

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Основная образовательная программа бакалавриата по направлению подготовки 040100 «Социология»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Управление инновациями в коммерческой организации**

Выполнила:

 Студентка IV курса II группы

Направления «Общая социология»

Полуянова Ксения Николаевна

Научный руководитель:

Доцент кафедры социального управления и планирования

Кандидат физико-математических наук

Рассказов Сергей Вениаминович

|  |
| --- |
| **Оглавление** |
| Введение | 4 |
| Глава 1 Теоретико-методологические основы управления инновациями | 9 |
| 1.1 Определения инновации | 9 |
| 1.2 Социологическое осмысление инноваций и управления ими | 19 |
| 1.3 Выводы по главе 1 | 31 |
| Глава 2 Особенности управления инновациями в коммерческой организации | 33 |
| 2.1 Система управления инновациями в коммерческой организации | 33 |
| 2.2 Основные стратегии и практики управления инновациями | 44 |
| 2.3 Выводы по главе 2 | 55 |
| Глава 3 Социологическое исследование управления инновациями в коммерческой организации | 57 |
| 3.1 Процесс-инновации в сети розничных магазинов | 60 |
| 3.2 Продукт-инновации в коммерческом банке | 73 |
| 3.3 Выводы по главе 3 | 82 |
| Заключение | 87 |
| Список использованной литературы | 91 |
| Приложение 1 Программа исследования | 98 |
| Приложение 2 Анкета для сотрудников Магазина | 102 |
| Приложение 3 Анкета для сотрудников Банка | 105 |
| Приложение 4 Гайд интервью с тренерами RFID | 108 |
| Приложение 5 Гайд интервью с менеджерами Магазина | 109 |
| Приложение 6 Гайд интервью с руководителями департаментов Банка | 110 |
| Приложение 7 Таблицы сопряженности | 111 |
| Приложение 8. Транскрипт интервью с тренером RFID | 114 |
| Приложение 9. Транскрипт интервью с руководителем тренеров RFID | 117 |
| Приложение 10. Транскрипт интервью с менеджером мужского отдела в Магазине | 119 |
| Приложение 11 Транскрипт интервью с секонд-менеджером детского отдела Магазина | 121 |
| Приложение 12. Транскрипт интервью с заместителем руководителя отдела персонала в Банке | 123 |
| Приложение 13 Транскрипт интервью с первым заместителем руководителя кредитного департамента в Банке | 125 |

**ВВЕДЕНИЕ**

*Актуальность.* В контексте современных тенденций развития общества и его перехода на стадию информационного, одной из основных движущих сил становится инновационное развитие, в том числе разработка и введение в использование новых технологических и организационных решений.

Исследование системы управления инновациями в коммерческих организациях несет значимость в связи с тем, что внедрение инноваций представляет собой сложный процесс, в котором задействовано значительное количество субъектов, включая руководящий состав и сотрудников компании. С учетом того, что их интересы и ценности зачастую не совпадают, могут возникать несогласованности в управлении инновациями, в частности сопротивление нововведениям, что, в свою очередь, может привести к некорректному использованию новшества и его неэффективности.

Актуальность темы данной работы обусловлена необходимостью теоретического осмысления инновационных процессов в коммерческих организациях с социологической точки зрения. Обращение именно к социологической методологии в исследовании управления инновациями в коммерческой организации обусловлено недостаточностью существующей традиции научного анализа данного феномена.

В связи с тем, что управление инновациями в коммерческой организации представляет собой многоуровневую структуру воздействия, начиная от государственного регулирования до системы менеджмента в отдельной организации, изучение инновационных процессов и управления ими является необходимым. Особую значимость приобретает проблематика выработки новых подходов к управлению инновациями, анализ проблем инновационной восприимчивости, сопротивления нововведениям, а также роли организационного доверия в процессе управления инновациями в коммерческой организации.

Многие компании в процессе разработки и внедрения новшеств сталкиваются с тем, что возникают явные или латентные проблемы, препятствующие эффективной реализации нововведения. К ним можно отнести неготовность персонала к изменениям в работе организации, сопротивление любой инновационной деятельности. Практическая значимость данного исследования обусловлена необходимостью глубокого социологического анализа данных проблем и выявления способов их разрешения.

Таким образом, *актуальность* данного исследования определяется различными факторами. Во-первых, необходимостью расширения представлений о социологической сущности инноваций, выходящих за рамки экономических и управленческих традиций анализа. Во-вторых, потребностью в теоретическом осмыслении системы управления инновациями в современных коммерческих организациях. И в-третьих, недостаточной разработанностью управленческих решений проблем сопротивления инновациям и инновационной пассивности.

*Степень научной разработанности проблемы.* Исследованием инноваций с точки зрения экономики и менеджмента занимались такие выдающиеся исследователи как И. Шумпетер, П. Друкер, D.O'Sullivan, S. Gilfillan.

В социологическом анализе проблематику изменений социальной системы изучали Г. Тард, Т. Парсонс, Р. Мертон, Дж. Александер, Р. Дарендорф, Л. Козер, П. Сорокин. Их взгляды, сформированные относительно макросоциологических структур, применимы к организации, в том числе коммерческой.

В отечественной социологии к числу исследователей, интересовавшихся тематикой инновационной деятельности и особенностей управления инновациями, можно отнести А. Пригожина, Л. Оголеву, А. Мешкова, Н. Лапина, Е. Карлинскую и др. Основными вопросами, рассматриваемыми ими в своих работах, являются классификация и типологизация инноваций, поиск ключевых особенностей инновационной деятельности в условиях современной российской действительности.

Изучением способов управления инновациями в организации занимались такие ученые как R. Cooper, E. Roberts, И. Конев, А. Ламанов, В. Жариков.

Анализ влияния социальных факторов на инновационную деятельность организации проводили многие исследователи. В том числе, Н. Масленникова выделяла фактор инновационной восприимчивости как основу внедрения инновации в компании, М. Горбунова отводила роль организационному доверию в управлении нововведениями, А. Пригожин объяснял неэффективность реализации инновации сопротивлением персонала и инновационной пассивностью.

Таким образом, можно отметить, что в научной литературе нет единого подхода к управлению инновациями в коммерческой организации. Разные авторы концентрируют свое внимание на разработке, оценке потенциала инновации, расчете рисков, связанных с инновационной деятельностью и стратегиях реализации. Малое внимание уделяется социальным аспектам управления инновации, в том числе не существует комплексных исследований таких явлений как инновационная восприимчивость, инновационная организационная культура, доверие в коллективе и сопротивление инновациям.

Таким образом, недостаточная степень разработанность проблемы и актуальность темы обуславливают цель и задачи данного исследования.

*Объектом исследования* является управление инновациями.

*Предметом исследования* является управление инновациями в коммерческой организации.

*Цель:* дать социологическое объяснение природы инноваций и управления ими в коммерческой организации;

*Задачи:*

1. Сформулировать определение термина инновации на основе междисциплинарного анализа;
2. Выявить основные социальные элементы управления инновациями;
3. Определить структуру системы управления инновациями;
4. Определить роль организационного доверия в управлении инновациями;
5. Выявить особенности существующей системы управления инновациями в коммерческой организации на основе эмпирического социологического исследования;
6. Выработать рекомендации;

В качестве *теоретико-методологической основы* данного исследования будут рассмотрены следующие подходы: структурный функционализм, неофункционализм, теория конфликта, а также деятельностный подход.

Структурный функционализм, неофункционализм и теория конфликта были использованы как для исследования социологической сущности инновации, так и для обоснования взаимосвязи между инновационными преобразованиями и организационной культурой организации. С позиции деятельностного подхода управление инновациями представляет собой систему деятельности, где субъект управления осуществляет управленческую деятельность с использованием определенного набора средств.

В качестве эмпирической базы использованы результаты исследования управления инновациями в двух коммерческих организациях. В ходе исследования были использованы качественные и количественные методы.

*Гипотеза исследования*: процесс управления инновациями в коммерческой организации принесет максимальный результат при условии применения субъектом различных средств управления в комлексе, включая организационно-административные, социально-экономические, культурные, социальные и социально-психологические средства управления. В противном случае возникает проблема инновационной пассивности и сопротивления персонала инновациям.

*Научная новизна исследования* обусловлена совокупностью задач, направленных на определение влияния социальных аспектов управления инновациями. Решения этих задач отражены в следующих результатах:

1. Концептуализировано понятие «инновация» как «любые изменения, применяющиеся в организации впервые и несущие качественный результат (экономический, социальный);
2. Выявлены основные социальные факторы, влияющие на эффективность реализации инновации в компании, а именно, инновационная организационная культура, инновационная восприимчивость персонала и доверие в организации;
3. Предложено рассматривать управление инновациями с точки зрения деятельностного подхода, где ключевую роль играет субъект деятельности, который располагает ресурсами для осуществления управленческой деятельности;
4. Выяснено, что уровень организационного доверия напрямую связан с принятием/сопротивлением инновации в коллективе.

*Структура и объем выпускной квалификационной работы:* выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 71 наименование, 13 приложений, 15 рисунков, 8 таблиц.

**Глава 1 Теоретико-методологические основы управления**

**инновациями**

Данная глава посвящена теоретическому осмыслению процесса управления инновациями. В первую очередь, будут рассмотрены различные подходы к интерпретации понятия, а также классификация и типологизация инновации. Далее необходимо обратиться к рассмотрению процесса управления нововведениями с точки зрения социологических концепций, а также разработать методологическую базу для последующего исследования.

* 1. *Определения инновации*

Термин «инновация» прочно вошел в повседневное использование. Обычно, употребляя данное понятие, подразумевают механизм или инструмент управленческой деятельности, имеющей своей целью воздействие на структуру организации. В контексте данной работы, феномен инновации вызывает интерес с точки зрения инструмента деятельности, с помощью которого предлагаемые изменения находят свое применение и реализуются в коммерческом предприятии.

Основоположником изучения инновации считается И. Шумпетер[[1]](#footnote-1). Он ввел этот термин, объясняя его как «любое возможное изменение, происходящее вследствие использования новых или усовершенствованных решений технического, технологического, организационного характера в процессах производства, снабжения, сбыта продукции и т.п.». [[2]](#footnote-2) Также он выделил 5 типичных изменений:

1. Продукт, обладающий новыми свойствами;
2. Новый способ производства;
3. Новые рынки сбыта;
4. Новые источники сырья;
5. Реорганизация производства;

По его мнению, основным признаком инновации является творческая деятельность человека. Она способствует превращению новых идей в конкурентное преимущество, даже прорыв на рынке[[3]](#footnote-3).

Также немалый вклад в понимание инноваций и связанных явлений вносит американский теоретик менеджмента П. Друкер. Он считается одним из основателей теории об инновационной экономике и предпринимательстве. В книге «Задачи менеджмента в XXI веке» он пишет:

*«В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен – те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливается к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности»[[4]](#footnote-4).*

П. Друкер видит в инновации предпринимательский инструмент, благодаря которому можно осуществить прорыв в бизнесе. Он значительную роль отводит профессионалам-управленцам, задача которых состоит в использовании инноваций и внедрении их в деятельность предприятия.

Многие ученые касались затрагивали тему соотношения понятия «инновация» и «социальное изменение». Если принять положение о том, что социальное изменение есть следствие введения нового элемента, будь то технологический или идеологический аспект, то инновацию можно воспринимать как причину социального изменения. В этом ее роль схожа с конфликтом. Стоит отметить, что инновация практически всегда имеет строгие ограничения по времени (начало и конец), а также может иметь целью социальное изменение. Однако целевое направление инновации не всегда представляет собой социальное изменение, порой это случается как непредвиденный результат введения инновации[[5]](#footnote-5).

Если рассматривать социологический подход, то одним из первых проводит анализ понятия «изменения» П. Сорокин[[6]](#footnote-6). В своей работе «Социальная и культурная динамика» он сравнивает египетскую, вавилонсвую, древнеиндийскую, китайскую и арабскую культуры, однако это нельзя назвать исторический анализом, это – «социология изменений. Он исследует «природу изменения, динамику интегрированной культуры». Т. Парсонс говорит об изменениях в контексте макросоциологии, рассматривая их как основу развития в жизни общества, в частности, изменение норм, ценностей, обычаев. Однако он видит основную цель в поддержании равновесия общества[[7]](#footnote-7). Само понятие «инновация» встречается в работах Р. Мертона. В его понимании инновация – это «реакция индивида на аномию»[[8]](#footnote-8).

Согласно А. А. Мешкову, можно выделить 2 основных подхода в изучении инноваций: организационно-ориентированый и индивидуально-ориентированный[[9]](#footnote-9). В первом случае, инновации рассматриваются как синоним «изобретения» и относятся, прежде всего, к процессу, в котором какие-либо представления, идеи и объекты формируют новую, ранее не существовавшую конфигурацию. Во втором подходе основное внимание уделяется процессу становления некоего новшества частью определенного «набора образцов» поведения людей.

Можно встретить следующее определение инновации: «внесение изменений в организацию, обладающую сложившейся структурой, с помощью введения чего-то нового»[[10]](#footnote-10). Данное определение нуждается в уточнении. O'Sullivan дополняет его следующим образом: «*Инновации – это процесс внесения изменений, малых и больших, радикальных и поступательных («incremental») в продукты, процессы и услуги, которые приводят к введению новшества в организации, что, в свою очередь, прибавляет ценность для потребителей и вносит вклад в общий запас знаний организации*»[[11]](#footnote-11). Помимо определения, автор указывает, что существует прямая связь между изобретением и инновацией, а именно: изобретение может превратиться в инновацию, если несет добавочную ценность для потребителей. Множество изобретений, открытий остаются неизвестными и невостребованными, когда не находят путей своего применения в обществе. Однако нельзя сказать, что любая инновация есть открытие чего-то нового и неизвестного ранее. Применение уже получившего распространение новшества в конкретной организации, для которой оно является новым, также представляет собой инновацию.

С точки зрения российского социолога А. И. Пригожина, инновацию можно рассматривать через соотнесение с новшеством. Последнее представляет собой «новый порядок, новый метод, изобретение», а с момента его принятия к распространению оно принимает характер инновации[[12]](#footnote-12).

Как считает Н. И Лапин, руководитель проекта «Нововведения в организациях: социологические проблемы»:

«*Инновация (нововведение) есть процесс создания, распространения и использования нового практического средства (новшества) для новой или лучшего удовлетворения уже известной потребности людей, общества; одновременно это есть процесс сопряженных с данным новшеством изменений в той социокультурной и вещественной среде, в которой совершается жизненный цикл инновации»*[[13]](#footnote-13).

В рамках индустриальной социологии, инновация – это «*конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности*»[[14]](#footnote-14), согласно Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011г. No2227-р.

По мнению Е.В. Карлинской, инновации – это «*любые изменения, которые впервые нашли применение на предприятиях и приносят ему экономическую и (или) социальную пользу*»[[15]](#footnote-15). В таком случае, к инновациям относятся новые и/или усовершенствованные продукты и услуги, новые и/или усовершенствованные производственные процессы и технологии, новые и/или усовершенствованные способы (системы) управления.

Таким образом, в контексте изучения инноваций в коммерческой организации, понятие инновации можно определить как любые изменения, которые применяются в организации впервые и позволяют получить видимый эффект (экономический, социальный и т.д.).

Для полного и досконального анализа управления инновациями необходимо рассмотреть данный феномен в его различных формах и типах. Для этого нужно выделить источники, которые вызывают возникновение и распространение инноваций, основные виды, а также особенности управления определенными формами инноваций в зависимости от их специфики.

