

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Санкт-Петербургский государственный университет» (СПбГУ)

Институт философии

Зав. кафедрой  
конфликтологии  
\_\_\_\_\_ А.И. Стребков

Председатель ГЭК  
\_\_\_\_\_

Выпускная квалификационная работа на тему:

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Специализация 034000 – Конфликтология

Рецензент:  
к.филос.н., доцент  
Перов Вадим Юрьевич  
\_\_\_\_\_ (подпись)

Выполнил:  
Студент  
Прокудина Ольга Олеговна.  
\_\_\_\_\_ (подпись)

Научный руководитель:  
к.техн.н., доцент  
Крюкова Татьяна Васильевна  
\_\_\_\_\_ (подпись)

Санкт-Петербург

2016

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>Введение</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. Конфликты инновационного развития в организации</b> ..	7
1.1. Сущность инновационных процессов в организации.....	7
1.2. Проблемы инновационного развития.....	11
1.3. Типы конфликтов инновационного развития.....	16
<b>ГЛАВА 2. Способы управления конфликтами инновационного развития</b> .....	23
2.1. Сущность управления конфликтами инновационного развития в организации.....	23
2.2. Переговоры как способ управления инновационными конфликтами.....	28
2.3. Применение метода анализа иерархий для исследования инновационного конфликта.....	35
<b>Заключение</b> .....	42
<b>Список литературы</b> .....	46
<b>Приложение</b> .....	51

## Введение

Конфликт как способ негативного взаимодействия двух или более субъектов, при котором происходит столкновение их противоположных интересов, целей, ценностей, представляет собой сложное и многогранное явление.

Особенно увеличивается риск возникновения конфликта в организации, т. е. там, где имеет место взаимодействие большого количества людей, столкновение с множеством проблем. Развитие организации невозможно без изменений и инноваций, но противоречия между новым и старым неизбежны. Степень радикальности и масштабности изменений определяет сложность и частоту возникающих конфликтов.

Нововведения могут оказывать влияние не только на структуру организации, результаты труда и технологии, но и на мотивацию, ценности сотрудников организации, их установки, поведение, уровень удовлетворенности.

Часто работники оказываются неготовыми к инновациям, проводимым в организации, и сопротивляются им. Возникают конфликты между руководством и работниками, между подразделениями, что может причинить вред организации. Конфликты в организациях могут иметь как конструктивный, так и деструктивный характер. Конструктивный конфликт означает, что в результате него принимаются более обоснованные решения, усиливается интерес к работе, создаются условия для внедрения нового и инновационная деятельность становится более выгодной. Уничтожаются устаревшие технологии, процедуры, нормы, в итоге расширяется пространство для инноваций. Деструктивные конфликты приводят к ухудшению отношений, уменьшению деловых контактов вопреки необходимости, снижению мотивации к труду, росту текучести кадров<sup>1</sup>.

---

1 См.: Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие для студ. высш. Учеб. заведений. — М.:

Деятельность всей системы управления организацией по сути направлена на то, чтобы не допустить возникновения таких деструктивных конфликтов, а также на то, чтобы раскрыть потенциал конструктивных конфликтов. Как и любой процесс управления, управление конфликтами инновационного развития включает в себя организацию, мотивацию, планирование и контроль. Управление может осуществляться на любой стадии конфликта, его основной целью является изменение поведения сторон и устранение причин конфликта.

Воздействие на организационную культуру, использование таких конфликтологических методов управления конфликтами, как переговоры и медиация способствуют эффективному управлению конфликтами. Во время этих процессов взаимодействие сторон конфликта принимает характер сотрудничества, создаются условия для поиска решения проблем и примирения сторонников и противников инноваций.

Соответственно, актуальность данной проблемы обусловлена конфликтогенностью инновационных процессов и необходимостью исследования с целью управления ими.

Объект данной работы – конфликты инновационного развития в организациях.

Предмет работы – управление инновационными конфликтами в организациях.

Цель работы – исследование возможности применения конфликтологических методов для управления конфликтами инновационного развития.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- 1) Рассмотреть понятие инновации в организации, изучить особенности инновационного процесса;
- 2) Определить основные проблемы инновационного развития;

---

Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001, С.92-93.

3) Выявить особенности инновационных конфликтов и их место в типологии конфликтов в организации;

4) Исследовать основные методы управления конфликтами инновационного развития в организации;

5) Раскрыть особенности переговоров при управлении инновационными конфликтами.

Теоретической основой исследования служили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные конфликтам в организации (К. В. Решетникова, Ю. Ф. Лукин), инновациям (Р. А. Фатхутдинов, И. В. Бестужев-Лада, Х. Б. Дусаев), инновационным конфликтам (В. Б. Тарабаева, С. В. Суворова, Н. М. Кобзева, Сюй Цзинь-Ли), сопротивлению изменениям и инновациям (А. М. Дибров, И. Ансофф, В. И. Алешникова ), переговорам и медиации (А. Д. Карпенко, О. В. Аллахвердова, Е. Н. Иванова, Р. Фишер, У. Юри, У. Линкольн).

Работа состоит из введения, 2 глав по 3 параграфа, заключения и приложения. В первой главе изучается сущность инновационных процессов в организации: понятие инновационного конфликта, его причины и виды, рассматривается место конфликтов инновационного развития в типологии конфликтов в организации.

Во второй главе рассматривается понятие управления инновационными конфликтами и способы, которыми оно осуществляется: переговоры, изменения организационной культуры. А также проводится анализ конкретного конфликта при помощи метода анализа иерархий Томаса Саати на примере ситуации на цементном заводе, описанной в монографии А. И. Пригожина.

В заключении подводятся итоги работы и обобщаются полученные выводы по каждому параграфу.

В приложении представлены результаты анализа конфликта инновационного развития при помощи программы MPRIORITY 1.0.

Методология основана на системном всестороннем целостном подходе, методах анализа и синтеза, логических заключений, описательном методе, обобщении научных знаний.

# Глава 1. КОНФЛИКТЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность инновационных процессов в организации

Потребность организации в изменениях и инновациях продиктована рядом факторов. Прежде всего, циклическим характером ее деятельности, что требует своевременного обнаружения отклонений во внутренней среде от желаемого состояния и их устранения. Также организация вынуждена постоянно приспосабливаться к быстро меняющейся внешней среде (огромную роль в этом играет конкуренция, ограниченность ресурсов, технологические и социально-политические факторы).

Понятие инновационного процесса в организации тесно связано с такими понятиями, как «инновация», «новшество», «нововведение».

Обзор литературы об организациях и инновационном менеджменте показывает, что понятия «новшество» и «инновация» не тождественны. Новшество - обработанный результат исследований в какой-либо сфере деятельности для увеличения ее эффективности. Они могут иметь вид открытий, изобретений, патентов, рационализаторских предложений; документа (рекомендаций, методики, инструкции), итогов маркетинговых исследований и т.д.<sup>2</sup>.

Инновация - это итог введения новшества с целью изменения объекта управления и достижения эффекта научно-технического, экономического или социального характера<sup>3</sup>.

Понятия «нововведение» и «инновация» означают одно и то же, но нововведение также отличается от новшества. А.И. Пригожин так описывает разницу между ними: «Новшество есть такое целенаправленное

---

2 См.: *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., испр. и доп. - СПб. : Питер, 2010, С.16-17.

3 См.: *там же.*

изменение, которое вносит в среду внедрения новые относительно стабильные элементы... Нововведение же суть процесс, то есть переход некоторой системы из одного состояния в другое<sup>4</sup>».

И.В. Бестужев-Лада определяет нововведение «как такую разновидность управленческого решения, в результате которого происходит существенное изменение того или иного процесса, явления – технического, экономического, политического, социального или иного<sup>5</sup>». Таким образом, он подчеркивает разницу между нововведением и новшеством, а также акцентирует внимание на том, что нововведение отличается от обычного текущего изменения.

Инновация представляет собой результат, достигнутый вследствие вложения капитала в новую технику, технологию, усовершенствованные формы организации труда, менеджмента, в том числе, изменения способов контроля, планирования, анализа и другие формы<sup>6</sup>.

Таким образом, инновации могут касаться технологии, средств производства, организации труда, структуры организации, рабочей силы, продукции и других явлений, т. е. они могут быть производственными и управленческими, последние могут представлять собой, например, «введение новых методов организации работы, структурирования задач, распределения ресурсов, определения вознаграждения<sup>7</sup>».

Согласно В. С. Балабанову, понятие «инновация» уже понятия «инновационный процесс», так как последнее состоит из ряда элементов: новация (новая идея, знание), нововведение (инновация) и диффузия инновации - процесс ее распространения<sup>8</sup>.

---

4 Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М., 1995, С.186.

5 Бестужев-Лада И. В. Прогнозное обоснование социальных нововведений - РАН, Ин-т социол. – М. : Наука, 1993, С.18

6 См.: Дусаев Х.Б. Инновации: теоретический аспект//Вестник ОГУ-2003.-№6, 125с.

7 Колесникова О.Н. Управленческие инновации и инструменты их внедрения в управление организацией / О.Н. Колесникова, Ю.Н. Локтинова // Вестник КСА. 2009. - №6, С.40

8 См.: Балабанов В.С., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. - М.: АП "Наука и образование", 2008, С. 27-29.



Некоторые авторы, в отличие от В. С. Балабанова, рассматривают инновацию скорее как процесс, чем как результат. Так, по мнению И. Перлаки, нововведение - это комплекс процессов создания, распространения и применения новшества для удовлетворения конкретной общественной потребности; при этом оно является процессом, состоящим из изменений в определенной среде<sup>9</sup>.

Также есть мнение (Тарабаева В. Б.), что понятие «инновации» и «инновационный процесс» равнозначны. При этом под инновационным процессом понимается комплексная деятельность по созданию (изобретению, разработке), изучению и адаптации, применению новшеств, расширению сфер применения<sup>10</sup>. В данной работе эти понятия также взаимозаменяемы.

Следует отметить, что инновационный процесс изменяет не только уровень технического и технологического развития, но и привычный образ мышления людей<sup>11</sup>.

