

УДК 316.354

*Хохлова Т.П.,  
к.э.н., профессор  
кафедры менеджмента и мировой экономики  
Краснодарского филиала РГТЭУ*

**ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ БАРЬЕРОВ  
В SMART-ЭКОНОМИКЕ**

**WAYS OF OVERCOMING OF INNOVATIVE BARRIERS  
IN SMART-ECONOMY**

**Аннотация:** В статье рассматриваются сущность, виды инновационных барьеров, проводится их причинно-следственный анализ. Основное внимание уделено рассмотрению путей преодоления инновационных барьеров в организации. Центральное место занимает моделирование инновационного поведения работников как основа организационного развития.

**Abstract:** In article the author considers essence, types of innovative barriers, the cause and effect analysis is carried out them. The main attention is paid to consideration of ways of overcoming of innovative barriers to the organizations. The central place is taken by modeling of innovative behavior of workers as a basis of organizational development.

**Ключевые слова:** инновационные барьеры, инновационное поведение, моделирование инновационного поведения, управление инновационным поведением.

**Keywords:** innovative barriers, innovative behavior, modeling of innovative behavior, management of innovative behavior.

В экономике XX века - века высоких технологий (Hi Tech) – движущими факторами являлись такие качества работников, как опыт, квалификация, специальные знания и навыки, профессиональная «подкованность». В современной разумной экономике (smart-экономике) востребованы высокие гуманитарные технологии (Hi Human Technology), основанные на развитии личностного потенциала работников с целью продуктивной реализации иных свойств: лидерство, креативность, ситуативность, новаторство, рисковость. Развитие личностного потенциала - непреложное условие повышения стоимости человеческого капитала организации, вклад которого в экономику развитых

стран мира (государств-членов ОЭСР), по оценкам экспертов, составляет от 50 до 70% [2, с. 250].

По выражению основоположника стратегического анализа организаций М. Крозье, «в современной конкурентной борьбе в первую очередь борьба идет не за обладание ресурсами, материальными ценностями, а за способность к нововведениям». Отсюда, ключевой составляющей современной модели экономического развития является мобилизация инновационных способностей персонала.

Как указывают специалисты, инновационная (предпринимательская) способность есть специфическая черта небольшой части активного населения (5–7%). За счет повышения степени использования предпринимательского потенциала на основе активизации инновационных процессов и внедрения новых эффективных продуктов, услуг, технологий и систем стратегического управления изменениями через 12 месяцев можно достичь прироста эффективности на 10–20%, через 24 месяца – до 60–70%, в дальнейшем – по 20-30% ежегодно в течение 2–3 лет [3, с. 461].

Инновационный потенциал персонала определяет перспективные возможности организации в сфере инновационной деятельности, обуславливающие, в конечном счете, достижение эффективности организационных процессов. По экспертным оценкам компании «ITeam», основанным на реализации более 50 консалтинговых проектов и анализе публикаций об опыте ведущих компаний, за счет совершенствования основной деятельности можно добиться роста организационной эффективности до 30%, а за счет улучшения инновационной деятельности – до 70% [5].

Важным условием формирования благоприятной инновационной среды организации является преодоление различных форм отклоняющегося (девиантного) поведения, в т.ч. инновационных барьеров. Под инновационными барьерами мы понимаем ограничения, препятствия инновациям со стороны персонала, выражающиеся в игнорировании, пассивном восприятии или активном сопротивлении инновациям в силу различных причин экономического, социального, психологического и личностного порядка.

Инновационные барьеры выступают сдерживающим фактором продуктивной организационной динамики. В современной организации они могут проявляться в разнообразных формах:

- дисфункциональность - профессиональная некомпетентность, функциональные нарушения производственной деятельности;

- консерватизм – стойкое неприятие инноваций;
- имитация инновационной деятельности - завуалированное деструктивное поведение;
- манипуляции - скрытое воздействие, как правило, оппортунистической природы;
- ретритизм – бегство от любых изменений и нововведений;
- оппортунизм - реализация собственных индивидуалистических интересов;
- мимикрия – следование групповым («стадным») поведенческим нормам, не приемлющим нововведения;
- ритуализм – приверженность средствам реализации инноваций с неприятием целей деятельности;

- мятеж – отвержение целей и средств, иногда с предложением их замены и др.

