

Механизм преодоления сопротивления инновациям в условиях цифровизации бизнеса



А. В. Саяпин,
аспирант
5855558sav@gmail.com



К. В. Саяпина,
к. э. н., доцент
k.v.sayapina@gmail.com

**Департамент менеджмента, Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации**

Статья посвящена исследованию проблемы сопротивления нововведениям со стороны персонала в организации в условиях активного развития и внедрения цифровых технологий. Целью исследования является разработка практического инструментария по преодолению сопротивления инновациям в подобных организациях. Исследование осуществлялось в две стадии: на первой стадии был проведен опрос представителей российского малого и среднего бизнеса, на второй стадии была предложена модель комплексного учета выявленных факторов сопротивления инновациям. На основе полученных результатов исследования были определены ключевые факторы сопротивления инновациям, а именно: низкий уровень гибкости сотрудников, неэффективная система коммуникации в организации, некомпетентность сотрудников, страх перед неизвестным (боязнь неопределенного будущего), стремление к сохранению удобства и комфорта в личных целях. Для предотвращения и минимизации возникновения данных факторов в будущем был разработан практический алгоритм по преодолению сопротивления инновациям в организации, состоящий из четырех шагов: определения «очага» сопротивления, идентификации ключевых факторов сопротивления, установки необходимых инструментов, а также мониторинга результатов деятельности организации. Данный алгоритм рекомендуется к использованию в российских и зарубежных коммерческих организациях, которые сталкиваются с проблемой возникновения сопротивления внедряемым изменениям со стороны сотрудников.

Ключевые слова: управление инновациями, сопротивление инновациям, цифровизация экономики, инновационно ориентированная организация.

Введение

Стремительное развитие технологий в современном мире оказывает активное воздействие на подходы ведения бизнес-деятельности со стороны организаций. Ключевым технологическим трендом является цифровизация экономики в целом — процесс трансформации информации в цифровой (электронный) формат, благодаря которому рабочий процесс становится быстрее, легче и эффективнее.

Так, в рамках цифровизации происходит интенсивное внедрение в работу алгоритмов искусственного интеллекта. Согласно результатам опроса руководителей российских и зарубежных компаний [1], более 75% опрошенных видят огромный потенциал в развитии бизнеса с их использованием, а 85% считают, что алгоритмы искусственного интеллекта позволят завоевать устойчивое конкурентное преимущество на рынке. Тем не менее, в настоящее время основной областью применения искусственного интеллекта является анализ данных и автоматизация бизнес-процессов.

Инновации в рамках цифровизации позволяют оптимизировать осуществление рабочих обязанностей со стороны сотрудников организации: многие функции все больше выполняются сотрудниками на удаленной основе благодаря активному использованию Интернет и облачных технологий. Совершенствуется система не только внутренней, но и внешней коммуникации между организацией и поставщиками, партнерами и заказчиками на основе различных платформ по обмену информацией и получению обратной связи (включая проведение конференций, обучающих сессий и деловых встреч в режиме онлайн).

Также осуществляется активное создание новых бизнес-моделей на основе информации и методик, представленных в режиме онлайн, с учетом индивидуальных особенностей каждой организации, что в конечном счете положительным образом влияет на качество конечного продукта и более полноценное удовлетворение потребностей целевой аудитории.

Согласно результатам опроса финансовых директоров ведущих российских компаний [2], в 2017 г.

Причины возникновения сопротивления инновациям в организации

Классификация причин	Характеристики
Психологические	Негативное отношение сотрудника к переменам (чему-либо новому); фрустрация; тревога; стремление к сохранению «статуса кво»; страх; неудачи в прошлом (порождающие неуверенность); недоверие к действиям руководства
Материалистичные	Снижение заработной платы; потеря статуса; потеря комфорта (ухудшение условий работы, потеря премиальных); угроза увольнения
Деактуализация привычных навыков сотрудника	Потеря актуальности существующих навыков, знаний и умений сотрудника
Беспокойство сотрудника касательно организации	Неудачи и слабости в программе по внедрению инноваций (стойкая уверенность сотрудника, что данное нововведение неэффективно для организации); конфликт между сотрудником и руководством: по методам реализации инновации, по восприятию методов реализации инновации, по осознанию конечной цели, ради которой данная инновация внедряется

Источник: составлено авторами на основе [10-13]

почти треть опрошенных компаний, реализовавших организационные инновации, достигла роста основных финансовых показателей. Почти у 60% компаний генерация инноваций осуществляется в рамках специально организованного подразделения, однако 68% респондентов отметили, что ключевым барьером внедрения инноваций в рамках тенденции цифровизации бизнеса является персонал, а именно его сопротивление внедряемым изменениям.

Феномен сопротивления инновациям можно связать с третьим законом динамики И. Ньютона, в соответствии с которым любое действие будет в обязательном порядке вызывать противодействие. Поэтому сопротивление инновациям может возникать в любой организации в силу стремления со стороны организации как системы сохранять равновесие и определять любое нововведение как риск внутренней стабильности. Таким образом, с учетом растущей тенденции цифровизации экономики проблема преодоления сопротивления инновациям со стороны персонала становится все более актуальной.