B. Godin проводит исторический анализ развития исследований инновации, выделяя при этом следующие типы инноваций: социальные, технологические, коммерческие, политические и организационные[[16]](#footnote-16). Первое изучение технологических инноваций проводил Шумпетер в 30е годы, но формальное определение вывел Maclaurin, который идентифицировал технологическую инновацию как первую коммерциализацию нового или улучшенного продукта или процесса[[17]](#footnote-17). Впоследствии определение было дополнено, как полный процесс от изобретения к коммерциализации и распространению, выводу на рынок труда.

В свою очередь Eric von Hippel выделяет несколько источников (движущих сил) инновации, благодаря которым возможно введение и распространение инновации в эксплуатации[[18]](#footnote-18):

1. Пользователи;
2. Производители;
3. Поставщики;

В дальнейшем более детализированное представление можно почерпнуть в работе O'Sullivan, который подразделяет различные стимулы, которые могут повлиять на инновационное развитие организации:

1. *Появляющиеся новые технологии*: не всегда организации ведут внутренние разработки в связи с трудоемкостью и финансовой нестабильностью данного процесса. Чаще всего источниками новых технологий становятся университеты (НИИ), высокотехнологичные «стартапы» и организации-конкуренты;
2. *Деятельность конкурентов*: копирование инноваций, уже используемых конкурентами менее рискованно, чем введение полностью нового продукта, потому что он уже выведен на рынок;
3. *Новые идеи от потребителей, стратегических партнеров, сотрудников*: если раньше разработкой инновационных решений занимались малые группы инженеров, то сейчас все чаще привлекаются широкие группы «заинтересованных» людей. Это помогает не только более досконально идентифицировать запросы рынка, но и открыть новые возможности развития, которые в обратном случае, остались бы незамеченными;
4. *Появляющиеся изменения во внешней окружающей среде*: на инновационные процессы, как и на все остальные сферы деятельности организации влияют внешние факторы, экономические, политические, культурные изменения. Любая организация должна приспосабливаться к постоянно изменяющейся внешней среде. O'Sullivan приводит пример изменений в организации работы американский авиалиний и аэропортов после террористического акта 2001 года, когда дополнительные процедуры проверки всех пассажиров стали причиной «хаоса», длинных очередей и недовольства потребителей[[19]](#footnote-19);

Можно классифицировать инновации по разным признакам. Например, А. И. Пригожин представляет схему классификации инноваций по распространенности, преемственности, месту в производственном цикле, инновационному потенциалу и степени новизны, а также по охвату ожидаемой доли рынка[[20]](#footnote-20) (рис. 1.1.1):

*Рис. 1.1.1 Классификация инноваций по А. И. Пригожину*

*По распространенности*

* Единичные
* Диффузные

*По преемственности*

* Замещающие
* Отменяющие
* Возвратные
* Открывающие
* Ретровведения

*По инновационному потенциалу и степени новизны*

* Радикальные
* Комбинаторные
* Совершенствующие

*По месту в производственном цикле*

* Сырьевые
* Продуктовые
* Обеспечивающие

*По охвату ожидаемой доли рынка*

* Локальные
* Системные
* Стратегические

Классификация инноваций

Л. Оголева дала более развернутую классификацию (рис.1.1.2). Она выделяет инновационный потенциал и степень новизны в отдельный критерий. O'Sullivan также разделяет инновации на радикальные и инкрементальные (совершенствующие). Радикальные инновации являются коренным изменением установленной системы. Они могут тотально изменить рынок потребления, увеличить доходы компании в разы, но помимо этого, несут очень высокие риски потери вложений. Инкрементальные (совершенствующие) обладают меньшим масштабом и, соответственно, не дают возможности совершить единовременный прорыв для организации. Однако, вследствие их небольшого масштаба и зоны влияния, ими легче управлять, и в долгосрочной перспективе постоянное внедрение мелких инноваций может принести такую же прибыль, как единовременная радикальная, с учетом снижения рисков и убытков в случае неуспеха[[21]](#footnote-21).

КЛАССИФИКАЦИОННЫЕ ПРИЗНАКИ

*По предметно-содержательной структуре*

* Технологические
* Технические
* Продуктовые
* Социально-организационные
* Когнитивные
* Информационные

*По факторам общественного производства*

* Рабочая сила
* Средства производства
* Предмет труда
* Продукт труда
* Процесс труда

*По уровню разработки и распространения*

* Государственные
* Республиканские
* Региональные
* Отраслевые
* Корпоративные
* Фирменные

*По назначению*

* Усовершенствование
* Дополнение
* Замещение
* Вытестение

*По инновационному потенциалу*

* Радикальные
* Комбинированные
* Модифицированные

*По новизне*

* Принципиально новые
* Частичные
* Локальные
* Имитационные

*По сферам разработки и применения*

* Промышленные
* Финансовые
* Торгово-посреднические
* Научные
* Правовые и т.д.

*По происхождению*

* Экзогенные (внешние)
* Эндогенные (внутренние)

*Рис.1.1.2 Классификация инноваций по Л. Н. Оголевой*

По предметно-содержательной структуре можно выделить 3 основных типа инноваций:

1. Продукт-инновации;
2. Процесс-инновации;
3. Сервис-инновации;

Продукт-инновация представляет собой полезное изменение физического продукта, в частности, его внешнего вида, функционала, дизайна упаковки и др. Можно объединить все продукт-инновации в 4 основных кластера по степени новизны[[22]](#footnote-22):

1. Продукт, новый для мира;
2. Расширение линии (семьи) продукта;
3. Продукт, новый для организации, но известный на рынке;
4. Усовершенствование продукта;

Процесс-инновации ориентированы скорее на организацию работы компании, а не на конечный продукт (услугу). O'Sullivan отмечает, что именно процесс-инновации дали конкурентное преимущество таким компаниям, как Dell и Zara, поскольку у них была налажена система быстрой и эффективной доставки более качественной продукции, чем у конкурентов. Сервис-инновации касаются «нематериальных» продуктов и взаимодействуют с потребителем напрямую.

Таким образом, нами были рассмотрены различные взгляды на природу инновации и, соответственно, различные подходы к определению термина. В качестве основного было выбрано следующее определение: инновация - это любые изменения, которые применяются в организации впервые и позволяют получить видимый эффект (экономический, социальный и т.д.). Также были описаны основные способы классификации инноваций по различным критериям. Основные признаки, определяющие характер инновации и способ управления ею в организации, - это источник инновации, ее масштаб и зоны влияния, а также предмет инновации, подвергающийся изменениям.

*1.2 Социологическое осмысление инноваций и управления ими*

Первая теория инноваций была создана французский социологом Г. Тардом в конце 19 столетия[[23]](#footnote-23). Он интересовался объяснением социальных изменений. В своей работе «Законы подражания», ставшей классической, он рассматривал распространение идей, изобретений и открытий. По его мнению, социальную трансформацию можно объяснить возникновением великих идей, которые называются изобретениями или открытиями.

*«Под этими двумя терминами я понимаю всякое нововведение или всякое дальнейшее улучшение предшествовавшего нововведения во всякого рода социальных явлениях: в языке, религии, политике, праве, промышленности, искусстве».[[24]](#footnote-24)*

Его теория имела 3 стадии: изобретение, оппозиция, имитация (подражание). Изобретение распространяется посредством подражания и никак иначе, и его успех зависит от других изобретений (или оппозиции между изобретениями) и социальных факторов. Тард считал, что изобретения является движущей силой общества, но само общество по своей природе имеет имитационный характер: обычаи, мода, симпатия, повиновение и образование. Впоследствии, другие ученые соглашались с данной позицией, в том числе Levitt[[25]](#footnote-25) предлагал «рассматривать имитацию (подражание) как один из жизненно-важных способов организации к существованию и росту».

Социологическую литературу в поле изучения феномена инноваций зачастую критиковали за то, что она, в основном, рассматривает исключительно компонент диффузии, распространения инновации, оставляя изучение креативного действия за пределами обзора[[26]](#footnote-26). Как считает H. Joas, в социологии не существует теории креативности. С ним можно согласиться. Для многих социологов действие более рационально, нежели креативность, творчество, идея. Креативность нерациональна, наоборот, она девиантна, исключительна[[27]](#footnote-27).

Однако нельзя утверждать, что поле индивидуальной креативности и творчества в инновации остается для антропологического или психологического исследования. Последующие теории инноваций послужили тому, что контраст между изобретением и его распространением был сведен на нет. Более того, начиная с 20х годов, инновация рассматривается как смена этих этапов. Линейная модель инновации может быть представления как изобретение (открытие) и его последующая диффузия (имитация)[[28]](#footnote-28).

С точки зрения социологии, технологическое открытие является скорее социальным процессом, нежели индивидуальным. Естественно, «без изобретателя не было бы изобретений», но «и изобретатели не являются единственными индивидами, ответственными за изобретение». Социальные факторы, такие как демографические или географические, а также «культурное наследие» играют свою роль. Во-вторых, технологические открытия являются социальными в следующем смысле: они представляют собой совокупный (эволюционный) результат накопления и исправления мелких деталей, модификаций, совершенствования и дополнений в течение столетий, нежели единовременное творение. И наконец, оно все более и более систематизируется, беря свое начало в организованных исследовательских лабораториях, специально предназначенных для этого. Социологи наблюдают переход от независимого изобретателя к организованному исследованию в индустриальных лабораториях[[29]](#footnote-29).

Немного иную модель инновации представляет Roberts[[30]](#footnote-30):

*«Инновации = Изобретение + Эксплуатация»*

Данная модель несовершенна тем, что она не покрывает множество мелких инноваций, в которых не задействовано изобретение как таковое или не используется в прямом коммерческом смысле. По этой причине, эта модель может стать приемлемой в изучении инноваций, если заменить «изобретение» на «креативность». Тогда она не будет ориентирована исключительно на организации с продукт-инновациями, тогда как изобретение чаще всего подразумевает технологическое открытие, и будет выглядеть следующим образом:

*«Инновации = Креативность + Эксплуатация»[[31]](#footnote-31)*

Многие социологи, которые занимались изучением распространения эксплуатации тех или иных инноваций, рассматривали структурные механизмы, такие как социальные сети, организации и институты, в качестве социальных факторов, влияющих на успех инновационной деятельности[[32]](#footnote-32).

Tomas Moe Skjolsvold на основе переосмысления четырех исследований по поводу инноваций предлагает новую модель социализации (распространения инновации) по трем уровням[[33]](#footnote-33):

1. Обрамление: определение назначения новой технологии, например, в отношении основных вопросов, к которым применима технология. Например, какая перспектива технологии в отношении энергетической безопасности, экономическом развитии и т.д. Учет картины новой технологии позволит нам оценить взаимосвязь между технологией и общественностью, и также изменение данной взаимосвязи во времени;
2. Внедрение: способ внедрения новой технологии в коллектив, к примеру, город, регион, нация, а также способ, в соответствие с которым новый актант формирует отношения с существующими акторами и актантами;
3. Инновационная практика: стратегии, инструменты, ресурсы и способы действия, предпринимаемые сторонниками конкретных социально-технических решений в целях повышения их статуса в конкретном коллективе.

Социологическое осмысление природы инноваций и процесса управления ими связано с их анализом в ключе различных концепций и подходов к изучению. В контексте данного исследования нами будет рассмотрено несколько подходов, а именно *структурный функционализм, неофункионализм и теория конфликта.*

В первую очередь, стоит обратить внимание на положения структурно-функционального анализа. Как известно, его основополагающим базисом является представление об обществе как о дифференцированной социальной системе, обладающей тенденцией к самоподдерживающемуся порядку (равновесию), а также обладающей упорядоченной целостностью структурных элементов[[34]](#footnote-34). В качестве центральных категорий структурно-функционального подхода можно выделить следующие: структура, образцы функциональной деятельности, служащие инструментом придания обществу стабильности, и состояние равновесия системы в целом.

Т. Парсонс считает, что существует постоянный набор четырех функций, характерных для всех систем:

1. Адаптация (A): система должна уметь приспосабливаться к изменяющимся требованиям внешней среды, а также воздействовать на среду, чтобы адаптировать ее к своим потребностям;
2. Целедостижение (G): система должна определять собственные цели и достигать их;
3. Интеграция (I): системе необходимо координировать отношения и взаимодействия своих структурных элементов;
4. Латентная функция (L) или поддержание ценностного образца: системе необходимо поддерживать равновесие и устойчивость[[35]](#footnote-35).

Применительно к тематике данной работы, можно сказать следующее: каждая организация представляет собой систему. В свою очередь, она должна выполнять все указанные функции (AGIL). Главная цель - это поддержание границ системы. Также организация обладает социальной структурой. Парсонса, в первую очередь, интересовало исследование социальной структуры с точки зрения статусно-ролевого комплекса, а также со стороны таких крупных компонентов системы, как коллективные образования (общности), нормы и ценности, в рамках которых происходит какое-либо мотивированное действие.

В качестве окружающей среды социальной системы Парсонс рассматривает культурную, личностную и поведенческую системы социального действия. На рис. 1.2.1 можно увидеть схематичное отражение этой структуры:

Система культуры

Социальная система

Поведенческий организм

Система личности

*Рис. 3 Структура общей системы действия*

*Рис. 1.2.1 Структура социального действия по Т. Парсонсу*

Важно отметить, что каждая подсистема предполагает и учитывает наличие других для того, чтобы сохранять порядок. Для Т. Парсонса система - это «любой устойчивый комплекс повторяющихся социальных действий, в которых переменными величинами выступают потребности и мотивированные процессы»[[36]](#footnote-36). Главной из структур социального действия социолог считает систему культуры, понимая ее как главную силу, связывающую различные элементы социального мира. Таким образом, уровень развития культуры определяет уровень развития общества и личности, в частности. Данная закономерность присуща и организациям.

Стоит подчеркнуть, что система может быть статичной либо участвовать в упорядоченном процессе изменений. Инновация, в свою очередь, является источником изменений в организации, в её системе. В таком случае, сама инновация и процесс ее внедрения будет напрямую связан с потребностями и мотивированными процессами, происходящими и организации, а также с её культурной подсистемой организации, которую представляет организационная культура. Помимо этого, уровень организационной культуры, ценности и нормы определяют то, как будет принято (или не принято) инновационное изменение.

Необходимо уточнить значение термина «организационная культура», поскольку определение достаточно обширно. Изначально у Т. Парсонса культура понимается как «структурированная, упорядоченная система символов, служащая ориентирами для агентов и институционализованными образцами в социальной системе»[[37]](#footnote-37). По мнению П. Друкера, организационную культуру можно рассматривать как среду, созданную совместной деятельностью людей, которая ведет их к объединению совместных усилий без каких-либо видимых мер со стороны управляющего центра[[38]](#footnote-38).

С точки зрения функционального подхода культура воздействует на поведение индивидов, передавая им «латентные образцы», тем самым, влияет на работу организации в общем. Это значит, что организационная культура может выступать в качестве инструмента управления инновациями, поскольку именно в ней создаются условия (или препятствия) для внедрения инновации.

Как уже было отмечено, Т. Парсонс уделяет больше внимание идеям социального порядка и поддержания равновесия системы. Система, адаптируясь к существующим условиям, всегда стремится к сохранению своего единства, поэтому принято считать, что функция адаптации системы является самой важной в существовании системы. Применяя эту позицию к инновационной деятельности организации, можно сказать, что в организации должны существовать системы, выполняющие эту функцию при внедрении новшеств. Эту функцию берет на себя организационная культура, и, если посмотреть шире, то культура общества в целом.

