ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**фЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТвЕННОЕ Бюджетное ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«Санкт-Петербургский государственный университет» (СПбГУ)**

**Институт философии**

|  |  |
| --- | --- |
| Заведующий Кафедрой  конфликтологии  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.И. Стребков | Председатель ГЭК  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_С.В. Осутин |

Выпускная квалификационная работа на тему:

**РОЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ В УРЕГУЛИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННОГО КОНФЛИКТА**

Направление 37.04.02 – Конфликтология

|  |  |
| --- | --- |
| Рецензент:  к.философ.н., доцент  Сорокин Сергей Иванович  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись) | Выполнил:  студент магистратуры  Петько Алексей Дмитриевич  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись) |
|  | Научный руководитель:  к.техн.н., доцент  Крюкова Татьяна Васильевна  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись) |

Санкт-Петербург

2018

Оглавление

[**Введение** 3](#_Toc514000395)

[**Глава 1. Конфликты инновационного развития в организации** 7](#_Toc514000396)

[1.1 Сущность инновационных процессов в организации 7](#_Toc514000397)

[1.2 Проблемы инновационного развития 14](#_Toc514000398)

[1.3 Типология инновационных конфликтов 21](#_Toc514000399)

[**Глава 2. Способы урегулирования инновационных конфликтов** 30](#_Toc514000400)

[2.1 Сущность урегулирования инновационных конфликтов в организации 30](#_Toc514000401)

[2.2 Переговоры как эффективный способ урегулирования инновационных конфликтов 40](#_Toc514000402)

[2.3 Применение метода анализа иерархий для исследования инновационного конфликта 53](#_Toc514000403)

[**Заключение** 66](#_Toc514000404)

[**Список литературы** 69](#_Toc514000405)

[**Приложение** 74](#_Toc514000406)

# Введение

Мир постоянно находится в процессе изменений. Изменения, в частности, охватывают сферу общественных отношений. На смену старому приходит новое, и этот процесс называется общественным развитием.

Замена старого на новое не всегда проходит гладко. В процессе изменений возникают противоречия, которые впоследствии приводят к конфликтам. Чем более существенными являются изменения, чем более они масштабны и скоротечны, тем более велика вероятность возникновения конфликтов, обусловленных борьбой старого и нового.

Конфликт как понятие является достаточно сложным и многогранным явлением. Конфликты возникают во всех сферах жизни общества и охватывают практически все уровни взаимодействия людей. Независимо от того, видим ли мы в конфликтах положительное или отрицательное явление, они продолжают существовать, представляя собой форму человеческого взаимодействия, и также являясь формой его развития.

На протяжении длительного периода времени происходило формирование различных подходов к работе с конфликтом. В конфликтологической науке принято проводить различие между способами разрешения, управления и урегулирования конфликтов. В последнее время урегулирование конфликта всё чаще способствует конструктивному развитию конфликта и достижению взаимопонимания между конфликтующими сторонами.

Многие способы поведения в конфликте подразумевают собой односторонние действия, направленные на достижение собственных интересов и целей. В сегодняшних условиях не всегда можно достичь поставленных целей без взаимодействия с окружающими. Особенно это актуально, когда взаимодействие происходит в форме конфликта.

Одним из способов урегулирования конфликта являются переговоры. Переговоры представляют собой процесс совместного обсуждение сторонами конфликта поставленных вопросов, с целью поиска взаимовыгодного решения, без которого невозможно достичь того же результата односторонними действиями.

Роль переговоров в урегулировании конфликта приобретает всё большее значение, когда в конфликте затронуты такие вопросы как значимость дальнейших отношений между конфликтующими сторонами, последствия в случае отсутствия мирных договорённостей, результат односторонних действий.

В современном, быстро развивающемся мире конфликты всё чаще возникают в ходе инновационной деятельности. Зачастую это связано со сложностью внедрения инновационного продукта в уже сложившуюся систему взаимоотношений. В процессе внедрения, инновации приходится преодолевать ряд трудностей. Примером таких трудностей может быть скептическое отношение к инновации у потребителей, коллег, начальства, нежелание ознакомления с инновационным продуктом, трудности во взаимодействии с личностью инноватора и другие.

Нельзя забывать, что некоторые инновации могут быть переоценены своими создателями, а конфликты, возникающие в процессе внедрения инноваций, могут иметь под собой серьёзные основания, связанные с вопросом их целесообразности.

В связи с этим, встаёт вопрос о роли переговоров применительно к урегулированию инновационного конфликта. Переговоры способны оказать значительное влияние, как на исход инновационного конфликта, так и на будущее самой инновации. Чтобы дать оценку роли переговоров в урегулировании инновационного конфликта, необходимо рассмотреть переговоры с разных сторон, сравнить переговоры с другими способами урегулирования инновационного конфликта и проследить их роль в процессе урегулирования инновационного конфликта.

Объект данной работы – инновационные конфликты в организации.

Предмет – исследование роли переговоров в урегулировании инновационного конфликта.

Цель работы – определить роль переговоров в урегулировании инновационного конфликта.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

1. Рассмотреть сущность инновационных процессов в организации.
2. Определить проблемы инновационного развития.
3. Исследовать основные типологии инновационных конфликтов в организации.
4. Раскрыть сущность урегулирования инновационных конфликтов в организации.
5. Проанализировать эффективность переговоров в урегулировании инновационного конфликта.
6. Применить метод анализа иерархий для исследования инновационного конфликта.

В качестве теоретической основы работы послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвящённые инновациям (Фатхутдинов Р.А., Дусаев Х.Б., Бестужев-Лада И.В.), посвящённые инновационным конфликтам (Тарабаева В.Б., Кобзева Н.М.), сопротивлению изменениям и инновациям (Дибров А.М., Ансофф И.), посвящённые переговорам (Р. Фишер, У. Юри, У.Линкольн, Карпенко А.Д., Иванова Е.Н.), посвящённая методу анализа иерархий (Т. Саати, Т.В. Крюкова).

Теоретическая значимость работы обусловлена отсутствием исследований на тему роли переговоров в урегулировании инновационных конфликтов. Существует множество исследований на тему инновационных процессов, проблем инновационного развития, инновационных конфликтов, урегулирования конфликтов посредством переговоров, но отсутствует синтез этих исследований в одной работе.

Практическая значимость исследования заключается в анализе инновационного конфликта в ООО «Скалодром», с последующими рекомендациями по его урегулированию.

Работа состоит из введения, 2 глав, в каждой из которых по 3 параграфа, заключения и приложения. Первая глава посвящена рассмотрению сущности инновационных процессов в организации и инновационных конфликтов. Рассматривается понятие инновационного процесса, изучается его отличие от других форм изменений в организации, изучаются инновационные конфликты в организации, их роль, место и типология.

Во второй главе изучается понятие урегулирования инновационного конфликта в организации и различные способы, которыми оно реализуется. Рассматриваются переговоры как эффективный способ урегулирования инновационного конфликта в организации. Также проводится анализ конкретного инновационного конфликта с помощью метода анализа иерархий Т. Саати на примере конфликтной ситуации в ООО «Скалодром».

В заключении приводятся итоги всей работы, а также обобщаются полученные выводы по всем параграфам.

В приложении приведены кадры исследований проблемы, описанной в п.2.3. с помощью программного средства Super Decisions[[1]](#footnote-1).

Методология работы основывается на системном всестороннем целостном подходе, методах анализа и синтеза, индукции, дедукции, логических заключений, описательном методе. Для сбора информации были применены методы наблюдения и опроса. Для анализа эффективности инновации был применён метод анализа иерархий Т. Саати.

# Глава 1. Конфликты инновационного развития в организации

# Сущность инновационных процессов в организации

«Инновация» как понятие впервые возникло в исследованиях культурологов XIX в. Тогда под понятием «инновации» рассматривалось внедрение элементов одной культуры в другую. Однако сейчас понятие «инновации» рассматривается гораздо шире, а использование самого термина вышло за пределы культурологии и стало употребляться во многих научных отраслях, в том числе и конфликтологии. Специально для изучения инноваций была создана отдельная научная отрасль - инноватика.

Поскольку в современном мире развитие происходит как никогда быстро, потребность в инновационной деятельности стремительно растёт. В первую очередь это относится к деятельности организаций. Всё чаще интересом организации выступает внедрение инновации с целью повышения эффективности производственного процесса.

Внедрение инновации позволяет удовлетворить ряд значимых потребностей организации в процессе её развития. Потребность в нововведениях определена рядом факторов, которые могут относиться, как к внутренней, так и к внешней среде организации. В результате чего можно говорить о многообразии этих факторов. Рассмотрим подробнее каждый из них.

К внутренним факторам принято относить:

* изменения в структуре организации;
* увеличение или уменьшение штата сотрудников;
* потребности в оптимизации трудового процесса, в том числе создание эффективных каналов коммуникации между отделениями организации и сотрудниками;
* расширение организации;
* слияние с другой организацией;
* прочие факторы.

Круг внешних факторов, которые существенно влияют на потребности организации и способствующие формированию новых, ещё более широк. К ним относятся:

* технический прогресс;
* социально-политические изменения;
* ограниченность в ресурсах;
* формирование сильной конкуренции;
* прочие факторы.

В связи с обилием внешних факторов, организация должна уметь быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям. В обратном случае, организация перестаёт выполнять поставленные задачи эффективно.

Инновационный процесс в организации тесно связан с такими понятиями как «инновационная деятельность», «инновация», «нововведение», «новшество». Чтобы многосторонне изучить инновационный процесс, рассмотрим подробнее все тесно связанные с ним понятия.

В литературе об организациях и инновационном менеджменте понятия «новшество» и «инновация» имеют ряд отличий. Под новшеством обычно рассматривается обработанный результат исследований, относящийся к какой-либо сфере деятельности, и способствующий увеличению эффективности организации. К таким новшествам можно отнести различные научные открытия, изобретения, патенты, предложения для оптимизации деятельности (рекомендации, методики, инструкции и др.), введение новой документации и правил, итоги маркетинговых исследований и другое[[2]](#footnote-2).

Фатхутдинов Р.А. определяет инновацию как своеобразный итог введения новшества, целью которого является изменение объекта управления и достижение эффекта научно-технического, социального или экономического характера[[3]](#footnote-3).

Понятие «нововведение» имеет больше сходств с «инновацией», о чём говорят ряд отечественных авторов. Например, Пригожин А.И. определяет понятие «новшества» как целенаправленное изменение, в результате которого происходит внедрение новых и относительно стабильных элементов в существующую систему отношений. Таким образом, нововведение – это процесс перехода системы из одного состояния в другое[[4]](#footnote-4). Как можно видеть, в данном определении подчёркивается различие между нововведением, как переходом, процессом, и новшеством, как непосредственным результатом этого процесса.

Другой отечественный исследователь инновационного процесса Бестужев-Лада И.В. подходит к определению нововведения с точки зрения принятия управленческих решений. Под нововведением он понимает разновидность управленческого решения, посредством которого происходит значительное изменение технического, экономического, политического, социального или иного процесса или явления[[5]](#footnote-5). Таким образом, им подчёркивается разница между нововведением и новшеством. Нововведение отличается от текущего изменения и не является закономерностью в деятельности организации.

Инновацию также следует рассматривать как явление, имеющее непосредственное отношение к различным технологиям, средствам производства, структуре организации, организации труда, рабочей силе, продукции и прочим явлениям. В результате, инновации могут быть производственными и управленческими. Управленческие инновации могут представлять собой, своего рода, реализацию новых методов при организации работы, распределении ресурсов, структурировании задач, определении вознаграждения[[6]](#footnote-6).

Исходя из вышесказанного, будет уместно рассмотреть определение инновации, предложенное Дусаевым Х.Б. Учёный рассматривает понятие инновации как результат, достигнутый посредством вложения средств в новую технику, технологию, усовершенствованные формы труда и менеджмента, а также, изменения способов планирования, анализа и контроля[[7]](#footnote-7). Данное определение подчёркивает значимость инновации как результата вложенных в неё средств.

С точки зрения Балабанова В.С., понятие «инновационный процесс» рассматривается как более широкое по сравнению с понятием «инновации». Это связано с тем, что инновационный процесс включает в себя такие элементы как:

* нововведение (инновация);
* новация (знание, новая идея);
* диффузия инновации, то есть процесс её распространения[[8]](#footnote-8).

Существует и другой подход к определению инновации. Перлаки И. говорит о понятии нововведения и определяет его как комплекс процессов создания, распространения и применения новшества, с целью удовлетворения определённой общественной потребности[[9]](#footnote-9). Исходя из этого, нововведение является процессом, состоящим из изменений в определённой среде, что отличается от взгляда Балабанова В.С., где под инновацией понимается скорее результат, нежели процесс.

По мнению Тарабаевой В.Б. понятие «инновационный процесс» и «инновация» также равнозначны. Она определяет инновационный процесс как комплексную деятельность по созданию (разработке, изобретению), изучению и адаптации, применению новшеств, а также расширению сфер их применения[[10]](#footnote-10).

Дибров А.М. предлагает рассматривать инновационный процесс, не только как уровень технического и технологического развития, но также как привычный образ человеческого мышления[[11]](#footnote-11).

Как можно видеть, существует множество подходов к определению понятия инновации. Медынский В.Г. предлагает классифицировать подходы различных авторов к определению инновации с точки зрения её объекта и предмета[[12]](#footnote-12). Таким образом, инновации рассматриваются авторами как:

1. процесс (например, Раппопорт В. определяет инновацию как осуществление на практике качественно нового решения[[13]](#footnote-13));
2. систему (например, Лапин В.Н. рассматривает инновацию как комплексный процесс[[14]](#footnote-14));
3. изменение (например, Яковец Ю.В. понимает под инновацией качественные изменения в производстве[[15]](#footnote-15));
4. результат (например, Левинсон А. определяет инновацию как результат, итог заранее проведённой научной деятельности, организационной и практической работы[[16]](#footnote-16)).

Как можно видеть, существует множество подходов к определению инновационного процесса. Чтобы детальнее рассмотреть данное явление необходимо также дать ему определённую характеристику. Чтобы охарактеризовать инновационный процесс, обычно используются следующие показатели:

* отношение членов организации к инновации и сопутствующим инновационным ценностям;
* открытость и восприимчивость к инновациям (степень участия члена организации в продвижении инновации);
* инновационная активность работников (применение членами организации инновационных умений и навыков);
* степень готовности к освоению инновации (квалификационная и психологическая готовность, а также мотивация к участию в инновационной деятельности)[[17]](#footnote-17).

Согласно вышеизложенным показателям, инновационный процесс должен отличаться своей новизной по сравнению с рядовыми изменениями.

