHD.

6. Ершова Л.В. Реализация инновационных технологий для формирования лидерских компетенций на основе внутривузовского сотрудничества / Л.В. Ершова // Современное образование: векторы развития. Социально-гуманитарное знание и общество: материалы VII конференции с международным участием, посвященной 150-летию МПГУ (Москва, 21–22 апреля 2022 года) / под общ. ред. М.М. Мусарского, Е.А. Омельченко, А.А. Шевцовой. – М.: Московский педагогический государственный университет, 2022. – С. 386–393. – DOI 10.37492/ETNO.2022.59.97.049. – EDN DBLMPD.

7. Лобанова Т.Н. Психология в управлении персоналом: новый баланс / Т.Н. Лобанова, Л.Н. Захарова, И.С. Леонова // Организационная психология. Москва: «Высшая школа экономики». – 2022. – Т.12. №1. – С. 248–269.

8. Павлов В.И. Законы творчества в педагогическом опыте профессоров Ю.П. Сокольниковой и И.П. Прокопьева / В.И. Павлов, И.И. Павлова // Яковлевские чтения: патриотизм, гражданственность, духовность в аспекте совре-

менных социокультурных процессов: сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Чебоксары, 15 апреля 2025 года). – Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2025. – С. 153–158. – EDN AVBRSW.

9. Штроо В.А. Отношение сотрудников к организационным изменениям: сопротивление VS готовность / В.А. Штроо // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – №2. – С. 142–177.

10. Tuttle L., Critchlow K. Digital transformation in talent acquisition: Modern approaches to recruitment and selection // The International Journal of Human Resource Management. 2025, Pp. 83–97.

11. Bertola L., Robert V., Eisenberg J., Colombo L. Still in play, but out of sight? Recognition and fairness in hybrid work // The International Journal of Human Resource Management. 2026. Pp. 4171–4186.

12. Аналитики заявили о сопротивлении сотрудников при внедрении новых технологий. – URL: <https://iz.ru/1917136/2025-07-08/analitiki-zaavili-o-soprotivlenii-sotrudnikov-pri-vnedrenii-novyh-tehnologii> (дата обращения: 10.03.2026).

13. Почему сотрудники против изменений: причины сопротивления персонала. – URL: <https://piter-trening.ru/pochemu-sotrudniki-protiv-izmenenij-prichiny-soprotivleniya-personala/> (дата обращения: 22.03.2026).

14. Цзиньли Сюй. Управление инновационными конфликтами в российских организациях: дис. ... канд. социол. наук / Сюй, Цзиньли. – М., 2010. – 126 с. – URL: <https://cheloveknauka.com/upravlenie-innovatsionnymi-konfliktami-v-rossiyskih-organizatsiyah> (дата обращения: 22.03.2026).