Теоретический обзор и методология исследования

Как было отмечено ранее, сопротивление представляет собой негативную реакцию сотрудника на внедряемые изменения [3, 4]. В силу того, что сопротивление сотрудников принимает определенные проявления для руководства, несомненно, персонал организации играет огромную роль в достижении общего уровня эффективности деятельности организации в контексте внедрения инноваций. Так, в 2000-х гг. в исследовании 288 зарубежных организаций по вопросу управления сопротивлением инновациям и предотвращению конфликта между сотрудниками и руководством, было выявлено, что основными формами проявления сопротивления со стороны персонала является мировоззренческое и поведенческое сопротивление [5], которое может выражаться как отсутствием интереса и негативным отношением к действиям руководства, так и высказыванием резко отрицательного мнения и открытого бойкотирования внедряемых изменений [6].

С другой стороны, необходимо отметить, что нередко сопротивление инновациям со стороны сотрудников при правильном подходе возможно трансформировать в направление конструктивного созидания

и достижения общей цели организации совместными усилиями [7].

Тем не менее, чаще всего сопротивление чаще носит негативный характер, последствиями которого могут являться снижение скорости внедрения инновации (и, следовательно, рост издержек с одновременным понижением общего уровня эффективности) [8], падение рабочей продуктивности сотрудников, рост увольнений и «текучки» сотрудников, нестабильность рабочей атмосферы в коллективе, отсутствие достигнутых целей по реализации запланированных инноваций, и в некоторых случаях даже дестабилизация и банкротство организации [6, 9].

Согласно существующим теоретическим подходам [7, 10-13], можно выделить 4 основные группы причин возникновения сопротивления (табл. 1).

Пути повышения эффективности организационной деятельности по предотвращению сопротивления инновациям со стороны сотрудников, в целом, основываются на проведении комплексного исследования системы отношений между всеми участниками организации, сложность которых прямо пропорциональна уровню иерархии в рамках структуры организации (рис. 1).

Согласно мнению многих специалистов [6, 7, 12, 15], при реализации любого нововведения возможно возникновение конфликтных ситуаций между сотрудниками и руководством, в качестве последствия сопротивления внутри организации, поэтому, по мнению автора, данный аспект требует дополнительного



Рис. 1. Иерархия взаимодействия групповых сообществ в организации

Источник: составлено авторами на основе [14]

анализа и изучения, так как наличие конфликтной ситуации в значительной степени может препятствовать успешной реализации инновации в рамках организации. Таким образом, цель данной статьи заключается в поиске практических инструментов преодоления сопротивления инновациям в условиях растущего тренда цифровизации экономики, с учетом теории управления конфликтами [16], теории реализации организационных изменений [17], а также теории критических систем [18]. Гипотеза исследования, проводимого в рамках данной статьи, заключается в утверждении, согласно которому комплексный учет факторов возникновения сопротивления инновациям внутри организации позволит гораздо эффективнее реализовывать инновационный процесс и внедрять технологии цифровизации в организации.

Основными типами конфликтных ситуаций может быть разница взглядов так называемого процессуального, процедурного характера, а также конфликт в постановке целей по развитию организации. Конфликт процессуального характера подразумевает различные взгляды в подходах, рабочих процедурах и организации рабочих процессов по реализации одной и той же задачи [19]. Конфликт целей обуславливает приоритетность удовлетворения потребностей сотрудников перед глобальными целями организации: так, за небольшими нововведениями часто следует возникновение напряжения и несогласия со стороны сотрудников, поэтому можно предположить, что масштаб инновации прямым образом влияет на уровень сопротивления со стороны персонала [20, 21]. Помимо этого, в силу угрозы привычной стабильности и гарантии сотрудник по вполне объяснимым психологическим причинам может испытывать снижение самооценки и уверенности, в соответствии со стадией реализации того или иного нововведения (рис. 2).

Исследование причин сопротивления инновациям в организации осуществлялось в две стадии.

На первой стадии был организован опрос сотрудников 200 российских организаций сектора малого и среднего бизнеса (преимущественно наемные управляющие). Опрос представлял собой сбор и анализ ответов по следующим направлениям:

- характеристика деятельности организации (отрасль, численность персонала, финансовые показатели работы, сложности и цели на ближайшую перспективу);
- оценка степени инновационности организации (насколько часто внедряются инновации в организации, их тип и особенности);
- анализ уровня вовлеченности и мотивированности сотрудников к внедряемым инновациям (насколько поддерживается руководством предложения со стороны персонала инновационных идей/предложений по внедрению новшеств; система стимулирования сотрудников; анализ эффективности внутренних коммуникаций и информирования персонала);
- характеристика степени готовности к нововведениям со стороны сотрудников (анализ и частота использования действий и методов индивидуального характера; уровень принятия ответственности за потенциальные риски; наличие внутренней конкуренции в коллективе);
- анализ проблемных аспектов в контексте внедрения инноваций;

Вторая стадия представляла собой разработку комплексной модели зависимости уровня эффективности в организации от определенных факторов, выявленных в процессе опроса первой стадии.

Как было отмечено ранее, научное предположение автора заключается в допущении комплексного влияния ряда факторов на феномен сопротивления инновациям (рис. 3).

Доход организации представляет собой модель линейной регрессии, где x — временной ряд числа увольнявшихся сотрудников в год, а Y — уровень дохода организации в год.