Дятченко Л.Я. рассматривает четыре фактора, которые оказывают значимое влияние на направленность и характер инновационного процесса в организации. К ним относятся:

1. информированность членов организации о реализуемых инновациях (зависит от интересов и профессионализма сотрудников, а также от восприятия ими инновации как способа достижения определённого желаемого результата);
2. внешний контроль (возможность организации получать информацию об инновациях извне);
3. резервные ресурсы, способствующие внедрению инновации (к ним относятся время и члены трудового коллектива, готовые взять на себя ответственность за реализацию инновации);
4. организационная структура (разная профессиональная подготовка сотрудников может осложнить процесс выбора инновации для внедрения, а строгие правила и централизация управления не будут располагать к возникновению новых идей, с другой стороны, значительно упростят их внедрение)[[18]](#footnote-18).

Во многих организациях создаются специальные отделы, основной задачей которых становится работа с предубеждениями сотрудников к инновациям и с различиями во взглядах. Эти отделы действуют не постоянно, а только во время внедрения инновации, и объединяют в себе представителей различных подразделений организаций, которые инновация непосредственно затрагивает[[19]](#footnote-19).

Подводя итог вышесказанному, дадим следующее определение инновации. Инновация – это любое нововведение в социальной, экономической, технической и другой сфере жизни общества, отличающееся своей новизной и неординарным подходом к решению той или иной проблемы. Нововведения могут предполагать преобразование, как условий труда, так и самой трудовой деятельности членов организации, совершенствование методов и средств, используемых в производстве[[20]](#footnote-20).

Таким образом, сущность инновационного процесса заключается в последовательности изменений в ходе разработки, использования и распространения тех или иных новшеств[[21]](#footnote-21).

Рассмотрев сущность инновационных процессов в организации, дав определение понятию инновации, а также проведя различия между инновацией и другими близкими по форме, но отличными по содержанию понятиями, можно перейти к определению проблем инновационного развития.

# 1.2 Проблемы инновационного развития

Инновационное развитие подразумевает качественные изменения внутренней структуры организации как целостной системы. Результатом совокупности изменений в процессе инновационного развития должен стать переход в организации в качественно новое состояние[[22]](#footnote-22).

Значимым фактором, влияющим на процесс инновационного развития, является стадия внедрения инновации и сопутствующие ей проблемы инновационного внедрения.

Рассмотрим следующие этапы процесса изменений[[23]](#footnote-23):

1. «Размораживание».
2. «Движение».
3. «Замораживание».

Под размораживанием понимается процесс осуществления действий менеджером, которые направлены на обоснование необходимости изменений. На данном этапе также происходит признание нынешних достижений коллектива.

На втором этапе происходит осуществление изменений на практике и вовлечение в процесс изменений членов коллектива. На данном этапе сотрудники также должны суметь разделить идеи и цели инициатора изменений.

На последнем этапе происходит закрепление сложившихся в процессе изменений новых норм поведения. Происходит поощрение следования новым нормам и наказание за следование старым нормам. Также формируется новая система контроля над исполнением действий, свидетельствующих об успешном внедрении инновации.

Веснин В.Р. предлагает рассматривать стадии изменения в отношениях членов коллектива организации к реализуемым изменениям[[24]](#footnote-24). Выделяются следующие стадии:

1. Отрицание. Возникает в процессе появления информации о планируемых изменениях. Наличие альтернативных программ изменений или необходимость в других действиях способствуют формированию желания к отрицанию грядущих изменений.
2. Уклонение. Обычно возникает на стадии принятия официального решения о начале изменений. Характерные признаки уклонения: пассивность, отсутствие участия или активное сопротивление.
3. Исполнение. На этой стадии ведущую роль начинают играть исполнители, приходя на смену генераторам идей. Происходит признание реализуемых изменений, желание к уклонению угасает.
4. Поддержка изменений. На данной стадии сотрудники полностью включаются в реализацию изменений и начинают поддерживать саму идею, начиная чувствовать и свою заслугу в полученных результатах.

Печебут Л.Г. и Чикер В.А. предлагают делить инновационный процесс на пять этапов[[25]](#footnote-25):

1. инициация внедрения инновации (обусловлена внешними и внутренними факторами, такими как: поставщики, потребители, конкуренты, а также выявляется потребность организации в конкретном нововведении);
2. принятие решения о внедрении конкретной инновации;
3. разработка проекта инновации (конкретизация проекта и прогнозирование дальнейшего развития);
4. подготовка территории для инновации (происходит поиск сторонников инновации и определяется группа её реализации);
5. внедрение инновации.

Как можно видеть, руководству организации зачастую приходится иметь дело с нежеланием у членов коллектива поддерживать инновационную деятельность. Таким образом, инновационный процесс закономерным образом выявляет противоречия в организации, которые приводят систему отношений в организации в неустойчивое состояние. Неустойчивость системы отношений порождает конфликты внутри организации, что неразрывно связано с сопротивлением инновационной деятельности[[26]](#footnote-26).

Рассмотрим понятие сопротивления инновации более подробно. Ансофф И. определяет сопротивление как многостороннее явление, которое приводит к неожидаемым отсрочкам, дополнительным расходам и снижению стабильности процесса изменений[[27]](#footnote-27). Автор предлагает делить сопротивление инновации на три вида:

1. Сопротивление технической системы;
2. Сопротивление политической системы;
3. Сопротивление культурной системы[[28]](#footnote-28).

Сопротивление технической системы возникает по ряду причин:

* привычное мышление сотрудников организации;
* возникновение технических проблем в процессе изменения средств труда;
* возникновение недоверия из-за нехватки информации, что, в конечном счёте, приводит к беспокойству перед негативными последствиями инновации;
* другие.

Сопротивление политической системы включает в себя:

* критику качества управления;
* конфликт между старыми и новыми командами внутри организации.

Сопротивление культурной системы подразумевает наличие проблем, связанных с переходом на новый порядок деятельности, а также формирование неблагоприятного климата для инновационной деятельности.

Источником проблем инновационного развития также могут быть структурные изменения в общей экономической системе, где в основе проблемы выступает процесс изменения системы труда. Примером таких проблем могут быть закрытия нерентабельных организаций с сопутствующей заменой их более новыми.

Исходя из того, что инновационная деятельность является процессом, не поддающимся формализации, всё большую роль начинает играть человеческий фактор.

К человеческому фактору можно отнести возникающие социально-психологические барьеры. Социально-психологические барьеры возникают в результате личностного восприятия ситуации. Отечественные психологи выделяют смысловые и эмоциональные барьеры[[29]](#footnote-29).

Смысловые барьеры возникают в форме сомнения, обесценивании идей, непонимания сообщений, неодобрении поступков и решений, несогласии с аргументацией, недоверии знаниям и опыту.

Эмоциональные барьеры проявляются в форме неуверенности, недоумения, обиды, раздражения, негодования, возмущения.

В зависимости от типа социально-психологического барьера применяются те или иные средства для их преодоления. Переговоры в данном случае могут способствовать их преодолению, что будет рассмотрено во втором параграфе второй главы.

Так как в инновационную деятельность вовлечены разные социальные группы, среди которых могут быть создатели инновации, её разработчики, заказчики, различные посредники и другие, у всех из них имеются свои собственные потребности, интересы, цели. В связи этим происходит формирование неоднозначных представлений и ожиданий у лиц, вовлечённых в инновационную деятельность, у которых также возникают эмоциональные переживания, также оказывающие ощутимое влияние на будущее инновации.

Коттер Дж. И Шлезингер Л. предлагают рассматривать следующие причины сопротивления инновационной деятельности в организациях[[30]](#footnote-30):

1. Узко собственнический интерес (страх перед изменением или ликвидацией ценных для сотрудника норм и традиций организации, которые определяют привычный порядок деятельности в организации).
2. Непонимание изменений (недостаток информации у сотрудников о целях внедрения инноваций и их значимости).
3. Недоверие к изменениям (нехватка информации формирует недоверие к инициатору инновационной деятельности, у сотрудников возникает ощущение, что их мнение не значимо для руководства и их интересы не учитываются).
4. Низкий уровень готовности сотрудников к изменениям (отсутствие у сотрудников желания осваивать новое).
5. Различие в восприятии (инициатор инновации и другие сотрудники видят инновационную деятельность под разным углом, кто-то может видеть лишь положительные стороны нововведения, а кто-то только отрицательные).
6. Неудачи в реализации предыдущих изменений (формируется скептическое отношение к новым попыткам внедрить инновации).
7. Усталость от изменений (возникает в результате возникновения дополнительной нагрузки на сотрудников организации в связи с инновационной деятельностью).
8. Влияние других людей (речь может идти как о мнении сотрудников организации, так и людей извне, в том числе друзей, членов семьи и прочих).

Приводятся и другие классификации причин возникающих проблем в ходе инновационного процесса. Например, можно выделить следующие группы причин[[31]](#footnote-31):

1. Организационные (проявляется в нежелании сотрудников поддерживать изменения системы отношений и участвовать в инновационном процессе).
2. Экономические (проявляется в нежелании сотрудников лишиться дохода, привилегий или работы, а также возникновение опасений перед увеличением количества и интенсивности труда).
3. Социально-политические (проявляется в возникновении сомнения у сотрудников относительно целесообразности инноваций, что вызвано неполной осведомлённостью о целях, выгодах, затратах и рисках).
4. Личностные (проявляется в нежелании менять устоявшуюся систему отношений, возникновение страха перед возможностью потерять свой нынешний статус, не справиться с новыми задачами, новыми обязанностями).

Говоря о проблемах инновационного развития в организации нельзя обойти стороной взаимосвязь инновационного процесса и организационной культуры. Под организационной культурой понимается система норм, ценностей, принципов, запретов, ритуалов, традиций и способ организации деятельности[[32]](#footnote-32).

Несомненно, организационная культура способна оказать значительное влияние на ход инновационного процесса, при том, что она способна как способствовать внедрения и дальнейшему функционированию инновации, так и существенно затормаживать ход внедрения инновации. Более того, внутренний климат организации также подвержен изменению, в результате взаимовлияния организационной культуры и инноваций.

Кошелев А.Н утверждает, что главным назначением организационной культуры является её влияние на сплочённость трудового коллектива[[33]](#footnote-33). Следовательно, организационная культура способствует функционированию организации как единого организма, где действия сотрудников согласуются друг с другом. При согласованности организации как организма и при понимании сотрудниками поставленных целей, инновационный процесс проходит намного эффективнее.

Следует отметить, что каждая организация обладает своей специфической организационной культурой. Это может быть обусловлено характером деятельности организации, местом, где организация находится, может также зависеть от национальных особенностей трудового коллектива, от характера деятельности руководства и стоящих перед ним целей.

Инновационный процесс также значительно зависит от умений руководства настраивать взаимодействие с рядовыми сотрудниками[[34]](#footnote-34). Исходя из того, что все члены организации обладают разным восприятием на происходящее, умение управляющего наладить связь с сотрудниками позволяет предотвратить ряд проблем инновационного развития, в первую очередь, связанные с искажённым восприятием самой инновации. Также руководитель может получить ценную информацию о недостатках инновации от сотрудников, настроенных скептически к инновации и приводящих конструктивную критику в поддержку своей точки зрения.

Подводя итог вышесказанному, проблемы инновационного развития возникают по многим причинам. Характер причин также может быть разным, а оказывать влияние на ход инновационного развития может организационная культура, внутренний климат в организации, стиль руководства. Умение руководителя организации или инициатора инновации видеть возможные причины возникающих препятствий и грамотно с ними работать, способствует предотвращению ряда проблем и ускорению процесса внедрения инновации.

# 1.3 Типология инновационных конфликтов

В предыдущих двух параграфах мы детально изучили сущность инновационных процессов, их особенности применительно к деятельности организации, проблемы, возникающие в процессе инновационной деятельности. На основе имеющихся сведений, можно перейти к рассмотрению инновационного конфликта и его типологии.

Инновационным конфликтом является особый вид организационного конфликта между сторонниками и противниками внедрения инновации, который возникает в результате противоречия между структурой организации, технологиями, нормами и ценностями, методами управления с одной стороны, и изменениями, происходящими в них в процессе инновационной деятельности, с другой.

Следует отметить, что в зарубежной литературе термин «инновационный конфликт» не встречается, но вместо этого используется термин схожий по значению – «resistance to change», что переводится как сопротивление изменениям. Понятие «сопротивление изменениям», используемое в зарубежной литературе носит более широкий и общий характер по сравнению с понятием «инновационного конфликта».

Л. Кока и Д. Френч ввели понятие «сопротивление изменениям» в 1948 году, определяя его как совокупность индивидуальных реакций через фрустрацию и реакций, заданных всем коллективом[[35]](#footnote-35). Они исследовали конкретную ситуацию на предприятии, где объектом исследования было сопротивление нововведениям, которое проявлялось в форме жалоб сотрудников на конкретные изменения[[36]](#footnote-36).

Другой зарубежный учёный, Коннер Д., определял сопротивление изменениям как естественную реакцию людей на изменения, затрагивающие их нынешнее положение и статус, изменения, приводящие к потере психологического равновесия у человека, при вынужденно изменяющихся ожиданиях[[37]](#footnote-37).

Конфликты в организации и сопротивление изменениям также являются двумя взаимозависимыми явлениями. В процессе внедрения инноваций сопротивление также видоизменяет свой характер. Таким образом, большинство членов коллектива на ранней стадии значительно критикуют инновации. Далее происходит разделение коллектива на сторонников и противников инновации и только после этого между ними возникает конфликт. После этого сторонники инновации приобретают всё большее влияние, позиции противников инновации ослабевают, и происходит переход к скрытому сопротивлению. В конечном счёте, противники инновации покидают организацию[[38]](#footnote-38). Данный подход, описанный зарубежными авторами, рассматривает процесс противостояния между сторонниками и противниками инновации как процесс усиления позиций одних и ослабления позиций других, как конфликт с нулевой суммой[[39]](#footnote-39).

Достаточно часто конфликт приобретает явную форму. Через открытое выражения несогласия с инновационной деятельностью происходит стремительное развитие конфликта, которое приходит к своему логическому завершению. Если же нет пространства для выражения конфликта в явной форме, то конфликт приобретает скрытый характер и сказывается на эффективности работы организации. Поэтому зачастую важно, чтобы руководители организации или лица, чей сферой ответственности является работа с сопротивлением инноваций у сотрудников, стимулировали развитие конфликта и его переход в открытую стадию[[40]](#footnote-40).

Ряд учёных считает, что пассивная реакция также свидетельствует о проблемах в инновационном процессе, стимулирующих возникновение конфликта и рассматривают это явление наряду с открытым сопротивлением инновационной деятельности[[41]](#footnote-41).

Как уже говорилось, понятие сопротивления изменениям трактуется зарубежными авторами шире, нежели понятие инновационного конфликта, где конфликт выступает как форма проявления сопротивления. Теперь перейдём к рассмотрению понятия инновационного конфликта и его трактовке отечественными авторами.

Инновационный конфликт как понятие начали активно использовать Анцупов А.Я. и Шипилов А.И. Инновационный конфликт рассматривается ими как разновидность производственного (делового) или организационного конфликта. Объектом же конфликта может выступить предложение, разработка или внедрение инновации[[42]](#footnote-42).