Причинно-следственный анализ позволяет выделить две группы факторов, вызывающих сопротивление инновациям:

- объективные – возникают под воздействием внешних по отношению к работнику обстоятельств (противоречивые предписания, несовместимые требования);
- субъективные – проявляются как рассогласование личных целей и целей организации, личностные и психологические особенности, девиантные наклонности работника и др.

По мнению ряда авторов, инновационные барьеры определяются психофизическими, физиологическими, генетическими и иными факторами, имеющими природную обусловленность (темперамент, способности, направленность). С другой стороны, на формирование инновационных ограничений существенное влияние оказывают психологические, социальные, общественные воздействия (культура, ценности, установки, мораль).

На наш взгляд, инновационные барьеры формируются глубинно, на основе индивидуально-личностного восприятия, самооценки, осознания, ощущений, ожиданий на основе интеллекта, мышления, воображения, принципов, норм, ценностей индивида под влиянием опыта социального взаимодействия и средовых факторов, а затем трансформируются в определенном направлении (углубление или ослабление).

Более продуктивными, на наш взгляд, представляются ситуационные объяснения, в которых условия производственной деятельности рассматриваются в социальном контексте, при этом не исключается провоцирование инновационных барьеров и даже

намеренное их проявление. Так, в условиях кризиса примерно на 12% увеличилось «протестное» поведение работников, демонстрируемое в «наказание» собственников и менеджмента компании в форме умышленного игнорирования инноваций, саботажа нововведений, срыва проектов.

В целом следует различать три типа инновационных барьеров, варьирующихся по глубине проявления и тяжести последствий:

1) рациональное принятие инноваций, но пассивное поведение в процессе их реализации;

2) отрицательное отношение к нововведениям при отсутствии активного сопротивления их проведению;

3) неприятие любых изменений и активное сопротивление их внедрению.

Результаты исследований показывают, что формирование, проявление и устойчивость инновационных барьеров зависят от следующих факторов:

- возраст, опыт и стаж работы;
- профессиональная квалификация, уровень образования;
- характер трудовых операций;
- интеллектуальный уровень;
- уровень и качество жизни;
- социальный рейтинг, должностной статус и др.

Ключевую роль в преодолении сопротивления инновациям и осуществлении организационных преобразований призван играть непосредственно руководитель. Как отмечают специалисты, до 70% времени в рамках проектов организационных изменений уходит на педагогическую и просветительскую работу с участниками трансформируемых процессов. При этом лишь 15% персонала организации по своему психотипу являются новаторами, 70% - инертной массой, а 15% - убежденными консерваторами.

Для снижения негативного воздействия инновационных барьеров на эффективность организационных процессов целесообразно осуществлять следующие мероприятия:

- периодическая структурная реорганизация объекта управления,
- материальное и моральное вознаграждение работников за участие в инновационных проектах, в т. ч. нереализованных по независящим от персонала причинам,
- диагностика профессиональной пригодности персонала с целью выявления профессионально значимых признаков (склонность к доминированию, слабо выражен-