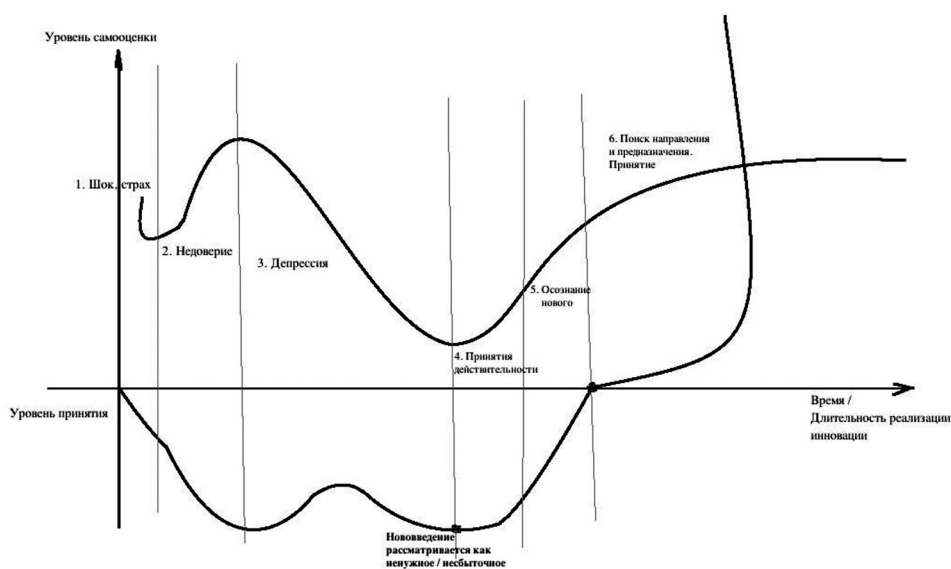


Рис. 2. Зависимость самооценки и психологической уверенности сотрудника от этапа реализации инновации в организации
Источник: составлено авторами на основе [20, 21]

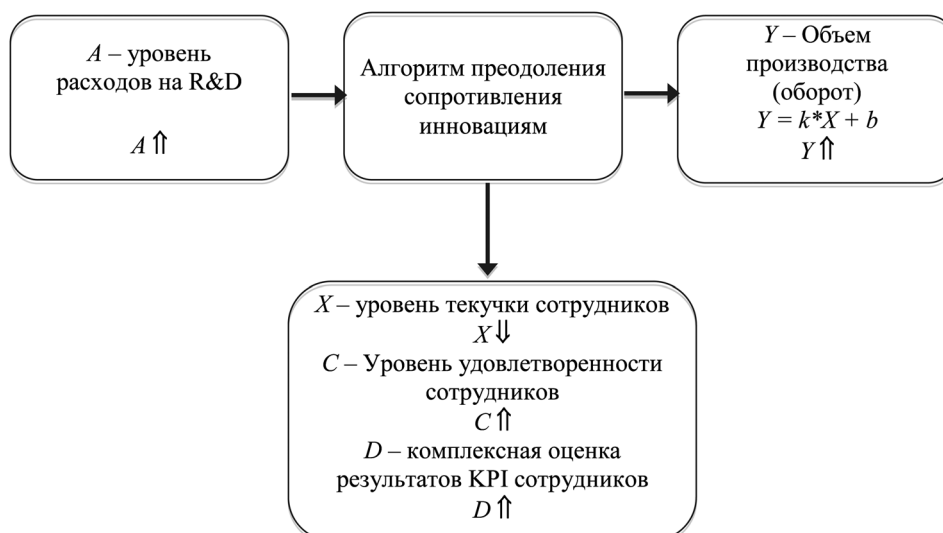


Рис. 3. Комплексная модель зависимости уровня эффективности в организации от расходов на исследования и разработки, уровня текучки и удовлетворенности сотрудников, а также результатов KPI сотрудников

Источник: составлено авторами

Алгоритм преодоления сопротивления инновациям разрабатывается на основе полученных результатов опроса, с учетом результатов модели линейной регрессии.

Современные тенденции внедрения и использования технологий цифровизации на российском рынке

В первую очередь, необходимо отметить, что технологии цифровизации, в первую очередь, предусматривают активное использование программ, специально разработанных платформ и информационных технологий в повседневной экономической деятельности коммерческих организаций (Интернет вещей, направление робототехники, система управления жизненным циклом продукции, искусственный интеллект). В теоретическом смысле цифровизация — это процесс внедрения и усвоения цифровых технологий бизнесом, населением и обществом в целом [1].

Особенности российской действительности по использованию цифровых технологий для бизнеса обуславливаются, в том числе историческими и конъюнктурными парадигмами, а именно — стадия зрелости технико-экономической волны середины 1970-х гг. на основе информационных технологий. Так, именно на сегодняшний день происходит активное внедрение информационно-коммуникационных технологий в традиционные отрасли деятельности.

Таким образом, внедряемые информационные технологии превращаются в производительную силу экономики, где генерация большого объема данных и разработка виртуальных моделей занимают позицию объекта купли-продажи на рынке, а сам общественный тренд рассматривается одним из ключевых инструментов по фундаментальной трансформации экономики и жизни общества в целом.

В глобальном плане рост значимости цифровых технологий объясняется динамикой темпов роста производительности в странах мира: после 2004 г., вслед

за заметным их ускорением с 1,5 до почти 3% в год данный показатель стал демонстрировать существенное снижение, достигнув уровня 1990-х гг. (так, даже в США — традиционном историческом «лидере» по высоким темпам экономического роста данный показатель в 2017 г. составил менее 1%) [22]. Однако многие специалисты считают, что оценить количественный эффект от использования информационных технологий чрезвычайно затруднительно, однако их положительное воздействие не может подвергаться сомнению, а темпы экономического развития некоторых отраслей даже демонстрируют скачкообразный рост [23].

