

## СОПРОТИВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОМУ ПРОЦЕССУ И ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЕ НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Дибров А. М.

*ФГБОУ ВПО Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Томск, Россия (634050, Томск, пр. Ленина, 30), e-mail: economics@tpu.ru*

---

Рассмотрены специфические особенности инновации и системные проблемы становления и развития инновационного процесса на уровне организации. Обоснована необходимость использовать междисциплинарный подход к исследованию инновационного процесса. Инновационный процесс рассматривается не только с точки зрения технических или технологических изменений, но и с позиции институциональных преобразований. Антагонизм между динамизмом инновационного процесса и сложившейся институциональной средой вызывает сопротивление организационной структуры инновационным изменениям. В статье выделены организационные противоречия, вызываемые инновационным процессом, и виды сопротивления. Рассмотрены уровни сопротивления, характеризующие степень инновационной восприимчивости сотрудников организации. Предложены мероприятия по преодолению каждого уровня сопротивления сотрудников инновационному процессу. Описан общий комплекс подходов к преодолению сопротивления инновационным изменениям в рамках предприятия. В процессе формирования инновационной восприимчивой организационной среды необходимо менять ценностно-мотивационное отношение к труду. Большое значение в преодолении сопротивления инновационным изменениям имеет формирование инновационной культуры организации для обеспечения готовности и способности реализовывать нововведения.

---

Ключевые слова: инновация, инновационный процесс, организация, институты, сопротивление.

## RESISTANCE TO INNOVATION PROCESS AND OVERCOMING IT AT THE ORGANIZATIONAL LEVEL

Dibrov A. M.

*National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia (634050, Tomsk, Lenin Avenue, 30), e-mail: economics@tpu.ru*

---

We consider the specific features of innovation and systemic problems of formation and development of the innovation process at the organizational level. The necessity to use an interdisciplinary approach to the study of innovation is proved. The innovation process is seen not only in terms of technical or technological change, but also in the context of perspective of institutional change. The antagonism between the dynamism of innovation process and the prevailing institutional environment causes resistance to the organizational structure of innovative changes. The article highlights the organizational contradictions caused by the innovation process and the types of resistance. The levels of resistance characterize the degree of innovation susceptibility in the organization. The measures on overcoming levels of resistance to innovation process are considered. A general complex of approaches to overcoming resistance to innovative changes in the enterprise is described. The formation of innovation susceptibility of organizational environment depends on changing values and work ethic. The overcoming resistance to innovative changes depends on the formation of an innovative corporate culture for ensuring readiness and ability to implement innovations.

---

Key words: innovation, innovation process, organization, institutions, resistance.

В современном мире любая экономическая система должна быть способной адаптироваться к изменениям внешней среды. Динамика этих изменений влияет на количественные и качественные параметры экономической системы и находит свое отражение в инновационных процессах. Инновационный процесс это не только технические, технологические, организационные, экономические изменения, но и трансформация

институциональной структуры, в процессе которой могут возникнуть факторы, стимулирующие или ограничивающие инновации. Организационная среда часто активно сопротивляется принятию и использованию новшества. Эффективный системный инновационный процесс должен развиваться и поддерживаться соответствующими условиями его существования. Для создания таких условий необходимо изучить факторы и методы преодоления сопротивления инновационному процессу.

В научной литературе представлены многочисленные разработки в области инноваций и инновационных процессов. Исследованием феномена инновации занимались такие ученые, как А. Клайнкнехт, А. И. Пригожин, Г. Менш, Д. С. Львов, Й. Шумпетер, Н. Д. Кондратьев, П. А. Сорокин, С. Кузнец, С. Б. Переслегин, С. Ю. Глазьев, Ю. Яковец и др. Рассмотрев теоретическое наследие в области изучения инноваций, выделим следующее:

1. Инновации воспринимаются как технологические явления.
2. Инновации подчиняются общим экономическим законам и потребностям производства.
3. Существует социокультурный аспекты инновационного процесса.
4. Инновация рассматривается как непрерывный циклический процесс.
5. Существуют системные проблемы становления инновационного процесса.

