

Малькова Н.А.

студентка

Научный руководитель: Марусина Е.Ю.

Волгоградский государственный университет

УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Аннотация: В статье рассматриваются основные проблемы в организации на пути к внедрению инноваций. Характеризуются основные типы сопротивления нововведениям. Раскрывается суть основных мер по борьбе с сопротивлением персонала.

Ключевые слова: инновация, инновационный процесс, внедрение инноваций, сопротивление персонала, управление сопротивлением.

Malkova N. A.

student

Supervisor: Marusina E. Yu.

Volgograd state University

RESISTANCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INNOVATION

Annotation: The article deals with the main problems in the organization on the way to the introduction of innovations. The main types of resistance to innovations are characterized. The essence of the main measures to combat staff resistance is revealed.

Key words: innovation, innovation process, innovation implementation, personnel resistance, resistance management.

На сегодняшний день в условиях постоянной конкурентной борьбы необходимым условием для стабильности и устойчивости предприятия на рынке является его инновационная деятельность. Только при повсеместном

внедрении инноваций в свою деятельность организация сможет создать потенциал для своего будущего развития. Так же непрерывное стремление предприятия к мировым тенденциям развития науки и техники сможет гарантировать его продуктивную деятельность.

Компетентные руководители все больше внимания уделяют работе в инновационном направлении, так как понимают, что инновационный продукт дает превосходство над остальными игроками на рынке. Поэтому организации находятся в непрерывном поиске инновационных идей, которые можно коммерциализировать. Инновации, или нововведения активно распространяются на продукт деятельности организации, способы их производства и сбыта.

Инновационная деятельность представляет собой процесс, направленный на воплощение результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности.

Внедрение инноваций является ключевым этапом во всем инновационном процессе, а также составляет основу научно-технического прогресса в организации. Следует отметить, что данный процесс может решить ряд проблем организации, среди которых:

- расширение или усовершенствование ассортиментного ряда;
- оптимизация затрат на производство;
- усовершенствование системы процесса управления производством и сбытом.

В 2019 году Агентство стратегических инициатив совместно с Консалтинговой компанией провели экспресс-опрос около 150 крупнейших отечественных организаций. Респонденты отвечали на вопросы, связанные с функционированием инновационного процесса в каждой отдельной организации. Результаты опроса изображены на рисунке 1.1.



Рис. 1.1 Показатель основной цели внедрения инноваций для Российских предприятий.

Источник: составлено автором на основе www.vedomosti.ru

Как видно по данным диаграммы, для большинства организаций основной целью внедрения инноваций является защита текущего положения на рынке (34%). Следующей по убыванию целью является выполнение требований законов и регуляторов (26%), далее - повышение операционной эффективности (22%). Ради пиара инновации внедряют 16% организаций и лишь 2% для выхода на новые рынки и выпуска новой продукции. Это говорит о том, что большинство организаций вынуждено внедрять инновации для сохранения и защиты текущего положения на рынке и сохранения стабильности.

При осуществлении нововведений в организации основной целью менеджмента является обеспечение группового равновесия и поддержка приспособления личностей, диктуемые процессом реорганизаций. Поэтому главным условием эффективного внедрения инноваций является сохранение группового равновесия. Оно заключается в способности организации восстанавливать и поддерживать баланс интересов индивидов. Каждый индивид, в свою очередь, принимает или не принимает нововведения в силу своих собственных физиологических, психических и социальных особенностей. Если у индивида произойдет своего рода перенасыщение

влияния на него этих особенностей, то это грозит срыву всего инновационного процесса, помимо этого жесткими стрессами и перегрузками для индивида.

Под сопротивлением нововведениям понимается противодействие какому-либо новшеству на стадии появления в организации, их создания и продажи. Сопротивление стимулирует непредсказуемые отсрочки, дополнительные затраты и нестабильность процесса продаж инноваций.

Выделяют несколько основных сопротивлений в организации:

- личное сопротивление отдельных индивидов;
- групповое сопротивление.

Как упоминалось ранее, на стадии внедрения инновации почти всегда есть индивиды, которые оказывают сопротивление нововведениям. В ситуации, когда руководство игнорирует проблему, зачастую меньшинство сопротивляется нововведению, а также требует пересмотра фазы инициирования процесса организационного развития. В первом случае ярко выражен авторитарный стиль принятия решения, во втором коллективный.

Следует отметить, что наряду с индивидуальным сопротивлением существует групповое. Работая определенное количество времени в коллективе у сотрудников складываются отношения, при которых вырабатываются некие общие суждения, правила и нормы поведения. В процессе внедрения новшества данной социальной группе гораздо проще свергнуть человека предлагающего изменения, чем поступиться созданными ранее постулатами группы. Поэтому при возникновении такой «проблемы» как нововведения, социальная группа реагирует на это опираясь на сформированные ранее взгляды.

На сегодняшний день существует три наиболее распространенных причины сопротивления персонала инновациям:

1). Неопределенность. Сотрудник не доверяет предстоящему в фирме инновационному процессу. Здесь новшество рассматривается персоналом как

угроза сформированной ранее защищенности и стабильности. Наблюдается дисфункциональное поведение сотрудников в данный период.