В качестве важных показателей, характеризующих инновационный процесс, выделяют:

1) отношение работников к инновациям и инновационным ценностям (может быть положительным и отрицательным); при оценке этого показателя важно знать, применяет ли сотрудник в своей деятельности инновации;

2) восприимчивость к нововведениям (участвует ли работник во внедрении нововведения, как оценивает эффективность модернизации в организации);

3) уровень инновационной активности работников (определяется частотой применения инновационных умений и навыков);

---

9 См.: *Перлаки И.* Нововведения в организациях: пер. со словац./научн. ред. Н.И. Лапин.– М., 1981, С.5-6.

10 См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие/ В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во..., 2010, С.29-30.

11 См.: *Дибров А.М.* Сопротивление инновационному процессу и его преодоление на уровне организации // *Современные проблемы науки и образования.* – 2013. – № 2, С.356-357.

4) готовность к освоению новшеств (психологическая и квалификационная готовность, мотивация к инновационной деятельности)<sup>12</sup>.

Инновационный процесс проходит через ряд стадий: осознание необходимости нововведений и их разработка, внедрение (иногда сначала частичное, носящее экспериментальный характер, а затем полномасштабное), а затем институционализация — инновация становится неотъемлемой частью системы.

Существует четыре фактора, оказывающие влияние на характер и направленность инновационного процесса в организации. Это:

- 1) информированность о нововведениях;
- 2) внешняя подконтрольность;
- 3) резервные ресурсы;
- 4) организационная структура<sup>13</sup>.

Информированность зависит как от интересов и профессионализма работников, так и от того, воспринимается ли нововведение как способ достижения какого-то желательного результата.

Внешний контроль предполагает, что организация имеет больше возможностей получать информацию о новшествах извне.

Наличие резервных ресурсов (время, кадры, готовые решать новые задачи) способствует внедрению инноваций.

Организационная структура: различия в профессиональной подготовке специалистов могут осложнить выбор новшества для внедрения, формализация (строгие правила) и централизация не способствуют возникновению новых идей, но облегчают их внедрение.

---

12 См. *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие/ В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во..., 2010, С.34-38.

13 См.: *Дятченко Л.Я.* Социальные технологии в управлении общественными процессами. Белгород: ЦСТ, 1993, С.231.

Часто для решения проблем инновационного процесса создаются специальные временные отделы, которые объединяют представителей разных подразделений, которых затрагивают инновации. Их цель состоит в преодолении предубеждений, различий во взглядах<sup>14</sup>.

Таким образом, инновация — это изменение, направленное на производство нового для данной организации продукта, разработку новой технологии, формы управления<sup>15</sup>. Нововведения предполагают: совершенствование средств и методов производства, трансформацию организации хозяйственной деятельности или определенных звеньев управления; преобразование условий труда или самой трудовой деятельности работников<sup>16</sup>. Система действий по разработке, использованию и распространению новшеств<sup>17</sup>, последовательность этих изменений и представляет собой сущность инновационного процесса.

## 1.2. Проблемы инновационного развития

Развитие организации предполагает изменения ее внутренней структуры как системы, ее элементов и их взаимодействия, что приводит к качественным преобразованиям в ней. Это совокупность изменений в организации, приводящая к нарушению ее динамического равновесия и переходу в более сложное и совершенное состояние<sup>18</sup>.

В ходе инновационного развития происходит улучшение ряда показателей, связанных с инновациями, оно представляет собой «процесс формирования, накопления и использования инновационного потенциала предприятия для улучшения производственно-хозяйственной деятельности

---

14 См.: Дятченко Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. Белгород: ЦСТ, 1993, С. 231.

15 См.: Андреевкова Н.В., Воронченкова Г.А. Развитие трудовых конфликтов в России в период перехода к рыночной экономике // Социологические исследования. – 1993. – №8, С. 26.

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

17 См.: Тарабаева В. Б. Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие/ В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во..., 2010, С. 30.

18 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.

предприятия, обеспечивающего его возможность в будущем решать новые целевые задачи, повышать свою конкурентоспособность<sup>19</sup>».

При введении инноваций руководство предприятия часто сталкивается с неприятием изменений со стороны сотрудников. А. М. Дибров полагает, что инновационный процесс создает противоречия в организации, тем что он выводит систему отношений из равновесного состояния, создает неопределенность, вступает в конфликт с институциональной средой, является причиной сопротивления изменениям<sup>20</sup>.

Сопротивление инновационному процессу – это противодействие созданию, распространению и использованию новшества со стороны участников инновационного процесса с целью сохранить существующую систему отношений.

При этом сотрудники могут открыто не принимать нововведение или действовать так, чтобы снизить эффективность инновационного процесса<sup>21</sup>.

И. Ансофф полагает, что сопротивление – это многостороннее явление, приводящее к непредвиденным отсрочкам, дополнительным расходам и дестабилизации процесса изменений. Сопротивление отражает отказ осознать новые черты реальности, осуществлять на практике выводы логического мышления<sup>22</sup>. Он выделяет следующие виды сопротивлений:

1. Сопротивления технической системы, которые возникают из-за привычек работников организации, технических проблем при изменении средств труда, страха нехватки информации, а значит, и беспокойства о негативных последствиях инноваций.

2. Сопротивления политической системы, тесно связанные с конфликтами между старой и новой командой; критикой качества

---

19 См.: там же.

20 См.: Дибров А.М. Сопротивление инновационному процессу и его преодоление на уровне организации // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2, С.354.

21 См.: там же.

22 См.: Ансофф И. Стратегическое управление. 12-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2006, С.260.

управления.

3. Сопротивления культурной системы: часто в организациях культура диктует персоналу единый, обязательный для всех порядок, что мешает поиску новых путей выполнения работы, другая проблема, связанная с организационной культурой: социально-психологический климат может быть не благоприятен для инноваций<sup>23</sup>.

Таким образом, инновационный процесс в организации, как правило, сопровождается трудностями, противоречиями и конфликтами.

Согласно классификации Дж. Коттера и Л. Шлезингера существует ряд причин сопротивления изменениям в организациях, которые также могут быть причинами сопротивления инновационному процессу:

- 1) узкособственнический интерес;
- 2) непонимание изменения;
- 3) недоверие к изменениям;
- 4) низкий уровень готовности персонала к изменениям;
- 5) различия в восприятии;
- 6) неудачи предыдущих изменений;
- 7) усталость от изменений;
- 8) влияние других людей<sup>24</sup>.

Рассмотрим их подробнее. Во-первых, узкособственнический интерес проявляется в следующем: сотрудники организации уверены, что потеряют нечто ценное из-за внедрения нововведений, поэтому они пытаются сохранить нормы и традиции организации. Часто в такой ситуации сталкиваются интересы менеджеров и подчиненных, и давление, которое оказывается на последних приводит к росту проблем и конфликтов.

Во-вторых, непонимание и недостаток доверия – часто результат неэффективной коммуникации между руководителями и подчиненными, когда сотрудники не понимают, почему и зачем было принято решение о

---

23 См.: Там же, С. 269.

24 Катунина И.В. Управление изменениями, Омск:Изд-во Омского гос. Ун-та, 2012, С.285.

введении инноваций, и поэтому они думают, что их интересы и потребности не учитываются организацией.

В-третьих, различия в оценке ситуации связаны с тем, что сотрудники часто бывают недостаточно информированы об инновациях или слабо вовлечены в управление нововведениями.

В-четвертых, низкий уровень готовности к изменениям является результатом низкой психологической гибкости сотрудников, нежелания осваивать новое.

В-пятых, влияние коллег — распространение слухов, стремление убедить других, что решения о нововведениях несправедливы, неформальные собрания и обсуждения этих проблем делают это сопротивление инновационному процессу трудно преодолимым.

Следующая причина - усталость от изменений — это сомнения в целесообразности нововведений, потеря энтузиазма и преданности организации сотрудниками.

Наконец, неудачи в прошлых попытках внедрить инновации побуждают сотрудников скептически относиться к новым попыткам.

Проблемы инновационного развития часто бывают тесно взаимосвязаны с низким уровнем компетенции персонала и трудностями в повышении квалификации (отсутствие времени или желания со стороны работников), с недостатком ресурсов, необходимых для введения инноваций, проблемами в подборе системы мотивации и стимулирования в принятии и использовании инноваций работниками.

Рассмотрим другую классификацию причин проблем, возникающих в ходе инновационного развития организации: экономические, организационные, личностные, социально-политические причины.

Экономические причины: сотрудники боятся потерять работу, доход, привилегии, опасаются повышения интенсификации труда и т.д.

Организационные причины: сотрудники не хотят менять систему

отношений, беспокоятся о карьере и т.д.

Личностные: боязнь нового, нежелание расставаться со старым и привычным, тревога за возможное понижение своего статуса. Некоторые сотрудники не верят в то, что смогут справиться с новым видом деятельности, не верят в свои силы, не хотят брать на себя дополнительные обязанности.

Социально-политические причины сопротивления преобразованиям: люди сомневаются в необходимости нововведений, так как они не в полной мере осведомлены о целях, выгодах и возможных потерях<sup>25</sup>.

Проблемы в ходе инновационного развития возникают также вследствие недовольства методами внедрения инноваций (их внезапностью, навязыванием), а также вследствие недоверия инициаторам нововведений, уверенности в том, что перемены осуществляются лишь в интересах руководства.

В. И. Алешникова указывает, что при групповом сопротивлении изменениям в организации большую роль играют культуры подразделений предприятия, «образованные по структурному признаку, характеру работы, которые влияют на формирование отношения члена группы к изменениям<sup>26</sup>».

Также влияние на инновационные процессы в организации оказывает корпоративная культура, внутренний климат организации. Корпоративная культура (организационная культура) — это «система норм, принципов, ценностей, ритуалов, запретов, традиций, а также способ организации деятельности<sup>27</sup>».

«Главное назначение организационной культуры в том, что она

---

25 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.

26 Алешникова В.И. Управление организационными изменениями - Воронеж: АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов», 2011, С.51.

27 Васьков М.А. Коммерческая организация в современном российском обществе: социологический анализ типов организационных и управленческих культур. Ростов-на-Дону изд. ДГТУ. 2009, С.6.

объединяет сотрудников в одно целое<sup>28</sup>». Благодаря ей коллектив становится сплоченным, а поведение сотрудников организации — согласованным. Понимание и принятие целей организации, участие в ее жизни влияет на состояние организации.

Инновационное развитие неразрывно связано с взаимодействием руководства организации и ее сотрудников, часто имеющих противоположные типы восприимчивости и готовности к инновациям<sup>29</sup>.