*Итак, можно подвести промежуточные итоги: теория структурного функционализма ставит акцент на сохранении и поддержании устойчивого равновесия организации как целостной структуры в условиях внешних и внутренних изменений. В поддержании этого равновесия необходимо учитывать фактор адаптации системы, а также уровень организационной культуры, обеспечивающей взаимодействие и коммуникацию индивидов. Организационная культура и культура общества играют важную роль во внедрении инноваций.*

Структурный функционализм ставит в центре своего внимания, прежде всего, сохранение порядка. Однако необходимо рассматривать социальные процессы также и с точки зрения социальных изменений. В этом ключе стоит обратиться к работам американского социолога Роберта Мертона. Чтобы избежать «идеологического уклона» функционального анализа в сторону позитивизма, он ввел понятие «дисфункции» как противоположности «функции», которую он определяет как «те наблюдаемые последствия, которые способствуют адаптации или приспособлению данной системы»[[39]](#footnote-39). Касательно тематики данной работы, идеи Р. Мертона интересны в том, что он выделяет несколько типов реакции индивида на изменение социальной структуры и адаптации к ней. В центре анализа стоит противоречие между культурой и структурой. Среди типов приспособления им были выделены пять: конформизм, инновация, ритуализм, ретритизм, мятеж, представленные в Табл. 1.2.1, где «+» - это принятие нормы, а «-» - это отвержение нормы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Способы адаптации** | **Одобряемые обществом цели** | **Одобряемые обществом средства достижения** |
| **Конформизм** | + | + |
| **Инновация** | + | - |
| **Ритуализм** | - | + |
| **Ретритизм** | - | - |
| **Мятеж** | -+ | -+ |

*Табл. 1.2.1 Способы адаптации к изменениям по Р. Мертону*

Конформизм, согласно Р. Мертону, характеризуется полным принятием индивидом общественных установок касательно целей и средств их достижения. Данный тип поведения противоположен девиации и обеспечивает общественный порядок, стабильность. Остальные типы можно считать девиантными, то есть отклоняющимися в том или ином виде от принятых правил.

Инновационный способ адаптации предполагает согласие с целями, принятыми в обществе, но поиск новых способов их достижения. Ритуализм характеризуется отказом от некоторых общественно одобряемых целей с принятием средств их достижения. Ретритизм - это полный отказ от общественных установок. Применительно к социуму в целом, ретритизму подвержены, в основном, маргиналы. Последний тип адаптации - мятеж - отличается от ретритизма активностью его субъектов, их стремлением изменить социальную структуру полностью.

Р. Мертон противопоставляет модель «социальных изменений» модели «структурной целостности» и поддержания равновесия. Он считает, что конфликт ценностей можно считать типичным для современного общества, и, в частности, современной организации. Внедрение инновации в организации вполне можно считать одним из проявлений подобных трансформаций, которые вызывают включение механизмов адаптации индивидов. Насколько успешно пройдет этот процесс, зависит от особенностей организационной культуры организации, принятых норм и ценностей.

 Помимо структурного функционализма стоит рассмотреть процесс управления инновациями и с точки зрения не менее важного подхода - неофункционалистской теории Джеффри Александера. Как и представители структурно-функционального анализа, он рассматривает вопросы, касающиеся социальных изменений, а также сохранения равновесия и порядка в обществе. Главное отличие заключается в том, что неофункционализм не признает детерминированности взаимодействия элементов системы.

Что касается изменений в обществе, Дж. Александер придерживается идеи о том, что необходимо изучать перемены в окружающей среде под воздействием человека. В его понимании человек свободно может менять окружающую действительность, а не подстраиваться под нее. Таким образом, он первый выдвигает идею о том, что нужно акцентировать внимание не на структурах, в которых человек (субъект) рождается и социализируется, а на самих субъектах, способных вызвать трансформацию.

Он считает, что «культура пронизывает все сферы общества, становится его невидимым каркасом и опорой, определяет уровень технологической развитости, влияет на взаимоотношения между людьми, становится опорой для развития этики и права, совершенствует нравы»[[40]](#footnote-40). Дискурс, культурные ценности и коды становятся основой для возникновения социальных изменений: «взаимопроникновение систем личности, культуры и социальной системы являются постоянным источником как изменений, так и контроля»[[41]](#footnote-41).

Таким образом, в положениях неофункционализма также прослеживается мысль о том, что любые изменения происходят во взаимодействии ряда факторов, основным из которых остается культура. В контексте инновационного развития организаций, эту роль на себя берет организационная культура предприятия. Она транслирует ценности и нормы, на которые впоследствии налагаются инновационные изменения.

 Особый интерес в анализе инноваций в организации представляет собой теория конфликта. Давно известно, что данная теория изначально была многим похожа на противопоставление положениям функционализма. Основные теоретики конфликтологического подхода - Р. Дарендорф и Л. Козер, в отличие от функционалистов, видели общество постоянно претерпевающим различные изменения, сопровождаемые неминуемыми конфликтами. Стоит отметить, что инновации и их внедрение в организации также представляют собой определенного рода конфликт, а именно конфликт между существующими технологиями, стабильной структурой, ценностями и т.д. и их изменениями. Помимо этого, любое внедрение инновации будет сопровождаться конфликтными проявлениями, поскольку даже при успешном внедрении возникает потребность в переустройстве сложившихся правил, приспособлении к изменившейся среде.

Основным источником перемен, согласно теории социального конфликта, является сам конфликт[[42]](#footnote-42). В соответствие с этим, и Л. Козер, и Р. Дарендорф уделяют большое внимание типам социального взаимодействия в ситуации конфликта интересов. В контексте изучения инновационных процессов данную концепцию можно применить для изучения последствий их внедрения в коллективе. Например, существует ли разница между конфликтами, которые связаны с инновациями, в разных типах организаций? И. С. Леонова утверждает, что разница есть. В организациях с высокой степенью вовлеченности сотрудников в инновационные процессы возникают противоречия инструментального характера, в то же время, в организациях, склонных к традиционализму, возникает конфликт ценностного типа, когда ценностные установки персонала противоречат требованиям инновационного развития корпорации[[43]](#footnote-43).

Если рассматривать функции конфликта и его влияние на социальное целое, в данном случае на организацию, то можно выделить разные аспекты. Согласно мнению Л. Козера, конфликт может служить повышению сплоченности группы, уменьшению напряженности, развитию коммуникативного взаимодействия. Однако стоит признать, что наряду с позитивными функциями, конфликт имеет и дисфункции, которые могут оказывать негативное влияние. Одной из фаз конфликта является противостояние сторон, которое может выражаться в сопротивлении персонала внедрению нововведений. Как считает Р.Коллинз, «организации есть арены борьбы» и «принуждение приводит к серьезным попыткам его избежать»[[44]](#footnote-44), а так как инновации чаще вводятся властными структурами организации, коллектив сопротивляется насаждаемым условиям.

А. И. Пригожин подробно останавливается на описании явления сопротивления, которое возникает как «антиинновационное» поведение, что ведет к торможению процесса реализации инновации. В работе «Современная социология организаций» он отмечает, что инновации в сфере управления «имеют дело с самой консервативной сферой организационной действительности - характерами, привычками, ценностями»[[45]](#footnote-45). С его точкой зрения нельзя не согласиться. Он объясняет это явления тем, что еще не существует традиций, методов, профессий, обслуживающих новое, что, в свою очередь, вызывает напряжение.

Любая коммерческая организация является сложной структурой, поэтому можно выделить множество факторов, которые могут препятствовать введению изменений. Как уже говорилось выше, важным фактором в этом вопросе является организационная культура предприятия со всей совокупностью норм и ценностей, принятых в ней. Однако не всегда этот фактор можно назвать единственным. Инновации тесно связаны со всеми сферами деятельности организации, помогая предприятию адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды, в том числе рынка, конкурентной среды и проч. По этой причине анализ управления инновациями достаточно актуален. Эффективное управление предполагает постоянный контроль за факторами внешней и внутренней среды, а также проведения анализа окружающей обстановки и своевременное выявление взаимосвязей между ними.

*1.3 Выводы по главе 1:*

Подведем краткие итоги по данной главе.

В первую очередь, нами были рассмотрены различные подходы к определению понятия «инновация», в том числе с позиций социологии, экономики и менеджмента. На основе данного анализа было составлено следующее определение:

*Инновация – это любые изменения, которые применяются в организации впервые и позволяют получить видимый эффект (экономический, социальный и т.д.).*

Также были рассмотрены основные классификации инноваций по таким характеристикам, как источник инновации, сфера влияния, тип продукта, масштаб изменений.

Далее процесс управления был рассмотрен с социологической точки зрения, в том числе с позиций структурного функционализма, теории конфликта и неофункционализма. Основное внимание было уделено концепциям Т. Парсонса, Р. Мертон, Дж. Александера и Р. Дарендорфа. Теоретики структурного функционализма уделяют большое внимание поддержанию целостности системы (организации) в условиях изменений внешней среды, отводя особую роль адаптации и приспособления к изменениям организационной культуре и культуре общества в целом. Неофункционалисты также признают значительную роль культурной составляющей в процессах изменения и инноваций. В организационной культуре заключены ценности организации, транслируемые всем работникам. Согласно теории конфликта, процесс изменений неизбежен и ведет к развитию системы. В контексте данной работы эту теорию можно применить к процессу управления инновациями и внедрения их в организацию. В ходе изменений сложившихся ценностей, методов поведения и организационных особенностей, происходит конфликт перехода от старого к новому. Однако функции этого конфликта могут быть как позитивными (сплочение коллектива, развитие инновационной культуры), так и негативными.

К негативным функциям (дисфункциям) конфликта стоит отнести сопротивление персонала, возникающее на основе того, что сотрудники не принимают новые ценности. Основными причинами может быть отсутствие механизмов управления сопротивлением, а также отсутствие инновационной организационной культуры. Более подробный анализ этих явлений, а также способов их регулирования, будет проведен в следующей главе.

**Глава 2 Особенности управления инновациями в коммерческой**

**организации**

В данной главе мы обратимся к анализу системы управления инновациями в коммерческой организации с позиции деятельностного подхода. Нами будут рассмотрены элементы этой системы, в том числе субъект, объект и средства управления. Помимо этого, необходимо уделить внимание таким явлениями, как инновационная восприимчивость, сопротивление инновациям, их основные причины и способы управления ими. Также мы рассмотрим роль доверия в управлении инновациями и обозначим основные стратегии управления нововведениями в коммерческом предприятии в зависимости от его специфики.

*2.1 Система управления инновациями в коммерческой организации*

Внедрение и принятие инноваций в организации зависит от системы управления инновациями. В рамках данной работы хотелось бы сделать акцент на социологии управления инновациями, а не менеджмента. В связи с этим, необходимо проводить анализ системы управления инновациями с точки зрения деятельностного подхода. Выбор данного подхода не случаен. По мнению польского социолога П. Штомпки, социальный процесс является серией «преобразований, самоорганизации, изменений субъекта, обусловленными практической активностью (действиями) в сферах, как производства, так и всей общественной жизни» [[46]](#footnote-46). В рамках деятельностного подхода анализ системы управления нововведениями напрямую связан с деятельностью субъекта инновации. «Активная деятельность субъекта является детерминирующим источником нововведений, его деятельность определяет содержание, характер и специфику этапов создания, внедрения, распространения и узаконивания нововведений». Таким образом, ключевую роль в управлении нововведениями играет субъект деятельности, который располагает средствами управления.

Необходимо также указать, что важным фактором, воздействующим на систему управления, является внешняя среда, в которую можно включить социально-экономическую, социально-политическую ситуацию в стране, фактор конкурентной среды, правовые акты и проч. Внешняя среда может оказывать сильное воздействие на систему управления инновациями, в том числе снижать уровень инновационной активности компании. Например, в ситуации принятия неэффективных законов, которые должны регулировать инновационную деятельность, внешняя среда оказывает объективно негативное влияние на инновационную деятельность организации.

В самом общем виде деятельность можно определить как «специфично человеческую форму активности, содержанием которой является целесообразное изменение и преобразование окружающего мира»[[47]](#footnote-47). Важно выделить её ключевые элементы: субъект, предмет, их взаимодействие, а также цель и задачи субъекта. Предметом деятельности является та сфера, в которой она осуществляется. Субъект деятельности формулирует поставленную цель, а также может располагать ресурсами, необходимыми для её достижения. В понимании процесса инноваций значительную роль играет деятельность субъекта и, соответственно, те средства, которые он использует для управления внедрением преобразований.

Средства управления, в свою очередь, предопределяются особенностями организационной культуры, а именно её инновационной составляющей, степенью восприимчивости персонала к нововведениям. Можно выделить 3 основные фазы формирования инновационной организационной культуры:

1. Изменение существующих стереотипов в отношении новшества;
2. Обучение новым навыкам и умениям в рамках инновации;
3. Успешное выполнение новых задач и обеспечение корректной работы организации[[48]](#footnote-48);

Система управления новыми технологиями может быть сформирована в организационной культуре управления. Она включает в себя:

1. *Субъект управления.* Основными акторами управления являются руководители и топ-менеджеры организации. Их задача – целенаправленная работа над тем, чтобы преодолеть сопротивление персонала предлагаемым нововведениям, а также поиск оптимальных способов формализации знаний и опыта, сопутствующих реализации новшеств. Помимо руководителей и управленцев, субъектом также является и персонал.
2. *Средства управления:*

К средствам управления можно отнести следующие:

1. *Организационно-административные.*

Данный вид средств управления инновационной деятельностью заключается в:

* Планировании и разработке стратегии внедрения инновации;
* Назначении лиц, ответственных за определенные виды работы, связанной с внедрением инноваций;
* Осуществлении контроля и поддержании обратной связи, мониторинге компетентности персонала;
* Определении способов материального стимулирования участия работников в реализации новшества (системы поощрения, премирования и т.д.);
* Мониторинге компетентности специалистов и персонала;
* Прогнозировании ожидаемых от нововведения результатов (как положительных, так и отрицательных);
* Формировании организационной системы управления реализацией инноваций, включающей систему обучения персонала, способ взаимодействий и коммуникаций. Например, по мнению Л.Л. Тонышевой, можно выделить особый вид обучающего взаимодействия – «коучинг», который развивает инициативность и самостоятельность персонала во время организационных трансформаций[[49]](#footnote-49).
1. *Социально-экономические.*

Социально-экономические средства представляют собой совокупность финансовых и человеческих ресурсов, необходимых для внедрения и функционирования инновации. В свою очередь, финансовые ресурсы обеспечивают возможность внедрения инновации, тогда как человеческие определяют инновационную восприимчивость, мотивацию в участии, а также профессиональную компетентность.

1. *Социальные.*

Социальные средства – это социальные программы, нацеленные на повышение мотивации персонала в инновационной деятельности. Как считает Хансе-Юрген Варнеке «практически все конечные цели, такие, как увеличение сегмента рынка и улучшение качества продукции, лучше всего достигаются посредством стратегий, воздействующих на социальную систему. Техника и технология играют в этом процессе значительно меньшую роль»[[50]](#footnote-50).