Авторы раскрывают особенности инновационных конфликтов. Среди которых они называют: возникновение конфликта на стадии внедрения инновации, предмет конфликта (новые функции у сотрудников, новые требования к поведению, новые правовые нормы, с вытекающими из них правами и обязанностями, приводящие к изменению статуса субъекта в устоявшейся системе отношений), инициатора (сотрудник настроенный положительно к процессу нововведений) и сотрудников настроенные скептически к инновации.

Ещё более подробно Анцупов А.Я. и Шипилов А.И. рассматривают разновидность инновационного конфликта – межличностный инновационный конфликт. Под ним понимается противодействие между сторонниками и противниками инновации, которое сопровождается негативными эмоциями в отношении друг к другу[[43]](#footnote-43).

Сторонами межличностного инновационного конфликта выступают:

1. новатор – создатель и сторонник инновации;
2. консерватор – противник инновации.

Для каждой из сторон конфликта есть весомые причины для вступления в конфликт. Авторы выделяют следующие: стремление новатора повысить эффективность деятельности организации, желание изменить устоявшуюся систему отношений и деятельности с одной стороны, и желание консерватора работать по прежней схеме, не менять стиля поведения и деятельности, желание работать по прежней схеме с другой стороны. Межгрупповой инновационный конфликт Анцуповым А.Я. и Шипиловым А.И. не рассматривается.

Тарабаева В.Б. подходит к рассмотрению инновационного конфликта под другим углом, уделяя внимание роли ценностей сторон инновационного конфликта. Инновационный конфликт определяется как форма взаимодействия индивидов в организации или самой организации в инновационном процессе[[44]](#footnote-44).

Выделяются следующие аспекты инновационного конфликта:

1. противоположные ценности участников конфликта;
2. противоположное восприятие сущности и целей инновации и способов её реализации;
3. противоположно направленная деятельность участников инновационного конфликта (одни продвигают инновацию, другие препятствуют продвижению)[[45]](#footnote-45).

Исходя из этого, участники инновационного процесса имеют противоположные представления о сущности, целях и форме инновационного процесса, в результате чего вступают в конфликт в ходе внедрения инновации[[46]](#footnote-46). Тарабаева В.Б. акцентирует внимание на личностном факторе, где конфликт в большей степени определяется характеристикой личности, вступающей в конфликт.

Существует другая точка зрения на определяющую роль в процессе формирования инновационного конфликта. Так, например, Кобзева Н.М. говорит, что значение личностного фактора и психологических причин не столь велико в возникновении инновационного конфликта. Инновационный процесс ей рассматривается как целенаправленные изменения на разных уровнях системы управления организацией. В ходе инновационного процесса создаются новые элементы системы, например, новый отдел, должность, функции. Таким образом, инновационный конфликт в организации имеет деперсонифицированный характер и определяется противоречивостью меняющейся системы. Хотя участники конфликта также могут преследовать собственные интересы и цели в конфликте и стремиться изменить систему отношений внутри фирмы[[47]](#footnote-47).

Кобзева Н.М. уделила внимание возникновению противоречий в процессе изменения внутренней системы организации. Схожую точку зрения высказывает другой отечественный учёный Сюй Цзинь-Ли. По его мнению, инновационный конфликт – это вид организационного конфликта, при возникновении которого проявляются противоречия между стабильной структурой организации, методами управления, технологиями, нормами и ценностями – с одной стороны и происходящими с ними изменениями – с другой стороны[[48]](#footnote-48). Преодоление сопротивления разных систем организации является основополагающей причиной возникновения противоречий и формирования инновационного конфликта.

Инновационные конфликты не всегда возникают в инновационном процессе. Зачастую их возникновение обусловлено рядом факторов, от которых также зависит степень интенсивности конфликта и, соответственно, возможные последствия. К этим факторам можно отнести: количество людей участвующих в инновационном процессе, скорость внедрения инновации, масштаб охвата инновации, степень радикальности изменений, серьёзность внедряемых изменений, качество планирования внедрения инновации и качество каналов коммуникации, способствующих информированности сотрудников организации.

Следует отметить, что часть авторов связывает возникновение инновационного конфликта с организационными изменениями, а часть с самим процессом внедрения инновации и его характером, методами реализации внедрения.

В данной работе мы будем рассматривать инновационный конфликт как особый вид организационного конфликта, сторонами которого выступают сторонники и противники инновации, возникающий в процессе изменения внутренней системы отношений, деятельности и функционирования организации.

Дав определение инновационному конфликту, перейдём к рассмотрению его типологии.

Кармин А.С. выделяет типологию инновационного конфликта по их источникам и выделяет следующие типы инновационного конфликта:

1. структурные (возникают между отделами и подразделениями организации по поводу различия в их задачах);
2. позиционные конфликты (стремление участников конфликта сделать свою первоначально занятую позицию выигрышной и заставить другую сторону конфликта сдаться);
3. конфликты справедливости (возникают при оценке трудового вклада сотрудников);
4. соперничество за ресурсы (возникает при недостатке ресурсов для выполнения рабочих задач);
5. динамические конфликты (обусловлены групповой динамикой и борьбой за лидерство)[[49]](#footnote-49).

Другой отечественный исследователь Кобзева Н.М. предлагает следующую типологию инновационных конфликтов по критериям:

1. в зависимости от статуса, положения участников конфликта:

- вертикальные;

- горизонтальные;

- смешанные;

1. в зависимости от области формирования разногласий:

- внутриличностные;

- межличностные;

- межгрупповые;

- между личностью и группой;

1. в зависимости от внутреннего содержания конфликта:

- рациональные (причина конфликта кроется в решаемой проблеме);

- эмоциональные (перенос причины конфликта на личность)[[50]](#footnote-50).

Также Кобзева Н.М. выделяет прямые и косвенные факторы влияния на инновационный конфликт. В зависимости от этого выделяются следующие источники конфликта:

1. Факторы прямого воздействия:

* информационный (коммуникативный) фактор (недостаток, искажение или отсутствие информации о внедрении инновации, отсутствует качественная обратная связь);
* ресурсный фактор (нехватка ресурсов для внедрения инновации);
* функциональный фактор (проблемы во взаимодействии с внешней средой организации, а также отсутствие связей между отделами и работниками);
* мотивационный фактор (низкая мотивация труда в организации).

1. Факторы косвенного воздействия:

* внешняя среда организации;
* социально-психологический климат;
* неудовлетворение потребности в безопасности;
* стиль управления организацией у руководства[[51]](#footnote-51).

Следует отметить, что инновационный конфликт является видом организационного конфликта, который, в свою очередь, также является одним из видов существующих конфликтов. Исходя из этого, к инновационному конфликту применимы другие типологии, которые относятся к более широкому кругу конфликтов.

Рассмотренная типология инновационных конфликтов позволит нам охарактеризовать рассматриваемый инновационный конфликт во второй главе исследования и провести тщательное его изучение и анализ.

# Глава 2. Способы урегулирования инновационных конфликтов

# 2.1 Сущность урегулирования инновационных конфликтов в организации

Инновационный конфликт в организации не является сугубо негативным или позитивным явлением. В зависимости от способа урегулирования конфликта и качества его применения, конфликт может, как способствовать развитию организации, так и негативно влиять на её деятельность. В одном случае, инновационный конфликт служит источником развития и совершенствования организации, в другом, приводит к различным негативным последствиям, например: к потере ценных сотрудников или клиентов, к уменьшению прибыли, к подрыву доверия сотрудников к руководству и другое.

Точно также и инновационная идея может способствовать развитию и укреплению организации на рынке или приводить к возникновению внутренних и внешних проблем, тем самым подрывая стабильное функционирование.

Если судьба инновации в большей степени зависит от способов её реализации и грамотного управленческого подхода, то развитие конфликта напрямую зависит от способа работы с ним. Далее рассмотрим понятие урегулирования конфликта.

Анцупов А.Я. и Шипилов А.И. под урегулированием конфликта понимают целенаправленное воздействие на конфликтную ситуацию третьей стороной, для развития конфликта в положительном направлении и минимизации негативных последствий. Целью вмешательства третьей стороны является устранение противоречия, лежащего в основе конфликта или его смягчение. Урегулирование конфликта происходит при помощи различных методов и методик[[52]](#footnote-52). Их грамотное сочетание можно назвать эффективным урегулированием конфликта.

Участие третьей стороны в урегулировании конфликта может происходить как с согласия, так и без согласия сторон. Кармина А.С. считает, что третьей стороной в урегулировании конфликта могут выступать: суд (третья сторона-уполномоченный представитель общественной власти), арбитраж (третья сторона - арбитр) и медиатор[[53]](#footnote-53).

Орлянский В.С. рассматривает понятие урегулирования как воздействие на конфликт с целью ограничения его негативного воздействия, а также перенаправления конфликта в общественно-допустимые формы развития. На основе этого положения, учёный выдвигает следующие этапы регулирования конфликта[[54]](#footnote-54):

* выявление и признание конфликта (стороны признают реальность конфликта, также осознаётся перспектива деструктивного развития конфликта);
* объективный анализ конфликта (включает выявление основных причин конфликта, его участников и другие составляющие);
* институционализация конфликта (определение основных норм и правил протекания конфликта);
* легитимизация конфликта (признание субъектами конфликта каких-либо общественных норм и правил, а также обязательство соблюдать эти нормы и правила);
* трансформация конфликта в организованную форму (конструктивное развитие конфликта);

Ослабление конфликта путём его перевода в другую сферу отношений Орлянский В.С. рассматривает как один из возможных методов конструктивного воздействия на конфликтную ситуацию. В данном случае, переориентация конфликтующих сторон на новую проблему будет способствовать снижению интенсивности протекающего конфликта и, как следствие, его ослаблению.

При инновационном конфликте в организации, в качестве новой проблемы может выступить абсолютно любая деятельность по устранению текущих неполадок. Часто совместное решение рядовых проблем способствует налаживанию взаимопонимания по более сложным вопросам, поэтому приём переориентации на другие проблемы может быть весьма эффективен.

В урегулировании конфликта особое место занимают правовые методы воздействия. Н.В. Дмитриев рассматривает понятие нормативного урегулирования конфликта, как один из эффективных методов воздействия третьей стороной. Важно отметить, что, по Н.В. Дмитриеву, нормативное урегулирование конфликта имеет ряд особенностей, которые определяются двумя основными составляющими: природой норм и спецификой противоборства сторон[[55]](#footnote-55).

В рамках нормативного урегулирования конфликта могут быть применены: нравственные, религиозные нормы и нормы права[[56]](#footnote-56). Дмитриев Н.В. отмечает, что фактически каждый конфликт имеет юридическое основание, что позволяет по мере развития конфликта облечь его в юридическую форму и, следовательно, прибегнуть к его урегулированию правовыми средствами[[57]](#footnote-57).

В зависимости от масштаба конфликта, а также от статуса участвующих в нем сторон, конфликт может быть урегулирован на разных уровнях, с использованием различных правовых средств. К различным правовым средствам Дмитриев Н.В. относит[[58]](#footnote-58):

1. Конституционные средства.
2. Судебные и арбитражные средства.
3. Административные средства.

Д.В. Дмитриев предлагает конкретные методы нормативной регуляции (рис 2.1.1.).

Неформальный метод

Метод формализации

Методы нормативной регуляции конфликта

Метод локализации

Метод индивидуализации

Метод информации

Метод выгодного контраста

Рисунок 2.1.1. Нормативные механизмы

Нормативное урегулирование конфликтов является наиболее эффективным тогда, когда урегулирование конфликта иными методами не даёт необходимого результата, или же просто не может быть применено к конкретной ситуации.

Тарабаева В.Б. предлагает рассматривать урегулирование конфликта как способ воздействия на работников организации, где основной целью является устранение причины конфликта и формированию нормальных отношений между конфликтующими сторонами[[59]](#footnote-59).

Далее автором приводятся различные методы урегулирования конфликта, среди которых выделяются две группы методов[[60]](#footnote-60):

1. Структурные методы:

* разъяснение требований;
* использование механизмов координации;
* постановка новых или конкретизация общих целей организации;
* развитие системы поощрения.

1. Межличностные методы – использование подходящего к ситуации стиля поведения.

В зависимости от остроты конфликта выделяются следующие пять стилей урегулирования конфликта:

1. третейский судья;
2. арбитр;
3. посредник;
4. помощник;
5. наблюдатель.

Каждый из пяти типов урегулирования конфликта заключает в себе определённый метод воздействия на конфликтную ситуацию в лице третьей стороны. Для третьей стороны определяются её полномочия, которые, в свою очередь, определяют характер последующего воздействия третьей стороны на конфликт.

Первые два стиля (третейский судья и арбитр) называют авторитарными стилями. В обоих стилях третья сторона изучает проблему всесторонне и обладает широким спектром возможностей для урегулирования противоречия. Ключевое отличие роли третейского судьи от роли арбитра заключается в том, что решение арбитра может быть обжаловано сторонами, а решение третейского судьи обязательно для исполнения[[61]](#footnote-61).

Посредник способствует конструктивному обсуждению проблемы сторонами, с целью их самостоятельной выработки решения. Важным является то, что окончательное решение всегда остаётся за сторонами конфликта. Помощник организует конструктивное взаимодействие сторон конфликта, способствуя совершенствованию процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров. Помощник не вмешивается в непосредственное обсуждение проблемы. Наблюдатель обеспечивает своим присутствием поддержание ранее достигнутых договорённостей, а также способствует минимизации проявлений агрессии в ходе обсуждения проблемы сторонами[[62]](#footnote-62).

Руководитель организации может выступать в качестве третьей стороны в урегулировании конфликта. Анцупов А.Я. считает, что деятельность руководителя обычно включает две основных составляющих: анализ конфликта и его урегулирование.

Анализ конфликта включает:

* приобретение информации о конфликте;
* сбор данных о конфликте;
* анализ данной информации;
* проверка полученной информации на достоверность;
* оценка ситуации конфликта.

Регулирование конфликта руководителем включает:

* выбор способа разрешения конфликта;
* осуществление выбранного способа;
* уточнение информации и принимаемых решений;
* снятие напряжения после конфликта;
* анализ полученного опыта в ходе урегулирования конфликта.

Анцупов А.Я. также подчёркивает значимость конфликтологической компетентности у руководителя организации, который выступает в роли третьей стороны в регулировании конфликта. А.Б. Немкова рассматривает конфликтологическую компетентность как способность и возможность осуществлять следующие действия[[63]](#footnote-63):

* проводить профилактику конфликта;
* переводить конфликт из деструктивного в конструктивное русло;
* выступать в качестве посредника или медиатора в конфликте.