Итак, проблемы инновационного развития связаны с тем, что сотрудники организации сопротивляются внедрению инноваций. Причины трудностей, которые возникают в ходе инновационного развития могут носить экономический, организационный, психологический характер. Организационная культура, стиль управления, психологический климат оказывают огромное влияние на ход инновационного развития организации.

### **1.3 Типы конфликтов инновационного развития**

В западных исследованиях интерес к значению инноваций для развития организации появился к началу 80-х гг. XX в, хотя и до этого в ряде исследований упоминалась данная проблема. Понятие инновационного конфликта у зарубежных авторов не встречается, а используется термин более общий и широкий по значению - «сопротивление изменениям».

Впервые он был введен в оборот в 1948г. в исследовании Л. Кока и Д. Френча через описание его как «комбинации индивидуальной реакции на фрустрацию и реакции, заданной всей группой, коллективом<sup>30</sup>». «На конкретном предприятии, которое было объектом исследования, сопротивление проводимым изменениям выражалось в жалобах на

---

28 Кошелев, А. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. – М. : Альфа-Пресс, 2007, С.190.

29 См.: Тарабаева В. Б. Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие/ В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во..., 2010, С. 25.

30 Managing Organizational Change, USDA June 4-5, Introduction to Organizational Change, Retrieved on January 16, 2006 [Electronic resource] // [Docplayer.net](http://Docplayer.net) [Web portal].

URL: <http://www.globalsecurity.org/wmd/library/policy/dod/npr.htm> (дата обращения: 29.02.2016).



введение сдельной оплаты труда, значительную перестановку кадров, в очень низкой производительности и явной агрессии против менеджеров<sup>31</sup>».

Д. Коннер утверждает, что «сопротивление изменениям — это естественная реакция людей на то, что значительно нарушает их статус-кво. Изменения разрушают наши ожидания и приводит к потере психологического равновесия, которое мы ценим<sup>32</sup>».

Некоторые зарубежные исследователи (Г. Уотсон, М. Килиан) видели непосредственную связь между сопротивлением изменениям и конфликтами в организациях. Сопротивление проходит через ряд стадий в течение процесса внедрения изменений. «На ранней стадии почти все в организации открыто критикуют изменение. На второй становятся различимыми новаторы и их оппоненты. Третья стадия отличается конфронтацией и конфликтом. На четвертой стадии новаторы становятся мощными (влиятельными) и их противники переходят к скрытому сопротивлению, а в пятой стадии они отдаляются от организации<sup>33</sup>».

«Часто сопротивление перерастает в открытый конфликт. Открытое выражение несогласия — наиболее здоровый путь к разрешению конфликта. Если конфликту не дается пространство для выражения, он принимает скрытую форму и снижает эффективность работы организации. Один из способов стимулирования конфликта является организация собрания, на котором каждый сотрудник мог на сторону одного из участников конфликта<sup>34</sup>».

Также некоторые ученые считают, что сопротивление изменениям может выражаться «не только в активных действиях, открытом

---

31 *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: 29.02.2016).

32 *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.

33 *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.

34 *Fossum, Lynn Crisp, Michael G.* Understanding Organizational Change. Boston, US: Course Technology / Cengage Learning, 1989, P. 64.

неповиновении, но и в бездействии, пассивной реакции<sup>35</sup>».

В общем и целом, классическое понимание термина «сопротивление изменениям» предполагает, что оно представляет собой «причину конфликтов, нечто нежелательное и вредное для здоровья организации<sup>36</sup>».

Однако есть исследования, посвященные позитивным функциям сопротивления изменениям и конфликтов, которые с ним связаны: например, эти феномены дают возможность пересмотреть предложенную стратегию изменений и исправить свои недостатки, обеспечивают организацию энергией и мотивацией в процессе изменения, создают атмосферу для дискуссии<sup>37</sup>».

Итак, анализируя подходы к интерпретации понятия «сопротивление изменениям», мы видим, что оно значительно шире понятия «инновационный конфликт».

Впервые понятие инновационного конфликта в отечественной конфликтологии получило развитие у А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова: «межличностный инновационный конфликт — это противодействие между сторонниками противниками нововведения, сопровождаемое переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу<sup>38</sup>».

Этот конфликт происходит между двумя людьми, условно их можно назвать «новатор» (создатель новой идеи или сторонник новшества) и «консерватор». У каждого из них есть ряд причин для вступления в конфликт. Рассмотрим основные из них. Новаторы вступают в инновационный конфликт, так как стремятся повысить эффективность деятельности, не хотят работать по-старому, хотят улучшить взаимоотношения в коллективе. Консерватор вступает в конфликт, так как

---

35 Piderit S.K.. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management*, November, 2000, P.785.

36 Waddell D, Sohal A.S. Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision*, Vol. 38, Issue.8, 1998, P.543.

37 Erkal H.; Kebapci S. Resistance to change .A construcive approach for managing resistant behaviors. *Baltic Business School, University*. 2009, P.90.

38 Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000, С.364.

не хочет работать по-новому, менять стиль поведения и деятельности, стремится настоять на своем, также его вступление в конфликт может быть реакцией на критику. Проблема межгруппового инновационного конфликта авторами не рассматривается<sup>39</sup>.

В. Б. Тарабаева считает, что данный вид конфликтов во многом носит ценностный характер. Согласно ее подходу, конфликт инновационного развития - особый вид конфликта, объектом которого является инновация. Он возникает во время взаимодействия участников инновационного процесса, имеющих противоположные представления о сущности, форме и целях инновационного развития и ведут борьбу друг с другом в ходе разработки и внедрения новшеств<sup>40</sup>.

Согласно проведенным В. Б. Тарабаевой опросам, причины инновационных конфликтов чаще всего носят организационно-управленческий характер. Респонденты отметили среди этих причин следующие: несоответствие структуры организации требованиям инновационной деятельности; неоптимальный характер связей организации с внешней средой; проблемы связей между структурными элементами организации; несоответствие профессиональных качеств работников требованиям, предъявляемым инновационной деятельностью, ошибки, допускаемые в процессе решения задач инновационного развития. Примерно десятая часть респондентов отмечает наличие социально-психологических причин инновационных конфликтов (внутригрупповой фаворитизм, конкурентный характер взаимодействия, психологическая несовместимость людей)<sup>41</sup>.

Несколько иной подход использует Н. М. Кобзева, которая считает,

---

39 См.: там же, С.366-367.

40 См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие/ В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во..., 2010, С.50.

41 См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие/ В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во..., 2010, С.17-19.

что психологические причины не играют большой роли в возникновении инновационных конфликтов. Она рассматривает нововведения как целенаправленные изменения внутри организации на различных уровнях системы управления, которые создают в организации новые элементы (отдел, должность, функцию)<sup>42</sup>. В свою очередь инновационные конфликты в организации вызваны внедрением нововведений, они имеют «деперсонифицированный характер, но при этом его участники могут преследовать достижение собственных целей, связанных с функционированием организации<sup>43</sup>». Участники конфликта стремятся изменить систему внутрифирменных отношений.

Наиболее содержательное определение, на наш взгляд, дает в своем исследовании Сюй Цзинь-Ли: инновационный конфликт - организационный конфликт, возникающий «в результате противоречия между стабильной структурой организации, стилем, методами управления, технологией, нормами и ценностями — с одной стороны, и происходящими в них изменениями — с другой стороны<sup>44</sup>». В ходе инновационного процесса всегда возникают эти противоречия, потому что нововведения связаны с преодолением сопротивления различных систем организации.

У А. С. Кармина инновационные конфликты находятся в типологии конфликтов по их источникам, кроме них, эта типология имеет в своем составе: структурные (между отделами, подразделениями из-за различия в их задачах), позиционные конфликты, конфликты справедливости (их причина — оценка трудового вклада), соперничество за ресурсы и динамические конфликты (связаны с этапами сплочения группы и борьбой за лидерство)<sup>45</sup>.

---

42 См.: там же.

43 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.

44 Сюй Цзинь-Ли Управление инновационными конфликтами в российских организациях: Автореф. дис. ... канд. социол. Наук / Москва, 2010, С.11.

45 См.: Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина // СПб.: Издательство «Лань», 1999, С. 183.

Инновационные конфликты возникают тогда, когда в организации что-то меняется, например: структура организации, распределение должностных обязанностей и ответственности, появление новых целей, внедрение новых технологий. Все эти нововведения затрагивают интересы многих сотрудников: возможно получение дополнительной нагрузки, изменение должности, отношений, освоение новых методов работы<sup>46</sup>.

Таким образом, ряд авторов видит причину инновационных конфликтов в любом организационном изменении, другие видят ее в внедрении инноваций.

Частота возникновения инновационных конфликтов и степень их остроты, определяется рядом факторов: количеством людей, связанных с внедрением инновации, скоростью их внедрения, масштабом и радикальностью, серьезностью внедряемых нововведений, продуманностью процесса и степенью информированности сотрудников и многими другими.

Что касается вопроса о типах самих инновационных конфликтов, то наиболее полную типологию предлагает отечественная исследовательница Н. М. Кобзева:

- в зависимости от положения участников конфликта выделяются вертикальные (между руководителем и подчиненным), горизонтальные (между равными по статусу) и смешанные инновационные конфликты;
- в соответствии с зонами разногласий можно говорить о внутриличностных, межличностных, межгрупповых инновационных конфликтах и конфликтах между личностью и группой; первые два вида конфликтов связаны с неспособностью сотрудника исполнять разные роли;
- по внутреннему содержанию инновационные конфликты могут быть рациональными (источник конфликта в решаемой проблеме) и

---

<sup>46</sup> См.: там же, С.184.

эмоциональные (перенос причин конфликта на личность)<sup>47</sup>.

Существует ряд различных классификаций факторов и причин инновационных конфликтов (А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов, В. Б. Тарабаева). На наш взгляд, наиболее подходящей для данной работы является классификация Н. М. Кобзевой. Она считает, что существуют прямые и косвенные факторы (причины, источники, движущие силы) инновационных конфликтов. К факторам прямого воздействия относятся:

1) информационный (коммуникативный) источник, который выражается в потере, недостатке или искажении информации о внедряемых инновациях, отсутствии обратной связи;

2) ресурсный источник состоит в недостатке ресурсов для успешного внедрения нововведений;

3) функциональный источник заключается в проблемах организации во взаимодействии с внешней средой, в связях между ее отделами, работниками;

4) мотивационный источник связан с низкой эффективностью имеющейся в организации мотивации труда.