Наряду с позитивным влиянием тренда цифровизации, тем не менее, также необходимо отметить кардинальную трансформацию рынка труда и занятости: по некоторым оценкам, к 2022 г. почти пятая часть всех занятых в мире потеряет место работы в силу замещения их должностей цифровыми технологиями [24].

На российском рынке степень присутствия организаций в Интернет-сети растет значительными темпами, однако, данная динамика существенно слабее, по сравнению с организациями в странах ЕС — так, доля российских коммерческих организаций, имеющих официальный веб-сайт и в том числе оперирующих в Интернет-сети, составляет 41% (по сравнению с 75% такого же показателя в странах Европейского союза).

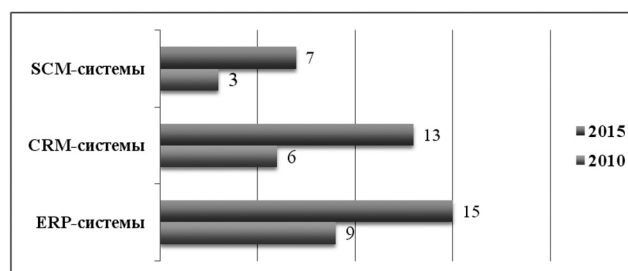


Рис. 4. Предприятия предпринимательского сектора, внедрившие ERP, CRM и SCM-системы (% от общего числа организаций), 2010-2015 гг. Источник: [25]

Наиболее актуальными на сегодняшний день видами программного обеспечения являются системы формирования документооборота в электронном виде (60% коммерческих организаций), системы справочной и правовой информации (более 50%), системы по реализации финансовых расчетов (55%), системы по совершенствованию организационного процесса (54%), программное обеспечение по управлению закупками (44%).

Результаты внедрения системы планирования ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning, ERP), системы управления взаимоотношения с клиентами (Customer Relationship Management, CRM), системы управления цепями поставок (Supply Chain Management, SCM) для компаний предпринимательского сектора в 2015 г. возросли достаточно значительно, по сравнению с ситуацией в 2010 г. (рис. 4).

Необходимо отметить, что в глобальной перспективе темпы внедрения данных систем на российском рынке существенно отстают от уровня стран Западной Европы: так, в Германии, Дании и Бельгии более половины всех организаций предпринимательского сектора уже активно используют эти системы. Подобное отставание по темпам внедрения отмечается и в области электронной торговли: уровень реализации покупок в режиме онлайн в российских организациях на сегодняшний день составляет 23% (по сравнению с 55% в странах ЕС).

В контексте применения облачных сервисов в области информационных технологий (включающих использование серверов сторонних организаций, доступ к базам данных, программных приложениям, хранилищам информации, вычислительным возможностям) необходимо выделить достаточно прогрессивный рост — наибольших показателей в настоящее время удалось достичь организациям в отрасли связи (31%) и торговли (23%).

В целом, представители российских организаций довольно оптимистично оценивают общий уровень внедрения и использования цифровых технологий в повседневной деятельности, по сравнению со своими зарубежными коллегами (рис. 5).

Полученные данные в том числе подтверждаются активной реализацией проектов в области электронного документооборота (более 60% всех российских

организаций) и управления производственным оборудованием (почти половина всех организаций). Основным лицом, инициирующим изменения во внедрении и последующем использовании цифровых технологий чаще всего выступает руководитель организации (в 42% организаций), а также лицо, ответственное за информационные технологии (директор или начальник отдела информационных технологий) — почти в трети организаций.

Наиболее важными и влиятельными технологиями организации считают направления Интернет вещей и автоматизации производства, цифрового моделирования и проектирования, технологии виртуализации, мобильных технологий и построения кроссканальных коммуникаций, а также аддитивных и облачных технологий.

Основными барьерами по внедрению и использованию цифровых технологий в организациях, в первую очередь, являются барьеры внутреннего характера, связанные с недостаточным объемом бюджета на адаптацию технологий внутри организации, высокие расходы на эксплуатацию систем. Среди барьеров внешнего характера наибольшее значение имеют барьеры, связанные с волатильностью экономического положения на международном уровне, слабым уровнем развития инфраструктуры в сфере информационно-коммуникационных технологий (рис. 6).

Таким образом, на сегодняшний день наблюдается активное внедрение цифровых технологий в организациях на российском рынке: так, многие участники рынка осознают их необходимость и важность в долгосрочной перспективе. Однако большое негативное влияние оказывают проблемы внешнего и внутреннего характера. И если внешние проблемы достаточно сложно нивелировать, то внутренние проблемы — такие, как недостаточный уровень бюджета, выделяемого на реализацию проектов с использованием цифровых технологий и систем; высокий уровень расходов по реализации подобных проектов; низкий уровень компетентности сотрудников; высокий уровень сопротивления внедряемым изменениям со стороны персонала — можно предотвратить.