Главной целью руководителя, выступающего в роли третьей стороны в урегулировании конфликта, является перенос сложившегося противоречия в область делового и конструктивного обсуждения проблемы. Исходя из чего, руководитель может использовать следующие приёмы[[64]](#footnote-64):

* поочерёдное выслушивание мнений обеих сторон;
* тактичность в общении, стремление показать готовность конструктивному взаимодействию;
* объективная оценка мнений работников, с учётом их реальных действий, а также мнений других участников;
* избегание окончательных оценок личности и поведения конфликтующих сторон;
* стремиться снизить повышенную эмоциональность путём переключения внимания конфликтующих сторон (данный приём схож по смыслу с приёмом переориентации конфликтующих сторон, описанным Орлянским В.С.);
* акцентировать внимание на положительных суждениях участников конфликта относительно действий противоположных сторон, стремиться к избеганию негативных суждений;
* побуждение участников ещё раз переосмыслить сложившуюся ситуацию и их роль в ней.

Фишер С. и Абди Д.И. предлагают использовать термин «трансформация конфликта» при описании работы с ним. Урегулирование конфликта выступает одним из звеньев общей цепи, которая включает[[65]](#footnote-65):

1. Предупреждение (предотвращение применения насилия в конфликте и осуществление мер по профилактике конфликта).
2. Улаживание (достижение мирного соглашения для прекращения насильственных действий, происходит совместное решение проблем).
3. Урегулирование (ограничение насилия посредством изменений в поведении сторон, перемирие для приведения системы отношений в прежнее состояние).
4. Разрешение (устранение противоречия и построение новых прочных отношений).

Авторы рассматривают понятие урегулирования конфликта, не связывая его с участием третьей стороны.

Инновационный конфликт, как уже было упомянуто в первой главе исследования, является типом организационного конфликта. Следовательно, к нему применимы общие методы урегулирования организационных конфликтов с учётом специфики инновационной деятельности.

Поскольку в качестве главной проблемы инновационной деятельности является противоречие между традиционными и инновационными ценностями, культура организации значительно влияет на возможности урегулирования конфликта.

Шейн Э. предлагает рассматривать организационную культуру как трёхуровневое явление[[66]](#footnote-66).

К первому уровню относятся, так называемые, «артефакты». Они затрагивают внешние аспекты жизни организации, среди которых технологии, стиль взаимодействия коллектива, истории и мифы, различные ритуалы. Второй уровень включает провозглашаемые базовые представления и ценности. К третьему уровню относятся убеждения, которые находятся в подсознании сотрудников и кажутся им чем-то самоочевидным, формируя особенности восприятия, мысли и чувства[[67]](#footnote-67).

Организационная культура может способствовать внедрению инновации в организацию. Внедрение инновации всегда имеет определённую схему. Левин К. предлагает схему внедрения инновации, состоящую из трёх этапов:

1. «размораживание» установок (происходит внедрение новых моделей поведения и обучения);
2. «изменение групповых норм» (проводятся дискуссии о разработке плана деятельности и переходе к планируемому состоянию относительно новых норм взаимодействия);
3. «замораживание» новых установок (инновация становится обычным явлением)[[68]](#footnote-68).

Формирование организационной культуры занимает важное место в процессе урегулирования конфликта. Следует отметить, что данный процесс способен как предотвратить возникновение инновационного конфликта, так и минимизировать издержки при его возникновении.

Организационная культура оказывает значительное влияние по ряду направлений[[69]](#footnote-69):

1. происходит согласование интересов и формируется команда в процессе создания ощущения принадлежности конкретному коллективу, а также солидарности и причастности к изменениям;
2. достигается баланс ценностей у сотрудников или подразделений организации;
3. происходит преодоление барьеров, как на уровне личности, так и на уровне групп, что способствует готовности сотрудников к участию в инновационном процессе и пониманию целей его реализации.

Также следует отметить, что урегулирование инновационного конфликта не является его разрешением. Разрешение инновационного конфликта может быть результатом его урегулирования. В данной работе под урегулированием инновационного конфликта мы будем рассматривать способ управления конфликтом, при участии третьей стороны, оказывающей влияние на конфликтную ситуацию с целью её разрешения.

В урегулировании инновационного конфликта должны происходить следующие процессы:

1. повышаться степень доверия и открытости между конфликтующими сторонами;
2. налаживаться прямые контакты между сторонами конфликта;
3. создаваться условия для открытого и непредвзятого обсуждения проблем, возникающих в инновационном процессе;
4. при невозможности создания таких условий ограничить контакт оппонентов друг с другом, при риске применения насилия в отношении одной из сторон;
5. воздействовать на конфликтующие стороны.

Одним из наиболее эффективных способов урегулирования инновационного конфликта являются переговоры, которым посвящён следующий параграф исследования.

# 2.2 Переговоры как эффективный способ урегулирования инновационных конфликтов

Переговоры являются довольно широким понятием и охватывают достаточно много форм взаимодействия в конфликте. О роли переговоров в урегулировании конфликтов посвящено достаточно много как российской литературы, так и зарубежной. Рассмотрению эффективности переговоров в урегулировании инновационного конфликта посвящено не так много специальной литературы. Поэтому рассмотрим в этой части исследования понятие переговоров и попробуем дать оценку их эффективности в урегулировании инновационного конфликта.

Существую разные стили ведения переговоров. При выборе стиля ведения переговоров следует всегда учитывать соотношение сил сторон, их цели, а также уровень напряжённости между ними. Чаще всего приводятся три основных стиля ведения переговоров[[70]](#footnote-70):

1. мягкий;
2. жёсткий;
3. сотруднический (интегративный).

Каждый из стилей ведения переговоров является выгодным при определённых условиях. Мягкий стиль ведения переговоров лучше применять тогда, когда сохранение хороших отношений с противоположной стороной играет большую роль, чем решение, которое будет выгодно только одной из сторон. Жёсткий стиль наоборот применяется тогда, достичь результат гораздо важнее, чем сохранить отношения. Жёсткий стиль также применим в ситуации явного перевеса сил. Третий стиль – интегративный, который мы подробно рассмотрим далее.

В данном исследовании мы уделим основное внимание интегративным переговорам, концепцию которых разработали американские учёные Р. Фишер и У. Юри.

В работе «Переговоры без поражений. Гарвардский метод» учёные приводят основные положение своего подхода к ведению переговоров. Для взаимовыгодного подхода к переговорам, учёные предлагают придерживаться ряда принципов.

Первый принцип подразумевает, что на переговоры надо идти, имея точное представление о своих дальнейших действиях в ситуации, когда переговоры не увенчаются успехом. В такой ситуации необходимо понимать, какие действия должны последовать далее. Р. Фишер и У. Юри вводят понятие наилучшей альтернативы обсуждаемому соглашению (НАОС). На переговоры следует идти, если мы точно знаем, при каких условиях нам будет выгоднее не идти на соглашение. Любое предложение в переговорах должно быть сопоставлено с альтернативой переговорам и если это предложение менее выгодным, чем альтернатива переговорам, то на предложение не стоит соглашаться[[71]](#footnote-71).

Второй принцип – необходимо отделять людей от проблемы, чтобы в ходе переговоров обсуждать не личность конфликтующей стороны, а непосредственно саму проблему[[72]](#footnote-72).

Третий принцип – необходимо различать позиции и интересы сторон. Зачастую всего лишь знание интересов противоположной стороны на переговорах позволяет найти более выгодное предложение. Данный принцип будет детально рассмотрен далее в работе[[73]](#footnote-73).

Четвёртый принцип – следует рассматривать абсолютно любые варианты решения и при их оценивании нужно использовать объективные критерии, то есть средства оценки, которые не зависят от субъективных предпочтений сторон. При таком подходе принятое решение будет восприниматься сторонами как справедливое по отношению ко всем[[74]](#footnote-74).

Для данного исследования наиболее подходит определение переговоров данное Карпенко А.Д. «Переговоры – процесс адекватной коммуникации, эффективного просвещения и ответственного использования власти с целью взаимной выработки, обмена и выполнения определённых обещаний, которые приводят к реалистичным и прочным соглашениям»[[75]](#footnote-75).

Для достижения прочных соглашений от сторон конфликта требуется желание участвовать в решении проблемы совместными усилиями.

Зачастую причиной конфликта оказывается искажение или неправильная интерпретация информации полученной от первоисточника. В таком случае переговоры способны восстановить нормальный обмен информацией и вернуть взаимопонимание.

Важное место в урегулировании инновационного конфликта в организации занимают ценности сторон. Поскольку сторонами обычно выступают сторонники и противники внедрения инновации, расхождение в ценностях может быть существенным и препятствовать процессу урегулирования конфликта. В таком случае, со стороны посредника будет важно уделить должное внимание ценностям сторон и уметь обратить их внимание на объединяющие их ценности.

Ключевое место в переговорном процессе занимают интересы сторон. Под интересами понимаются конкретные и индивидуализированные потребности человека[[76]](#footnote-76).

Фишер Р. и Юри У. подчеркивают разницу между интересами сторон конфликта и их позициями. В качестве позиций они понимают способ достижения интересов, который кажется стороне наиболее оптимальным, зачастую существенно ущемляющий интересы другой стороны. Поскольку позиции не тождественны интересам сторон, в процессе переговоров особенно важно уметь видеть различия между интересами и позициями сторон и уметь вести переговоры на основе интересов[[77]](#footnote-77).

Иванова Е.Н. утверждает, что позиция участника переговоров фактически является его предложением для решения проблемы, где проблемой являются вопросы, заключённые в повестке переговоров, которые необходимо решить для удовлетворения интересов. Чтобы выявить интересы стороны на переговорах на основе её позиции необходимо ответить на вопрос «почему» («зачем») сторона выдвигает своё предложение. Предложение же должно отвечать на вопрос «как» сторона собирается достигать свои интересы[[78]](#footnote-78).

Следует также помнить, что интересы стороны всегда базируются на её потребностях. Потребности стороны в переговорах всегда играют важную роль. В процессе переговоров далеко не всегда требуется выходить на уровень обсуждения потребностей, поскольку часто достаточно будет обсуждения на уровне интересов. Тем не менее, следует понимать основные человеческие потребности, чтобы в случае необходимости уметь проанализировать ситуацию с точки зрения неудовлетворённых потребностей другой стороны. Иногда понимание этих вещей позволяет найти выход из конфликтной ситуации совершенно нетривиальным способом.

Наиболее распространённой системой потребностей считается пирамида потребностей А. Маслоу. Учёный выделяет семь основополагающих потребностей [[79]](#footnote-79).

В инновационной деятельности достаточно легко формируются позиции сторон по отношению к инновации. Как уже было сказано ранее, причин выступать против инновационной деятельности может быть много и многие из них базируются на отсутствии или неполном обладании стороной конфликта информации об инновации, о целях её внедрения, о её положительном влияния на организацию и др. Позиция формируется достаточно легко, поскольку люди всегда оценивают происходящее со своей точки зрения и формируют свою позицию исходя из тех знаний, которыми они обладают.

Переговоры в урегулировании инновационного конфликта будут эффективными, поскольку позволяют расширить понимание сторонами происходящего, выявить их действительные интересы, отступив от изначально заявленных позиций и найти то решение инновационного конфликта, которое удовлетворить интересы каждой из сторон.

Несмотря на то, что переговоры являются достаточно эффективным средством урегулирования инновационного конфликта, их применение не всегда эффективно. Иванова Е.Н. выделяет следующие ситуации, в которых переговоры оказываются эффективным или не эффективным[[80]](#footnote-80):

1. Применение переговоров эффективно:

* переговоры являются предпочтительным поведением в разрешении конкретного конфликта;
* требования закона подразумевают проведение переговоров;
* наличие юридических полномочий для проведения переговоров;
* проведение переговоров с целью достижения профессионального, личного, общественного признания;
* перспектива выравнивания баланса сил;
* благоприятное общественное мнение о применении переговоров;
* перспектива улучшения имиджа в глазах общественности;
* перспектива улучшения взаимоотношений с противостоящей стороной;
* использование переговоров для затягивания времени, получения отсрочек;
* перспектива разрешения конфликта;
* когда односторонние действия принесут меньший результат, чем совместное решение проблемы;
* когда стороны чувствуют себя компетентными в переговорном процессе;
* и другие.

1. Применение переговоров не эффективно:

* отсутствие полномочий для участия в переговорах;
* отсутствие признания при участии в переговорах;
* возможность неблагоприятного сдвига баланса сил в результате переговоров;
* отсутствие необходимой информации для участия в переговорах;
* отсутствие полномочий принимать решения;
* когда инициатива проведения переговоров происходит от третьих лиц, а сами стороны не видят своё участие целесообразным;
* перспектива ухудшения имиджа;
* переговоры являются преждевременными или уже не помогут в разрешении конфликта;
* проведение переговоров не соответствует интересам сторон;
* отсутствие должной подготовки к переговорам;
* отсутствие навыков ведения переговоров;
* и другие.

Переговоры могут проводиться в различных формах. В процессе урегулирования инновационного конфликта могут быть применены такие формы переговоров как медиация и фасилитация. Рассмотрим их более подробно.

Под медиацией принято понимать способ ведения переговоров с участием третьей стороны, базирующийся на четырёх принципах: добровольность, нейтральность, равноправие и конфиденциальность.

Под добровольностью понимается возможность участников выйти из переговоров на любом их этапе, а принятие решений происходит по взаимному согласию сторон. Принцип добровольности в равной степени относится и к самому медиатору (посреднику), который имеет право в любой момент прервать переговоры, если сочтёт их несоответствующими цели.

Принцип нейтральности относится непосредственно к медиатору и подразумевает под собой беспристрастное отношение к участвующим в переговорах сторонам. Медиатор не даёт оценку сторонам, не советует, а способствует созданию условий для адекватной коммуникации между сторонами. Решение в медиации принимают сами стороны.

Равноправие подразумевает равные возможности сторон высказывать своё мнение, определять вопросы к обсуждению, порядок их обсуждения, также проводить оценку предложений на переговорах и их условий реализации. Стороны также имеют право на равное время для индивидуальной работы с медиатором.

Принцип конфиденциальности подразумевает, что всё сказанное сторонами в ходе медиации будет сохранено медиатором втайне. При необходимости, по итогу беседы все записи, сделанные медиатором, уничтожаются. Медиатор также не вправе сообщать другой стороне информацию, полученную им в ходе индивидуальной беседы. Для использования такого рода информации медиатор спрашивает на это разрешение у стороны[[81]](#footnote-81).

В федеральном законе №193 "Об альтернативной процедуре регулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)" от 27 июля 2010г. даётся следующее определение процедуре медиации - это способ регулирования споров посредством привлечения медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения. Процедура медиации может быть применена в России к отношениям, возникающим из гражданских правоотношений, в том числе в связи с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности, а также спорам, возникающим из трудовых и семейных правоотношений.

Согласно исследованию, проведённому среди инженерно-технических работников, в 50% случаев для разрешения конфликта с непосредственным начальником, работники обращались за помощью к вышестоящему руководителю. При этом приблизительно в 40% случаев работники обращались за помощью к своим коллегам, и примерно в 25% случаев работники искали помощи со стороны своих подчинённых[[82]](#footnote-82). Данное исследование показывает, что работникам свойственно обращаться за помощью к вышестоящему руководству, от которого, в свою очередь, ожидается грамотное воздействие на ситуацию, с целью её урегулирования.