Основные факторы косвенного воздействия: внешняя среда организации, социально-психологический климат, неудовлетворенная потребность в безопасности; стиль управления, выбранный руководством<sup>48</sup>.

Таким образом, конфликты инновационного развития — это особый вид конфликтов в организации между сторонниками и противниками инновационного процесса, возникающий в результате противоречия между имеющимися структурой организации, методами управления, технологиями, нормами и ценностями — с одной стороны, и происходящими в них изменениями и внедряемыми нововведениями — с другой стороны.

---

47 См.: Кобзева Н. М. Теоретические основы анализа инновационных конфликтов как элемента процесса организационных изменений // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. 2012. № 1 (7), С.65.

48 См.: там же.

## ГЛАВА 2. СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

### 2.1 Сущность управления конфликтами инновационного развития в организации

Основными причинами инновационных конфликтов являются несовместимость целей, различия в восприятии инноваций, расхождение интересов руководства и исполнителей и нехватка организационных ресурсов. Возможно устранение первых трех факторов с опорой на организационную культуру (общие ценности, подходящая система мотивации, тимбилдинг)<sup>49</sup>.

Инновационные конфликты, в зависимости от того, как ими управляют, могут иметь вредные и полезные последствия. Например, с одной стороны, они могут порождать и укреплять новые идеи, продукты и процедуры, таким образом, делая возможными инновации. С другой - могут требовать огромных затрат времени, энергии или денег, привести к резким ухудшениям.

Наиболее точное определение понятию «управление» дает М. Мескон: управление - это «процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации»<sup>50</sup>.

Как отмечает Ю.Ф. Лукин, там, где качество управления оставляет желать лучшего, проблемы касаются не только этих четырех процессов, «но и настроения людей, удовлетворения их потребностей, своевременной выплаты зарплаты, практики принятия решений, формирования корпоративной культуры и т. д.»<sup>51</sup>.

---

49 См.: Шаленко В. Н. Инновационные конфликты в организации: социологический анализ и методы управления // Социальная политика и социология. - 2010. - N 5 (59), С.236.

50 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. С англ. - М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007, С.31.

51 Лукин, Ю.Ф. Конфликтология : управление конфликтами : Management of the conflicts : учебник для вузов. — М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007, С.418.

Метод организации процесса конфликта реализуется с помощью санкционирования - определения модели должного поведения и назначения карательных процедур за ее неисполнение. Использование мотивации помогает воздействовать на причины конфликта, мотивы участия в нем. Планирование способствует разработке технологий, которые позволят изменить предполагаемое состояние процесса конфликта. Контроль процесса конфликта предполагает определение эталонной модели процесса конфликта, ее критериев<sup>52</sup>.

Управление конфликтами осуществляется на всех этапах конфликта и может иметь форму посредничества, антикризисного управления, переговоров, введения организационных изменений<sup>53</sup>.

Управлять конфликтом — значит уметь влиять на конфликт в нужном для организации направлении, на поведение сторон конфликта, повышать качество менеджмента. Итогом может быть не только урегулирование, разрешение конфликта, но и проявление его позитивных функций, успешная реализация стратегических целей бизнеса<sup>54</sup>.

Таким образом, в широком смысле под управлением конфликтом понимают любое осознанное воздействие на все элементы конфликта. Оно может выражаться в предотвращении конфликта, регулировании его динамики, влиянии на его завершение<sup>55</sup>.

В узком смысле термин «управление конфликтом» употребляется, когда речь идет об эскалации конфликта. Он включает в себя ряд аспектов: организовать конфликтующим сторонам в приемлемом для них месте встречу, нормируемую правилами, обеспечивающими выработку соглашения<sup>56</sup>.

---

52 См.: Кошелев А. Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. – М. : Альфа-Пресс, 2007, С. 153-155.

53 См.: там же, С. 199-200.

54 См.: Лукин, Ю. Ф. Конфликтология : управление конфликтами : Management of the conflicts : учебник для вузов. — М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007, С. 198-199.

55 См.: Решетникова К.В. Организационная конфликтология: Учебное пособие.- М.:ИНФРА-М,2010, С.96.

56 См.: Там же, С. 96.



Управление инновационными конфликтами в организации может осуществляться через применение так называемых «социальных технологий»: организационная подготовка внедрения нововведения, вовлечение в нее сотрудников организации через стимулирование их трудовой активности, развитие позитивных установок по отношению к нововведениям и переобучению, психологическая подготовка работников. Все это предполагает достижение сплоченности работников вокруг общих целей организации; умение вести переговоры; учет интересов персонала в процессе внедрения нововведений и решение других управленческих задач<sup>57</sup>.

В. Б. Тарабаева рассматривает управление конфликтами как процесс воздействия на сотрудников организации с целью устранения причин конфликта и приведения поведения его участников в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений<sup>58</sup>.

В классификации методов управления конфликтами данного автора наибольший интерес для нашей работы представляют структурные и межличностные методы. переговоры, ответные агрессивные действия.

Структурные методы это:

1) Разъяснение требований (осуществляется при помощи должностных инструкций, документов об обязанностях, правах и ответственности).

2) Применение механизмов координации (работники обязаны выполнять требования своего руководителя).

3) Создание или детализация общеорганизационных целей (в том числе, инновационного развития).

4) Разработка системы вознаграждения для тех, кто внедряет инновации.

---

57 См.: Кобзева Н. М. Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов: дис. канд. социол. наук / БГТУ им. В. Г. Шухова. Белгород, 2003, С. 144.

58 См.: Тарабаева В. Б. Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие/ В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во..., 2010, С. 108.

Межличностные методы - выбор подходящего стиля поведения сторон конфликта. Кроме уступки, избегания, соперничества, сотрудничества и компромисса, могут использоваться принуждение (директивное введение инноваций и подавление конфликтов инновационного развития) и решение проблемы. Последнее означает признание различия в отношении к инновациям и готовность ознакомиться со всеми позициями и искать решение, приемлемое для всех сторон<sup>59</sup>.

Поскольку центральной проблемой конфликта инновационного развития является противоречие между инновационными и традиционалистскими ценностями, то организационная культура оказывает значительное влияние на управление этим конфликтом.

Наиболее известным и признанным подходом к этому феномену отличается концепция Э. Шейна, согласно которой, организационная культура состоит из трех уровней. Первый уровень - артефакты (касаются различных внешних аспектов жизни организации, например: технология и создаваемые блага, стиль взаимодействия сотрудников, мифы и истории, связанные с организацией, внешние ритуалы), второй - провозглашаемые ценности и базовые представления. Третий уровень является ключевым. Это «подсознательные, кажущиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мыслей и чувств<sup>60</sup>». Они объясняют, как нужно относиться к тем или иным явлениям, а также представляют собой защитные механизмы при проведении преобразований. Важную роль в создании основных ценностей и влияние на изменение базовых представлений оказывает руководство организации.

Организационная культура должна использоваться для того, чтобы постепенно внедрить инновации. Для этого часто опора делается на схему изменений, предложенную К. Левиным. Первый ее этап — это

---

59 См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие / В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во..., 2010, С.109-111.

60 *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001, С. 36.

«размораживание» установок. Является внедрением новых моделей поведения и обучения. Второй этап - «изменения групповых норм» - предполагает проведение дискуссии по поводу разработки плана действий перехода к желаемому состоянию и новых норм взаимодействия. И последний этап - «замораживание» новых установок<sup>61</sup>.

Наиболее важные из исследованных В. Б.Тарабаевой мер для развития организационной культуры при внедрении инноваций, на наш взгляд: разработка корпоративного кодекса организации, понятного ее работникам, повышение уровня профессионализма работников, командный принцип работы различных подразделений для решения определенных проблем, поощрение инициативы работников<sup>62</sup>.

Потенциал корпоративной культуры при этом способен оказать влияние по следующим направлениям:

- согласование интересов и формирование команды для развития ощущения принадлежности к коллективу, причастности к изменениям;
- достижение баланса ценностей сотрудников, подразделений;
- преодоление инновационных барьеров на личностном и групповом уровне будет способствовать развитию инновационной готовности у подавляющего большинства персонала организации.

Также исследовательница предлагает ряд принципов такой оптимизации взаимодействия в организации при введении инноваций, главные из которых, на наш взгляд: принцип рациональности (внедрение нововведений только в тех подразделениях, где это необходимо), информирования о сущности нововведения и его последствиях, принцип инициативы снизу (непосредственные исполнители нововведения должны понять необходимость взять на себя ответственность); перманентного информирования (непрерывная обратная связь с заинтересованными

---

61 См.: *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие/ В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во..., 2010, С.148.

62 См.: там же, С.150-151.

лицами); принцип гибкости организационных структур<sup>63</sup>.

В ходе управления конфликтом разрабатываются и применяются конкретные инструменты. Они ослабляют или ликвидируют барьеры для инновационной деятельности и могут иметь форму регламентов и процедур, договоров, методик, организационных структур<sup>64</sup>. Все они представляют собой инструменты управления конфликтом, но и одновременно и элементы организационно-экономических механизмов управления инновационной деятельностью. Таким образом, управление ими позволяет использовать их конструктивный потенциал во благо инновационной деятельности.

Итак, управление конфликтами инновационного развития может проявляться в их предупреждении (определение цели инноваций, прогнозирование результата, исследование необходимости и готовности к инновациям, создание необходимых условий для нововведений, своевременное информирование персонала о будущих нововведениях, подготовка их внедрения с участием работников, стимулирование персонала к использованию инноваций, формирование положительных установок по отношению к ним, повышение эффективности коммуникации, переобучение, обсуждение проблем, мероприятия по улучшению психологического климата организации). Также управление инновационными конфликтами может проявляться в прогнозировании, диагностике конфликта (определение его участников, причин, их позиций и интересов), его моделировании (определение вариантов действий, версий дальнейшего развития событий, последствий). Когда инновационный конфликт перешел в открытую фазу, управление им имеет форму урегулирования или разрешения. Одним из самых эффективных методов такого управления инновационными конфликтами являются переговоры,

---

63 См.: там же, С. 166.

64 См.: *Муравьев А. И.*, Управление конфликтами в инновационной деятельности / А.И. Муравьев, В.В. Платонов; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. - СПб : Изд-во СПбГУЭФ, 2002, С. 43.

поэтому им посвящен следующий параграф.