Необходимо отметить, что аспект сопротивления внедряемым изменениям со стороны персонала в

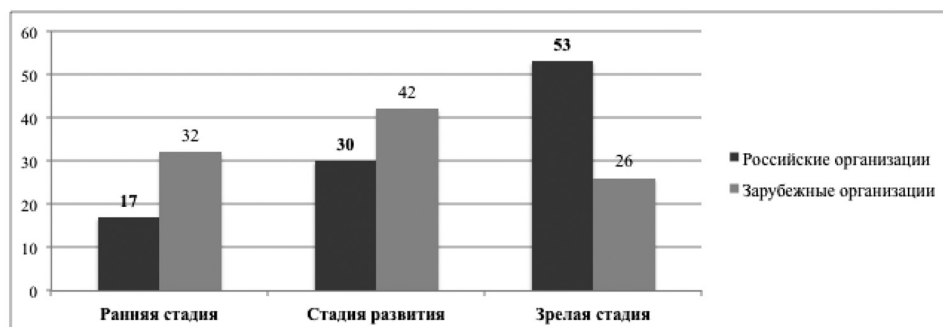


Рис. 5. Оценка внедрения и использования цифровых технологий в повседневной деятельности российскими и зарубежными организациями, %, 2016 г. Источник: [24]

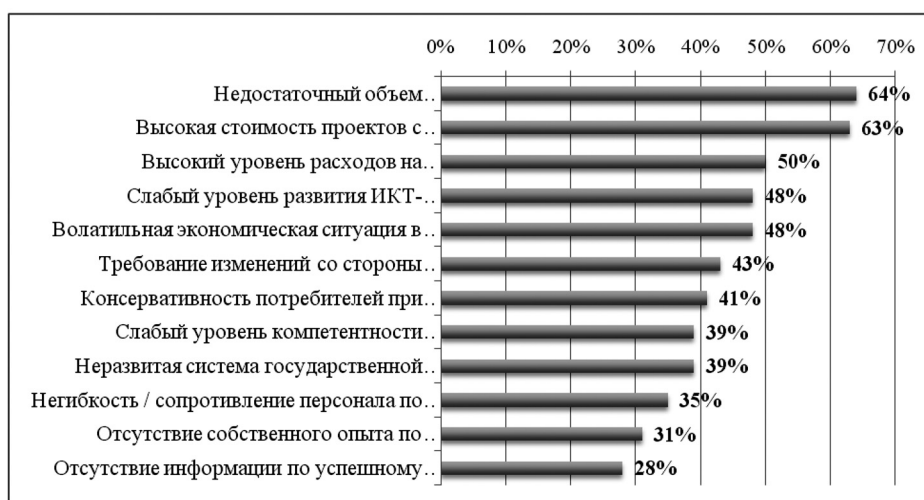


Рис. 6. Оценка значимости барьеров внешнего и внутреннего характера по внедрению и последующему использованию цифровых технологий в организациях, %, 2016 г. Источник: [24]

российских организациях играет достаточно существенную роль: 35% организаций так или иначе сталкиваются с нежеланием и неготовностью сотрудников применять цифровые технологии и системы. Поэтому в текущих условиях важно формировать соответствующую структуру эффективных бизнес-процессов организации, с учетом плавного преодоления сопротивления со стороны сотрудников.

Результаты исследования

В соответствии с используемой методологией исследования, на первом этапе был проведен опрос российских организаций малого и среднего бизнеса: было опрошено 200 представителей (преимущественно наемных управляющих) данных организаций касательно оценки уровня сопротивления к нововведениям со стороны сотрудников.

В целом, основная часть респондентов (60%) продемонстрировала положительные темпы роста, почти треть организаций в качестве основного стратегического ориентира выделяла укрепление позиций на рынке. В рамках операционной деятельности одним из ключевых направлений является поиск более эффективных методов мотивации персонала по формированию и реализации инновационных идей. Среди проблемных аспектов в качестве наиболее важного почти половина респондентов (47%) выделила недостаточно развитую систему внутренних коммуникаций, в том числе как препятствие для эффективной реализации инноваций.

Касательно оценки степени инновационности почти 40% считают свои организации инновационно ориентированными, где главная роль в разработке и предложении инновационных идей принадлежит преимущественно руководству (в более 70% компаний) и представителям отдела исследований и разработок (15%). В качестве наиболее важного условия по благоприятному возникновению и последующей реализации инновационных идей внутри организации респонденты отмечали правильно сформированную систему мотивации и поддержки персонала (53%), а

также карьерный рост и расширение должностных полномочий при реализации проекта (28%).

В контексте работы по преодолению сопротивления к нововведениям со стороны сотрудников и их мотивации к реализации инноваций основным инструментом в большинстве организаций (более 70%) являются материальные стимулы (премии, бонусы по окончании успешной реализации проекта). В качестве нематериальных стимулов респондентами были отмечены благодарность и выражение признательности за заслуги по проекту (20%), а также наделение наиболее талантливых и инициативных сотрудников более широким кругом полномочий (22%).

По мнению большинства респондентов (86%), сопротивление сотрудников к внедряемым нововведениям можно было бы уменьшить благодаря налаживанию эффективной обратной связи со стороны персонала к руководству, но, как было упомянуто выше, система внутренней коммуникации с сотрудниками работает недостаточно эффективно. Формирование индивидуального подхода к каждому сотруднику и рассмотрение проблемы преодоления сопротивления к нововведениям на индивидуальной основе отметила лишь пятая часть всех опрошенных организаций. Таким образом, на основе полученных результатов первой стадии проведенного исследования можно сказать, что многие организации испытывают проблемы по преодолению сопротивления со стороны персонала в контексте реализации инноваций.