1. *Культурные.*

Культурные средства апеллируют к организационной культуре, поскольку именно нормы и ценности, принятые в организации и разделяемые ее членами, способствуют повышению восприимчивости к нововведениям и минимизации сопротивления сотрудников. Стоит отметить следующее: существует прямая зависимость между тем, как работники разделяют ценности культуры организации в вопросах инновационных изменений, и тем, как они воспринимают инновации. Чем больше коллектив склонен разделять эти ценности, тем выше уровень инновационной восприимчивости, и наоборот. Более того, Л. Тонышева заявляет, что уровень восприимчивости зависит не только от инновационной составляющей организационной культуры, но и от культуры общества в целом:

«*Для достижения желаемого результата в контексте модернизации с одной стороны должна быть реализована модель инновационного образования, ориентированная на развитие компетенций в области инновационного предпринимательства, а с другой - люди должны быть заинтересованы в модернизации всей страны и вовлечены в нее»[[51]](#footnote-51).*

1. *Социально-психологические.*

Основными социально-психологическими средствами управления инновациями являются создание благоприятного к новшествам климата в коллективе. Ключевую роль играет атмосфера взаимного доверия, уровень образования и стремление к самореализации сотрудников компании, а также возможность карьерного роста в результате внедрения нововведений.

Таким образом, можно сказать, что создается система управления инновациями, которая включает субъект управления и средства управления. В случае неэффективной работы системы управления в компании неизменно появляется такой паттерн поведения работников, который можно назвать «сопротивлением» инновациям или инновационной пассивностью. По мнению Конева, истоки инновационной пассивности достаточно глубоки в социально-историческом контексте, так что намного эффективнее развивать инновационную восприимчивость, нежели бороться с сопротивлением[[52]](#footnote-52).

Эффективным результатом в системе управления инновациями, очевидно, будет внедрение инновации. Если эффективность можно считать экономическим показателем результативности, то социологический результат заключается в создании инновационной восприимчивости. В процессе модернизации организации изменения затрагивают практически все сферы, в том числе и систему управления, ценностно-нормативные установки, устоявшиеся правила деятельности. Особо важно выработать инновационную организационную культуру, благодаря которой впоследствии в коллективе будет изначальная предрасположенность к изменениям.

Феномен предрасположенности персонала к нововведениям (инновационная восприимчивость) проявляется в разных аспектах. Прежде всего она видна в мотивационной и квалификационной готовности как руководителей, так и сотрудников компании к изменениям. Она представляет собой процесс оценки нововведения, принятия решения о её необходимости в организации и последующая реализация и «рутинизация» инновации. Другими словами, это процесс превращения новой и неизвестной технологии в привычную для работников деятельность[[53]](#footnote-53).

Инновационная предрасположенность работников компании напрямую связана с тем, что называют «инновационная компетентность специалиста». Она выражает профессиональное состояние субъекта инновационной деятельности, в данном случае, сотрудников организации, которое заключается в способности к творческой деятельности специалиста[[54]](#footnote-54). В данном случае речь идёт о мотивации и квалификационной готовности специалистов к изменениям. И хотя стратегически верная система управления инновациями считается основой будущего успеха, зачастую наибольшие трудности возникают именно в работе с персоналом, который может быть не готов к адекватной оценке и восприятию новшеств. Дело в том, что «люди пока не привыкли, и не умеют эффективно работать в условиях непрерывных изменений и инноваций. У них преобладает склонность к стабильным организационным связям и структурам»[[55]](#footnote-55).

Таким образом, управление инновациями в организации представляет собой сложную систему, основными составляющими которой являются субъект и объект управления, а также средства управления, включающие организационно-административные, социально-экономические, социальные, культурные и социально-психологические.

Успех внедрения той или иной новой технологии в компании зависит от многих факторов, в том числе наличии инновационной организационной культуры, нивелировании сопротивления персонала нововведениям, работоспособности и релевантности выбранной стратегии внедрения новшеств. Помимо этого, не менее значимым фактором является организационное доверие и, в частности, доверие к инновации. Данный вопрос необходимо рассмотреть подробнее.

Многие ученые, которые занимаются изучением организационных процессов, отмечают важность влияния такого феномена как доверие на процесс управления. В том числе, изучением доверия занимались такие выдающиеся социологи, как Э. Гидденс, П. Штомпка, Н. Луман и др.

По мнению Э. Гидденса доверие как феномен напрямую связано с рисками, существующими в современном, постоянно изменяющемся обществе. Оно обеспечивает появление ощущения безопасности, стабильности в изменчивой социальной среде. Он пишет, что доверие – это «уверенность в надежности некоторой личности или системы относительно данного комплекса последствий или событий, где эта уверенность выражает веру в честность или любовь другого лица или правильность абстрактных принципов»[[56]](#footnote-56).

Николас Луман, в свою очередь, выражает согласие с Э. Гидденсом в плане того, что современное общество нестабильно и изменчиво. В связи с этим, индивиду необходимо принимать решения, наряду с которыми возникает риск. Риск представляет собой возможность того, что будущее может реализоваться не так, как предполагалось.

Однако, в отличие от Э. Гидденса, Н. Луман уделяет внимание доверию не только как способу поддержания стабильности жизненного пространства индивида, но и как свойство системы, необходимое для её автономного существования. В связи с этим он выделяет два основных вида систем: социальные (функциональные) и личностные (психологические). Взаимодействие между системами происходит по формуле «система - окружение», и характеризуется социальной неопределенностью (комплексностью). Он предложил три возможных сценария выхода из этой комплексности:

1. Осведомленность («familiarity»);
2. Уверенность («confidence»);
3. Доверие («trust»)[[57]](#footnote-57);

Механизм осведомленности схож с традиционным типом действия, которое описывал М. Вебер. Он представляет собой «рутинизацию взаимодействий», прозрачность «правил игры», что дает человеку возможность твердо осознавать последствия своих действий и, тем самым, избегать «специфичных проблем риска»[[58]](#footnote-58). Уверенность и доверие существуют как механизмы проблематизации взаимодействия, редукции комплексности.

Луман выделяет несколько критериев, в соответствие с которыми можно различать уверенность и доверие. Первый критерий базируется на различении риска и опасности. Если индивид выбирает определенную стратегию при наличии альтернативных, то его решение можно назвать основанным на прогнозировании результатов партнера и рефлексии по поводу сопряженных рисков. Ожидание определенного рода действий от партнера – доверие. В то время как уверенность предполагает отсутствие индивидуального выбора и смещает акцент в сторону существующих систем или других людей. Опасность заключается в тех явлениях, которые индивид не может контролировать сам.

Второй критерий заключается в характере взаимодействий индивида. Доверие имеет место быть в отношениях личностных систем (друзья, коллеги), а уверенность проявляется к функциональным системам, в том числе, организации. Также свойством уверенности можно назвать то, что для её формирования индивид использует знания о правилах и нормах функционирования социальных систем, которые были усвоены им в момент социализации.

Появление и рост количества социальных рисков в обществе ведет к тому, что уровень уверенности снижается. Как следствие, возникает необходимость в формировании такого феномена, как доверие. Н. Луман доказывает это, когда говорит о том, что доверие является неминуемым последствием формирования индустриального общества, поскольку на смену стандартным жизненным стратегиям приходит качественно иной тип социального взаимодействия, функционирования личностных и социальных систем, сопряженных с постоянным риском, опасностью[[59]](#footnote-59). Доверие позволяет системе «обезопасить себя», сохранить ощущение стабильности и безопасности. Таким образом, доверие можно представить как инструмент социального контроля и средство минимизации рисков.

Доверие можно рассматривать с разных точек зрения. Одной из наиболее интересных и применимых в контексте данного исследования является концепция социального капитала. Доверие здесь определяется как основная составляющая капитала, и оно способствует его увеличению. Отношения, построенные на основе доверия, основаны на ожиданиях и нормах, что способствует осуществлению стабильного взаимодействия между акторами.

Как правило, социальный капитал связан не столько с потенциалом отдельных индивидов, но с сетью акторов, системой их взаимодействия. Гетерогенность, разнородность сети определяет то, что существуют различия в кредитах доверия, предоставляемых каждому её участнику. Кредит доверия к участнику находится в прямой зависимости от того, какое количество людей поддерживают с ним отношения: чем больше людей, желающих коммуницировать с человеком, тем больше к нему кредит доверия[[60]](#footnote-60).

Д. Коулман внес серьезный вклад в развитие теории рационального выбора. Согласно этой концепции, «доверие является предметом рационального принятия решения в ситуации риска»[[61]](#footnote-61). Иными словами, взаимодействие представляет собой не только прогноз выгод от возможного результата, но и сопоставление потерь в случае обмана потенциального партнера. Ключевым компонентом доверия становятся максимизация личной выгоды и интересы каждого из партнеров. Это приводит к тому, что во взаимодействии, в самом акте доверия заложены интересы обоих сторон.

Организационное доверие оказывает значительное влияние на трудовые отношения в организации. Неоднократно отмечалось, что создание атмосферы доверия в организации способствует улучшению её работы в целом[[62]](#footnote-62). Создание атмосферы доверия в трудовом коллективе – одна из крайне важных задач руководителя. Как считает Д. Гоулман, существует прямая зависимость между настроем руководителя и его подчиненными, поскольку он через своих заместителей и менеджеров передает свой общий эмоциональный настрой всем подчиненным. По этой причине, в ситуации, если компания работает успешно, в коллективе царит атмосфера доверия и оптимизма. И наоборот, если показатели ухудшаются, то создается атмосфера напряженности и недоверия[[63]](#footnote-63).

Стоит рассмотреть эти положения относительно доверия и рисков в контексте изучаемой проблематики инноваций. В первую очередь, как уже отмечалось, процесс управления инновациями в организации представляет собой совокупность различных видов активности, проведение тщательного планирования и прогнозирования и, безусловно, связана с риском. Однако одной из возникающих сложностей является процесс внедрения выбранного нововведения в ежедневную работу организации, в повседневный рабочий процесс. На этом этапе зачастую возникает сопротивление инновациям.

Одной из причин, провоцирующих сопротивление, является отсутствие кредита доверия к самой инновации, к оправданности её введения, её необходимости. Подобное отторжение может происходить из-за того, что работники не осведомлены должным образом о планировании изменений, не участвуют в этом планировании и узнают подробности на последних этапах реализации.

Второй причиной может стать фактор нежелания менять установившийся порядок действий, изучать новую информацию. Как упоминалось выше, работники тяжело воспринимают нововведения, поскольку им тяжело работать в условиях постоянных изменений, они тяготеют к стабильным образцам поведения. Они рефлексируют по поводу того, какие последствия данное нововведение может принести для каждого сотрудника, и, соответственно, осознают опасность нововведения. Недостаток уверенности может привести к отчуждению индивида от процессов, происходящих в организации.

Также подобную реакцию может вызвать общая атмосфера в коллективе. Как и в случае, описанным Д. Гоулманом, если вышестоящее руководство выказывает признаки недоверия к инновации, неуверенности в её результативности, расхождений с первоначальными планами, то и остальные сотрудники будут чувствовать себя подобным образом, и проявлять сопротивление.

Таким образом, доверие в организации играет важную роль в процессе управления инновациями, поскольку этот процесс связан с рисками и неопределенностью, а доверие, в свою очередь, является инструментом, который способствует их преодолению. Помимо этого, отсутствие доверия к руководству, к самой инновации может побудить возникновение сопротивления персонала.

*2.2 Основные стратегии и практики управления инновациями*

Инновационная активность и развитие дают компаниям серьезное конкурентное преимущество перед другими представителями на рынке. Как считают А. Н. Николаева и Яковлева А. Е., что для завоевания и сохранения позиций на рынке компаниям необходимо вводить инновационные подходы во все сферы хозяйственной деятельности[[64]](#footnote-64).

Инновации позволяют компаниям добиваться конкурентных преимуществ посредством нахождения новых способов достижения конкурентоспособности. Они могут выражаться в виде нового продукта или дизайна, новом способе организации процесса производства, ключевых маркетинговых или управленческих решениях. Нововведения позволяют открыть новые возможности на рынке или заполнить пустующие сегменты рынка. Например, японские компании, специализирующиеся на производстве бытовой электроники и автомобилестроении, получили значительное конкурентное преимущество перед своими соперниками за счёт того, что они уделяли внимание выпуску компактных энергосберегающих моделей своей продукции.

Другим примером успешной инновационной деятельности можно считать компанию Dell Computer Corporation. Нельзя сказать, что их производственные или дизайнерские решения сильно отличаются от конкурентов. Однако главный прорыв, который дал Dell возможность занять крепкие позиции на рынке, был обеспечен с помощью инновационного подхода к обслуживанию потребителя. Данный подход позволял пропустить взаимодействие потребителя с посредником (например, дистрибьютор) и коммуницировать с производителем напрямую, лично выбирая необходимую конфигурацию компьютера. Этот фактор в совокупности с быстрой системой производства и дистрибуции продукции помогли компании занять прочные позиции на рынке.

Аналогичная система работы с покупателями сильно помогли компании Zara увеличить свои продажи и стать одной из самых крупных и востребованных мировых сетей торговли товарами массового потребления. Zara одной из первых в своей отрасли ввела возможность заказа продукции потребителями, в том числе как в отдельном Магазине, так и с помощью онлайн-заказов[[65]](#footnote-65).

Выгоды от внедрения инноваций, безусловно, нельзя свести исключительно к обеспечению организации конкурентоспособности на рынке. Прежде всего, рассматривать необходимо коммерческие выгоды для компании, поскольку это не только основа для существования и функционирования организации, но и основа для будущих изменений и инноваций.

Когда речь идет о коммерческих выгодах, то подразумевают реализацию новой (модифицированной) продукции, введении новых сервисных решений, а также экономию издержек. Можно рассмотреть пример внедрения «электронной очереди» в ресторанах общепита, таких как McDonalds и Burger King. Система представляет собой разделение зон обслуживания на кассовую, где происходит только заказ и расчет, и сборочную, где выдается заказ. Очередь формируется в соответствие с номером заказа, отображающемся на экране. Система позволяет не только решить проблему качественного сервиса клиентов в сети закусочных, но и снизить затраты на оборудование. Как заявил старший IT-менеджер компании Burger King Антон Костиков:

*«Стоимость данного решения зависит от выбора оборудования. В первом ресторане мы установили монитор с диагональю 27 дюймов, в  последующих – плазменные панели в  42  дюйма. Электронная очередь окупается уже на момент своей установки, поскольку позволяет сократить количество кассового оборудования и оплату его технического обслуживания»[[66]](#footnote-66).*

Инновационная активность предприятий важна не только для самих предприятий и их существования, но и для страны в целом. Около 70% ежегодного экономического роста в США обеспечивает разработка новых товаров, продуктов и услуг. Американские компании тратят до 20% выручки в год на улучшение и модернизацию своего производства, товаров, организационных структур. Для сравнения: в России доля инновационно-активных предприятий составляет всего 12%[[67]](#footnote-67). Низкую активность отечественных предприятий в инновационном развитии можно объяснить слабой государственной поддержкой. Государство не способствует инновационной активности, не предоставляет налоговые или другие послабления для фирм, что делает инновационную активность в России ещё более рискованной для инвестиции.

Управление инновационной деятельностью организации – это сложный процесс со многими составляющими. В предыдущем параграфе были рассмотрены основные элементы управления и средства, которые могут быть использованы. Далее следует рассмотреть существующие стратегии разработки и внедрения новшеств в повседневную работу компании, а также их специфику в зависимости от особенностей самой организации, а также существующей в ней системы управления и инновационного развития.