## **2.2. Переговоры как способ управления инновационными конфликтами**

Самое полное определение понятия «переговоры» сформулировано А.Д. Карпенко: «переговоры — это процесс адекватной коммуникации, эффективного просвещения и ответственного использования власти с целью взаимной выработки, обмена и выполнения определенных обещаний, которые приводят к реалистичным и прочным соглашениям<sup>65</sup>».

Адекватность коммуникации выражается ее ситуативностью. При адекватной коммуникации нельзя оставлять давление или оскорбления без какой-либо ответной реакции, важно поддержать контакт и обмен информацией, выровнять баланс сил. Эффективное просвещение проявляется в введении определенного стиля переговоров, создании атмосферы предсказуемости, воздействии на позиции партнера,

Ответственное использования власти означает, что нельзя вести переговоры с партнером, если он не обладает для этого достаточными полномочиями. Также оно связано с проверкой на реалистичность (переводом обещаний в намерения)<sup>66</sup>.

Переговоры всегда предполагают необходимость решения какой-то проблемы объединенными, общими усилиями.

В ходе переговоров большое значение имеет уточнение информации у первоисточника (если она послужила причиной конфликта), а также максимальное сходство интерпретации этой информации сторонами.

Наиболее важно в переговорах, организованных для управления инновационными конфликтами, поработать над ценностями сторон, поскольку в ходе этих конфликтов сталкиваются ценности «консерваторов»

---

65 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.

66 См.: там же , С. 7-8.

и сторонников инноваций. Необходимо найти общую ценность, ради которой стороны будут готовы урегулировать конфликт.

Успешность переговоров не возможна без осознания своих интересов и прояснения интересов партнера. «Интересы - это конкретные и индивидуализированные способы выражения потребностей человека<sup>67</sup>». Они определяют поведение человека.

Переговоры предполагают разработку и обмен предложениями для разрешения спорных вопросов. Для переговоров важно выяснить, в чем состоят интересы, уметь формулировать вопросы для обсуждения (повестка дня), последствия сорванных переговоров, финальное предложение (наименее выгодное для данной стороны, но все еще удовлетворяющее ее интересы), сигнальное предложение (чуть более выгодное; отказ от него сигнализирует о возможном срыве переговоров), начальное предложение, второе и последующие<sup>68</sup>.

Ученые Гарвардского университета Р. Фишер и У. Юри предлагают ряд принципов для взаимовыгодного подхода к переговорам. Прежде всего, перед переговорами нужно проанализировать свою наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению (НАОС) и альтернативы другой стороны, подумать о способах решения проблемы, если переговоры не состоятся или будут безрезультатными. А также во время переговоров нужно отделять людей от проблемы, работать с интересами, а не с позициями. Знание интересов оппонента позволяет выдвинуть новое, возможно, более выгодное предложение. Следующий принцип - стараться выдвинуть для обсуждения максимально возможное число вариантов решения, учитывающих интересы сторон. Наконец, при выборе варианта решения нужно использовать объективные критерии (средства оценки, не зависящие от субъективных предпочтений сторон). Это позволит сделать

---

67 Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Роза мира. СПб. 2007, С.30.

68 См.: там же, С.33.

восприятие принятого решения как справедливого и обоснованного<sup>69</sup>.

Стиль переговоров выбирается с учетом соотношения сил, уровня напряженности между сторонами, их целей. Обычно в ходе переговоров стороны часто меняют тактику, используют приемы из разных стилей. «С большим или меньшим успехом переговорный процесс может идти тогда, когда оба его участника одновременно используют один и тот же стиль — мягкий, торговый или сотруднический (но не жесткий)<sup>70</sup>».

Одним из видов переговоров, заслуживающих особое внимание, является медиация - переговоры с участием посредника, которые базируются на четырех принципах: добровольность, нейтральность, равноправие, конфиденциальность.

Добровольность означает возможность отказаться от медиации во время любого этапа процесса, а также то, что принятие решений осуществляется по взаимному согласию. Нейтральность - это беспристрастное отношение. Равноправие - право каждого высказывать свое мнение, формулировать повестку переговоров, производить оценку предложений и условий соглашения и претендовать на равное время для индивидуальной работы с медиатором.

Конфиденциальность означает, что все записи, которые делаются во время медиации, уничтожаются. Медиатор не в праве сообщать информацию, полученную в ходе индивидуальной беседы другой стороне (без разрешения)<sup>71</sup>.

Этапы медиации: вступительное слово медиатора (для введения в процесс), презентация сторон (их видение конфликта), дискуссия (выбор вопросов для обсуждения), кокус (медиатор работает с каждой стороной отдельно), дискуссия (обсуждение предложений), разработка и подписание

---

69 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.

70 Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина // СПб.: Издательство «Лань», 1999, С. 407.

71 См.: Аллахвердова О. В., Медиация - конструктивное разрешение конфликтов : / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургское философское общество Факультет философии и политологии СПбГУ, 2008, С.50.

соглашения, выход из медиации<sup>72</sup>.

В ходе медиации медиатор выполняет несколько функций: организует процесс медиации, использует «активное» слушание, анализирует конфликт, проверяет предложения на реалистичность, берет на себя роль «адвоката дьявола», когда стороны зашли в тупик, генерирует идеи, расширяет ресурсы сторон, например, найдя нужную для них информацию. Также он обучает стороны ведению переговоров (не допускает манипуляций), помогает составить соглашение, управляет психологическим климатом<sup>73</sup>.

Обычно в организацию медиатора приглашает руководство, а не стороны конфликта. Как правило, медиатором является консультант, имеющий опыт работы с этой организацией. Часто в начале процесса стороны не доверяют медиатору, поэтому его усилия должны быть направлены на то, чтобы расположить их к себе.

Деятельность медиатора жестко ограничена во времени, поскольку руководство организации не желает платить за длительные медиационные процедуры.

Рассмотрим пример разрешения конфликта инновационного развития посредством переговоров. На высокотехнологичное производственное предприятие была приглашена бригада для установки интранета (внутренней корпоративной сети, построенной на интернет-технологиях, иными словами — внутреннего корпоративного web-портала ), также установки новой системы электронной почты и переноса инженерной документации с бумажной формы в электронную. Вскоре бригада осознала, что инженеры отдела научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ сопротивлялись распоряжению бригады и это побудило нескольких инженеров к переговорам. Обратившись за помощью к посреднику

---

72 См.: там же, С. 52-53.

73 См.: *Аллахвердова О. В.*, Медиация - конструктивное разрешение конфликтов : / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургское философское общество Факультет философии и политологии СПбГУ, 2008, С.68-76.



(выполнявшему роль фасилитатора), члены бригады объяснили свои цели и внимательно выслушали замечания инженеров. Оказалось, что есть две проблемы, вызывающих тревогу у инженеров: выбор программного обеспечения новой системы электронной почты и безопасность инженерных записей и документации, которые должны быть переданы по электронной почте. Углубляясь в проблему, бригада смогла продемонстрировать адекватность своего выбора системы. Также они смогли признать беспокойство о безопасности записей и разработать соответствующие гарантии. Инженеры были довольны исходом обсуждения и переговоров и изменили свою оппозицию на поддержку. Чтобы гарантировать продолжение поддержки со стороны инженеров в результате переговоров они пригласили одного из инженеров работать с бригадой. Это не только помогло смягчить сопротивление, но также улучшило решение технической стороны проблем<sup>74</sup>.

В рассмотренном случае имело место фасилитация - «метод организации группового обсуждения и решения проблем с помощью нейтрального ведущего<sup>75</sup>». Цели этого метода: найти решения, рассмотреть проблемы, собрать идеи, конкретизировать задачи, разработать план действий<sup>76</sup>. Сам фасилитатор может не быть экспертом в обсуждаемом вопросе, он помогает группе, показывая методы групповой работы, но оставаясь нейтральным. Часто медиатор в определенной стадии работы с конфликтом выполняет функцию фасилитатора.

Медиация при разрешении межгрупповых конфликтов представляет собой структурированный процесс, при котором беспристрастный медиатор создает условия для взаимодействия нескольких людей с целью решения проблем и побуждает их находить взаимовыгодные решения, заключать

---

74 См. *Palmer, Brien. Making change work : practical tools for overcoming human resistance to change. ASQ Quality Press. 2003, P. 49-50.*

75 *Иванова Е. Н. - Фасилитация; С.-Петербург. гос. ун-т, Центр развития мир. стратегий в переговорах и разрешении конфликтов. - Санкт-Петербург : Издательство СПбГУ, 2010, С.10.*

76 См: *Иванова Е. Н. Фасилитация; С.-Петербург. гос. ун-т, Центр развития мир. стратегий в переговорах и разрешении конфликтов. - Санкт-Петербург : Издательство СПбГУ, 2010, С.14.*

соглашения, которые позволят улучшить их рабочие отношения в будущем<sup>77</sup>.

Ряд исследователей считает, что в таком процессе должны принимать участие два медиатора, работающие вместе (ко-медиация). Медиаторы, сотрудничающие друг с другом таким образом, могут «сдерживать» группу, если ее члены полны слишком сильных негативных эмоций. Таким образом, медиаторы показывают образцы поведения и соблюдение принципов посредничества: равенство, справедливость, открытость и согласованность действий, готовность к совместной работе<sup>78</sup>.

Исследования эффективности медиации в России показывают, что соглашения, заключенные сторонами в результате медиации, выполняются в 89% случаев<sup>79</sup>. В США их соблюдают в 83% случаях, это значительно больше выполнения решений суда по гражданским делам (33%)<sup>80</sup>.

Итак, активное противостояние путем переговоров способствует межгрупповой коммуникации, повышает взаимопонимание и улучшает результаты принятия соглашений и решений, в отличие от безоговорочной координации<sup>81</sup>. А применение процедуры медиации помогает руководству и сотрудникам организации договориться друг с другом и выработать соглашение, которое удовлетворит интересы их обоих (в отличие от судебного разбирательства), а также способствует экономии времени и других ресурсов, сохранению высокого уровня репутации фирмы за счет конфиденциальности, улучшению психологического климата в организации.

---

77 См.: *Doherty N., Guylor M. The Essential Guide to Workplace Mediation and Conflict Resolution: Rebuilding Working Relationships.* Kogan Page Ltd, 2008. P.73

78 Ibid: P.74.

79 См.: *Аллахвердова О. В.* Медиация как рациональный способ урегулирования ценностных конфликтов. В сб. «Известия Самарского научного центра РАН», СамГУ, Самара, 2008. С. 114.