Вторая стадия исследования представляла собой разработку модели зависимости степени эффективности деятельности организации от ряда факторов: согласно гипотезе автора, оборот организации зависит от уровня текучки сотрудников (а именно от численности принимающихся сотрудников), что, в свою очередь, указывает на эффективность мер по преодолению сопротивления внутри персонала. С учетом бесспорной ориентации на инновации в отрасли высокотехнологичных производств организации данной отрасли могут в значительной степени испытывать проблемы по преодолению сопротивления изменениям со стороны персонала.

Таблица 2

Динамика оборота российских высокотехнологичных организаций, с учетом численности принятых сотрудников в период с 2010 по 2016 гг.

Год	Численность, тыс.	Оборот, млн руб.
2010	337,3	987554,9
2011	321,9	1100437,5
2012	297,5	1223106,4
2013	260,2	1404419,5
2014	261,1	1551983,2
2015	237,4	1803708,3
2016	216,1	2083413,4

Источник: составлено на основе [26]

Модель линейной регрессии была построена для российских высокотехнологичных предприятий, занятых в следующих областях:

- производство фармацевтической продукции,
- производство офисного оборудования и вычислительной техники,
- производство электронных компонентов, аппаратуры для радио, телевидения и связи,
- производство медицинских изделий, средств измерений, контроля, управления и испытаний; оптических приборов, фото- и кинооборудования; часов;
- производство летательных аппаратов, включая космические.

Модель линейной регрессии представляет собой следующее:

$$y = kx + b,$$

где x — численность принятых сотрудников, занятых в российских высокотехнологичных организациях; y — оборот деятельности вышеперечисленных российских высокотехнологичных организаций. Статистические данные в период с 2010 по 2016 гг. приведены в табл. 2.

Корреляция численности принятых сотрудников и оборота российских высокотехнологичных организаций показана на рис. 7.

На основании линии тренда было выведено следующее уравнение линейной регрессии:

$$y = -8558,5x + 3871769,4.$$

Коэффициент детерминации равен 0,93945, т. е. расчетные параметры данной модели на 94% объясняют зависимость между изучаемыми параметрами.

Таким образом, возвращаясь к гипотезе данного исследования, согласно которой повышение вложений в область исследований и разработок организации, а также параллельная реализация программы мероприятий по преодолению сопротивления приведут к росту оборотных средств организации и повышению эффективности ее деятельности в целом.

Программа мероприятий по преодолению сопротивления представляет собой алгоритм определенных действий по минимизации данной проблемы в организации (рис. 8).

Характеристика этапов алгоритма преодоления сопротивления изменениям в организациях представляет собой следующее:

1. Определение «очага» сопротивления.

Данная стадия предполагает определение степени вовлеченности сотрудников в процесс сопротивления: наиболее вовлеченным считается лицо (либо группа лиц), обладающее возможностью воздействовать на процесс достижения целей в контексте реализации нововведения внутри организации (активная вовлеченность), либо способное подпасть под воздействие в процессе реализации инновации (пассивная вовлеченность).

Несомненно, именно активно вовлеченные сотрудники, демонстрирующие неприятие и несогласие с процессом реализации нововведения, представляют наибольшую важность в контексте данного алгоритма.

Деятельность активно и пассивно вовлеченных сотрудников в рамках сопротивления основывается на двух принципах:

- принципе различия целей и ожиданий, согласно которому в любой группе лиц неизменно будут



Рис. 7. Корреляция численности принятых сотрудников и оборота российской высокотехнологичной организации, 2010-2016 гг.

Источник: составлено авторами

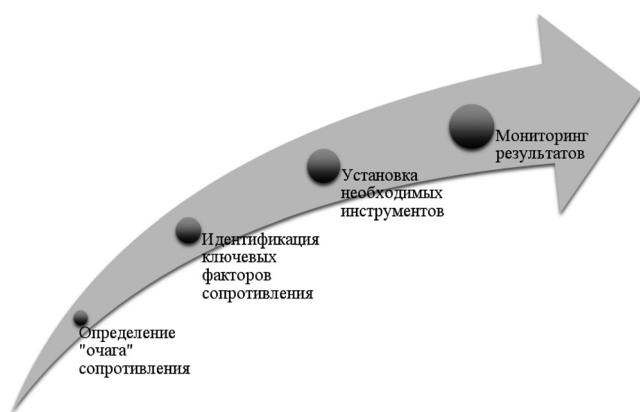


Рис. 8. Алгоритм преодоления сопротивления инновациям в организации

Источник: составлено авторами

присутствовать лица с различными, а порой и диаметрально противоположными взглядами, мнениями, ценностями.

- принципе неизбежного конфликта, который предполагает возникновение конфликтной ситуации по определению уровня важности решения тех или иных вопросов в рамках проекта.

Таким образом, чем более сложным является процесс реализации инновационной идеи в организации, тем выше становится вероятность возникновения конфликта и сопротивления (рис. 9).

Как показывают результаты первой стадии исследования по опросу российских малых и средних организаций, чаще всего внедряемая инновация представляет собой сложозависимую совокупность множества факторов, вследствие чего возникновение конфликтной ситуации и последующего сопротивления, чаще всего, становится неизбежным.

2. Идентификация ключевых факторов сопротивления.