Как считает O’Sullivan, в самом простом виде организация представляет собой сочетание двух основных видов деятельности: инновация и рабочий процесс *(«operation»*)[[68]](#footnote-68). Рабочий процесс – это та деятельность, которая обеспечивает поступление существующего продукта/услуги потребителям. Он включает производство, человеческие ресурсы и материальное снабжение. Рабочий процесс обычно формирует те ежедневные активности, которые ориентированы на настоящие потребности организации. Инновации же, наоборот, включают в себя различные виды активности, направленные на то, чтобы изменить рабочий процесс. Инновации ориентированы на будущие потребности предприятия.

В упрощенном виде визуализировать взаимодействие рабочего процесса с инновационными процессами можно с помощью схемы, представленной на рисунке 2.1.1.

Инновация

Рабочий процесс

Новые потребности

Новые идеи

Инновационный процесс

Материалы

Предписания

Продукт

Особенности продукта

*Рис. 2.1.1 Инновации и рабочий процесс*

Первая активность, рабочий процесс, превращает предписания потребителей в продукт, который удовлетворяет этим предписаниям. Помимо этого, для получения конечного продукта необходимы материалы и ресурсы, такие как особенности продукта и процессы его выпуска. Вторая активность, инновация, - это процесс внесения изменений в продукт (услугу/ сервис). Определяющим элементом являются новые потребности. Они могут стимулировать генерацию новых идей, которые, в свою очередь, могут быть воплощены в новые особенности продукта и новые процессы в рабочем процессе. Отношение между инновацией и рабочим процессом можно описать как симбиотические. Последний «служит» потребителю, первая меняет этот процесс.

По мнению В. В. Жарикова, общий процесс управления инновационной деятельностью предприятия можно представить следующим образом (рис. 2.1.2)[[69]](#footnote-69):

Он рассматривает все стороны процесса, включая разработку и оформление необходимой документации, а также выбор концепции реализации нововведения. Последняя является немаловажным этапом в управлении, поскольку она ложится в основу последующей реализации. Концепция содержит следующие элементы: варианты реализации, установление целей и ожиданий от результатов нововведения, которые включают и экономическую оценку будущего новшества, например, его конкурентоспособность и экономическую эффективность.

Инновационная проблема

Разработка технической документации

Разработка концепции

Планирование

Оформление документации

Управление реализацией

Выбор организационных форм управления

Контроль и регулирование

Реализация (сдача) проекта

*Рис. 2.1.2 Общая схема управления инновационным процессом в организации*

На схеме наглядно показана структура процесса управления реализацией: она включает в себя выбор организационных форм управления, в том числе планирование административных средств управления и необходимых организационных мероприятий.

Не менее важным элементом управления является планирование последующего процесса введения новшества в эксплуатацию. После оценки всех альтернативных вариантов и расчета необходимых ресурсов, принимается единая концепция реализации, в соответствие с которой выстраивается стратегия управления. Поскольку инновационная деятельность всегда связана с риском, то формирование стратегии включает оценку множества показателей, в том числе[[70]](#footnote-70):

* + - 1. Регион функционирования организации;
			2. Предполагаемая доля рынка;
			3. Целевая аудитория;
			4. Уровень квалификации персонала;
			5. Возможность кооперации с другими организациями;

В соответствие с этими критериями, проведением оценочного анализа сильных и слабых сторон организации вырабатывается определенная стратегия инновационной деятельности.

Выделяют различные виды стратегий:

1. *Наступательная.* Данный вид инновационной стратегии чаще всего применяется крупными объединениями. Основная особенность – ориентация на новые разработки, фундаментальные исследования с использованием новейших технологий. Стоит отметить, что данная стратегия связана с высоким уровнем риска, а также высоким уровнем эффективности[[71]](#footnote-71).
2. *Оборонительная.* В отличие от предыдущей стратегии, в оборонительной уровень риска невысок, в то время как технологические характеристики также достаточно высоки. Такая стратегия характерна для организаций, которые уже получают высокую прибыль и преследуют цель сохранения собственных позиций на рынке.
3. *Промежуточная.* Данная стратегия чаще всего находит применение в небольших предприятиях, заполняющих своей продукцией определенную нишу рынка, которую не успели заполнить конкуренты (зачастую это рынки специализированной продукции). Главная отличительная черта – использование «слепых зон» конкурентов.
4. *Имитационная стратегия.* Основана на принципе усовершенствования технологий, используемых другими компаниями, будь то продуктовые, технологические или управленческие решения. В качестве базисной технологии могут быть приняты новшества, разработанные как крупными корпорациями, так и малыми организациями[[72]](#footnote-72).

Стоит рассмотреть подход к классификации инновационных стратегий, разработанной российским ученым Л. Г. Раменским. По его мнению, можно выделить 4 основных вида стратегического поведения компаний[[73]](#footnote-73):

1. *Виолентная стратегия (силовая).* Данная категория схожа с наступательной стратегией, например, в том, что ее применяют чаще крупные компании, прочно зарекомендовавшие себя на рынке и имеющие возможность массового производства собственной продукции по сравнительно низким ценам. Эти компании проводят собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), используют новейшие технологии в своих разработках и в повседневной деятельности. Однако разница состоит в том, что подобные компании далеко не всегда приветствуют риск, и чаще предпочитают медленную модернизацию и снижение издержек.
2. *Патиентная стратегия (нишевая).* Практически повторяет значение промежуточной стратегии, где организации стараются избежать открытой конкуренции, занимая свободные «ниши» рынка и предлагая сугубо специализированные продукты/услуги. Как считает Л. Г. Раменский, данная стратегия применяется во многих российских компаниях, которые предпочитают не открытое противостояние сильным конкурентам, а занимают недоступную последним позицию.
3. *Коммутатная стратегия (соединяющая).* Сторонники этой стратегии – небольшие, чаще местные фирмы. Они адаптируются к кратковременным (иногда единовременным) нуждам конкретного клиента. Таким образом, основное преимущество коммутатной стратегии – индивидуализация товара/услуги.
4. *Эксплерентная стратегия (пионерская)* вполне соответствует своему названию. Организации, в которых принята эта стратегия, - это «первопроходцы» в новой сфере деятельности. Они ищут возможности введения полностью нового или значительно усовершенствованного старого технологического решения. Так же, как и наступательная, она связана с высоким уровнем риска, лишь 15% проектов реализуются. Однако несмотря на невысокий уровень успеха, эти 15% дают большие финансовые и технические преимущества организации, а также моральное удовлетворение.

O'Sullivan выделяет определенные стратегии управления инновациями в зависимости от их предметной ориентированности[[74]](#footnote-74). При управлении продукт-инновациями можно использовать фазовый метод, «PACE», а также метод «открытых стадий».

*Фазовый метод* делит цикл разработки и внедрения инновации на отдельные фазы. Каждая фаза заключает определенное количество работы таким образом, что по её окончании и проверке, наступает следующая фаза. Практически никакого внимания не уделяется тому, что будет происходить на последующих фазах, в частности, из-за отсутствия необходимых навыков, либо из-за того, что исполнители зачастую фокусируют все внимание на задачах конкретной фазы. Фазовый метод представляет собой последовательность действий, а не единовременную разработку продукта; каждая следующая стадия (фаза) начинается тогда, когда заканчивается предыдущая. Обычно исполнением каждой отдельной фазы занимаются разные департаменты организации, чаще с разным функциональным назначением. Все задания, решения и компромиссы принимаются в ходе исполняемой фазы. Этот подход зачастую критикуют из-за слабой координации между фазами, поскольку это может привести к значительным задержкам и необходимости переделывать работу в последствии.

*Метод «открытых стадий»* - это единовременный процесс разработки продукта, который проходит заранее предопределенный жизненный цикл от идеи до рынка[[75]](#footnote-75). Стадии, включенные в данный метод, в большинстве своем межфункциональны *(«cross-functional»).*

После каждой из стадий обязательно проходит проверка сделанной работы. Она проходит по заранее определенным для каждой стадии критериям, в ходе чего проверяющие рассматривают как степень готовности необходимой работы, так и её соответствие тому, что должно быть. В конце ревизии принимается решение о том, каким образом внедрение инновации будет продолжено с учетом полученных результатов. Данный метод значительное влияние на процесс управления инновациями оказывают те, кто принимает эти решения, чаще всего руководство и топ-менеджмент. Еще одной особенностью этого метода является наличие возможности проверить будущее новшество на потребителе в процессе разработки, и трансформировать его по мере необходимости.

*Метод «PACE» («product and cycle time excellence»)* напрямую связан с разработкой стратегий внедрения инновации[[76]](#footnote-76). Он объединяет стратегию внедрения самой инновации со стратегией развития предприятия в целом. Основной особенностью является внимание к мнению потребителей на протяжении всего процесса разработки и управления инновацией.

Процесс-инновации требуют другого набора методов:

*«Всегда вовремя»* («Just-in-time»). Данный подход возник в Японии. Изначально он был разработан для того, чтобы усовершенствовать процесс высокообъемного производства с помощью уменьшения временных затрат на установку оборудования, инвентаризацию и другие формы неэффективного расходования времени. Улучшение было достигнуто путем координации потоков материала и процесса производства таким образом, чтобы необходимый материал поступал в необходимое место тогда, когда он требуется.

«*Абсолютное качество*» («Total quality»). Стратегия специализируется на совершенствовании организационного процесса с целью устранения всех возможных дефектов за счет их предотвращения. В течение этого процесса основное внимание уделяется даже не столько производственному процессу, сколько организационному контролю качества.

*«Управление цепочек поставок»*. Данный подход акцентирует внимание на управлении потоками материалов и информации через всю систему производства, от поставщика до покупателя. Используя данный метод усовершенствования организационного процесса, производитель повышает интеграцию с поставщиками и покупателями и выстраивает долгосрочные отношения. Также его применение способствует снижению общей стоимости, повышению надбавочной стоимости и отзывчивости потребителей.

«*Планирование ресурсов предприятия»* представляет собой совокупность предыдущих стратегий. Обычно базируется на использовании продвинутого программного обеспечения, позволяющего совершать доскональное планирование организационного процесса.

*2.3 Выводы по главе 2*

Итак, в данной главе нами были рассмотрены особенности управления инновациями в коммерческой организации.

В первую очередь, стоит отметить, что для анализа системы управления инновациями был выбран активистско-деятельностный подход, основанный на идеях П. Штомки. Иными словами, основным действующим элементом механизма социального процесса является человек, субъект деятельности. В данном исследовании субъектом деятельности можно считать руководителя предприятия, топ-менеджмент, а также персонал. Индивиды, являясь носителями идей, знаний, ценностей, становятся двигателем изменений[[77]](#footnote-77).

К средствам управления, которыми может пользоваться субъект для достижения результата, относятся организационно-административные, социально-экономические, социальные, культурные и социально-психологические.

Стоит подчеркнуть важность феномена инновационной пассивности или сопротивления, нередко возникающего в процессе управления инновациями. Сопротивление сильно замедляет процесс внедрения инновации и влияет на эффективность работы в целом. Борьбу с сопротивлением в редких случаях можно назвать успешной, поэтому намного эффективнее создавать в компании инновационную организационную культуру. С её помощью трансляция ценностей обучения новому, стремления к изменениям значительно упростится.

Помимо этого, нами был рассмотрен феномен доверия в организации и его влияние на инновационные процессы. В первую очередь, стоит отметить, что организационное доверие – необходимое условие эффективного внедрения новшеств, поскольку изменение, инновация всегда связаны с определенной долей риска, а доверие исполняет функцию поддержания стабильности в изменчивых условиях среды. Во-вторых, доверие служит крепким фундаментом для создания инновационной организационной культуры, способной функционировать в нестабильной среде.

Далее мы рассмотрели основные существующие подходы к построению стратегии управления инновациями в зависимости от типа инновации и особенностей работы организации. Это в дальнейшем позволит проводить анализ эффективности стратегий в организациях, в которых были проведены исследования.

**Глава 3 Социологическое исследование управления инновациями в коммерческой организации**

Для эмпирического исследования изучаемой проблематики было проведено социологическое исследование двух коммерческих организаций: магазин розничной торговли (далее Магазин) и коммерческий банк (далее Банк). Исследование проводилось в соответствие с программой исследование (Приложение 1).

*Целью* данного исследования было изучение системы управления инновациями разных видов в коммерческих компаниях, в том числе уровень инновационной восприимчивости сотрудников компаний и уровень сопротивления инновациям, а также определение основных сложностей и препятствий при их внедрении в работу организации.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Определить виды и характеристики нововведений;
2. Охарактеризовать систему управления инновациями, использовавшуюся в каждой организации;
3. Выявить степень информированности персонала о данных изменениях;
4. Охарактеризовать отношение работников к вводимым новшествам;
5. Перечислить применяемые организациями способы обучения персонала новым технологиям;
6. Выявить наличие или отсутствие контроля усвоенных навыков пользования новой технологией;
7. Выявить наличие или отсутствие сопротивления персонала нововведениям;
8. Сформулировать основные проблемы, возникающие у организации при внедрении новой технологии;
9. Выработать рекомендации по управлению нововведениями;

Для решения этих задач были использованы два метода: количественный и качественный. Количественный метод был осуществлен с помощью анкетного опроса сотрудников компаний.

Первое исследование проводилось в Магазине. Первоначально было произведено пилотажное анкетирование среди четырех непосредственных участников процесса внедрения инновации и обучения персонала. Впоследствии было проведено анкетирование (Приложение 2) всего персонала с использованием сплошной выборки за счет малой генеральной совокупности. Количество респондентов, принявших участие в опросе, - 32 человека, среди которых 6 человек – «назначенные на должность» (старший продавец, «секонд»-менеджер, визуальный мерчендайзер), остальные – продавцы-консультанты и кассиры. Полученные данные были проанализированы с использованием программы Microsoft Excel, а также статистического пакета SPSS.

Второе исследование проводилось в Банке, а именно в кредитном департаменте. Была составлена аналогичная анкета для сотрудников с учетом специфики компании и нововведений (Приложение 3). В опросе приняли участие 16 респондентов. Выборка также была сплошной.

Анкеты для сотрудников были разработаны в соответствие с Профессиональным кодексом социолога[[78]](#footnote-78), а также с учетом требований руководства Магазина и Банка.

Стоит отметить, что в ходе первого исследования респонденты показывали более высокий уровень заинтересованности в проводимом исследовании по сравнению со вторым. Об этом свидетельствует как высокий процент возвращенных заполненных анкет, так и развернутые ответы в открытых вопросах.

Качественный метод проходил в виде интервью. Были разработаны специальные гайды для интервью, а именно в первом исследовании: гайд для интервью руководителей процесса обучения и внедрения (Приложение 4) и гайд для руководящего персонала Магазина (Приложение 5), во втором исследовании гайд для интервью руководителей подразделений в Банке (Приложение 6). Транскрипты интервью находятся в Приложениях 8-13.

При подготовке интервью основными критериями были положения В. А. Ядова о проведении экспертного интервью[[79]](#footnote-79): 1) Основная цель опроса – это получение новой или пополнение существующей интерпретации объекта исследования; 2) Доминирование открытых вопросов; 3) Основная характеристика эксперта – его компетенции; 4) Предоставление эксперту возможности свободно высказать свое мнение. Одной из ключевых характеристик респондентов является наличие у них опыта в управлении инновационными изменениями в организации.

В соответствие с этими требованиями в ходе первого исследования были опрошены 2 респондента, в чьи обязанности входило внедрение новшеств (тренер RFID, принимавший участие непосредственно в Магазине, и руководитель тренеров RFID по территории России), а также 2 респондента, занимающих руководящие должности в Магазине. Во втором исследовании в интервью приняли участие двое респондентов, занимающие должности заместителей руководителей различных департаментов.