Медиация проводится по следующим этапам:

* вступительное слово (происходит информирование участвующих сторон о планируемой работе и о том, как она будет происходить, какую роль играет медиатор, что ожидается от сторон);
* презентация сторон (стороны рассказывают о своём видении сложившейся ситуации);
* дискуссия по выработке вопросов к обсуждению (вырабатывается и согласуется повестка переговоров);
* индивидуальные беседы - кокусы (медиатор работает с каждой стороной индивидуально, данный этап не является обязательным, индивидуальные беседы могу быть запрошены как медиатором, так и сторонами конфликта при необходимости);
* дискуссия по обсуждению предложений;
* разработка и подписание соглашения по итогу встречи;
* выход из медиации.

В ходе процедуры медиатор выполняет следующие функции[[83]](#footnote-83):

* занимается организацией процесса обсуждения;
* проводит анализ конфликта, а также выявляет интересы и цели сторон;
* следит за балансом сил на переговорах;
* использует технику активного слушания;
* проверяет выдвигаемые предложения на реалистичность;
* помогает сторонам выйти из тупика в обсуждении;
* генерирует идеи и способствует их генерации сторонами конфликта;
* способствует расширению ресурсов сторон;
* другие.

Применение медиации в урегулировании инновационного конфликта в организации может быть достаточно эффективным, поскольку в процессе обсуждения проблем инновационного развития могут быть выявлены те стороны инновационного процесса, а которых могли не знать стороны конфликта. В ходе процедуры медиации происходит накопление информации о внедряемой инновации, что в дальнейшем позволяет составить более целостную картину о её эффективности. Выявляются критерии, согласно которым может быть проведена оценка эффективности.

В результате процедуры медиации стороны также приходят к взаимопониманию, что в дальнейшем позволяет нормализовать их отношения в производственном процессе и в частности их деятельность по внедрению инновации.

Обычно роль медиатора играет лицо, приглашённое руководством организации для урегулирования конфликта между сторонами. Тем не менее, инициатором также могут выступить и сами конфликтующие стороны. В ситуации, когда урегулированием конфликта занимается лицо, не состоящее в организации, зачастую возникает недоверие к нему у сторон конфликта, состоящих в штате организации. Медиатору при этом необходимо расположить к себе стороны конфликта и вызвать их доверие.

Рассмотрим понятие фасилитации как формы урегулирования инновационного конфликта. Понятие фасилитации является достаточно широким и может являться:

* управлением процесса обсуждения;
* профессиональной организацией процесса обсуждения;
* методом групповой работы или его формой;
* способом облегчения взаимодействия;
* процессом и группой навыков;
* и другое[[84]](#footnote-84).

В более широком смысле под фасилитацией понимается «метод организации группового обсуждения и решения проблем с помощью нейтрального ведущего»[[85]](#footnote-85).

Преимуществом применения методов фасилитации в урегулировании инновационного конфликта является тот факт, что в её процессе участники фокусируются на проблеме и стремятся выстроить соглашение, которое приведёт к решению проблемы. Фасилитация способствует[[86]](#footnote-86):

* удовлетворению потребностей участников (участники вносят определённый вклад, совместно решают проблему, осознают свою роль в решении проблемы, достигают цели и поставленные задачи, реализуют свой потенциал в продуктивном взаимодействии);
* благоприятным изменениям (вырабатываются конкретные рекомендации, развиваются лидерские навыки, обеспечивается значительная поддержка решений, принятых в ходе фасилитации и после её завершения);
* участникам предоставляется возможность эффективно использовать время, осознавать прогресс, который достигается на пути к цели, полноценно участвовать в обсуждении общей проблемы, получать удовольствие в процессе планирования и решения проблемы, а также от результата.

Выбор фасилитатора может происходить как среди сотрудников организации, так и приглашаться извне.

При выборе фасилитатора внутри организации происходит экономия времени на том, чтобы ввести фасилитатора в курс дела. Роль фасилитатора фактически может взять на себя как представитель руководства, так и рядовые сотрудники. В данном случае важно понимать, какие функции должен выполнять фасилитатор и, какие задачи поставлены перед группой.

С другой стороны, при выборе фасилитатора внутри организации сохраняется вероятность негативного восприятия инициативы фасилитатора, как придерживающегося одной из позиций в конфликте. В инновационном конфликте фасилитатором сложно будет выступать тому члену организации, который уже определённым образом сформировал свою точку зрения на внедряемую инновацию. В данном случае, фасилитатор может занять сторону либо сторонников, либо противников инновационного процесса.

Фасилитатора также можно привлекать извне, что позволит провести процесс обсуждения наиболее профессионально и на высоком уровне. Для успешной деятельности фасилитатора со стороны, ему необходимо ознакомиться со структурой организации и иметь представление о её деятельности, её коллективе, а также о характере внедряемой инновации.

Отсутствие глубоких знаний о деятельности организации и внедряемой инновации у приглашённого фасилитатора, с одной стороны является преимуществом, с другой недостатком. Недостатком это является, поскольку необходимо затратить время и ресурсы на подготовку фасилитатора к работе в условиях конкретной организации. Положительной стороной является отсутствие предвзятого отношения к внедряемой инновации у фасилитатора, а также отсутствие предвзятого восприятия личности фасилитатора у членов трудового коллектива.

Отметим, что к проведению фасилитации могут привлекаться внутренние и внешние фасилитаторы одновременно.

Следует упомянуть, что проведение фасилитации возможно и без применения услуг фасилитатора. В данном случае его функции должны выполнять строго определённый план групповой работы.

Фасилитация проходит по следующим этапам[[87]](#footnote-87):

1. предварительная стадия (получается заказ от клиента и начинается подготовка участников к проведению процесса фисилитации);
2. анализ существующей ситуации (анализируется проблема, требующая решения, изучаются возможные трудности её решения);
3. формулируется общая цель обсуждения (определяются ресурсы и возможности для решения проблемы, устанавливается направление движения в решении проблемы);
4. вырабатываются стратегии и варианты решения (формулируются критерии критерии оценки вариантов решения, совместно разрабатываются и совершенствуются варианты решения, совместная работа по достижению соглашения, совместный выбор варианта решения);
5. планируются конкретные действия (формируется план действий, определяются критерии оценки соответствия деятельности принятому решению, тому, как решение выполняется);
6. стадия эффективного функционирования (проверка соответствия результатов сформулированным критериям).

Фасилитатор должен выполнять следующие задачи[[88]](#footnote-88):

организовывать совместное развитие и обучение участников процесса фасилитации, а также обучаться сам;

* должен обдуманно применять технические решения групповых задач;
* должен стремиться создать демократические условия для обсуждения;
* использовать средства поощрения участников;
* мотивировать участников активно участвовать в обсуждении проблемы;
* подводить итоги групповой работы.

Подводя итог вышесказанному, различные методы проведения переговоров могут быть эффективны в урегулировании инновационного конфликта. Эффективность применения переговоров проявляется в обеспечении возможности сбора дополнительной информации о внедряемой инновации и об инновационной процессе в целом. Также в процессе переговоров происходит информирование участников о текущем состоянии дел в организации, а также позволяет скорректировать точку зрения на инновационный процесс, в связи с возникновением взаимопонимания между сторонами инновационного конфликта.

Тем не менее, дать оценку эффективности применения переговоров в урегулировании инновационного конфликта не является лёгкой задачей. В одной и той же ситуации проведение переговоров может иметь ряд преимуществ и ряд недостатков. Чтобы подойти к оценке эффективности переговоров многосторонне необходимо рассмотреть их применение с точки зрения затрат, выгод, рисков и возможностей.

# 2.3 Применение метода анализа иерархий для исследования инновационного конфликта

Применение метода анализа иерархий будет осуществляться на материалах коммерческой организации ООО «Скалодром», занимающейся предоставлением спортивных услуг.

ООО «Склодром» представляет собой новый спортивный центр, основными видами деятельности которого является:

* предоставление условий для занятия скалолазанием;
* предоставление тренерских услуг;
* организация и проведение коммерческих соревнований.

Основной целью организации можно назвать развитие и популяризацию скалолазания в городе Санкт-Петербурге.

ООО «Скалодром» начало свою деятельность в первых числах марта 2018 года. Рассматриваемая спортивная организации на данный момент является самой большой в Санкт-Петербурге, размеры спортивного заведения требуют создания новой схемы работы большинства сотрудников, по сравнению с уже существующими спортивными организациями в Санкт-Петербурге, работающими в сфере скалолазания.

Коллектив спортивной организации включает в себя:

* руководство;
* администрацию;
* тренерский состав;
* инструкторов;
* команду постановщиков трасс;
* отдел изготовления зацепок для скалодрома;
* обслуживающий персонал;
* отдел рекламы и связи с общественностью;
* отдел дизайна.

Управление деятельностью ООО «Скалодром» осуществляется директором. Организационная структура ООО «Скалодром представляет собой линейно-штабную модель (рис 2.3.1.).

Штаб

Главный постановщик трасс на скалодроме

Директор

Заведующий хозяйством и инструкторской деятельностью

Заведующий по работе администраторов

Инструктора

Администрация

Команда постановщиков трасс

Рисунок 2.3.1. Линейно-штабная модель управления ООО «Скалодром»

Директор спортивной организации выполняет основные управленческие функции, также занимаясь документацией, финансовыми вопросами и частично взаимодействием с общественностью.

Штабной персонал включает: обслуживающий персонал, администрацию, инструктора, тренерский состав, отдел рекламы и связи с общественностью, отдел дизайна, отдел изготовления зацепок для скалодрома.

Заведующий хозяйством также отвечает за деятельность инструкторов. Заведующий по работе администраторов занимается обучением персонала и частично берёт на себя внутренние финансовые вопросы.

Следует отметить, что процесс разделения сфер ответственности находится на стадии формирования. Многие вопросы решаются совместно, в ходе обсуждения.

В организации значительную роль играет организационная культура, которая оказывает сильное влияние на характер совместной деятельности, на работу с клиентом и общую атмосферу на скалодроме. Небольшое количество сотрудников в организации позволяет менее формально подходить к распределению сфер ответственности. Таким образом, многие виды деятельности могут фактически осуществляться сотрудниками, относящимися к разным подразделениям.

Одним из примеров такого совмещения видов деятельности является работа в качестве тренера и постановщика трасс. На данном примере далее будет рассмотрен инновационный конфликт.

Исходя из определения понятия инновационного процесса и инновации, можно утверждать, что в ООО «Скалодром» постоянно осуществляется инновационная деятельность. Внедрение инноваций происходит практически во всех сферах деятельности организации. По большей части инновационный процесс не встречает значительного сопротивления со стороны коллектива, поскольку в организации поощряется открытость к инновационной деятельности, независимо от того, будут ли инновации эффективны в будущем. По большей части открытость сотрудников к инновациям проявляется в готовности обсуждать планируемые изменения и участвовать в их реализации, с целью попробовать и оценить новую идею на практике.

Тем не менее, также существуют запущенные инновационные процессы, в отношении которых существуют диаметрально противоположные точки зрения. Одной из инноваций, внедряемой на скалодроме, является новая система постановки трасс, которая кардинально отличается от систем постановки трасс на других скалодромах в Санкт-Петербурге.

Во всех скалодромах Санкт-Петербурга обычно осуществлялась плотная закрутка зала зацепками. Трассы отмечаются постановщиками с помощью специальных меток. Тренера обычно придумывали и показывали трассы своим ученикам. Процесс создания трассы является творческой деятельностью, которой обычно занимались и постановщики, и тренера. Как уже говорилось выше, многие тренера фактически и являлись постановщиками трасс.

В ООО «Скалодром» было принято решение об изменении этой системы на новую. Согласно новой схеме закрутки скалодрома, сфера ответственности за постановку трасс полностью переходит в руки постановщиков. Закрутка осуществляется непосредственно трассами, которые регулярно обновляются. Вместо меток используются зацепки одинакового цвета. За накрутку в зале отвечает главный постановщик, которые занимается формированием команды подготовщиков и распределением и планированием работы по обновлению трасс на скалодроме.

При плотной закрутке зала тренера обычно придумывали своим ученикам новые трассы, имея большой выбор зацепок. Вместе с этим, им было не обязательно размечать эти трассы, достаточно было показать эти трассы ученикам, чтобы было достаточно для одной тренировке. При новой системе закрутки зала, у тренеров пропадает необходимость придумывать трассы, поскольку трассы уже придуманы и сделаны постановщиками. Из-за небольшого количества зацепок на стенах скалодрома, тренерам становится труднее придумывать что-то новое с использованием зацепок с разных трасс.

Новая система закрутки зала не устраивает значительную часть тренерского состава, на что имеется множество причин. Некоторые тренера даже считают, что их работу фактически взяли на себя постановщики, а ученики теперь могут и вовсе обходиться без услуг тренеров.

В свою очередь постановщиков трасс данная система устраивает, поскольку она более интересная и простая в реализации, чем плотная закрутка зала. У новой системы закрутки зала имеется ряд преимуществ, которые в большей степени относятся к постановщикам и непосредственно к самим посетителям. Для постановщиков такая работа представляет собой творческий процесс, в отличие от плотной закрутки зала. Посетителям намного легче сориентироваться в том, что представляет собой отдельная трасса, что особенно важно для начинающих.

Следует также отметить, что значительная часть сотрудников спортивного заведения совмещают работу в качестве тренера и работу постановщиком трасс. С одной стороны, тренерам удобно ставить трассы специально под занятия с учениками, поскольку сохраняется возможность уделить внимание тем аспектам тренировки, которые тренера считают нужными. С другой стороны, количество трасс, накрученных по новой системе, всегда будет меньше, нежели при плотной закрутке, поэтому возникают сложности в связи с отсутствием большого выбора трасс для нескольких тренировок.

Данный вопрос до сих пор не является решённым. Отсутствие решения по этому вопросу может привести к тому, что часть тренерского состава уйдёт работать в другие залы. Часть тренеров настаивают на переходе к старой системе накрутке скалодрома.

Проведём анализ конфликтной ситуации.

Стороны конфликта:

1. Тренера;
2. Постановщики трасс, руководство скалодрома.

Второстепенные участники конфликта:

1. Инструктора;
2. Посетители.

Объект конфликта – условия работы и взаимодействия тренеров, постановщиков трасс и руководства на скалодроме.

Предмет конфликта – инновационная система обновления трасс на скалодроме.

Причина конфликта – функциональные изменения в работе тренеров в связи с внедрением инновационной системы обновления трасс на скалодроме.

Конфликт находится на начальной стадии развития и проявляется в следующем:

1. Высказывании недовольства тренерами работой при новых условия;
2. Нежелании тренеров участвовать в постановке трасс при новой системе;
3. Несогласованности в деятельности тренеров и постановщиков;
4. Разногласиях между тренерами и руководством.