С учетом классификации факторов сопротивления нововведениям в организации, а также на основе

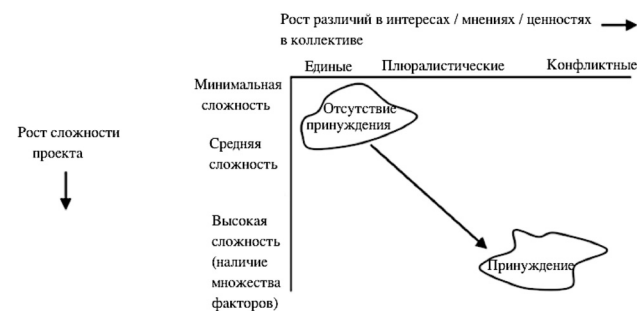


Рис. 9. Зависимость уровня сложности проекта (по реализации инновации) и возможности возникновения конфликтной ситуации в коллективе

Источник: составлено авторами

результатов, полученных в ходе опроса российских предприятий малого и среднего бизнеса, предлагаются следующие ключевые факторы сопротивления инновациям в организации (табл. 3).

Согласно мнению респондентов, наибольшее воздействие оказывают факторы группы материалистичных причин, а также причин беспокойства сотрудника касательно организации, в процессе возникновения сопротивления.

3. Установка необходимых инструментов по преодолению сопротивления инновациям.

Данная стадия алгоритма по преодолению сопротивления инновациям в организации основывается на ключевых факторах сопротивления, представленных ранее.

Таким образом, автором предлагаются следующие инструменты по преодолению сопротивления (табл. 4).

4. Мониторинг результатов.

Эта стадия алгоритма представляет собой проведение контроля эффективности инструментов по преодолению сопротивления. Немаловажную роль

Таблица 3

Ключевые факторы сопротивления инновациям в организации (на основе причин сопротивления нововведениям)

Классификация причин	Характеристики	Факторы сопротивления
Психологические	Негативное отношение сотрудника к переменам (чему-либо новому); фрустрация; тревога; стремление к сохранению «статуса кво»; страх	Страх перед неизвестным, неопределённым будущим Неодинаковое восприятие реализуемых перемен
	Неудачи в прошлом (порождающие неуверенность); недоверие к действиям руководства	Слабая уверенность в обосновании инноваций
Материалистичные	Снижение заработной платы; угроза увольнения	Собственные экономические интересы
	Потеря комфорта (ухудшение условий работы, потеря премиальных)	Стремление к сохранению удобства и комфорта в личных целях
	Потеря статуса	Индивидуальные привычки
Деактуализация привычных навыков сотрудника	Потеря актуальности существующих навыков, знаний и умений сотрудника	Некомпетентность
Беспокойство сотрудника касательно организации	Неудачи и слабости в программе по внедрению инноваций (стойкая уверенность сотрудника, что данное нововведение неэффективно для организации)	Организационная культура
	Конфликт между сотрудником и руководством: по методам реализации инновации; по восприятию методов реализации инновации; по осознанию конечной цели, ради которой данная инновация внедряется	Дестабилизация системы коммуникации Несоответствующий стиль руководства

Источник: составлено авторами

Инструменты преодоления сопротивления к инновациям в организации

Классификация причин	Факторы сопротивления	Инструмент преодоления сопротивления
Психологические	Страх перед неизвестным, неопределенным будущим	Определение причинных факторов по возникновению страха у сотрудника (формирование индивидуального подхода)
	Неодинаковое восприятие реализуемых перемен	Осознание индивидуальных особенностей восприятия деятельности персоналом
	Слабая уверенность в обосновании инноваций	Формирование коммуникации с сотрудником по принципу убеждения и повышения уверенности
Материалистичные	Собственные экономические интересы	Определение потребностей различного уровня на основе индивидуальной беседы с сотрудником
	Стремление к сохранению удобства и комфорта в личных целях	
	Индивидуальные привычки	Тестирование
Деактуализация привычных навыков сотрудника	Некомпетентность	Обучение в рамках новых задач
Беспокойство сотрудника касательно организации	Организационная культура	Проведение мероприятий корпоративного характера. Стимулирование к построению общения в нерабочее время (в том числе между представителями разных проектных групп организации). Формирование организационной культуры на основе принципов открытости, поощрения обратной связи, доверия.
	Отсутствие стабильной системы коммуникации	Формирование внутрикорпоративной коммуникационной сети в режиме «онлайн». Формирование внутренней системы оповещения и донесения информации (доски информации и объявлений; проведение семинаров и обсуждений)
	Несоответствующий стиль руководства	Поощрение обратной связи руководством со стороны сотрудников

Источник: составлено авторами

здесь также играет установление системы обратной связи с сотрудниками для гибкого и оперативного реагирования на возникающие проблемы.

С учетом полученных результатов исследования, представленных ранее, мероприятия по преодолению существующего сопротивления в организации способствуют значительному улучшению ситуации в целом, и в случае проявления сопротивления при внедрении последующих нововведений, сопротивление со стороны стейкхолдеров будет менее выраженным и негативным [27].