Специфика инновации состоит в том, что это не любое целенаправленное изменение, а лишь такое, предметным содержанием которого служит практическое новшество, создаваемое как локализованный ответ на потребность людей, а затем максимально распространяющееся вплоть до насыщения этой потребности [4].

Инновационный процесс – комплекс связанных между собой явлений, от рождения научной идеи до ее коммерциализации. Как объект управления характеризуется неопределенностью, многовариантностью и по своей сути является стохастическим процессом [5].

При рассмотрении перспектив развития общей теории инноваций, перспективным является подход междисциплинарного синтеза. Теории систем и системный анализ имеют мощную методологическую научную базу, которая может быть использована для изучения инновационных процессов. Чтобы понять природу инновационной трансформации организации, необходимо осмыслить ее состояние, изучить взаимосвязи со своим окружением.

Дуалистический характер динамики системы проявляется в сочетании необходимости сохранения устойчивости, стабильности, сопротивления попыткам трансформировать ее с объективной потребностью систематических инновационных изменений. «Щит стабильности» сложной системы – сила сопротивления элементов этой системы. Сила сопротивления прямо пропорциональна количеству связей, возникших между элементами.

Стабильность очень важна, но за нее приходится платить сопротивлением. Сопротивление возможно благодаря отрицательной обратной связи, выражающейся в реакции, при которой система отвечает противодействием изменениям.

Сопротивление сопровождается издержками, которые влияют на «запас эластичности» – средства и методы, которые позволяют стабилизировать систему. Когда у системы есть запас эластичности, источником энергетического обеспечения развития системы является инерционное движение.

В научной литературе выделяют три источника энергетического обеспечения развития систем. Инновационный тип развития экономики [3]:

1. Инерция движения.
2. Энергетическое взаимодействие со средой в процессе развития системы.
3. Внутренние источники энергии, т.е. переработка ресурсов внутренних и внешних.

И. Ньютон определил инерцию как врожденную силу материи, это способность к сопротивлению, сохранить состояние покоя или прямолинейное движение. Например, в социальных группах первая реакция на инновации характеризуется непониманием и неприятием у большинства людей. Новая идея часто воспринимается настороженно или даже как сигнал опасности, против которого начинает действовать социальный «иммунитет». Затем следует стадия адаптации основного коллектива группы к новой идее [2].

Все проблемы, вследствие того, что система хочет себя сохранить, поэтому возможны негативные психологические и социальные реакции, ограничивающие реализацию инновации. Инерционность влияет на темп и последовательность инновационного развития, способствует устойчивости экономической системы, сохраняя определенные хозяйственные формы и направления их развития, и препятствует становлению новых элементов и характеристик движения. Проявление инерционности связаны со спецификой экономической системы и институциональной среды, в которую она включена, здесь значимую роль играют исторические особенности развития системы.

Лица и группы, внедряющие новые технологии, сталкиваются с сопротивлением экономических агентов. Такое сопротивление может приобретать значительные масштабы и способствовать образованию групп сопротивления, например, движение луддитов. В начале 1800-х годов группа английских рабочих протестовала против изменений, которые привели к промышленному перевороту, потому что считали, что их рабочим местам угрожает опасность. Движение луддитов стали рассматривать как серьезную угрозу обществу, впоследствии за разрушение техники была введена смертная казнь. Блокировка реализации начальных этапов инновационного процесса сопротивлением в экономической системе

создает большие временные лаги между открытием или изобретением и его широким практическим использованием. Мы считаем, что временные лаги – это отчасти результат антагонизма между динамизмом инновационного процесса и сложившейся институциональной средой. Инновационный процесс изменяет не только уровень технического и технологического развития, но и систему господствующих институтов в обществе. Т. Веблен определяет институты как привычный образ мышления людей, который характеризуется стабильностью и длительностью существования. Принципиально усложняет проблему инновационных изменений эволюционный характер развития неформальных институтов, зафиксированных в традициях и системе ценностей, что обуславливает инерционность институционального, экономического и инновационного развития. Проблема несоответствия новых организационных форм уровню институционального развития определяет степень сопротивления экономических агентов инновационному процессу.