В ходе проведения интервью основными вопросами, интересовавшими исследователя, были:

1. Функционал и целевое предназначение нововведения;
2. Степень осведомленности и включенности экспертов в процесс реализации инновации;
3. Отношение руководителей к вводимой инновации и его аргументация;
4. Проблемы и сложности, сопровождавшие процесс внедрения нововведения;

Все проведенные процедуры были анонимными.

Таким образом, *объект исследования* – это процесс управления инновациями в двух компаниях, а *предмет* исследования – влияние средств управления на успешность нововведения.

*Гипотезы*:

1. Степень инновационной восприимчивости персонала оказывает прямое влияние на эффективность внедрения инновации;
2. Низкий уровень организационного доверия провоцирует появление сопротивления инновациям;
3. Среди всех средств управления доминирующее влияние оказывают организационно-административные и социально-экономические;

Стоит отметить, что термин «инновационная восприимчивость» включает множество различных факторов, среди которых отношение к инновациям и инновационному процессу, готовность получать новую информацию и изучать ее, стремление к изменениям, готовность принимать их и использовать.

* 1. *Процесс-инновации в сети розничных магазинов*

Описание компании:

Данная компания является ведущим брендом крупной западной торговой сети, реализующей товары массового потребления, в том числе текстиль, кожгалантерея, аксессуары, обувь, парфюм. На конец 2015 года у компании было открыто более 1900 магазинов в 74 странах, из них 84 в России.

С 4 марта 2015 года в компании происходит внедрение инновационной технологии под названием «система 25R» (система RFID) в выборочных магазинах в Москве, Санкт-Петербурге, Калининграде и Казани.

Данное исследование проводилось непосредственно в процессе внедрения названной технологии в один из филиалов компании.

Суть нововведения:

К каждому изделию в Магазине прикрепляется аларм (противокражная бирка), который несет информацию о конкретно этом изделии, в том числе принадлежность к определенному бренду сети Inditex, к отделу данного бренда (женский, мужской, детский), тип продукции (текстиль, обувь и сумки, аксессуары, парфюм), информацию о специфических характеристиках изделия, зашифрованную в штрих-коде (модель, качество, цвет), а также уникальный цифровой код. Данная система основана на технологии RFID (радиочастотной идентификации), используемой повсеместно, в том числе в системах доступа посредством электронных пропусков.

Основная цель нововведения – «создание новой системы управления магазином, которая позволит облегчить выполнение большинства повседневных организационных процессов»[[80]](#footnote-80).

Система охватывает практически все сферы работы в Магазине, а именно, работу с клиентами (обеспечивает получение достоверной информации о наличии\отсутствии определенной вещи в любом из отделов в городе), продажи и возврат (автоматическое считывание информации об изделии непосредственно кассовым аппаратом), инвентаризацию (с данной системой сокращаются затраты на инвентаризацию, поскольку исчезает необходимость в привлечении сторонней компании), прием поставки, пополнение (качественное пополнение продукции в торговом зале за меньшее количество времени), безопасность (помогает улучшить контроль за недостачами).

Процесс разработки и внедрения данной технологии был достаточно долгим. Первоначальная идея была выдвинула в 2012 году, а реализована в 2015. Главной причиной стали проблемы с инвестированием в проект. Однако информацмя о планируемом нововведении находилась в открытом доступе на официальном сайте компании Inditex с 2013 года, а также анонсировалась на сезонных собраниях руководителей, что повлияло на ее широкое распространение среди работников, 26 из которых знали о системе 25R задолго до ее реализации (Рис. 3.1.1).

*Рис. 3.1.1 Информированность персонала о планируемой инновации*

Процесс внедрения системы RFID в Магазины в России был достаточно централизованным. В конце ноября 2014 года был объявлен набор на должность тренера RFID среди сотрудников компании. После проведения отбора в 3 этапа (заполнение анкеты, совместный тренинг, личная беседа на английском языке) были выбраны 12 кандидатов, но из-за экономических проблем их число было сокращено до четырех человек, включая RFID-менеджера по России. На втором этапе отбора конкурс на должность составлял 13 человек на место, то есть в общей сложности число соискателей на данную вакансию составило более двухсот человек, что свидетельствует о высокой заинтересованности сотрудников в работе в сфере инноваций и высоком уровне инновационной вовлеченности.

Важно отметить, что одним из важных стимулов занять вакансию тренера было не экономическое стимулирование, такое как повышение заработной платы, а желание «*оторваться от рутины*». Также данное назначение в большинстве случаев ведет к перспективам будущего карьерного роста, что в немалой степени определяет желание работников получить должность тренера, несмотря на то, что эта работа связана со многими трудностями, в том числе с продолжительными командировками (4-6 месяцев).

Все тренера RFID проходили обучение в течение трех недель в центральном офисе в Испании. Обучение проходило на английском, испанском и русском языках. По завершении обучения, каждый должен был пройти аттестационное испытание в форме теста, цифрового моделирования и собеседования.

После прохождения обучения каждый из тренеров направлялся в определенный город, где он должен был совершать «перевод» Магазинов в систему RFID и обучать персонал Магазина пользоваться системой. В Магазине каждый тренер получал по определенному количеству помощников, пропорциональному объему стока Магазина и общему количеству сотрудников.

Каждый Магазин получил по 3 комплекта специально разработанных инструкций в печатном виде, а также их копий в электронном виде в свободном доступе. Однако немногие с ней ознакомились. Более половины респондентов (18 человек) не прочитали инструкцию вообще, 10 лишь бегло просмотрели, и только четверо изучили досконально. Подобное может свидетельствовать о том, что большинство сотрудников относятся к процессу обучения недостаточно ответственно (Рис. 3.1.2).

*Рис. 3.1.2 Самообучение сотрудников функциям RFID*

Обучение происходило без отрыва от производства, то есть осуществлялось в обычной рабочей обстановке: обучаемый использовал реальное оборудование, инструменты и документацию, которые он будет использовать в будущем[[81]](#footnote-81).

В первый день было проведено общее собрание всех сотрудников Магазина с целью первичного ознакомления и теоретического объяснения вводимой системы, ее целей, функциональных возможностей, способах обращения с новым оборудованием и проч. В результате, лишь две трети сотрудников посетили данное собрание, несмотря на его обязательный характер. Основной из причин стало неудобное время собрания, а именно 8.30 утра в воскресенье. Этот факт стоит объяснить не только незаинтересованностью сотрудников Магазина в обучении, но и непредусмотрительной организацией процесса обучения.

Стоит отметить, что этот фактор значительно повлиял на качество обучения. Практически все сотрудники, не присутствовавшие на этом собрании, впоследствии не смогли сдать аттестацию с первого раза. Более того, более половины из них не прочитали предоставленную инструкцию, остальные лишь «бегло ознакомились». Возможно, это повлияло на результаты аттестационного контроля. Так или иначе, можно сделать вывод, что около трети сотрудников не проявили заинтересованности в обучении вводимой технологии (См. Приложение 7 Табл. 7.1 – 7.3).

Дальнейшее обучение происходило преимущественно с помощниками тренера, которые использовались в качестве ассистентов-стажеров. При этом происходило их ознакомление с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности. Также использовался метод наставничества, представляющий собой сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых.

Дальнейшее распространение информации производилось в устной форме посредством личной беседы тренера либо его ассистентов с каждым сотрудником в течение двух недель. Однако анкетирование, проведенное по окончании этого срока, показало, что не все сотрудники усвоили полученную информацию. (См. Приложение 7 Табл. 7.4)

Как видно из таблицы 7.4, большинство сотрудников владеют лишь малым количеством функций, а именно пятью из 24 обязательных навыков для любого сотрудника. Данные 5 функций, в частности, являются наиболее часто используемыми в ежедневной работе Магазина, что свидетельствует о том, что большинство работников владеют лишь теми функциями, которые практически применяют каждый день, в то время как функции, которыми они пользуются редко или знают о них исключительно в теории, остаются неизвестными. Данное явление можно считать как последствием неправильной организации обучения, так и отсутствием заинтересованности самих сотрудников.

Через 3 недели после начала обучение было проведено заключительное собрание всех сотрудников с целью окончательного этапа обучения, то есть структуризацией всех полученных знаний, навыков и умений и цифровым моделированием ситуаций, в которых их необходимо применить. Однако на собрании вместо 37 человек, включая тренера RFID, его ассистентов и менеджеров Магазина, присутствовали только 17 человек. Основной причиной можно снова назвать неудобное время – 21.30, суббота.

Через неделю после заключительного собрания начали проводиться аттестации персонала по системе RFID. По результатам данной аттестации, более половины сотрудников прошли порог со второй попытки, а четверо не смогли пройти вообще. (Табл. 3.1.1)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аттестация | Первая аттестация | Вторая аттестация |
| Отлично | 4 | 3 |
| Хорошо | 4 | 6 |
| Удовлетворительно | 5 | 4 |
| Неудовлетворительно | 17 | 4 |
| Всего  | 32 | 17 |

*Табл. 3.1.1 Оценка компетенций сотрудников*

Стоит отметить, что изначально было объявлено, что неудовлетворительное прохождение аттестации повлечет за собой увольнение, однако на самом деле оно санкционировалось выговором, написанием объяснительной и лишением премии.

В общем можно отметить, что половина сотрудников сочла обучение удовлетворительным, хотя нельзя не обратить внимание, что остальные 16 человек охарактеризовали его как неполное.

*Рис. 3.1.3 Степень удовлетворенности сотрудников обучением*

Также стоит учесть следующее: среди тех работников, которые посчитали проведенное обучение недостаточным для освоения необходимых навыков и компетенций, более половины не смогли сдать аттестацию с первого раза. При этом, большинство из них (10 из 16 человек) проигнорировали первое организационное собрание, и половина – второе организационное собрание (См. Приложение 7 Табл. 7.5-7.6).

Изначально на весь процесс внедрения инновации предполагалось выделить 1 календарный месяц. Однако в реальности полный процесс занял более двух календарных месяцев, поскольку возникали непредвиденные сложности в связи с различными факторами.

Рассмотрим основные проблемы, возникавшие при внедрении технологии 25R в Магазин. Одна из основных проблем, которую озвучивают тренеры RFID заключается в том, что практически все сотрудники на первых и самых ответственных стадиях введения системы 25R выказывают сильное сопротивление новшеству, проявляемое в форме *«явного нежелания сотрудничать, игнорирования новых обязанностей, перекладывания ответственности».* В интервью приводится несколько примеров подобного поведения:

1. *После того, как мы со стажерами скорректировали сток, поменяли все алармы, отсканили оба склада и зал, мы вынесли первое пополнение. Оно, естественно, оказалось большим, порядка 300 единиц. И вместо того, чтобы предложить помощь своих консультантов, которые, кстати, в потолок плевали, они (менеджеры) закрылись в своих комнатках и сидели там. Нам пришлось задержаться на пару часов, чтобы сделать всю работу самим.*
2. *Они (менеджеры и визуальные мерчендайзеры) координируют каждый день, и, естественно, не работают по RFID, элементарно не меняют дисплеи, не блокируют вещи, из-за этого огромное пополнение висит каждый раз, а я уже устал им объяснять…*

Можно выделить разные причины подобного поведения:

1. В первую очередь, работники испытывают неудобства от внедрения новой системы, что неизбежно на первых этапах освоения технологии. Их возмущает, что вместо обещанного облегчения рабочего процесса им приходится, наоборот, работать намного интенсивнее, чем раньше;

Как уже было отмечено ранее, данная инновация затрагивает различные области ежедневной деятельности в организации, в том числе различные формы активности. Рассмотрим их подробнее:

* Более сотрудников (15 человек) считают, что RFID облегчает процесс приема поставки;
* Две трети респондентов (23 человека) отмечают улучшение в процессе консультации покупателей;
* Менее половины сотрудников (13 человек) считают, что новая система облегчает работу кассиров;
* Менее половины сотрудников (13 человек) считают, что введение новой системы ускоряет процесс утреннего пополнения;
1. Вторая причина может заключаться в непонимании целей данной деятельности. По словам одного из менеджеров Магазина, ей никто не объяснил, почему приходится делать двойную работу, и она была уверена, что так будет продолжаться и дальше, что вызвало у нее негативную реакцию на саму систему RFID.
2. Технические причины. Введение новой системы сопровождалось большим количеством проблем, связанных с техническим оснащением Магазина, в том числе кассовые аппараты, TGT, PDA и проч. Такие неполадки неизбежны, учитывая то, что опыта использования новой аппаратуры нет ни у одного сотрудника Магазина. Все же каждая подобная неполадка вызывала явное негативное отношение к системе 25R и множество сомнений по поводу ее эффективности (Рис. 3.1.4).

*Рис. 3.1.4 Мнение сотрудников о влиянии инновации на рабочий процесс*

Другая проблема, волнующая всех сотрудников, в том числе менеджеров и тренеров RFID, - это физическая невозможность совершения определенных операций так, как это изначально предлагалось создателями технологии. Например, система RFID должна была принести существенные улучшения в процесс утреннего пополнения в том плане, что работникам не нужно вручную сканировать каждую вещь и определять недостающие модели, система 25R проведет эту операцию автоматически, что уменьшит временные и физические затраты на ее выполнение. Однако возникли сложности, а именно «смежные стены»*,* то есть стены, которые мешают корректному считыванию радиочастот противокражных бирок, что, в свою очередь, усложняет процесс и делает его неточным. Несмотря на то, что данное неудобство достаточно легко разрешимо, оно все равно показалось сотрудникам сигналом к тому, что в конечном итоге система RFID не принесет заявленных результатов. Данный аспект оказывает влияние на степень уверенности сотрудников в необходимости введения новшества и его фунциональном преимуществе перед старыми способами организации деятельности. Как следствие, он порождает ощущение нестабильности и, соответственно, сопротивление.

Помимо перечисленных сложностей, можно выделить третью проблему, а именно постоянный контроль руководящего персонала за действиями сотрудников. Эту проблему можно скорее охарактеризовать как социально-психологическую. Её суть заключается в том, что с помощью системы RFID стало возможным в режиме онлайн наблюдать за выполнением в Магазине различных операций, в том числе пополнение стока, координация товара и др. Это наблюдение могут осуществлять как менеджеры в Магазине, так и сотрудники, занимающие более высокие позиции и имеющие доступ к данному наблюдению. По результатам интервью выяснилось, что менеджеров *«раздражает*» этот процесс: *«и так везде камеры, так еще и за каждым действием следят, как рыбка в аквариуме…И ведь, главное, мы всегда все делали, и пополнение, ну может не каждый час, но ведь делали, и ничего, а тут каждые пару часов звонят: «Почему у вас единицы висят?» (передразнивает)». «Мне вчера в десять вечера позвонили, чтобы наехать за то, что у нас в зале не заблочены свитшоты…У нас такой завал был, вот мне заняться больше нечем, только за свитшотами следить».*

Помимо психологического аспекта данной проблемы можно выделить и то, что сотрудники испытывают дискомфорт в связи с необходимостью изменения своей повседневной работы и постоянного применения новых способов работы.

Также возможно влияние фактора отсутствия организационного доверия со стороны руководящего персонала по отношению к работникам Магазина, которое, в свою очередь, вызывает сопротивление нововведениям у сотрудников и негативное отношение к системе в целом.

По результатам анкетирования, около половины сотрудников Магазина относятся к новой системе с долей скепсиса или даже негатива (Рис. 3.1.5).