Выводы

Феномен сопротивления инновациям в организациях, представляющий собой явное либо скрытое противодействие со стороны сотрудников в контексте осуществления нововведения, является достаточно многогранным и комплексным явлением, требующим проведения ряда мероприятий по его преодолению. В рамках проведенного исследования, состоящего из двух этапов — опроса российских малых и средних предприятий, а также составления модели линейной регрессии, — были определены ключевые факторы сопротивления инновациям: низкий уровень гибкости сотрудников, неэффективная система коммуникации в организации, некомпетентность сотрудников, страх перед неизвестным (боязнь неопределенного будущего), стремление к сохранению удобства и комфорта в личных целях. Разработан алгоритм преодоления сопротивления инновациям, который состоит из стадии определения «очага» сопротивления, идентификации ключевых факторов сопротивления, установки необ-

ходимых инструментов по их преодолению, а также мониторинга результатов. Использование данного алгоритма позволит в существенной степени снизить негативное влияние сопротивления нововведениям в организации, а также минимизировать его возникновение в будущем.

Список использованных источников

1. Digitizing Europe. Why Northern European frontrunners must drive digitization of the EU economy. The Boston Consulting Group (BCG). May 2016. P. 14.
2. Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. http://distanza.ru/wp-content/uploads/2017/03/2017_Deloitte_Global_Human_Capital.pdf.
3. P. G. W. Keen. Information System and Organizational Change// Communications of the ACM, 24(1), 1981. P. 24-34.
4. R. Folger, D. P. Skarlicki. Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment//Journal of Organizational Change Management, 12 (1), 1999. P. 35-50.
5. K. P. Sandy. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change//Academy of Management Review, 25 (4), 2000. P. 783-794.
6. L. Coetsee. From resistance to commitment//Public Administration Quarterly, 23, 1999. P. 204-222.
7. E. B. Dent, S. G. Goldberg. Challenging «resistance to change»// The Journal of Applied Behavioral Science, 35 (1), 1999. P. 25-41.
8. M. Bryant. Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research//Management Decision, 44 (2), 2006. P. 246-258.
9. L. Coch, J. R. P. French. «Overcoming resistance to change»// Human Relations, 1 (4), 1948. P. 512-532.
10. R. Kreitner. Management (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin, 1992.
11. A. J. Dubrin, R. D. Ireland. Management and organization (2nd ed.). Cincinnati, OH: South-Western Publishing, 1993.

12. M. P. Val, C. M. Fuentes. Resistance to change: a literature review and empirical study//Management Decision, 41, 2003. P. 148-155.
13. P. R. Lawrence. How to deal with resistance to change//Harvard Business Review, 64(2), 1986. P. 199-200.
14. N. S. Rashford, D. Coghlan. The Dynamics of Organizational Levels: A Change Framework for Managers and Consultants. Addison-Wesley, Reading, 1994.
15. J. Singh. Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns//Management Science, 51(5), 2005. P. 756-770.
16. P. Coleman, M. Deautsch, E. Marcus. The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. Jossey-Bass, 2014. 1264 p.
17. W. Burke. Organization change: theory and practice. SAGE Publications, 2017. 470 p.
18. D. Ulrich, D. Kryscinski, W. Brockbank, M. Ulrich. Victory through organization: why the war for talent is failing your company and what you can do about it. McGraw-Hill Education, 2017. 304 p.
19. M. A. Korsgaard, D. Schweiger, H. Sapienza. Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice//Academy of Management Journal, 38 (1), 1995. P. 60-84.
20. L. Prusak, E. Matson. Knowledge Management and Organisational Learning, Oxford, Oxford University Press, 2007. 392 p.
21. R. Kegan, L. Lahey. Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization (Leadership for the Common Good). Harvard Business Review Press, 2009. 340 p.
22. А. Виньков. Второй цифровой подход. <https://stimul.online/articles/analytics/vtoroy-tsifrovoy-pokhod-chast-1>.
23. Т. Аеппел. Silicon Valley Doesn't Believe U. S. Productivity is Down//The Wall Street Journal, July 16. 2015. <https://www.wsj.com/articles/silicon-valley-doesnt-believe-u-s-productivity-is-down-1437100700>.
24. New skills now: inclusion in the digital economy. Accenture Report. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-63/Accenture-New-Skills-Now-Inclusion-in-the-digital.pdf.
25. С. Розмирович. Цифровая реальность. <https://stimul.online/articles/analytics/tsifrovaya-realnost>.
26. Федеральная служба государственной статистики. <http://www.gks.ru>.
27. К. В. Саяпина, А. В. Саяпин. Оценка и управление сопротивлением инновациям в малых и средних предприятиях//Финансовая экономика. 2018. № 4. С. 93-102.

Coping mechanism of resistance to innovation in business digitalization conditions

A. V. Sayapin, postgraduate.

K. V. Sayapina, PhD (economics), associate professor.

(Department of management, Financial university under the Government of the Russian Federation)

The paper is devoted to analysis of resistance to innovation problem in organization in terms of active digital technologies development and penetration. The research is aimed at practical instrument elaboration of coping resistance to innovation in such organizations. The research was held in two stages: survey of Russian SME representatives was realized, and complex model of resistance factors was proposed. Based on results, key factors of resistance to innovation were identified: low level of personnel flexibility, ineffective communication system in organization, personnel incompetence, fear of the unknown (uncertain future), pursuit to personal comfort and convenience. In order to prevent and minimize these factors appearance in future special coping algorithm of resistance to innovation was elaborated, consisted of four steps: determination of resistance hotbed, identification of key resistance factors, establishment necessary practical instruments, and monitoring of organization results. This algorithm is recommended to be used in Russian and foreign commercial organizations, which face the problem of resistance to penetrated innovations from the side of personnel.

Keywords: innovation management, resistance to innovation, digitalization of economy, innovation-oriented organization.