Равновесное состояние организации в рамках инновационного процесса должно обеспечиваться способностью системы к активным изменениям в ответ на внешние воздействия и процессами, ведущими к стабильности. Это сочетание качеств стабильности, восприимчивости к изменениям, с одной стороны, и активного волевого творческого начала, с другой стороны. Конфликт и противоречия потенциально заложены в любой целостной системе.

В рамках предприятия инновационные противоречия являются факторами возникновения явного и неявного сопротивления персонала, что, в конечном счете, влияет на активное внедрение инновации. Персонал может проявить низкую инновационную восприимчивость.

Инновационный процесс создает противоречия в организации, тем что:

- выводит систему отношений из равновесного состояния,
- является причиной производных явлений и далеко идущих экономических последствий,
- создает неопределенность,
- вступает в конфликт с институциональной средой,
- порождает явное и неявное сопротивление изменениям.

Сопротивление инновационному процессу – это процесс противодействия созданию, распространению и использованию новшества со стороны участников инновационного процесса с целью сохранить существующую систему институциональных связей.

Противодействие инновационному процессу со стороны сотрудников на предприятии проявляется как:

1. Явное сопротивление – открытый отказ сотрудника от принятия нововведений и повышения профессиональной квалификации.
2. Неявное сопротивление – скрытые действия сотрудников по снижению эффективности инновационного процесса, которые сопровождаются снижением производительности и качества труда.

Носителями сопротивления являются сотрудники, а его источниками – их личностно-психологические системы, которые сопротивляются изменениям, новым знаниям и требованиям. Причинами возникновения такого сопротивления могут быть:

1. Предлагаемые нововведения уменьшают или делают невозможным удовлетворение конкретной потребности.
2. Сотрудник вынужден рисковать.
3. Низкий уровень морально-психологической обстановки.
4. Невысокий уровень профессионально-квалификационной подготовки.
5. Цели сотрудника не соответствуют целям развития предприятия.
6. Институционализация стереотипов совместного поведения сотрудников.

Инновационная система предприятия должна охватывать все структурные подразделения, все уровни и звенья управления. В каждом структурном подразделении, на каждом рабочем месте могут и должны рождаться инновационные предложения, формируя тем самым корпоративную инновационную «копилку» [1].

В рамках предприятия сопротивление инновационному процессу может проявиться на любом иерархическом уровне управления и с разной интенсивностью воздействия.

Влияние сопротивления приводит к замедлению инновационного процесса в зависимости от интенсивности сопротивления. Можно выделить уровни сопротивления, характеризующие степень инновационной восприимчивости сотрудников организации:

1. **Отсутствие сопротивления.** Идеальное состояние для становления и развития инновационного процесса. Сотрудник организации не сопротивляется изменениям и прилагает усилия, чтобы обеспечить эффективность инновационного процесса.
2. **Недоверие.** Сотрудник сомневается в целесообразности изменений, проявляет осторожность и желает действовать строго по инструкции. Данный уровень сопротивления проявляет себя на ранних стадиях развития инновационного процесса.
3. **Неучастие.** Сотрудник не готов адаптироваться к изменениям, сдерживает развитие инновационного процесса путем проявления инерционности в трудовом процессе.
4. **Враждебное отношение.** Сотрудник не верит в эффективность инновационного процесса и оказывает влияние на других работников, призывая их сохранить статус-

кво. Данный уровень сопротивления может привести к отказу от инноваций вследствие усиления противодействия изменениям.

5. **Вредительство.** Сотрудник проявляет активное сопротивление инновационному процессу, объявляет бойкот, способствует срыву реализации инновационного проекта.