80 См.: *Линкольн У.* Переговоры. СПб.; Рига: Эксперимент, 1998, С.19.

81 См.: *Carsten. K. W. De Dreu, Evert Van de Vliert.* Using Conflict in Organizations Sage Publications, 1997. P.12

### **2.3 Применение метода анализа иерархий для исследования инновационного конфликта**

Для анализа возьмем конфликт инновационного развития на цементном заводе, описанный в монографии А.И. Пригожина «Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики)<sup>82</sup>».

Завод с численностью работников примерно полторы тысячи человек находится в небольшом городе с населением в пять тысяч жителей. На заводе формально-административные структуры тесно переплелись с неформальными, соседско-родственными. Существуют как поддержка и помощь друг другу, так и терпимость к ошибкам, просчетам. Стабильность, устойчивость здесь ценятся выше, чем успех; склонность к инерции сильнее, чем стремление к развитию.

Больше всего на заводе уважают машинистов, занятых на обжиге сырья. Их работа, самая сложная и ответственная, обходится очень дорого, и любая ошибка отзывается на всем производстве.

Четыре вращающиеся печи работают непрерывно. Задача машиниста — обеспечить стабильность режима обжига. Часто решение об изменении процесса надо принимать сразу, не дожидаясь результатов из лаборатории, опираясь на опыт и интуицию. Разумеется, такая технология имеет высокие допуски на брак. Каждый машинист ощущает себя автором технологического процесса.

Руководство завода решило внедрить инновацию: управление обжигом решено было автоматизировать. Автоматизация позволяла преодолеть опасную отсталость технологии, резко снижала брак, давала машинисту новые возможности, а также, удалив его от печи, существенно улучшала условия труда.

---

82 См.: Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия : социальные проблемы инноватики / А.И. Пригожин. – Москва : Политиздат, 1989, С. 128-135.

Перед машинистом в специальной прозрачной кабине на большом расстоянии от печей установили пульт управления с экранами, на которых видно происходящее в каждой печи. Любое отклонение можно теперь заметить сразу и тут же устранить, при этом некоторые нарушения в технологии устраняются автоматически.

Теперь машинист мог внимательно изучать то, что происходит в печах, искать новые закономерности процесса, овладевать ими. Но мог этого и не делать, переводя специальным рычагом управление печами на автоматику. На центральном пульте контроль в этом случае брал на себя оператор, а машинист мог считать себя практически свободным. Таким образом, на заводе появились новые люди — операторы, молодые инженеры, недавние выпускники центральных вузов. Среди них не было местных уроженцев. Профессию своих партнеров, машинистов, они считали устаревшей.

Возникли проблемы выбора времени перевода печи на автоматический и ручной режим и проблема установления принимающего такое решение лица (машинист или оператор). Автоматический режим работы обеспечивает стабильность процесса, но он бессилен при серьезных отклонениях или авариях.

Руководство завода надеялось со временем полностью автоматизировать обжиг. Было решено преодолеть сопротивление машинистов через введение нового показателя — «степень использования автоматизированной системы» — и премии за него. Но это не повлияло на поведение машиниста.

Со временем руководство завода разочаровалось в нововведении. Во-первых, выяснилось, что полностью автоматизировать обжиг невозможно, поскольку система не справлялась с серьезными отклонениями от технологии. А во-вторых, персонал слишком сильно сопротивлялся

инновации. Решающую роль в этом сыграла позиция машинистов печей, хотя в целом можно сказать, что машинисты заинтересовались новыми возможностями анализировать процесс на основе более точной информации.

Другой причиной инновационного конфликта стала потеря машинистами всеобщего уважения из-за упрощения их труда и частичной утраты самостоятельности (усиление внешнего контроля над машинистами со стороны операторов и инженеров). Машинисты стали опасаться, что их переведут на другие должности, более низкие по статусу.

Осуществим выбор возможных сценариев развития ситуации после введения автоматизации на цементном заводе. В качестве математической модели для оценки эффективности вариантов выберем метод анализа иерархий<sup>83</sup> (МАИ) Томаса Саати. В нем реализованы два основных подхода – дескриптивный (психологический) в виде представления субъективных суждений сторон относительно попарного сравнения существенных факторов и нормативный (рациональный), представляющий собой выбор математической функции, их связывающую. Важный процесс МАИ — показ проблемы в виде иерархии элементов задачи, на верхнем уровне которой находится цель, на следующем уровне - частные критерии, а на последнем – альтернативы (варианты) решения проблемы. Главный момент в МАИ - введение относительной шкалы, позволяющей выносить субъективные суждения относительно попарного сравнения элементов одного уровня относительно элементов более высокого уровня. Качественная оценка через шкалу отношений выражается числовым значением (от 1 до 9). После обработки матриц сравнения мы получаем коэффициенты важности для всех уровней иерархии, что помогает оценить альтернативы. Данный метод осуществляется при помощи различных

---

83 См.: Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ.- М.: Радио и связь, 1991, С. 23-43.

программ, нами была использована программа «MPRIORITY 1.0»<sup>84</sup>.

Возможные варианты развития ситуации (альтернативы) - способы управления инновационным конфликтом (см. ПРИЛОЖЕНИЕ рис.1) :

1) переквалификация машинистов, увольнение операторов (подразумевает, что машинисты становятся машинистами-операторами, операторов увольняют или предлагают другую должность).

2) переквалификация операторов в машинисты (при этом машинисты увольняются).

Трудно выполнимое и скорее всего неэффективное решение — слишком высок авторитет машинистов как крупных в своей сфере экспертов. Низка вероятность, что они захотят передать свои уникальные знания операторам, с которыми уже сложились враждебные отношения.

3) Установление иерархии (субординации) в отношениях машинистов и операторов в пользу машинистов. В таком случае оператор не сможет диктовать машинисту, когда нужно применять автоматику.

4) Установление иерархии (субординации) в отношениях машинистов и операторов в пользу операторов.

5) Стимулирование машинистов к применению автоматизации

Критерии:

1) законность (вопрос правомерности увольнений);

2) справедливость;

3) оценка автоматизации сотрудниками завода в целом — определяется удовлетворенностью ситуацией со стороны машинистов;

4) стоимость (во сколько заводу обойдется данное решение).

---

<sup>84</sup> Программные системы поддержки принятия оптимальных решений. [Электронный ресурс] <http://www.tomakechoice.com/mpriority.html> (обр. 10.05.16)

Оценивание производилось с точки зрения руководства завода, которое уважает машинистов и не хочет, чтобы падал их авторитет, старается не увольнять опытных работников (с ними развились дружеские отношения). Также руководству известно, что для машинистов важно не материальное вознаграждение, а признание и уважение, широкая свобода в выборе действий.

Приоритеты среди альтернатив распределим следующим образом: оценка персоналом инновации, законность, справедливость, стоимость. Это связано с тем, что, если не удовлетворены работники, то падает эффективность производства. Скорее завод готов уволить часть работников, чем допустить ухудшения в производительности. Из-за материального благополучия завода (высокие доходы) стоимость незначительно важнее законности (см. ПРИЛОЖЕНИЕ рис.2).

С точки зрения критерия законности наиболее законное решение - поставить операторов начальниками над машинистами, так как операторы — специалисты с высшим образованием, хорошо разбирающиеся в технике в отличие от машинистов с более низким уровнем образования. Затем идет материальное стимулирование машинистов, установление субординации в пользу машинистов, затем увольнение операторов, а наименее законное решение — увольнение машинистов (см. ПРИЛОЖЕНИЕ рис.3).

По критерию справедливости решение установить иерархию в пользу машинистов (они — главные труженики завода, наиболее опытные и авторитетные в коллективе), менее справедливо стимулирование машинистов, а также установление операторов как контролеров деятельности машинистов (еще больше ухудшит их отношения, скорее всего, машинисты не смогут признать авторитет операторов) и увольнение операторов. Наиболее несправедливо — увольнение машинистов (см. ПРИЛОЖЕНИЕ рис.4).

Рассмотрим оценку решений по критерию «оценка персоналом». Наибольшее одобрение со стороны машинистов и большинства работников завода будет увольнение операторов, а также большое одобрение получит установление иерархии в пользу машинистов. Менее важным в глазах работников является стимулирование машинистов, а наиболее негативную оценку ими получают подчинение машинистов операторам и увольнение машинистов (см. ПРИЛОЖЕНИЕ рис.5).

Оценка решений исходя из их стоимости: наиболее выгодно для завода уволить операторов, поскольку выплата им заработной платы — новые расходы для завода, менее выгодно установить иерархию в пользу машинистов (затраты на оплату труда операторов останутся, но производительность труда останется на должном уровне за счет удовлетворенности машинистов), более затратно установить обратную иерархию. Стимулирование машинистов — дополнительные расходы для завода, которые, как показывает опыт, не влияют на эффективность труда. Наименее приемлемо по этому критерию увольнение машинистов, поскольку без них завод обойтись не может, это уникальные эксперты (см. ПРИЛОЖЕНИЕ рис.6).

Общий вывод: наиболее эффективным решением будет увольнение операторов и превращение машинистов в машинистов-операторов. Увольнение операторов только на первый взгляд кажется несправедливым. Дело не только в том, что в действительности машинисты после повышения квалификации смогут обойтись без оператора, выполняя его работу, а в том, что операторам работа на данном заводе не приносила удовлетворения из-за нечеткого распределения обязанностей, негативного отношения со стороны работников завода.

Самое нецелесообразное решение — увольнение машинистов, так как они уникальны в своем опыте, завод не может работать без них, а поиск новых машинистов очень затруднителен.



Итак, решено сделать машинистов одновременно и операторами системы, причем раз для машиниста важно чувствовать себя «творцом» процесса производства, то обращаться или не обращаться к использованию автоматики он может по своему усмотрению (см. ПРИЛОЖЕНИЕ рис.7) .

Авторитет машинистов-операторов снова поднимется, так как расширятся границы для творчества и его труд станет сложнее.

В целом автоматизация приведет к улучшению дисциплины на данном участке завода и на самом заводе в целом.