*Рис. 3.1.5 Отношение персонала к новой системе*

Четвертая немаловажная проблема состояла в отсутствии четко разграниченных полномочий между тренерами RFID и менеджерами Магазина, что вызывало недопонимание и даже конфликтные ситуации между ними. Как говорит тренер RFID, «*проблема взаимоотношений с менеджерами возникала часто, потому что я не их начальник, их начальники – это DT (региональные менеджеры) и сетевые координаторы. Мои указания не воспринимаются как приказ или побуждение к конкретному действию. Даже больше, я говорю им, что надо сделать, они вроде бы соглашаются, а потом пренебрегают этими указаниями и занимаются своими делами, которые, как они считают, важнее».* В то же время данную проблему видели и менеджеры, например, секонд-менеджер детского отдела высказывается так: «*Я не могу заниматься этим, у меня много своих обязанностей, я и так каждый день задерживаюсь на работе…У него есть помощники, вот пусть они и выполняют свои прямые обязанности…Я абсолютно не должна выполнять его приказы, я сама знаю, что и когда мне нужно делать»*.

Одно из возможных объяснений такого поведения – это отсутствие строгой иерархии и обговоренного разделения обязанностей тренера RFID и менеджеров. Для последних введение системы 25R сопутствовало ограничением их власти при приеме тех или иных решений, тогда как для тренеров оно сопровождалось постоянным испытанием своих лидерских качеств и собственного авторитета.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Компания проводит инновационную деятельность в плановом порядке, где на каждой стадии внедрения новшеств ведется обязательный контроль её результатов. После каждой фазы обучения сотрудников проводится обязательная аттестация в виде контрольного набора вопросов и заданий, выполняемых как с помощью специально разработанных программных интерфейсов – симуляторов, так и во время непосредственной работы. Также стоит отметить, что руководители проектов проверяют деятельность своих подчиненных в режиме личного общения и посредством отслеживания перемещения единиц продукции в режиме онлайн;
2. К числу наиболее значимых средств управления инновациями в данной компании можно отнести организационно-административные (досконально разработанный план внедрения нововведений, отработанные механизмы обучения). Также важное влияние оказывают социально-экономические факторы, в том числе возможности карьерного роста, развития в компании, смена рода основной деятельности.
3. Уровень инновационной восприимчивости сотрудников компании сложно охарактеризовать однозначно. Тот факт, что достаточно большое число сотрудников предложили свои кандидатуры в качестве тренеров RFID, свидетельствует об их желании участвовать в изменениях, открытости к новому опыту и знаниям, готовности развиваться в этом направлении. В то же время, сотрудники в отдельном Магазине не проявляют подобной тенденции. Среди них есть и те, кто показывает эти качества в своей заинтересованности в обучении и самообучении, но есть и те, кто относится к новшествам скорее негативно.

Рекомендации по управлению инновациями в Магазине:

* + - 1. Повышать уровень заинтересованности сотрудников Магазина в обучении новой технологии с помощью экономического стимулирования с применением позитивных санкций, таких как премирование;
			2. Поддерживать диалог с сотрудниками в процессе внедрения инновации, информировать о целях деятельности, возникающих сложностях и способов их преодолеть;
			3. Ослабить уровень контроля за действиями сотрудников Магазина во время реализации нововведения.

*3.2 Продукт-инновации в коммерческом банке*

Данная компания была основана в 1997 году. К 2015 году Банк предоставлял различные виды услуг для розничного, корпоративного и инвестиционно-финансового бизнеса и открыл более 40 филиалов по Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

По результатам анализа предоставленной информации на сайте Банка, находящейся в открытом доступе для всех посетителей, и проведенного интервью с заместителем руководителя отдела кадров и первым заместителем руководителя кредитного департамента, можно выявить основные инновационные разработки, произведенные в период с 2013 по 2014 год:

* 1. Расширение линейки продуктов, а именно вкладов, кредитов, дебетовых карт с функцией cash-back.
	2. Введение вклада, который управляется посредством интернет-Банка SIAB-online
	3. Открытие кредитного лимита в форме овердрафт
	4. Введена система MasterCard SecureCode, позволяющая безопасно совершать платежи в сети Интернет
	5. Создание премиального отделения Premium Club, предназначенного для обслуживания VIP-клиентов.

Основной причиной, обуславливающей необходимость внедрения новых технологий, является поддержание конкурентоспособности Банка на рынке предоставляемых услуг. Ровно половина опрошенных считает, что главный фактор инновационной деятельности – это стремление предоставить своим клиентам как минимум такой же широкий спектр услуг и предложений, как и другие Банки (Рис. 3.2.1)

*Рис. 3.2.1 Причины внедрения новых технологий в Банке*

К примеру, кредитные карты с функцией cash back, то есть системой начисления накопления бонусов в виде процентов с покупки посредством карты, появились и начали распространяться у других Банков, таких как с СберБанк или Банк Открытие, еще с 2011-2012 года. Однако стоит отметить, что такие программы используются, как правило, в целях привлечения и клиентов и повышения их лояльности к Банку.

Также и другие программы, такие как MasterCard SecureCode, позволяющий держателям безопасно оплачивать покупки в сети Интернет с помощью кода, известного исключительно ему и Банку, стали широко распространяться и пользоваться популярностью задолго до 2014 года, что побудило последующее развитие и внедрение данной функции в каталог услуг, предлагаемых Банком.

Более того, внедрение инноваций является необходимой мерой и по причине соответствующих запросов потребителей. Открытие кредитной линии в форме овердрафт считается одним из важных элементов привлечения клиентов как к краткосрочному, так и к долгосрочному сотрудничеству с Банком, поскольку позволяет совершать небольшие займы по меньшей процентной ставке, нежели при обычном кредитовании и обналичивать полученные от Банка средства без обычной комиссии в размере до 6-7%.

В свою очередь, такое нововведение, как Premium Club, представляет собой мощный механизм установления и удержания партнерских отношений с клиентами. Он предполагает специальный пакет опций, предназначенных для удовлетворения потребностей клиента в максимально индивидуальном порядке с учетом личных пожеланий и предпочтений. Подобная гибкость свидетельствует о стремлении Банка *«показать своим клиентам, как они для нас важны»*.

Основными целями нововведений являются улучшение качества услуг и соответствие потребностям клиентов. Так считают и руководители департаментов, и сотрудники кредитного департамента Банка. (Рис. 3.2.2)

*Рис. 3.2.2 Цели инновационной деятельности в Банке*

Каждая из обозначенных инноваций имеет примерно равный период разработки и внедрения в организацию. Весь процесс от планирования инновации и рассмотрения ее реализуемости до введения в непосредственное использование занимает около двух лет. Занимается им либо сторонняя организация, либо соответствующее отделение главного офиса Банка. Сотрудники уведомляются незадолго до начала введения в эксплуатацию, притом стоит отметить, что происходит данное уведомление не официально, а скорее через устные способы распространения информации, например, полу- или неформальные беседы сотрудников. Не имея точного определения планируемой инновации и полного и достоверного ее описания, сотрудники практически не имеют возможности повлиять на ход внедрения инновации. Более того, не существует определенных платформ, где сотрудники могли бы высказать свое мнение по поводу вводимой технологии. Однако, стоит упомянуть, что данная ситуация не вызывает ярко выраженного недовольства в коллективе, потому что «*система внедрения инноваций продумана до мелочей*» и «*они (инновации) проходят многие стадии подготовки и редактирования и в организацию приходят практически без недостатков*».

Стоит рассмотреть подробнее процесс обучения сотрудников новым навыкам в ходе управления инновациями.

Термин «обучение» использовался в исследовании в значении близком к понятию «переподготовка кадров», а именно обучение в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда. В контексте данного исследования он применялся как совокупность мероприятий, проводимых с целью приобретения сотрудниками Банка полной информации о внедряемой инновации и умению профессионально и доступно объяснить ее смысл клиентам, а также навыкам обращения с новым программным обеспечением и применения в подходящих ситуациях.

Для обучения персонала применялась концепция специализированного обучения, то есть обучения, которое ориентировано на сегодняшний день или ближайшее будущее, актуально по причине необходимости владения сотрудниками определенными навыками и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Другими словами, процесс обучения кадров имел вынужденный характер, а не добровольный. После прохождения обучения сотрудники не получили какого-либо поощрения, будь то премирование или увеличенное количество отгулов.

Программа обучения кадров была изначально детально разработана и реализовывалась в запланированном порядке.

В первую очередь, работники получали теоретические знания о вводимой технологии. Происходило это посредством общих собраний с руководителями подразделений и высшего руководства. На собраниях подробно излагалась информация о сути инновации, причинах, вызвавших ее, основных целях и ожиданиях, а также способах применения в различных рабочих ситуациях. Отдельно ставились задачи для каждого департамента по вопросам информирования клиентов о новых программах. После собрания все работники получали подробную инструкцию в печатном и электронном виде для более глубокого ознакомления с данным нововведением.

Однако стоит отметить, что не все работники достаточно ответственно отнеслись к вышеперечисленным мероприятиям. По результатам опроса, 5 человек из 16 не присутствовали на 3 плановых собраниях из 7, 3 человека не присутствовали на 2 из них, и 2 человека не присутствовали на 1.

Также не все сотрудники уделили достаточное внимание инструкции, которая была им предоставлена. Более половины из них даже не ознакомились с текстом, в то время как остальные лишь «бегло просмотрели». (Рис. 3.2.3)

*Рис. 3.2.3 Самообучение сотрудников в Банке*

Следующим этапом обучения персонала стало формирование навыков владения новыми компонентами программного обеспечения и способностью выполнять свои обязанности работником на его непосредственном рабочем месте, что, кстати, обуславливает выбор способа обучения, а именно обучение без отрыва от рабочего месте. Иными словами, обучение осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

В теории, выделяется несколько методов обучения без отрыва от рабочего места:

* 1. Направленное приобретение опыта: систематическое планирования обучения на рабочем месте, основу которого составляет индивидуальный план, вмещающий основные цели и задачи обучения.
	2. Смена рабочего места: получение знаний и опыта в результате систематической смены рабочего места.
	3. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров
	4. Наставничество: сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых.
	5. Подготовка в проектных группах: сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах.

В данном случае, речь пойдет о синтезе двух методов, а именно направленного приобретения опыта и наставничества. Процесс обучения происходил следующим образом: специально обученный сотрудник-тренер разрабатывал план обучения сотрудников в каждом департаменте в соответствии с целями и способами применения инновационных технологий в конкретном отделении. Далее проводился предварительный инструктаж, и последующий рабочий процесс происходил под наблюдением и руководством тренера, в чьи обязанности входила координация рабочего процесса и ответы на вопросы. Обучение в каждом департаменте происходило в течение 1-2 рабочих дней.

Однако несмотря на тщательную подготовку процесса обучения и «отлаженность работы», некоторые сотрудники остались не удовлетворены как самим процессом, так и полученными знаниями. (Рис. 3.1.4)

*Рис. 3.1.4 Оценка процесса обучения сотрудниками Банка*

Большинство сотрудников оценили обучение как «отличное» и «удовлетворительное» (5 и 7 человек соответственно). 3 человека охарактеризовали его как «плохое», и 1 человек не смог дать точного ответа.

Однако, несмотря на большинство положительных оценок обучения, всего лишь 4 сотрудника ответили на вопрос «Что Вас не устроило в проводившемся обучении?» вариантом «Все устроило». Еще четверо отметили неправильную организацию процесса обучения, троих не удовлетворил уровень полученных знаний, а также сотрудники проявили неудовольствие от своего тренера-наставника, охарактеризовав его «недостаточно квалифицированным» и «неприятным», и сжатые сроки обучения. (Рис. 3.1.5)

*Рис. 3.1.5 Недостатки процесса обучения*

Заключительной и немаловажной частью внедрения инновации является контроль полученных сотрудниками знаний, приобретенных ими умений пользования новой технологией, а также выработки определенных социальных навыков, включающих в себя такие как грамотное информирование клиентов о внедренных новшествах, доступное разъяснение всех его полезных свойств для клиента и последующее заключение сделки. Подобного контроля за результатами обучения сотрудников в Банке отсутствует, о чем свидетельствует тот факт, что все опрошенные однозначно ответили «Нет» на вопрос «Проводился ли у Вас контроль полученных знаний, умений, навыков и т.д.?».

Часто после внедрения новой технологии появляются проблемы, связанные с непониманием сотрудниками некоторых деталей, неправильным функционированием или сбоями в программе и проч. В данном случае, в число проблем попали «малое количество времени для обучения» (3 сотрудника), «неудовлетворительная организация обучения» (4 сотрудника) и «сложности с клиентами, такие как непонимание и\или неприятие новой технологии» (2 сотрудника). В свою очередь, 6 сотрудников отметили, что проблем после внедрения инновации как таковых не возникало.

Как отмечают руководители департаментов в ходе интервью, сотрудники не проявляют особой активности или заинтересованности в реализации инновации. Основной причиной они видят специфику рабочего коллектива *(«У нас все, в основном, возрастные, понимаете?»).*

Также стоит отметить и то, что руководители департаментов оценили результаты внедрения инновации не очень высоко. Хотя обучение было завершено в соответствии с заявленным планом, многие работники испытывали трудности в работе с нововведениями, например, консультанты не могли доходчиво объяснить клиенту смысл новой услуги и предоставляемые ею возможности для самого клиента, что повлияло на работоспособность самого нововведения. Это позволяет судить о том, что управление инновациями в Банке нельзя назвать эффективным.

В самом общем виде, можно представить следующие выводы:

1. Данная компания использует имитационную стратегию управления инновациями. Их внедрение необходимо в силу изменяющихся потребностей и запросов клиентов, а также внешней конкурентной среды. Компания модифицирует существующие на рынке предложения и вводит их в повседневное использование;
2. К числу основных средств управления можно причислить организационно-административные. Управление происходит по подготовленному плану, проводятся плановые мероприятия, посвященные новшествам. Однако стоит отметить, что данные мероприятия нельзя назвать максимально эффективными, поскольку количество посетивших их не очень высокое.
3. Уровень инновационной восприимчивости в данной компании нельзя назвать высокой, поскольку сотрудники не проявляют особой заинтересованности ни в участии внедрением инновации, ни в обучении необходимым навыкам. В то же время поведение сотрудников нельзя назвать сопротивлением инновациям, поскольку они его не выражают открыто.

Рекомендации по управлению инновациями в Банке:

Тщательно планировать обучение сотрудников новой технологии, в том числе выбирать удобное время организационных собраний, выделять достаточное время для освоения функционала новой технологии;

Стимулировать вовлеченность и заинтересованность сотрудников в инновационном развитии с использованием социально-экономических средств управления (премии, возможности карьерного роста);

Ввести обязательный контроль усвоенных навыков работы с новой технологией.

* 1. *Выводы по главе 3*

В данной главе были представлены результаты двух исследований процесса управления инновациями в двух коммерческих организациях: сетевой розничный Магазин и Банк. В Банке были проанализированы инновации, которые можно отнести к виду продукт-инновация, в то время как в Магазине нововведение носило организационный характер.

Можно отметить некоторые сходства между тем, как внедрялись новшества в обеих компаниях: в обеих присутствовал специально обученный работник, выполнявший обязанности тренера, проводились организационные собрания по информированию о новой технологии, выдавались специализированные инструкции. Однако и в первой, и во второй компании возникли сложности, сопряженные с введением изменений.