Развитие конфликта происходит параллельно с процессом внедрения инновации. Каждая из сторон конфликта имеет свою точку зрения относительно целесообразности инновации. Фактически, инновация также не может являться самоцелью. Обычно инновации внедряются для достижения конкретных целей, выступая при этом средствами для их достижения. Для каждой из сторон конфликта инновация может являться средством, препятствием или и тем, и другим одновременно при достижении поставленных целей и задач.

Каждый из участников конфликта видит инновацию с разных сторон и, соответственно, обращает внимание на те её аспекты, которые кажутся наиболее существенными.

Для руководства спортивной организации переговоры могут выступить не только способом урегулирования конфликта, но и способом получения дополнительной информации о положительных и отрицательных сторонах инновации. Информация, полученная в ходе переговоров, может быть успешно использована при оценке эффективности инновации, которую мы проведём с использованием метода анализа иерархий.

Переговоры должны сыграть существенную роль как при сборе информации о положительных и отрицательных сторонах инновации, так и в урегулировании конфликтной ситуации в условиях принятого решения.

Рассмотрим инновационную систему обновления трасс на скалодроме с помощью метода анализа иерархий (МАИ) Томаса Саати[[89]](#footnote-89). Данный метод объединяет в себе два основных подхода, первый из которых – дискриптивный (психологический), который включает в себя субъективные суждения сторон относительно попарного сравнения существенных факторов, второй – нормативный (рациональный), подразумевающий под собой выбор математической функции, их свзязывающую. Основным преимуществом МАИ является показ проблемы в виде иерархии. На верхнем уровне иерархии стоит цель, на следующем уровне – критерии, и на последнем альтернативы (варианты решения проблемы). Анализ происходит с применением относительной шкалы, которая позволяет выносить субъективные суждения для попарного сравнения элементов разных уровней иерархии. Качественная оценка с применением шкалы отношений выражается числовым значением от 1 до 9. В процессе обработки матриц сравнения получаются коэффициенты важности для всех уровней иерархии, что далее помогает дать оценку альтернативам. Метод анализа иерархий реализуется с помощью различных программных средств. В данном исследовании применим программу Super Decisions[[90]](#footnote-90).

Для применения программного средства сформулируем цель, критерии и альтернативы.

Цель – оценка эффективности инновации.

Альтернативы:

1. Новая система обновления трасс;
2. Старая система обновления трасс.

Критерии:

1. Выгоды:
2. Заинтересованность посетителей (система обновления накрутки в зале говорит о частоте обновления трасс, следовательно, посетителям интересно, чтобы трассы появлялись как можно чаще);
3. Творческая составляющая работы постановщиков (процесс создания трасс постановщиками всегда является творческим процессом, в зависимости от системы обновления трасс, работа может быть более или менее творческой, что, соответственно в большей или меньшей степени интересно подготовщикам);
4. Скорость перекрутки (в зависимости от плотности накрутки, снятие и постановка зацепок обратно занимает больше или меньше времени);
5. Частота обновления трасс (разные системы накрутки требуют разной частоты обновления трасс, регулярное обновление трасс необходимо для привлечения новых и постоянных клиентов);
6. Привлечение начинающих (разные системы разметки трасс также являются более или менее понятны для начинающего, человеку пришедшему на скалодром в первый раз бывает нелегко понять, каким образом происходит тренировка на трассах и как именно идут трассы, где начинаются и где заканчиваются, какие зацепки есть в трассе);
7. Творческая составляющая работы тренеров (в зависимости от системы обновления трасс на скалодроме тренера имеют больше или меньше возможностей, чтобы самостоятельно придумывать новые трассы).
8. Риски:
9. Отток тренерского состава (возможен при существовании условий, не подходящих для проведения полноценных тренировок);
10. Снижение количества постоянных посетителей (частота появления трасс на скалодроме влияет на то, как часто постоянные посетители будут приходить, чтобы лазать по обновлённой накрутке);
11. Нехватка материально-технической базы (разные системы обновления трасс на скалодроме требуют розного количества материально-технической базы);
12. Нехватка рабочей силы (в зависимости от системы обновления трасс на скалодроме, в процессе перекрутки задействовано больше или меньше рабочей силы).
13. Затраты:
14. Стоимость работы постановщиков (стоимость работы постановщиков отличается в зависимости от системы обновления трасс на скалодроме);
15. Затраты на покупку зацепок (разные системы обновления трасс требуют разного количества зацепок);
16. Затраты на работу технического персонала;
17. Стоимость проведения соревнования (разные системы обновления трасс на скалодроме позволяют более или менее затратно проводить соревнования).
18. Возможности:
19. Качество соревнований (возможности в организации соревнований в зависимости от системы обновления трасс);
20. Оптимизация тренировочного процесса (возможности для тренировки специфических элементов в скалолазании);
21. Популяризация скалолазания (возможности для реализации различных проектов);
22. Проведение мастер классов (возможности для проведения мастер классов опытными спортсменами и тренерами);
23. Проведение мероприятий (детских праздников, корпоративов).

Результаты проведённого анализа представлены на таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1. Результаты применения МАИ для оценки эффективности систем обновления трасс на скалодроме.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Оценка эффективности систем обновления трасс на скалодороме** | | **Альтернативы** | |
| Иерархии | Критерии | Новая система | Старая система |
| Выгод (Benefits) | 1. Заинтересованность посетителей | 0.80 | 0.20 |
|  | 2. Творческая составляющая работы постановщиков | 0.89 | 0.11 |
|  | 3. Скорость перекрутки | 0.86 | 0.14 |
|  | 4. Частота обновления трасс | 0.33 | 0.67 |
|  | 5. Привлечение начинающих | 0.88 | 0.12 |
|  | 6. Творческая составляющая работы тренеров | 0.17 | 0.83 |
| **Обобщенный показатель по иерархии Выгод** | | 0.71 | 0.29 |
| Возможностей (Opportunities) | 1. Качество соревнований | 0.83 | 0.17 |
|  | 2. Оптимизация тренировочного процесса | 0.67 | 0.33 |
|  | 3. Популяризация скалолазания | 0.80 | 0.20 |
|  | 4. Проведение мастер классов | 0.80 | 0.20 |
|  | 5. Проведение мероприятий | 0.83 | 0.17 |
| **Обобщенный показатель по иерархии Возможностей** | | 0.77 | 0.23 |
| Затрат(Costs) | 1. Стоимость работы постановщиков | 0.80 | 0.20 |
|  | 2. Затраты на покупку зацепок | 0.11 | 0.89 |
|  | 3. Затраты на работу технического персонала | 0.80 | 0.20 |
|  | 4. Стоимость проведения соревнований | 0.14 | 0.86 |
| **Обобщенный показатель иерархии Затрат** | | 0.66 | 0.34 |
| Рисков (Risks) | 1. Отток тренерского состава | 0.75 | 0.25 |
|  | 2. Снижение количества постоянных посетителей | 0.80 | 0.20 |
|  | 3. Нехватка материально технической базы | 0.83 | 0.17 |
|  | 4. Нехватка рабочей силы | 0.80 | 0.20 |
| **Обобщенный показатель иерархии Рисков** | | 0.77 | 0.23 |
| **Интегральный показатель по четырем иерархиям** | | 0.56 | 0.44 |

Оценивание проводилось с точки зрения руководства скалодрома, с учётом мнения постановщиков и тренеров. Оценка эффективности проводилась в условиях работы по новой системе обновления трасс, с целью удостовериться в правильности реализуемых изменений.

Была построена общая иерархия выгод, возможностей, затрат и рисков (рис 2.3.2.).

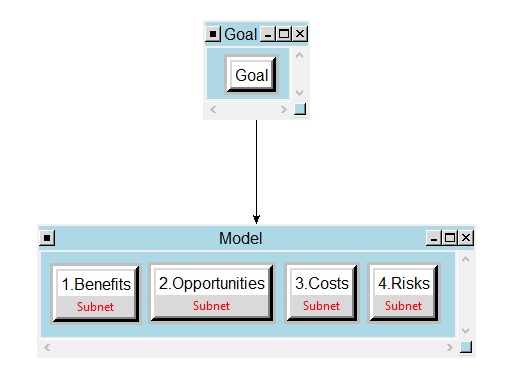


Рис. 2.3.2. Общая иерархия выгод, возможностей, затрат и рисков.

Для проведения анализа были построены внутренние иерархии:

1. иерархия выгод (см. Приложение рис.5);
2. иерархия возможностей (см. Приложение рис.6);
3. иерархия затрат (см. Приложение рис.7);
4. иерархия рисков (см. Приложение рис.8).

Согласно оценке критериев выгод (см. Приложение рис.1) наиболее существенными оказались критерии 1. Заинтересованность посетителей (0.33) и 3. Привлечение начинающих (0.29). Данное распределение приоритетов показывает, с точки зрения возможных выгод от реализуемой системы обновления трасс, наиболее существенными будут те, которые будут способствовать привлечению новых посетителей и, следовательно, популяризации спортивной организации.

При оценке критериев возможностей (см. Приложение рис.2) наибольшую роль играют критерии 2. Оптимизация тренировочного процесса (0.28) и 3. Популяризация скалолазания (0.35).

Оценка критериев затрат (см. Приложение рис.3) показала, что наиболее существенные затраты будут на 1. Стоимость работы постановщиков (0.58). Исходя из этого, критерий играет решающую роль при сравнении альтернатив по затратам.

В результате оценки рисков (см. Приложение рис.4) наибольшее значения получил критерий 1. Отток тренерского состава (0.60). Следовательно, отток тренерского состава представляет собой наибольший риск для руководства при внедрении инновации.

Из таблицы видно, что новая система обновления зала является более перспективной с точки зрения Выгод (Benefits) и Возможностей (Opportunities), по сравнению со старой системой. Это обусловлено рядом факторов, главными из которых можно назвать оптимизацию и ускорение обновления накрутки в зале и более простые условия чтения трасс для начинающих. Для обновления накрутки по старой системе необходимо задействовать большие людские ресурсы или же тратить большое количество времени. В связи с этим, при старой системе обновления трасс, перекрутка обычно происходит 2-3 раза в год во время соревнований. При новой системе трассы планомерно обновляются в течение месяца.

С точки зрения Затрат (Costs) и Рисков (Risks) новая система не является выигрышной, поскольку требует больших финансовых вложений на оплату постановщиков и технического персонала. Если при старой системе обновления трасс основные работы происходили в среднем 25-30 дней в году, то при новой системе количество рабочих дней увеличивается примерно в 3-4 раза. При новой системе работы проводятся 2-3 раза в неделю с продолжительностью от 4 до 8 часов.

Тем не менее, применение метода анализа иерархий для оценки эффективности инновационной системы обновления трасс на скалодроме показало, что, несмотря на существующие недостатки инновации и риски его внедрения, инновационный процесс оказался полезным для организации.

Учитывая специфику деятельности рассматриваемой организации, а также характер взаимоотношений между сотрудниками и руководством, для урегулирования инновационного конфликта в ООО «Скалодром» мы можем рекомендовать применение методов фасилитации.

Методы фасилитации позволят сторонам совместно поработать над решением возникшей проблемы и совместно выработать рекомендации для руководства относительно внедряемой инновационной системы обновления трасс. Роль фасилитатора может взять на себя как представитель руководства, так и приглашённый фасилитатор со стороны.

В конкретной ситуации могут быть эффективными следующие методы:

* Методы мозгового штурма;
* Метод номинальной группы;
* Методы карточного опроса;
* Кластерный метод;
* Метод шкалирования;
* Другие.

Результатом применения методов должно стать решение относительно дальнейшего взаимодействия сторон конфликта в условиях продолжения внедрения инновации.

# **Заключение**

В ходе исследования роли переговоров в урегулировании инновационного конфликта и изучения научной литературы удалось выявить, что понятия «инновация», «инновационная деятельность», «проблемы инновационного развития», понятие «организация», «конфликт», «организационный конфликт» встречаются в научных исследованиях достаточно часто, что свидетельствует о разработанности данной темы. Тем не менее, синтез вышеперечисленных понятий в контексте рассмотрения инновационного конфликта встречается гораздо реже. Тема является актуальной, ряд авторов уделяет внимание вопросу внедрения инноваций и конфликтам, возникающим на этой почве. В ходе проведённого исследования понятия были адаптированы друг к другу, в результате чего сложилась целостная картина о месте инновационного конфликта в деятельности организации.

В работе были рассмотрены такие понятия как «инновация», «нововведение», «новшество». Рядом авторов данные понятия рассматриваются как синонимы, другие авторы проводят различия между ними. Были обозначены следующие различия между этими понятиями: новшеством является – целенаправленное изменение или результат исследования в определённой сфере деятельности, в целях увеличения её эффективности. Инновацией же является результат внедрения новшества, где целью выступает изменение объекта управления и повышение эффективности деятельности организации.

В результате рассмотрения вышеназванных понятий было предложено следующее определение инновации – это любое нововведение в социальной, экономической, технической и другой сфере жизни общества, отличающееся своей новизной и неординарным подходом к решению той или иной проблемы.

В ходе исследования был изучено понятие инновационного процесса, который был рассмотрен как процесс распространения, разработки и использования инноваций. Что позволило в дальнейшем рассматривать инновационные конфликты на различных этапах внедрения инновации.

В работе были сопоставлены понятия «инновационного конфликта» и понятия «сопротивления изменениям». Было выявлено, что в зарубежной литературе понятие «инновационного конфликта» не встречается, вместо него принято использовать другое понятие - «сопротивление изменениям». Отечественные авторы вводят понятие «инновационного конфликта» и предлагают использовать его в конфликтологическом контексте.

В ходе исследования также были рассмотрены типологии инновационных конфликтов. Было выявлено, что существует множество способов типологизировать инновационный конфликт. Для работы наиболее актуальными оказались типологии, основанные на статусе конфликтующих сторон и составе участников конфликта.

При исследовании способов урегулирования инновационного конфликта было выявлено, что прогнозирование, грамотная диагностика и моделирование конфликта способствуют эффективному урегулированию конфликта. На любой стадии развития инновационного конфликта для его урегулирования применима технология переговоров.

О роли переговоров в урегулировании инновационного конфликта информации практически не встречается в научной литературе. Однако рассмотрение переговоров в урегулировании конфликта, типологии переговоров и их место в процессе урегулирования конфликта позволяет делать выводы об эффективности технологии переговоров применительно к урегулированию инновационного конфликта.

Урегулирование инновационного конфликта посредством переговоров подразумевает участие третьей стороны, способствующей налаживанию диалога между конфликтующими сторонами. В частности переговоры могут проходить в форме медиации и фасилитации. Обсуждение проблем, возникающих в конфликте, позволяет перейти к сотрудничеству, создать условия для поиска решения проблем, наладить коммуникацию между конфликтующими сторонами, улучшить психологический климат в организации.

Применение переговоров в урегулировании инновационного конфликта позволяет сторонам договориться друг с другом и выработать взаимовыгодное соглашение. В результате применения переговоров снижается риск реванша, происходит экономия времени и денежных средств, а также сохраняется репутация организации.