## Заключение

Исследование проблемы и степени изученности данной темы в научной литературе помогли определить, что хотя по отдельности понятия «инновация», «организация» и «конфликт» являются достаточно разработанными, их синтез в контексте изучения инновационного конфликта в организации встречается значительно реже. Однако эта тема является актуальной, и ряд авторов изучает вопрос внедрения инноваций в организацию, специфики конфликтов, возникающих на этой почве. В данной работе мы адаптировали перечисленные термины к теме изучения вопроса инновационных конфликтов в организации.

В результате сравнения терминов «инновация», «нововведение», «новшество» были прояснены различия между ними. Новшество - целенаправленное изменение, результат исследований в какой-либо сфере деятельности для увеличения ее эффективности (например, в виде открытий, изобретений, рационализаторских предложений, инструкции, методики). Инновация - это результат введения новшества с целью изменения объекта управления и повышения эффективности деятельности организации. Понятие нововведения и инновация синонимичны. Нововведения могут иметь производственный и управленческий характер, касаться технологии, средств производства, создания новой продукции, организации процесса труда, распределения задач и ресурсов, структуры организации, системы вознаграждения.

Инновационный процесс рассмотрен как процесс не только распространения инноваций, но и их разработки и использования.

В ходе работы мы определили соотношение понятия «инновационный конфликт» и «сопротивление изменениям», которое преобладает в трудах зарубежных авторов. Последнее является более широким, поскольку одним из проявлений такого сопротивления (или одной из его стадий) может стать

конфликт. Сопротивление изменениям может происходить не только при введении новшеств, но и обычных организационных изменениях, не имеющих инновационный характер, оно может выражаться в снижении производительности, в пассивной реакции, и не переходить в открытую борьбу. Причины трудностей, которые возникают в ходе инновационного развития могут носить экономический, организационный, психологический характер.

Конфликт инновационного развития возникает между сторонниками и противниками нововведений в условиях обострившихся противоречий между их интересами, ценностями, а также имеющейся структурой организации, методами управления, технологиями с одной стороны, и внедряемыми нововведениями — с другой стороны.

В работе представлена типология инновационных конфликтов, которые в зависимости от уровня, могут быть вертикальными (позиционными) т. е. между имеющими разный статус работниками и горизонтальными. В зависимости от состава участников и зоны противоречий могут быть внутриличностными и межличностными (ролевой характер), межгрупповыми, а также возможен инновационный конфликт между личностью и группой.

Управлением инновационным конфликтом - осознанное воздействие на все элементы конфликта, особенно на стороны конфликта. На разных стадиях оно может осуществляться через предотвращение конфликта, урегулирование и воздействие на его завершение.

Обобщая методы управления конфликтами инновационного развития, описанные исследователями данных проблем, мы можем сделать вывод о том, что на фазе скрытого конфликта лицам, управляющим им, нужно определить цели инноваций, прогнозировать их последствия, исследовать необходимости инноваций, заблаговременно сообщать о грядущих нововведениях и создавать условия для них, задействовать персонал в их

внедрении, обучать его, поощрять использование инноваций, формировать положительное отношение к ним, повышать эффективность коммуникации, создавать в организации структуры, отделы, направляющие инновационный процесс.

Успешному управлению инновационными конфликтами способствует прогнозирование и грамотная диагностика конфликта, его моделирование. Когда инновационный конфликт перешел в открытую фазу, одним из самых эффективных методов такого управления инновационными конфликтами являются переговоры, которые могут проходить и с участием посредника (например, медиация, фасилитация — специальная форма группового обсуждения). Обсуждение проблем способствует сотрудничеству сторон конфликта, изменению установок, созданию условий для поиска решения проблем, улучшению коммуникации, психологического климата. Переговоры и медиация помогают сотрудникам организации договориться друг с другом и выработать взаимовыгодное соглашение, и таким образом, в отличие от других методов снижают вероятность реванша, а также способствуют экономии времени и денежных средств, сохранению репутации фирмы за счет конфиденциальности. Чтобы направить конфликт в конструктивное русло, руководству организации необходимо выбрать наиболее подходящий в данной ситуации путь решения проблемы.

В заключение проведенного нами исследования представим некоторые рекомендации для лиц, сталкивающихся с инновационными конфликтами. В действительности руководство организаций, как правило, использует жесткие административные методы для подавления инновационных конфликтов — через введение санкций (вплоть до увольнения) в отношении работников, сопротивляющихся инновациям. Авторитарные действия руководства по внедрению новшества вызывают противодействие со стороны сотрудников и деструктивные конфликты, тем не менее, нужно учитывать, что инициатива о нововведении исходит от

самых работников тогда, когда их поддерживает руководство коллектива. Основой успешного внедрения инновации является качественная работа с персоналом, изучение интересов работников, достаточная информированность, выстраивание диалога и обратной связи.

Управление конфликтами инновационного развития является сложным и многогранным явлением. Понимание того, какие конфликты лучше предотвратить из-за их деструктивного характера, а каким лучше дать возможность произойти, бывает затруднено. Поэтому исследование этой темы, как в теоретическом, так и в прикладном направлении очень важны. Перспективы углубления исследования заключаются в разработке методов прогнозирования, предупреждения и моделирования инновационных конфликтов, изучении связей организационной культуры и инновационных конфликтов, практики проведения переговоров в российских организациях при их урегулировании.

## Список литературы

1. *Алешникова В.И.* Управление организационными изменениями: учебное пособие / под ред. В.И. Алешниковой, А.В. Алешникова. - Воронеж: АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов», 2011. 120 с.
2. *Аллахвердова О. В.* Медиация как рациональный способ урегулирования ценностных конфликтов. В сб. «Известия Самарского научного центра РАН», СамГУ, Самара, 2008. с.110-117.
3. *Аллахвердова О. В.* Медиация - конструктивное разрешение конфликтов : / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургское философское общество Факультет философии и политологии СПбГУ, 2008. - 127 с
4. *Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В.* Интегративные переговоры. В курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. Роза мира - СПб. 2007. – 108 с.
5. *Андреевкова Н.В., Воронченкова Г.А.* Развитие трудовых конфликтов в России в период перехода к рыночной экономике // Социологические исследования. – 1993. – №8. – С. 24-31.
6. *Ансофф И.* Стратегическое управление. 12-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2006 - 928с.
7. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. - 551с.
8. *Балабанов В.С., Дудин М.Н., Лясников Н.В.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. - М.: АП "Наука и образование", 2008. - 235с.
9. *Бестужев-Лада И. В.* Прогнозное обоснование социальных нововведений - РАН, Ин-т социол. – М. :Наука, 1993. – 232 с.
10. *Васьков М.А.* Коммерческая организация в современном российском обществе: социологический анализ типов организационных и управленческих культур. Ростов-на-Дону изд. ДГТУ. 2009. 27с.
11. *Дибров А.М.* Соппротивление инновационному процессу и его преодоление

- на уровне организации // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 2. – С. 350-358
12. *Дусаев Х.Б.* Инновации: теоретический аспект//Вестник ОГУ-2003.-№6- С.123-128.
  13. *Дятченко Л.Я.* Социальные технологии в управлении общественными процессами. Белгород: ЦСТ, 1993. С. 324.
  14. *Иванова Е. Н.* - Фасилитация; С.-Петерб. гос. ун-т, Центр развития мир. стратегий в переговорах и разрешении конфликтов. - Санкт-Петербург : Издательство СПбГУ, 2010. - 152 с.
  15. *Катунина И.В.* Управление изменениями , Омск:Изд-во Омского гос. ун-та, 2012 - 327с.
  16. *Кобзева Н. М.* Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов: дис. . канд. социол. наук / БГТУ им. В. Г. Шухова. Белгород, 2003. - 176 с.
  17. *Кобзева Н. М.* Теоретические основы анализа инновационных конфликтов как элемента процесса организационных изменений // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. 2012. № 1 (7). - С. 62-67.
  18. *Колесникова О.Н.* Управленческие инновации и инструменты их внедрения в управление организацией / О.Н. Колесникова, Ю.Н. Локтинова // Вестник КСА. 2009. - №6. - С.40-44.
  19. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина // СПб.: Издательство «Лань», 1999. – 448 с.
  20. *Кошелев А. Н.* Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 212с.
  21. *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.
  22. *Линкольн У.* Переговоры. СПб.; Рига: Эксперимент, 1998. - 280с.

23. *Лукин Ю.Ф.* Конфликтология : управление конфликтами : Management of the conflicts : учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. — М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007. — 799 с.
24. *Муравьев А. И.*, Управление конфликтами в инновационной деятельности / А.И. Муравьев, В.В. Платонов; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. - СПб : Изд-во СПбГУЭФ, 2002. - 89 с.
25. *Перлаки И.* Нововведения в организациях: пер. со словац./научн. ред. Н.И. Лапин.— М., 1981. — 144 с.
26. *Пригожин А.И.* Нововведения: стимулы и препятствия : социальные проблемы инноватики / А.И. Пригожин. — Москва : Политиздат, 1989. - 271с.
27. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. — М., 1995. — 296с.
28. *Решетникова К.В.* Организационная конфликтология: Учебное пособие.- М.:ИНФРА-М,2010. - 175с.
29. *Саати Т., Кернс К.* Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ.- М.: Радио и связь, 1991, 224с.
30. *Смирнова Н. К., Самарина О. Г., Астахова Т. А.* Организационные изменения в компании: Персонал, руководители, процессы и управление. М.: Бератор-Публишинг, 2008. 192 с
31. *Суворова С.В.* Влияние инновационных конфликтов на развитие организации / С.В. Суворова // Академический вестник: научно-аналитический журнал. — 2011. — № 4 (18). — С. 59-64
32. *Сюй Цзинь-Ли* Управление инновационными конфликтами в российских организациях: Автореф. дис. ... канд. социол. Наук / Москва, 2010 — 26с.
33. *Тарабаева В. Б.* Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие/ В.Б. Тарабаева. — Белгород: Изд-во..., 2010. — 199 с
34. *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент : учеб. для вузов / Р. А.Фатхутдинов. - 6-е изд., испр. и доп. - СПб. : Питер, 2010. - 448 с.



35. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения/ Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В. А. Кременюка. — М.: Наука, 1992. — 158 с
36. *Шаленко В. Н.* Инновационные конфликты в организации: социологический анализ и методы управления // Социальная политика и социология. - 2010. - N 5 (59). - С. 235-245
37. *Carsten. K. W. De Dreu, Evert Van de Vliert.* Using Conflict in Organizations Sage Publications, 1997. 241p.
38. *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: 29.02.2016).
39. *Conner D. R.* Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. 1998. 320 p.
40. *Doherty N., Guylor M.* The Essential Guide to Workplace Mediation and Conflict Resolution: Rebuilding Working Relationships. Kogan Page Ltd, 2008. 108p.
41. *Erkal H.; Kebapci S.* Resistance to change .A constructive approach for managing resistant behaviors. Baltic Business School, University. 2009. 90p.
42. *Fossum, Lynn Crisp, Michael G.* Understanding Organizational Change. Boston, US: Course Technology / Cengage Learning, 1989. p.94.
43. *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.
44. Managing Organizational Change, USDA June 4-5, Introduction to Organizational Change, Retrieved on January 16, 2006 [Electronic resource] // [Docplayer.net](http://www.globalsecurity.org/wmd/library/policy/dod/npr.htm) [Web portal] URL: <http://www.globalsecurity.org/wmd/library/policy/dod/npr.htm> (дата обращения: 29.02.2016).
45. *Palmer, Brien.* Making change work : practical tools for overcoming human resistance to change. ASQ Quality Press, 2003. 104p.

46. *Piderit S.K.*. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management*, November, 2000. 975p.
47. *Waddell D, Sohal A.S.* Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision*, Vol. 38, Issue.8, 1998. pp. 543-548.
48. Программные системы поддержки принятия оптимальных решений.  
[Электронный ресурс] URL: <http://www.tomakechoice.com/mpriority.html>  
(дата обращения: 10.05.16).

# ПРИЛОЖЕНИЕ

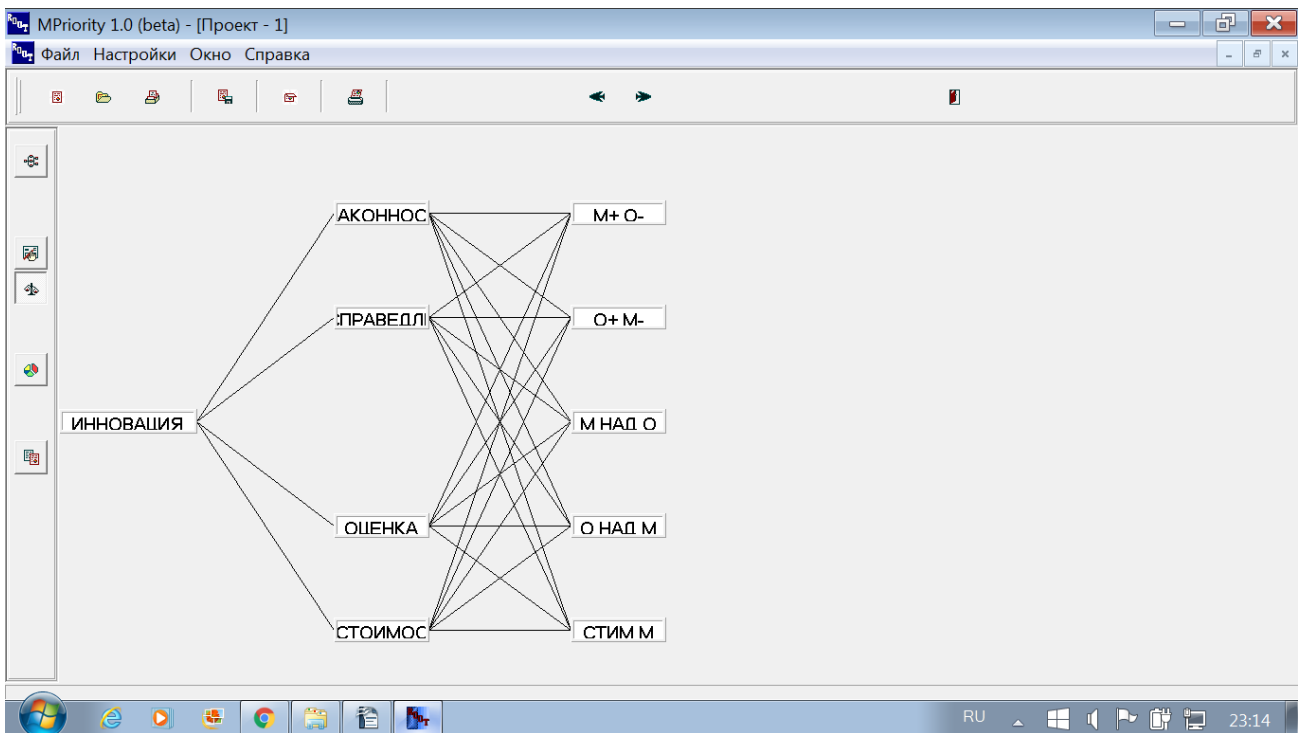


Рис.1

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта  
**ИННОВАЦИЯ**

	1	2	3	4	Приорит
1. ЗАКОННОСТ	1	3	1/7	7	0.2093
2. СПРАВЕДЛИ	1/3	1	1/5	5	0.1208
3. ОЦЕНКА П	7	5	1	7	0.6294
4. СТОИМОС	1/7	1/5	1/7	1	0.0402

СЗ 5262  
ИО 1754  
ОО 1945

Применить  
Закреть  
Исследова

Рис 2.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта  
**ЗАКОННОСТ**

	1	2	3	4	5	Приорит
1. M+ O-	1	3	1/5	1/7	1/7	0.0553
2. O+ M-	1/3	1	1/5	1/5	1/7	0.0381
3. M НАД O	5	5	1	1/5	1/3	0.1479
4. O НАД M	7	5	5	1	3	0.4675
5. СТИМ M	7	7	3	1/3	1	0.2909

СЗ 5607  
ИО 1401  
ОО 1251

Применить  
Закреть  
Исследова

Рис.3

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта СПРАВЕДЛИ

		1	2	3	4	5	Приорит
1.	M+ O-	1	5	1/5	1/5	1/7	0.0681
2.	O+ M-	1/5	1	1/7	1/3	1/7	0.037
3.	M НАД O	5	7	1	3	3	0.4386
4.	O НАД M	5	3	1/3	1	1/3	0.1537
5.	СТИМ M	7	7	1/3	3	1	0.3023

СЗ 6356  
ИО 1588  
ОО 1418

Применить  
Закреть

Исследова

Рис. 4.

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта ОЦЕНКА П

		1	2	3	4	5	Приорит
1.	M+ O-	1	9	5	9	7	0.5405
2.	O+ M-	1/9	1	1/9	1/5	1/7	0.0224
3.	M НАД O	1/5	9	1	9	7	0.2839
4.	O НАД M	1/9	5	1/9	1	1/7	0.0427
5.	СТИМ M	1/7	7	1/7	7	1	0.1102

СЗ 1626  
ИО 2906  
ОО 2506

Применить  
Закреть

Исследова

Рис. 5

Работа эксперта

Производим попарные сравнения относительно объекта СТОИМОС

		1	2	3	4	5	Приорит
1.	M+ O-	1	7	5	5	3	0.5003
2.	O+ M-	1/7	1	1/5	1/3	1/3	0.0452
3.	M НАД O	1/5	5	1	5	3	0.2457
4.	O НАД M	1/5	3	1/5	1	3	0.1165
5.	СТИМ M	1/3	3	1/3	1/3	1	0.0921

СЗ 6487  
ИО 1621  
ОО 1448

Применить  
Закреть

Исследова

Рис.6

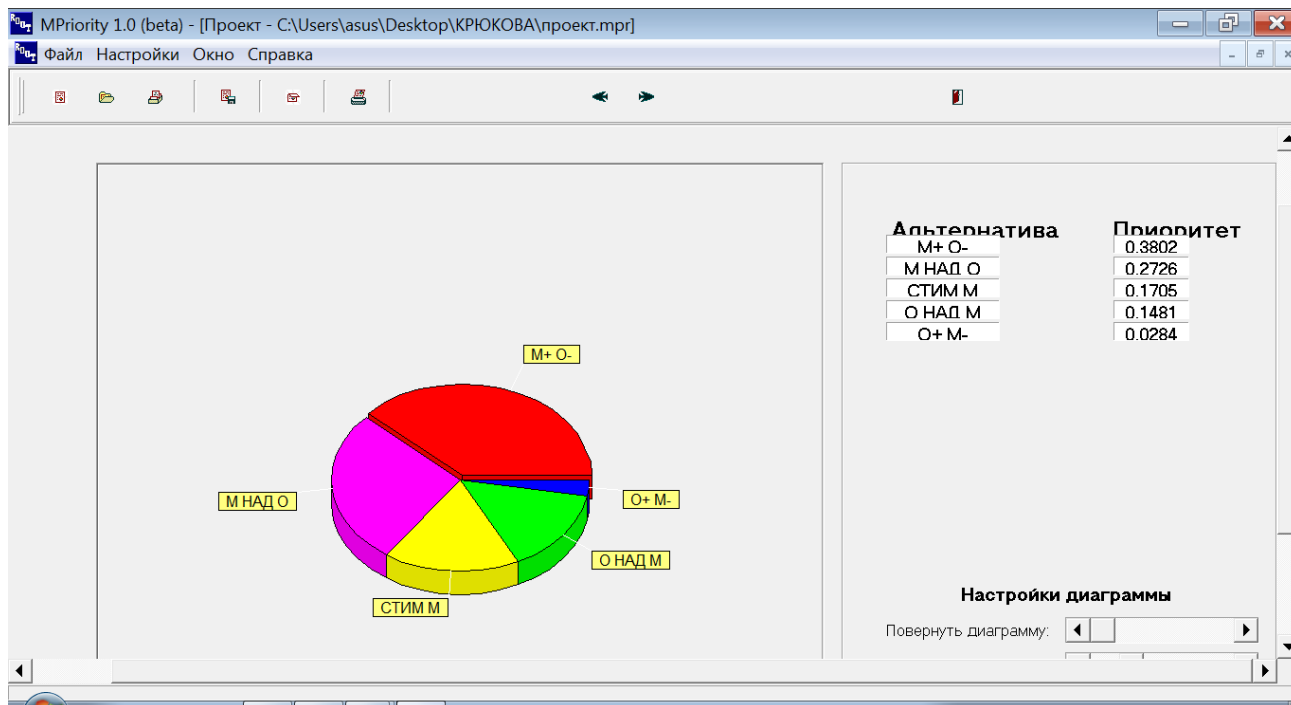


Рис. 7