Отчасти преодоление сопротивления инновационному процессу возможно на уровне трудовой мотивации, если существует дезинтегрированность, неэффективность, низкая экономическая заинтересованность участников данного процессов, прежде всего сотрудников.

В целом преодоление сопротивления инновационному процессу заложено в принципах работы предприятия:

1. Динамический подход – непрерывные процессы внутри организации и извне, постоянное взаимодействие с окружающей средой.
2. Регулирование стабильностью или устойчивостью – для нового перехода необходимо выходить из состояния стабильности или устойчивости.
3. Системный подход – необходима инновационная культура персонала, компетенции, кадровая и ресурсная обеспеченность.
4. Восприимчивость к изменениям – постоянный образовательный процесс, чтобы адекватно реагировать на изменения.
5. Инерционный подход – давать возможность привыкнуть персоналу к изменениям.
6. Управление сопротивлением – с нарастанием срочности внедрения нововведения использовать метод принуждения, а с ее уменьшением переходить к адаптивному преодолению сопротивления.
7. Учет рисков.

В процессе разработки мер по преодолению сопротивления инновационному процессу необходимо учитывать уровни, характеризующие степень инновационной восприимчивости сотрудников организации. Каждому уровню сопротивления соответствуют конкретные меры.

Возможные мероприятия по преодолению сопротивления сотрудников инновационному процессу представлены в таблице 1.

Таблица 1. Мероприятия по преодолению уровней сопротивления сотрудников инновационному процессу

Уровень сопротивления	Описание	Мероприятия по преодолению сопротивления
Отсутствие сопротивления	Идеальное состояние, эффективная реализация инновационного процесса	Устанавливается сотрудничество между сотрудниками всех уровней управления и не нужно

		принимать специальных мер.
Недоверие	Незнание инновационной технологии	Организация обучения сотрудников в новой технологической среде с целью повышения доверия и уровня вовлеченности в инновационный процесс.
Неучастие	Непонимание и игнорирование эффектов от реализации инновации	Демонстрация преимуществ для сотрудников всех уровней управления от изменений условий труда и положительных эффектов от реализации инновации
Враждебное отношение	Непонимание и игнорирование целей инновации	Сближение целей реализации инновации с общими целями сотрудников, проведение изменений с улучшением условий труда
Вредительство	Полное отрицание инновации	Организация профилактических мер, информирование сотрудников о последствиях корпоративного саботажа, обеспечение четкого разделения функций работников

В общем, для преодоления сил сопротивления инновационному процессу в рамках организации необходимо разработать программу по формированию инновационной культуры сотрудников. Такая программа должна включать в себя получение информации о нововведении, организация обучения, обмен информацией между участниками инновационного процесса, снижение асимметрии информации, снижение рисков, создание творческой атмосферы в организации.

Рассмотренные выше мероприятия по преодолению сопротивления инновационному процессу оказывают воздействия на институциональные связи организации и изменяют их с целью повышения совместимости инновации с ценностями и идеалами участников процесса инновационных изменений.

### Список литературы

1. Быков В. А. Инновационный менеджер – основа креативной экономики // Креативная экономика. – 2009. – № 10(34). – С. 33-37.
2. Дубина И. Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики: монография / И. Н. Дубина. – М.: Академия, 2009. – 376 с.

3. Инновационный тип развития экономики: учебник / В. В. Архангельский [и др.]; под общ. ред. А. Н. Фоломьева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 711 с.
4. Лапин Н. И. Теория и практика инноватики: учеб. пособие / Н. И. Лапин. – М.: Логос, 2008. – 328 с.
5. Осипов Ю. М., Изоткина Н. Ю. Современные проблемы инноватики: учеб. пособие / Ю. М. Осипов, Н. Ю. Изоткина. – Томск: STT, 2012. – 140 с.

**Рецензенты:**

Барышева Галина Анзельмовна, доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВПО Национальный исследовательский Томский политехнический университет (Министерство образования Российской Федерации), г. Томск.

Канов Виктор Иванович, доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский Томский государственный университет», г. Томск.