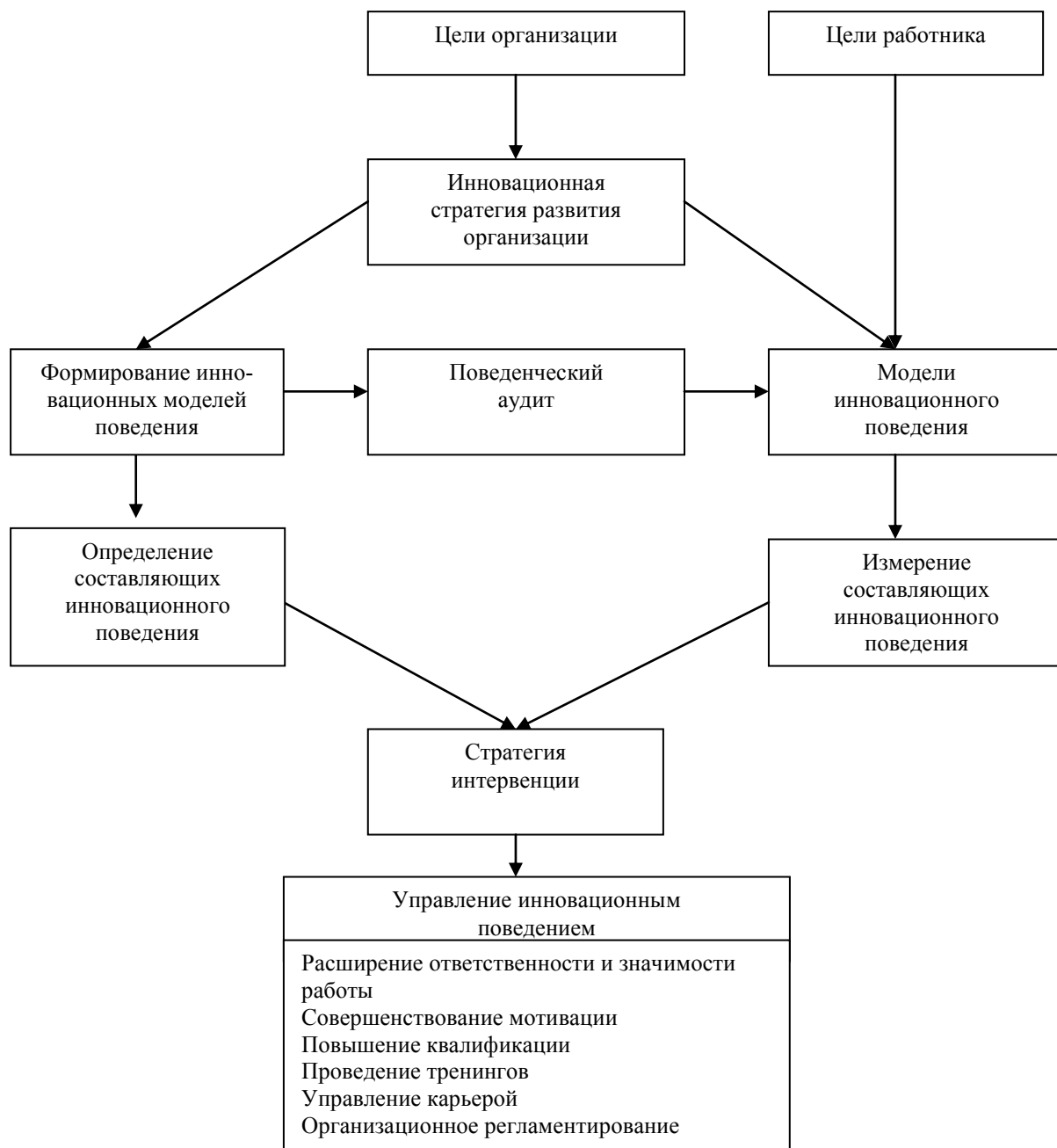
ная тревожность, гипертимный характер, креативность, высокая экстравертность, лабильность и др.),

- расстановка персонала с учетом результатов профессиональной оценки,
- организация групповых форм работы и формирование команд как «локомотива» перемен, реализующих групповой драйв и инноватику бизнес-процессов,
- нивелирование сил (оппозиции), провоцирующих игнорирование и сопротивление инновациям,
- проведение тренингов для формирования ключевых навыков и моделей инновационной деятельности,
- персональное развитие и карьерное продвижение,
- применение наказаний, санкций за игнорирование (саботаж) нововведений.

Обобщающим способом воздействия на поведение сотрудников выступает вовлечение в процесс управления, предоставление самостоятельности в принятии решений, расширение полномочий, сферы контроля и ответственности. Логическим завершением данного подхода выступает моделирование инновационного поведения работников в предпочтительном для организации направлении согласно алгоритму, адаптированному нами на основе модели Ф. Лютенса (F. Lutens) и Р. Крайтнера (R. Kraitner) (рис. 1).

На начальном этапе осуществляется идентификация – выявление ключевых факторов, которые оказывают существенное воздействие на инновационную деятельность. При этом определяются 15 - 20% поведенческих событий (ситуаций), которые в данной сфере деятельности согласно принципу оптимальности Парето обеспечивают 70 - 80% результатов работы.