2). Чувство потери. Проявляется в страхе персонала за изменение в общественных отношениях. Например, страх увольнения или понижения в должности впоследствии внедрения инновации.

3). Убеждение, что новшество не решит существующие проблемы предприятия, а наоборот, увеличат их.

В 1979 году Джон Коттер и Леонард Шлезингер выделили четыре основные типы сопротивления индивида нововведениям. Данные типы изображены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Типы сопротивления нововведениям в организации

	Вид сопротивления	Характеристика
1.	Узкособственнический интерес	Страх потери чего-то ценного: положение, деньги, комфорт, социальные отношения и т.д.
2.	Непонимание и недостаток доверия сотрудников	Слабая аргументация необходимости нововведений
3.	Низкая терпимость изменениям	Негативное отношение к нарушению привычных связей и новой окружающей среде
4.	Различная оценка ситуации	Непонимание выгоды от всего инновационного процесса

Источник: составлено автором.

Основной причиной сопротивлений внедрению инноваций в организацию является необходимость сотрудников принимать и осуществлять новые манипуляции, нарушая созданный ранее уклад и устой в фирме.

Перед началом инновационного процесса необходимо создать единую стратегию управления персоналом, где должное внимание необходимо уделить разработке мер по снижению уровня организационного сопротивления. Как показывает практика, данные мероприятия несут в себе достаточно большие издержки для предприятия, но не стоит забывать о

важности сведения сопротивления сотрудников к минимуму. На рисунке 1.2 изображены основные положительные причины таких мер.

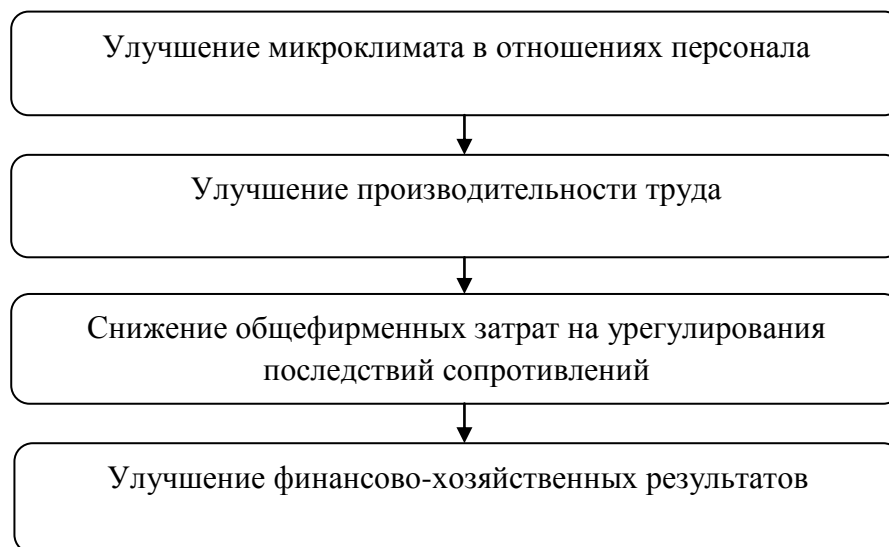


Рис. 1.2 Достоинства мер по борьбе с сопротивлениями при внедрении инноваций
Источник: составлено автором.

По вышеуказанным данным становится ясно, что процесс управления сопротивлением персонала необходимо осуществлять для целого ряда весомых положительных аспектов для всего предприятия в целом. В этом случае руководитель склоняется к наиболее распространенным на Российских предприятиях методам борьбы с сопротивлением персонала.

Если выделить наиболее эффективные методы, то выделяют:

- 1). Публичное рассмотрение целей, причин и результатов инновационного проекта с сотрудниками организации, что поможет им самим убедиться в данной необходимости.
- 2). Вовлечение отдельных работников к поиску путей решений отдельных задач.
- 3). Поддержка сотрудников перед предстоящими изменениями с психологической и социальной направленности.
- 4). Компромиссные решения уступки в пользу персонала.

5). Кооптация сотрудников, оказывающих сопротивление, в ведущую группу осуществлению нововведения (введение в состав выборного органа сотрудника с собственным мнением).

6). Выборочное использование информации.

Каждое из вышеперечисленных мероприятий имеет ряд преимуществ и недостатков. Грамотный руководитель должен четко отслеживать уровень сопротивления в организации и уметь выбирать наиболее оптимальный метод в борьбе с сопротивлением.

Таким образом, грамотные руководители должны уделить особое внимание процессу управления сопротивлением персонала при внедрении инноваций. Ведь любое сопротивление в данном случае представляет собой угрозу эффективности всей деятельности организации, а также угрозу ее экономического ущерба. В этой ситуации оптимальным решением для управленца является тщательная подготовка предприятия до внедрения новшеств в свою деятельность, а именно совокупный анализ социальных отношений, выявление проблем в коллективе, а также принятие адекватных мер по борьбе с сопротивлением.

Использованные источники:

1. Завлина П.Н., Казанцева А.К. Инновационный менеджмент: Учебное пособие //- СПб.: Наука, 2012.-562с.
2. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление //- М: Внешторгиздат, 2004. - 212 с.
3. Долженкова О. В. Проблемы внедрения инноваций в России. Пути их решения // 2012. -210с.