Применение метода анализа иерархий Т. Саати позволило дать оценку эффективности инновации, внедряемой в ООО «Скалодром». Применение технологии переговоров позволило подойти к анализу комплексно и выявить значительную часть критериев для оценки выгод, возможностей, затрат и рисков инновационного процесса.

# Список литературы

*Аллахвердова О. В., Карпенко А.Д.* Медиация - конструктивное разрешение конфликтов. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургское философское общество Факультет философии и политологии СПбГУ, 2008. 120с.

*Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В*. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Роза мира. - СПб. 2007. - 108с.

*Ансофф И.* Стратегическое управление. 12-е изд. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. - 928с.

*Анцупов А. Я., Шипилов А. И*. Словарь конфликтолога: 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. - 526с.

1. *Анцупов А.Я., Ковалев В.В.* Социально-психологическая оценка персонала. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303с.

*Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. 5-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 512с.

*Анцупов А.Я., Баклановский С.В.*  Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2009. - 304с.

*Балабанов B.C., Дудин М.Н., Лясников Н.В.* Инновационный менеджмент: Учебное пособие. - М.: АП "Наука и образование", 2008. - 235с.

*Бакулин А.В.* Ценностно-смысловые барьеры как категория психолого-дидактического анализа, Северо-Кавказский психологический вестник, № 7/2, 2009. С.11-16.

*Бестужев-Лада И. В*. Прогнозное обоснование социальных нововведений - РАН, Институт социологии. – М.: Наука, 1993. – 232с.

*Васьков М.А.* Коммерческая организация в современном российском обществе: социологический анализ типов организационных и управленческих культур. - Ростов-на-Дону изд. ДГТУ. 2009. – 27с.

*Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: Проспект, 2009. – 688с.

*Гришина Н.В.* Я и другие: Общение в трудовом коллективе. - Ленинград: Лениздат, 1990. – 174с.

*Дибров А.М*. Сопротивление инновационному процессу и его преодоление на уровне организации // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2. – С.350-358.

1. Дмитриев А.В. Конфликтология: терминологический словарь. 2-е изд. - СПб.: СПбГУП, 2013. – 80с.

*Дмитриев А.В.* Конфликтология: Учебное пособие. - М.: Гардарики, 2000. – 320с.

*Дусаев Х.Б.* Инновации: теоретический аспект // Вестник ОГУ-2003.-№6. – С.123-128.

*Дятченко Л.Я.* Социальные технологии в управлении общественными процессами. Белгород: ЦСТ, 1993. – 324с.

*Иванова Е.Н.* Фасилитация. – СПб, 2009. – 152с.

*Иванова Е.Н.* Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. – СПб, 1995. – 150с.

*Кармин А.С.* Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина // - СПб.: Издательство «Лань», 1999. - 448с.

*Катунина И.В*. Управление изменениями. - Омск: Изд-во Омского гос. Ун-та, 2012. – 327с.

*Кобзева Н. М.* Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов Текст.: дис. канд. социол. наук / Н. М. Кобзева; БГТУ им. В. Г. Шухова. Белгород, 2003. – 80с.

*Кобзева Н. М.* Теоретические основы анализа инновационных конфликтов как элемента процесса организационных изменений // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. 2012. № 1 (7). - С.62-67.

*Колесникова О.Н.* Управленческие инновации и инструменты их внедрения в управление организацией // Вестник КСА. 2009. - №6. - С.40-44.

*Кошелев, А. Н.* Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 212с.

*Краюхин Г.А., Ершов В.Ф., Фраймович В.Б.* Управление инновационным развитием предприятий и организаций на основе изменений// Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. - 2012. - №1. - С.144-148.

*Лапин В.Н.* Социальные аспекты управления нововведениями. Материалы Всероссийской науч.-практич. конф. Таллинн. 1981. - С.145.

*Левинсон А.* Экономические проблемы управления научно-техническим прогрессом: Опыт системного анализа. - М.: Экономика, 1973. – 315с.

*Линкольн У.* Переговоры. - СПб.: Рига: Эксперимент, 1998. - 280с.

1. *Машков В.Н.* Психология управления. – СПб: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 254с.

*Медынский В. Г.* Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. - 429с.

1. *Нечаева Ю.Б.* (ред.) Медиация. Новый подход к разрешению конфликтов (Дайджест). – Пермь, 2009. – 120с.

*Орлянский В.С.* Конфликтология. - К.: Центр учебной литературы, 2007. – 160с.

*Перлаки И*. Нововведения в организациях / научн. ред. Н.И. Лапин.– М., 1981. – 144с.

*Почебут Л. Г., Чикер В. А*. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298с.

*Пригожин А.И.* Нововведения: стимулы и препятствия: социальные проблемы инноватики. – Москва: Политиздат, 1989. – 271с.

*Пригожин А.И.* Современная социология организаций. – М., 1995. - 296с.

*Раппопорт В.* Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. - М.: Экономика, 1988. – 127с.

1. *Романов С.В.* Формирование конфликтологической компетентности будущего учителя технологии в учебно-воспитательном процессе вуза. Электронный научно-образовательный журнал ВГСПУ «Грани познания». – 2012. – №5(19). – 57-61с.

*Саати Т., Кернс К*. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ.- М.: Радио и связь, 1991. – 224с.

*Светлов В. А.* Конфликт: модели, решения, менеджмент. – СПб.: Питер, 2005. – 540с.

*Светлов В. А., Семенов В.А.* Конфликтология: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2011. – 352с.

*Смирнова Н. К., Самарина О. Г., Астахова Т. А*. Организационные изменения в компании: Персонал, руководители, процессы и управление. - М.: Бератор-Паблишинг, 2008. – 192с.

*Суворова С.В.* Влияние инновационных конфликтов на развитие организации // Академический вестник: научно-аналитический журнал. – 2011. – № 4 (18). - С. 59-64.

*Сюй Цзинь-Ли* Управление инновационными конфликтами в российских организациях: Автореф. дис. канд. социол. Наук. - Москва, 2010. – 26с.

*Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие. – Белгород: Изд-во…, 2010. – 448с.

*Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент: учеб. для вузов. - 6-е изд., испр. и доп. - СПб.: Питер, 2010. – 448с.

*Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения/ Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В. А. Кременюка. — М.: Наука, 1992. – 158с.

*Фишер С., Абди Д. И., Лудин Д., Смит Р., Уллиамс Ст., Улииамс Су* «Работа с конфликтом: навыки и стратегии практической работы с конфликтом». – Алматы, Казахстан, 2001. – 234с.

*Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001. – 336с.

*Яковец Ю.В.* Ускорение научно-технического прогресса: Теория и экономический механизм. – М.: Экономика, 1988. – 333с.

*Coch, L. and French, J.R.P.* Overcoming resistance to change, Human Relations [Electronic resource] // Sage journals [Official website]. URL: http://hum.sagepub.com (дата обращения: 05.04.2018).

*Conner D. R.* Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. 1998. 320p.

*Fossum, Lynn Crisp, Michael G.* Understanding Organizational Change. Boston, US: Course Technology / Cengage Learning, 1989. 94p.

*Kilian M.* Bennebroek Gravenhorst A Different View on Resistance to Change - Paper for “Power Dynamics and Organizational Change IV” Symposium at the 11th EAWOP Conference in Lisbon, Portugal, 14-17 May 2003. 18p.

Managing Organizational Change, USDA June 4-5, Introduction to Organizational Change, Retrieved on January 16, 2006.

*Piderit S.K.*Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of Management, November, 2000. 975p.

Программные системы поддержки принятия оптимальных решений. [Электронный ресурс] https://www.superdecisions.com (дата обращения 19.04.2018).

# Приложение

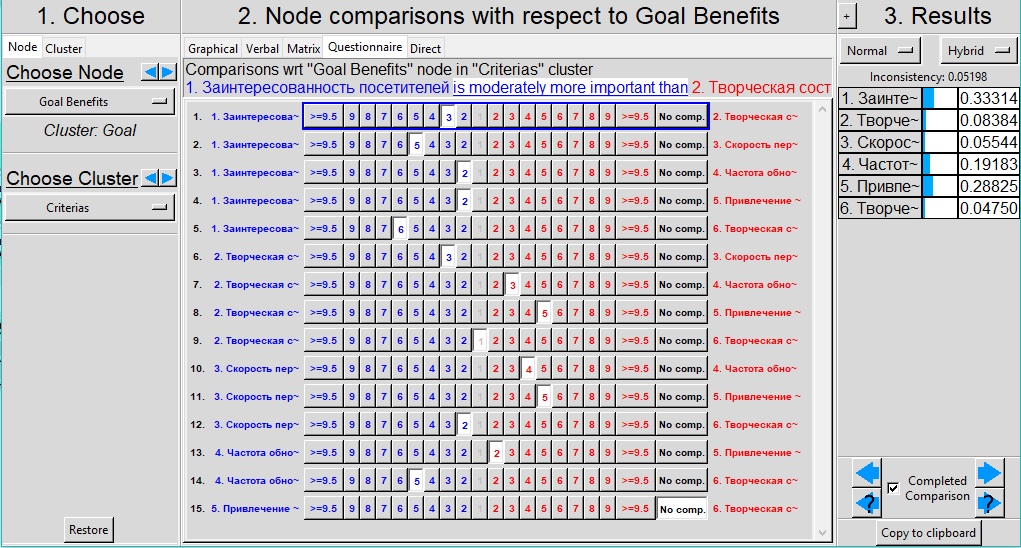


Рис.1. Сравнение критериев выгод.

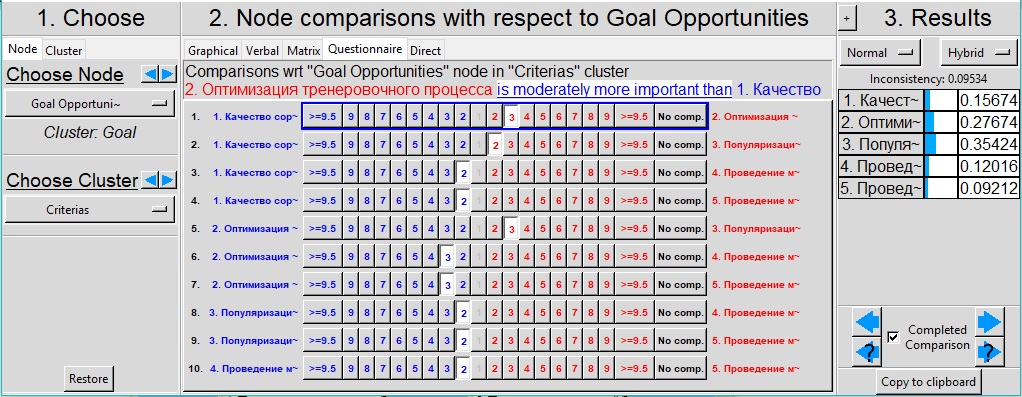


Рис.2. Сравнение критериев возможностей.

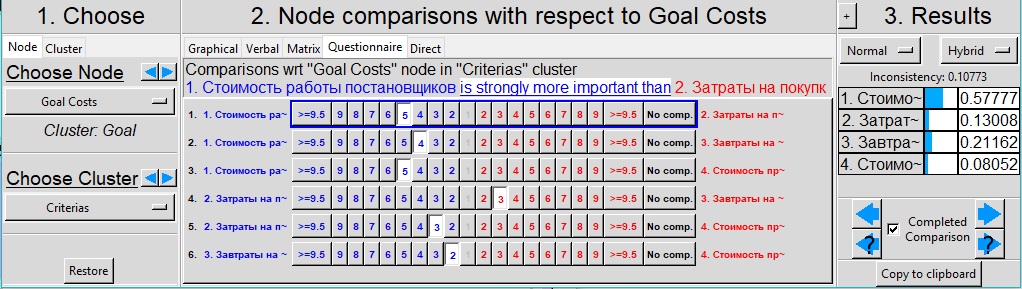


Рис.3. Сравнение критериев затрат.



Рис.4. Сравнение критериев рисков

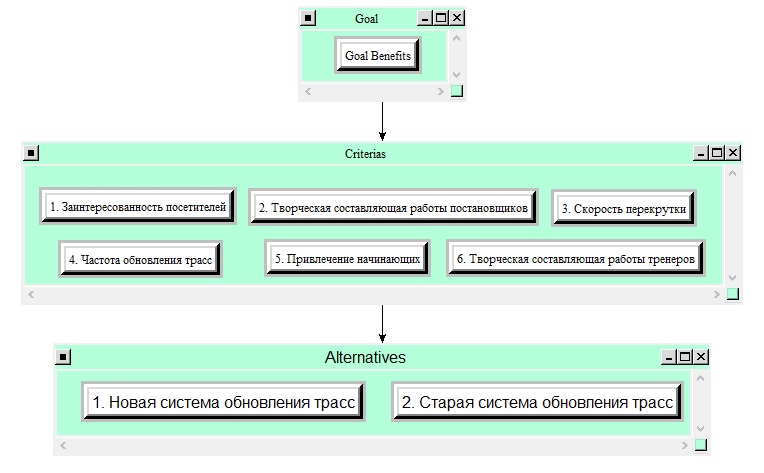


Рис.5. Иерархия выгод.

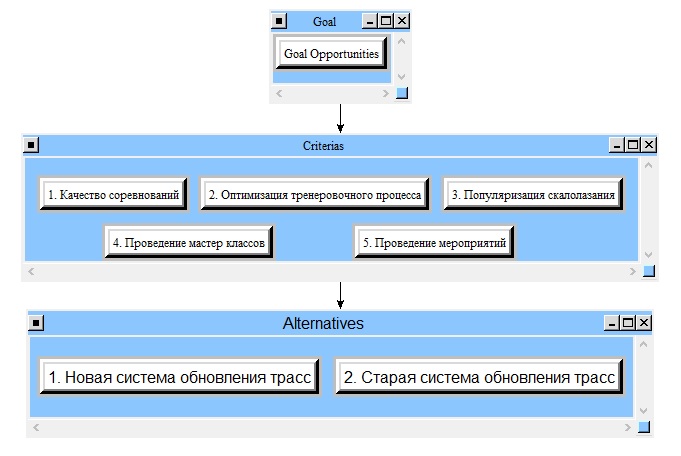


Рис.6. Иерархия возможностей.

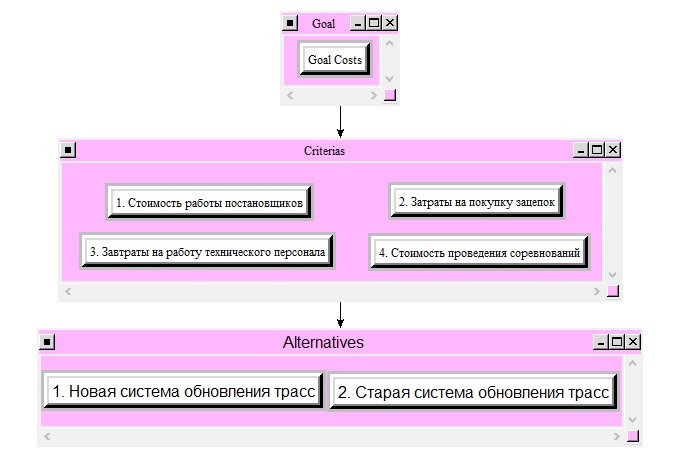


Рис.7. Иерархия затрат.