В последующем проводится поведенческий аудит – анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным показателям. Рассматриваются те формы поведения работника, которые непосредственно связаны с его трудовой деятельностью (сноровка или медлительность, креативность или инертность), личностные характеристики при этом не анализируются. Выделяются ключевые элементы поведения, необходимые для успешного осуществления конкретного вида деятельности (навыки продаж, уровень владения компьютером и др.).



**Рис. 1.** Модель управления инновационным поведением

Актуальность мотивационного аудита подтверждается результатами исследований, согласно которым подавляющее число сотрудников – 90% - выполняют установленные требования только при наличии контроля, лишь 5% дисциплинированы от природы, а 5% нарушают нормы и правила всегда.

Цель поведенческого аудита – предоставить объективную информацию о критически значимых формах поведения, наличии функциональных форм поведения, частоте

появления дисфункционального поведения. Функциональные виды поведения требуют положительного подкрепления, а дисфункциональные – негативного подкрепления или наказания.

Этап измерения поведенческих составляющих у сотрудников, выполняющих соответствующие виды деятельности, состоит в определении количественных значений поведенческих элементов (скорость обслуживания клиентов, продолжительность разговора, время опоздания, частота невыходов на работу и др.)

Ключевым элементом процесса управления инновационным поведением является функциональный анализ (выявление предпосылок и результатов целевого поведения) – ABC-анализ (от antecedent – предпосылка, behavior – поведение, consequence – последствие). Выявление предшествующих сигналов (А) и поведенческих событий (В) помогает высветить ситуационные последствия (С), оказывающие воздействие на последующее поведение (вознаграждение или наказание), что тем самым способствует формированию причинно-следственной модели  $A \rightarrow B \rightarrow C$ .

Важным этапом процесса управления инновационным поведением является разработка стратегии интервенции, представляющей собой перспективный план формирования требуемого поведения персонала. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и ослабление дисфункциональных.

Завершающим и обязательным этапом является оценка результатов в четырех аспектах: реакция, научение, изменение поведения и улучшение показателей деятельности. Это предусматривает формирование и развитие стандартов инновационного поведения, научение желаемому поведению, изменение мотивационных установок, корректировку и модификацию поведенческих моделей. При этом в центре внимания находятся элементы инновационного поведения сотрудников, связанные с внешней средой, прошлым опытом, последствиями поведения и их влиянием на эффективность деятельности организации.

Логическим завершением данного процесса является модификация поведения работника в предпочтительном для организации направлении. Модификация инновационного поведения позволяет достичь целого ряда преимуществ:

- оптимизировать производительность труда персонала;
- сократить прогулы и опоздания;
- обеспечить безопасность условий труда;
- повысить результативность работы организации.

Зарубежные исследования по применению метода модификации поведения доказывают его высокую эффективность: сокращение прогулов на 18 - 50%, опозданий – на 90% и т.д. [6, с. 22].

В целом преодоление инновационных барьеров означает целенаправленную организационную деятельность по трансформации убеждений, установок, ценностей, моделей поведения работников, позволяющей обеспечить адаптацию организации к конкурентной среде, технологическим усовершенствованиям и другим вызовам внешнего окружения. Конечной целью преодоления инновационных барьеров является конструирование эффективной модели организационных процессов – модели, обеспечивающей достижение продуктивного организационного развития и реализацию стратегии организации.

### **Список литературы**

1. Мосалев А.И. Формирование системы развития инновационной составляющей в экономике России // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2010. – № 3. – С. 19–44.
2. Назаретян П.В., Салий В.А. Роль личностного потенциала в формировании компетенций. В сбор. Международной научно-практической конференции «Проблемы устойчивого развития экономики России в условиях мирового кризиса». – Балашиха: Изд-во «Де-По», 2013. – С. 250-255.
3. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 826 с.
4. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. – М.: ЭКСМО, 2008. – - 864 с.
5. Российский бизнес и инновационные проекты. [www.klubok.net/article886.html](http://www.klubok.net/article886.html).
6. Hamel G., Prahalad C.K. Strategy as Stretch and Leverage // Harvard Business Review, 2008. - №3. – С. 18 – 25.