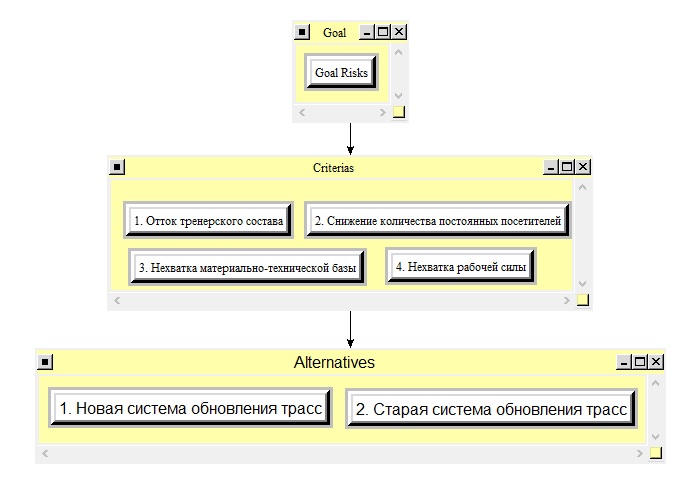


Рис.8. Иерархия рисков.

1. См.: Программные системы поддержки принятия оптимальных решений. [Электронный ресурс] https://www.superdecisions.com (дата обращения 19.04.2018) [↑](#footnote-ref-1)
2. См.: *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент: учеб. для вузов. 6-е изд.,  
   испр. и доп. - СПб.: Питер, 2010, С.16-17. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент: учеб. для вузов. - 6-е изд.,  
   испр. и доп. - СПб.: Питер, 2010, С.16-17. [↑](#footnote-ref-3)
4. См.: *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. – М., 1995, С.186. [↑](#footnote-ref-4)
5. См.: *Бестужев-Лада И. В*. Прогнозное обоснование социальных нововведений - РАН, Ин-т социол. – М.:  
   Наука, 1993, С.18. [↑](#footnote-ref-5)
6. См.: *Колесникова О.Н., Локтинова Ю.Н.* Управленческие инновации и инструменты их внедрения в управление организацией // Вестник КСА. 2009. - №6, С.40. [↑](#footnote-ref-6)
7. См.: *Дусаев Х.Б.* Инновации: теоретический аспект//Вестник ОГУ-2003.-№6, 125с. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: *Балабанов B.C., Дудин М.Н., Лясников Н.В.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. - М.: АП  
   "Наука и образование", 2008, С. 27-29. [↑](#footnote-ref-8)
9. См.: *Перлаки И*. Нововведения в организациях /научн. ред. Н.И. Лапин.– М., 1981, С.5-6. [↑](#footnote-ref-9)
10. См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие. – Белгород: Изд-во…, 2010, С.29-30. [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: *Дибров А.М*. Сопротивление инновационному процессу и его преодоление на уровне  
    организации // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2, С.356-357. [↑](#footnote-ref-11)
12. См.: *Медынский В. Г.* Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. С. 6 [↑](#footnote-ref-12)
13. См.: *Раппопорт В.* Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. - М.: Экономика, 1988, С.55. [↑](#footnote-ref-13)
14. См.: *Лапин В.Н.* Социальные аспекты управления нововведениями. Материалы Всероссийской науч.-практич. конф. Таллинн. 1981. - С.145. [↑](#footnote-ref-14)
15. См.: *Яковец Ю.В.* Ускорение научно-технического прогресса: Теория и экономический механизм. – М.: Экономика, 1988. [↑](#footnote-ref-15)
16. См.: *Левинсон А.* Экономические проблемы управления научно-техническим прогрессом: Опыт системного анализа. - М.: Экономика, 1973, С.73. [↑](#footnote-ref-16)
17. См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие. – Белгород: Изд-во…, 2010, С.34-38. [↑](#footnote-ref-17)
18. См.: *Дятченко Л.Я.* Социальные технологии в управлении общественными процессами. - Белгород:  
    ЦСТ, 1993, С.231. [↑](#footnote-ref-18)
19. *См.:* Там же*.* [↑](#footnote-ref-19)
20. См.: *Суворова С.В.* Влияние инновационных конфликтов на развитие организации //  
    Академический вестник: научно-аналитический журнал. – 2011. – № 4 (18), С. 59. [↑](#footnote-ref-20)
21. См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие. – Белгород: Изд-во…, 2010, С. 30. [↑](#footnote-ref-21)
22. См.: *Краюхин Г.А., Ершов В.Ф., Фраймович В.Б.* Управление инновационным развитием предприятий и  
    организаций на основе изменений // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. - 2012. - №1., С.145-146. [↑](#footnote-ref-22)
23. См.: Стадии процесса внесения изменений. http://managment-study.ru/stadii-processa-vneseniya-izmenenij-soglasno-modeli-kurta-levina.html (дата обращения 31.03.2018) [↑](#footnote-ref-23)
24. См.: *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: Проспект, 2009. С. 670-671. [↑](#footnote-ref-24)
25. См. *Почебут Л. Г., Чикер В. А*. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002. С. 143-145. [↑](#footnote-ref-25)
26. *См.: Дибров А.М*. Сопротивление инновационному процессу и его преодоление на уровне  
    организации // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2, С.354. [↑](#footnote-ref-26)
27. См.: *Ансофф И.* Стратегическое управление. 12-е изд. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2006, С.260. [↑](#footnote-ref-27)
28. См.: Там же. С. 269. [↑](#footnote-ref-28)
29. См.: *Бакулин А.В.* Ценностно-смысловые барьеры как категория психолого-дидактического анализа. Северо-Кавказский психологический вестник, № 7/2, 2009, С.11-16. [↑](#footnote-ref-29)
30. *Катунина И.В*. Управление изменениями. - Омск: Изд-во Омского гос. Ун-та, 2012, С.285. [↑](#footnote-ref-30)
31. *См.: Смирнова Н. К., Самарина О. Г., Астахова Т. А*. Организационные изменения в  
    компании: Персонал, руководители, процессы и управление. - М.: Бератор-Паблишинг, 2008, С.18. [↑](#footnote-ref-31)
32. *См.: Васьков М.А.* Коммерческая организация в современном российском обществе: социологический  
    анализ типов организационных и управленческих культур. - Ростов-на-Дону изд. ДГТУ. 2009, С.6. [↑](#footnote-ref-32)
33. См.: *Кошелев, А. Н.* Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. – М.: Альфа-Пресс, 2007, С. 40. [↑](#footnote-ref-33)
34. См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие. – Белгород: Изд-во…, 2010, С. 25. [↑](#footnote-ref-34)
35. Managing Organizational Change, USDA June 4-5, Introduction to Organizational Change, Retrieved on  
    January 16, 2006. [↑](#footnote-ref-35)
36. *Coch, L. and French, J.R.P.* Overcoming resistance to change, Human Relations [Electronic resource] // Sage  
    journals [Official website]. URL: http://hum.sagepub.com/content/1/4/512.short?rss=1&ssource=mfr (дата  
    обращения: 05.04.2018). [↑](#footnote-ref-36)
37. *Conner D. R.* Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail.  
    Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. 1998. P.126. [↑](#footnote-ref-37)
38. *Kilian M.* Bennebroek Gravenhorst A Different View on Resistance to Change - Paper for “Power Dynamics  
    and Organizational Change IV” Symposium at the 11th EAWOP Conference in Lisbon, Portugal, 14-17 May  
    2003, P.18. [↑](#footnote-ref-38)
39. См.: *Светлов В.А., Семенов В.А.* Конфликтология: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2011. — С. 174. [↑](#footnote-ref-39)
40. *Fossum, Lynn Crisp, Michael G.* Understanding Organizational Change. Boston, US: Course Technology /  
    Cengage Learning, 1989, P. 64. [↑](#footnote-ref-40)
41. *Piderit S.K.*Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward  
    an organizational change. Academy of Management, November, 2000, P.785. [↑](#footnote-ref-41)
42. См.: *Анцупов А. Я., Шипилов А.И*. Словарь конфликтолога: 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. С.164. [↑](#footnote-ref-42)
43. См.: *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000, С.364. [↑](#footnote-ref-43)
44. См.: *Тарабаева В. Б*., Организационные механизмы управления конфликтами инновационного развития в вузах: учеб. пособие. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2010. С. 16 [↑](#footnote-ref-44)
45. См.: Там же. С. 17. [↑](#footnote-ref-45)
46. См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие. – Белгород: Изд-во…, 2010, С.50. [↑](#footnote-ref-46)
47. См.: *Кобзева Н. М.* Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов  
    Текст.: дис. канд. социол. наук / Н. М. Кобзева; БГТУ им. В. Г. Шухова. - Белгород, 2003, С.16. [↑](#footnote-ref-47)
48. См.: *Сюй Цзинь-Ли* Управление инновационными конфликтами в российских организациях: Автореф. дис.  
     канд. социол. Наук. - Москва, 2010, С.11. [↑](#footnote-ref-48)
49. См.: *Кармина А.С.* Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина // - СПб.: Издательство «Лань», 1999, С. 183. [↑](#footnote-ref-49)
50. См.: *Кобзева Н. М.* Теоретические основы анализа инновационных конфликтов как элемента процесса  
    организационных изменений // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. 2012. № 1 (7), С.65. [↑](#footnote-ref-50)
51. См.: *Кобзева Н. М.* Теоретические основы анализа инновационных конфликтов как элемента процесса  
    организационных изменений // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. 2012. № 1 (7), С.65. [↑](#footnote-ref-51)
52. См.: *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. 5-е изд. - СПб.: Питер, 2014, - С.418. [↑](#footnote-ref-52)
53. См.: *Кармин А.С.* Конфликтология. - СПб.: Издательство «Лань», 1999, - С.363-371. [↑](#footnote-ref-53)
54. См.: *Орлянский В.С.* Конфликтология. - К.: Центр учебной литературы, 2007, - С.98. [↑](#footnote-ref-54)
55. См.: *Анцупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2009, - С.243. [↑](#footnote-ref-55)
56. См.: Там же. [↑](#footnote-ref-56)
57. См.: *Дмитриев А.В.* Конфликтология: Учебное пособие. - М.: Гардарики, 2000, - С.281. [↑](#footnote-ref-57)
58. См.: Там же. С.287. [↑](#footnote-ref-58)
59. См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие. – Белгород: Изд-во…, 2010, С. 108. [↑](#footnote-ref-59)
60. См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие. – Белгород: Изд-во…, 2010, С.109-111. [↑](#footnote-ref-60)
61. См.: *Нечаева Ю.Б.* (ред.) Медиация. Новый подход к разрешению конфликтов (Дайджест). - Пермь, 2009 - С.17. [↑](#footnote-ref-61)
62. См.: *Голованова И.И.* Методика управления конфликтами: Учебное пособие. - Казань: Центр инновационных технологий, 2010, - С.62. [↑](#footnote-ref-62)
63. См.: *Романов С.В.* Формирование конфликтологической компетентности будущего учителя

    технологии в учебно-воспитательном процессе вуза // Электронный научно-образовательный журнал ВГСПУ «Грани познания». 2012. №5(19). С.58. [↑](#footnote-ref-63)
64. См.: *Машков В.Н.* Психология управления. - СПб: Изд-во Михайлова В.А., 2002, - С.128-129. [↑](#footnote-ref-64)
65. См. *Фишер С., Абди Д. И., Лудин Д., Смит Р., Уллиамс Ст., Улииамс Су* «Работа с конфликтом: навыки и стратегии практической работы с конфликтом». – Алматы, Казахстан, 2001, С.28-29 [↑](#footnote-ref-65)
66. См.: *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001, С.36. [↑](#footnote-ref-66)
67. См.: Там же. [↑](#footnote-ref-67)
68. См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие. – Белгород: Изд-во…, 2010, С.148. [↑](#footnote-ref-68)
69. См.: Там же.С.150-151. [↑](#footnote-ref-69)
70. *Кармин А.С.* Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина // - СПб.: Издательство «Лань», 1999, С.407. [↑](#footnote-ref-70)
71. См.: *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения/ Пер. с англ. А. Гореловой;  
    Предисл. В. А. Кременюка. — М.: Наука, 1992, С. 3-5. [↑](#footnote-ref-71)
72. См.: Там же. [↑](#footnote-ref-72)
73. См.: Там же. [↑](#footnote-ref-73)
74. См.: Там же. [↑](#footnote-ref-74)
75. См.: *Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В*. Интегративные переговоры. В курсе обучения  
    специалистов в области переговорного процесса. Роза мира. - СПб. 2007, С. 6. [↑](#footnote-ref-75)
76. См.: Там же. С.30. [↑](#footnote-ref-76)
77. См.: *Фишер Р., Юри У. и др.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод. - М.: 2013, С.16. [↑](#footnote-ref-77)
78. См.: *Иванова Е.Н.* Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. – С.Петербург; 1995, – С.43-44. [↑](#footnote-ref-78)
79. См.: Там же. С.45-46. [↑](#footnote-ref-79)
80. *Иванова Е.Н.* Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. – С.Петербург; 1995, – С.53-55. [↑](#footnote-ref-80)
81. См.: *Аллахвердова О. В.*, *Карпенко А.Д.* Медиация - конструктивное разрешение конфликтов. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургское философское общество Факультет философии и политологии СПбГУ, 2008, С.50. [↑](#footnote-ref-81)
82. См.: *Гришина Н.В.* Я и другие: Общение в трудовом коллективе. - Ленинград: Лениздат, 1990, - С.56-57. [↑](#footnote-ref-82)
83. См.: *Аллахвердова О. В.*, *Карпенко А.Д.* Медиация - конструктивное разрешение конфликтов. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургское философское общество Факультет философии и политологии СПбГУ, 2008, С.68-76. [↑](#footnote-ref-83)
84. См.: *Иванова Е.Н.* Фасилитация . – СПб, 2009, С.10. [↑](#footnote-ref-84)
85. См.: Там же. [↑](#footnote-ref-85)
86. См.: Там же. 16-17с. [↑](#footnote-ref-86)
87. *Иванова Е.Н.* Фасилитация. – СПб, 2009, С.66-67. [↑](#footnote-ref-87)
88. См.: *Иванова Е.Н.* Фасилитация. – СПб, 2009, С. 24. [↑](#footnote-ref-88)
89. См.: *Саати Т., Кернс К*. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. - М.: Радио и  
    связь, 1991, С. 23-43. [↑](#footnote-ref-89)
90. См.: Программные системы поддержки принятия оптимальных решений. [Электронный ресурс] https://www.superdecisions.com (дата обращения 19.04.2018) [↑](#footnote-ref-90)