Одна из самых важных проблем – это проявление инновационной пассивности персонала, нежелание изучать новую информацию, стремление к сохранению старого порядка вещей. Это проявлялось в непосещении организационных мероприятий, посвященных данной тематике, нежелании обучаться. В Магазине нежелание обучаться проявилось как в непосещении практически третью сотрудников организационных собраний, так и в том, что большая часть сотрудников не ознакомились с инструкцией. Напомню, что эти факторы можно считать влияющими на качество обучения, поскольку большинство из этих сотрудников не смогли показать достаточного уровня владения системой во время аттестации.

Одной из основных причин подобного поведение можно выделить отсутствие социально-экономического стимулирования персонала в процессе инновационной деятельности. В первую очередь, это доказывает тот факт, что при наличии материальной и других видов стимуляции сотрудники первой компании проявляют явный интерес к участии в процессе изменений. Инновационная пассивность наблюдается только у сотрудников самого Магазина, у которых нет возможности получить поощрение за активное участие во внедрении инноваций.

Также стоит отметить важность организационных средств управления, поскольку именно неудобное расписание мероприятий стало причиной их непосещения сотрудниками. Помимо этого, организационно-административные средства управления предполагают не только планирование, но и регламентацию процесса внедрения инновации. Этот фактор имеет большое значение, поскольку, как было указано в первом исследовании нерегламентированное (негласное) разграничение обязанностей между менеджером в Магазине и тренером RFID спровоцировало не только понижение эффективности работы, но и межличностный конфликт.

Также стоит отметить необходимость информирования персонала о происходящем изменении, его методах и целях. Для эффективного управления необходимо создание благоприятной информационной среды в коллективе. Важно отметить, что информировать сотрудников нужно не только во время планирования внедрения инновации или непосредственно перед началом этого процесса, но и во время реализации новшества. Постоянное поддержание контакта с сотрудниками поможет избежать появления сопротивления, как было описано в Магазине. При возникновении сложностей, технических неполадок работники стали воспринимать новую систему как затруднение, а не как способ облегчить свои ежедневные обязанности. Поддержание постоянного диалога с работниками, включение их в процесс внедрения поможет создать атмосферу доверия к инновации в коллективе и избежать скептического отношения.

В дополнение стоит отметить важность контроля полученных знаний, навыков и компетенций. Если сравнивать Магазин, в котором контроль проводился в обязательном порядке с применением негативных санкций к тем, кто не показал должный уровень владения информацией, и Банк, где контроль не проводился, мы можем сделать вывод о том, что это мероприятие повлияло на общий уровень эффективности реализации инновации. В Магазине, несмотря на сопротивление и некоторую долю инновационной пассивности, практически все сотрудники смогли освоить новый функционал и использовать его в ежедневной работе. В то же время в Банке еще долгое время возникала проблема недостаточной компетенции сотрудников во владении реализованным новшеством.

В общем, необходимо отметить различия в управлении инновациями в двух компаниях. В первую очередь, различаются источники нововведений. В первом случае, источником инновации можно считать новую технологию RFID, которая находит применение в различных практиках, например, в системах контроля и управления доступом. Торговая сеть модифицировала технологию под собственные нужды и реализовала для достижения максимально эффективных результатов. В Банке источником инноваций стала деятельность конкурентов, и в данном случае инновационная деятельность выступает вынужденной мерой, призванной сохранить компании свои позиции на рынке.

Во-вторых, серьезное отличие в реализации нововведений в компаниях состоит в степени разработанности системы управления инновациями. В Магазине процесс внедрения инновации был тщательно распланирован. Первая информация о планируемом нововведении была опубликована на внутреннем сайте организации задолго до его реализации. Персонал был информирован о системе RFID и её основных функциях за полгода до начала процесса внедрения непосредственно в филиалы сети. Сроки внедрения новой технологии в каждом филиале были строго регламентированы. В Банке, напротив, коллектив был достаточно скудно информирован о предстоящих изменениях.

В-третьих, в торговой сети было принято решение о том, что контролировать процесс внедрения инновации и местного обучения персонала должны специально обученные сотрудники, которые уже имеют опыт работы в компании. Был проведен многоуровневый отбор сотрудников, подходящих на эту роль, что повысило их интерес к участию в реализации инновационных изменений в компании. В Банке эту роль выполняли сотрудники сторонней организации, не имеющие опыта работы непосредственно в этой сфере деятельности, что помешало построить эффективную коммуникацию между сотрудниками Банка и обучающим инструктором.

В-четвертых, в первой компании была введена система социально-экономической стимуляции сотрудников, принимающих прямое участие в процессе модернизации. Она включала в себя не только материальные показатели (заработная плата, премирование), но и оплачиваемую стажировку в Испании, где находится головной офис, командировки по городам России с помощью в обустройстве, а также перспективы карьерного роста. В Банке подобные способы стимулирования и повышения у сотрудников интереса к инновационному развитию компании не использовались.

Указанные отличия можно объяснять различными факторами:

1. Для торговой сети описанное нововведение является далеко не первым. Стратегия внедрения основана не только на внимательном подходе к планированию инновационной деятельности, но и на многолетнем опыте предыдущих нововведений. В Банке, напротив, инновационной деятельности уделяется меньше внимания.
2. Торговая сеть работает по европейским стандартам деятельности, где основным способом формирования конкурентоспособности и развития компании является инновационная активность. Как было сказано раньше, в России показатели по инновационной активности предприятий и действий, направленных на совершенствование производства, намного ниже, чем в западных странах, в том числе, из-за отсутствия механизмов государственной поддержки. Поиск способов создания подобных механизмов государственного стимулирования инновационной деятельности российских компаний нуждается в дальнейшем изучении.

Как видно из проведенного исследования, несмотря на все представленные различия, проблемы в процессе реализации инновационной технологии возникали в обеих компаниях. Однако стоит отметить, что в Магазине инновация была успешно введена и функционировала корректно с несильными отклонениями от первоначального плана. В то время как в Банке новые технологии долгое время после их введения в работу использовались некорректно.

Таким образом, в ходе проведенного исследования гипотеза о том, что организационно-административные и социально-экономические средства управления оказывают наибольшее влияние на эффективность управления инновацией была подтверждена эмпирически. Вторая гипотеза была подтверждена частично. Инновационная восприимчивость, которая выражается в желании работников участвовать в процессе изменений, приобретать новые навыки и компетенции наиболее явно проявилась у тех сотрудников, которым было предложено соответствующее материальное и социальное вознаграждение, такие как повышенная заработная плата, оплачиваемые командировки, возможности карьерного роста и смена рода деятельности. У остальных сотрудников превалирующим способом реакции на изменения были пассивность и сопротивление.

**Заключение**

В данной работе был рассмотрен процесс управления инновациями в коммерческой организации. Инновационная деятельность коммерческих организаций является основой их успешного функционирования в условиях современного рынка, а также представляет собой важный фактор социально-экономического развития организации.

В связи с отсутствием сложившейся традиции рассмотрения феномена инновации в социологическом анализе, были рассмотрены различные направления изучения данного явления, в том числе со позиций экономики, менеджмента и социального управления. В результате было выбрано понимание инновации как любого изменения, ранее не применявшегося в работе организации, которое дает качественный экономический или социальный результат. В соответствие с этим, была дана подробная классификация инноваций по различным критериям, в том числе по функциональному назначению были выделены продукт-инновации, процесс-инновации и сервис-инновации.

Далее инновации и процесс управления ими были проанализированы с точки зрения таких теоретических подходов, как структурный функционализм, неофункционализм и теория конфликта. Согласно данным социологическим концепциям, инновации – это способ адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды. В то же время, инновации порождают изменения в самой организации. Важным фактором в приспособлении к этим изменениям является организационная культура, которая представляет собой систему ценностей и убеждений, а также норм, ролей и правил, которые направляют деятельность организации. Организационная культура формирует принятые в компании формы взаимодействия, интеграции и адаптации сотрудников. Успешность реализации инновации во многом зависит от установившейся от типа организационной культуры и её инновационной составляющей.

На основании указанных социологических концепций были рассмотрены также и последствия внедрения инноваций в организации. Нововведения могут вызывать изменения на всех уровнях организации, включая личностный. Эти изменения могут нести как позитивный, так и негативный результат. Например, конфликты, вызываемые инновациями, могут способствовать повышению сплоченности группы, развитию коммуникативного взаимодействия между сотрудниками. Однако наряду с этим, возможным следствием конфликта между старыми и новыми ценностями, принятыми в компании, возникновение организационного сопротивления реализуемым новшествам.

В управлении инновациями важной категорией является инновационное поведение персонала, представляющее собой реакцию сотрудников на изменения. В работе были освещены два крайних положения на шкале инновационного поведения: инновационная восприимчивость (принятие нововведения) сотрудниками и сопротивление инновациям.

Инновационная восприимчивость представляет собой способность и желание индивида (сотрудника) изучать и реализовывать нововведения, участвовать в процессе их внедрения. Также это установка индивида на осуществление постоянных нововведений и усовершенствований в поле собственной деятельности и организации в целом.

Сопротивление инновациям можно рассматривать в качестве противоположного поведения. Оно характеризуется дискредитацией вводимого изменения, отказом от участия в инновационной деятельности, отсутствием мотивации в обучении и освоении навыков работы с вводимым новшеством.

В данной работе процесс управления инновациями представлен в качестве системы, включающей в себя субъект и объект деятельности, а также цели, средства и результат. В качестве субъекта выступает руководство организации, которое располагает ресурсами для достижения поставленной цели. Можно выделить 5 основных видов средств деятельности, а именно организационно-административные, социально-экономические, социальные, социально-психологические и культурные.

В результате проведенного эмпирического исследования двух организаций было определено, что все из указанных средств управления инновациями оказывают влияние на результат внедрения, однако наибольший эффект оказывают организационно-административные средства, включающие планирование и реализацию процесса обучения сотрудников, и социально-экономические средства в виде материального стимулирования заинтересованности работников в участии в инновационной деятельности. К числу не менее важных факторов управления нововведениями можно отнести организационное доверие, а именно доверие персонала к вводимому новшеству и вертикальное доверие (от руководителей к подчиненным).

На основе проведенного теоретического и эмпирического анализа были выработаны следующие рекомендации:

1. Необходимо информировать сотрудников об инновации на протяжении всего процесса внедрения. В первую очередь, нужно провести ознакомление работников с планируемым новшеством, донести все предполагаемые преимущества. В последствии, на протяжении всего процесса внедрения нововведения и обучения новым навыкам работы, необходимо поддерживать постоянный диалог с сотрудниками по поводу возникающих проблем и способов их разрешения. Это не только повышает заинтересованность сотрудников в инновационной деятельности, но и повышает уровень доверия к инновации;
2. Повышать степень инновационной восприимчивости сотрудников с использованием социально-экономического стимулирования, в том числе повышение заработной платы, возможности карьерного роста, премирование. Подобная стимуляция повышает заинтересованность работников в непосредственном участии в процессе разработки и внедрения новшества, обучении новым знаниям, приобретении новых навыков работы;
3. Тщательно планировать процесс обучения персонала и проводить контроль полученных знаний и умений. Как было показано на примере Банка, отсутствие проверки усвоенных навыков привело к некорректному информированию клиентов о новой технологии и, соответственно, её неэффективному использованию.

Таким образом, процесс управления инновациями характеризуется сложностью и сопряжен с определенными рисками. Достижение наилучших результатов возможно в том случае, если руководство компании в качестве субъекта управленческой деятельности комплексно применяет различные виды средств управления инновациями. Успешным результатом управления нововведениями можно считать формирование инновационной восприимчивости в организации.

Данная проблема нуждается в дальнейшем анализе с социологической точки зрения, в том числе такие вопросы как влияние внешних (экзогенных) факторов на управление инновациями в организации, поиск способов эффективного сотрудничества государства и фирмы в вопросах инновационного развития, а также способы разработки и распространения новых технологий со стороны анализа социальных сетей.

**Список использованной литературы**

1. Агарков С. А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: учеб. пособие / С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова, М. О. Грязнова. М.: Академия естествознания. 2011. 169 с.

Алексеева А.Ю. Концептуальные основы исследования феномена доверия: обзор основных подходов // Весник НГУ. Новосибирск: 2004. Т. 4. В. 1. С. 136-178.

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект на работе = Working with Emotional Intelligence //Д. Гоулман. М: «ACT». 2009. 480 с.
2. Дементьев И.А. Доверие как индикатор социального капитала // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. 2011. №1. С.40-45.
3. Друкер, П. Бизнес и инновации/ П. Друкер. М.: ООО «И.Д. Вильямс». 2009. 432 с.
4. Жариков В.В. Управление инновационными процессами: учебное пособие / В. В. Жарико. Тамбов: ТГТУ. 2009. 180 с.
5. Карлинская, Е. В. Внедрение управленческих и социальных инноваций на российских предприятиях, как путь преодоления кризиса / Е. В. Карлинская. М.: ИннИТ. 2009. 98 с.
6. Козер, Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. М.: Идея-Пресс. 2002. 213 с.
7. Конев, И. В. Социальное управление организационными инновациями в развивающейся корпорации: дис. д-ра социол. наук: 22.00.08 / Конев Иван Викторович. Орел, 2005. 461 с.
8. Ламанов, А. В. Социальные аспекты инновационных процессов в производственной сфере современной России : автореф. дис. канд. социол. наук: 22.00.08 / Ламанов Алексей Владимирович. М. 2002. 159 с.
9. Лапин Б. А. Культурология и смыслы социальной жизни (размышления над книгой Джеффри Александера “Смыслы социальной жизни: культурсоциология) // Интернет-журнал Проблемы современного образования. №4. 2013. C. 198-219.
10. Лапин Н.И. Теория и практика инноватики: учеб. пособие / Н.И. Лапин. М.: Университетская книга. 2008. 398 с.
11. Леонова, И. С. Конфликтное поведение персонала предприятий в условиях организационных культур разного типа: автореф. дис. канд. социол. наук : 22.00.08 / Леонова Ирина Сергеевна. Нижний Новгород. 2015. 156 с.
12. Липатов, С. А. Управление персоналом развивающейся организации / Организационная психология. 2014. № 2. С. 92-95.
13. Луман Н. Формы помощи в процессе изменения общественных условий / Пер. с нем. ДВ Озирченко и АН Малинкина //Социологический журнал. 2000. №. 1-2. С. 16-35.
14. Мертон Р. Явные и латентные функции //Американская социологическая мысль. М. 1994. Т.38. 167 с.
15. Мертон, Р. К. Социальная теория и социальная структура. Социальная структура и аномия // Социологические исследования. 1992. №. 3. С. 104-114.
16. Мешков, А. А. Основные направления исследования инноваций в американской социологии // Социологические исследования. 1996. № 5. С. 116-121.
17. Николаева А.Н., Яковлев А.Е. Инновации - основа конкурентоспособности и экономической безопасности предприятий // Креативная экономика. 2013. № 11 (83). c. 40-54.
18. Осипов Ю. М., Изоткина Н. Ю. Современные проблемы инноватики: учеб. пособие/ Осипов Ю. М., Изоткина Н. Ю. Томск: STT. 2012. 140 c.
19. Парсонс, Т. Ценности, мотивы и системы действия / Т. Парсонс, Э. Шилз, Д. Олдс. М.: Академический проект. 2002. 315 c.
20. Пригожин А. И. Инноваторы как социальная категория // Методы активизации инновационных процессов: сб. трудов. М.: ВНИИСИ. 1988. №. 16. C. 2-29.
21. Пригожин, А. И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики)/ А. И. Пригожин. М.: Политиздат. 1989. 271 с.
22. Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. / Дж. Ритцер. Спб.: Питер. 2002. 457 с.
23. Сорокин, П. Социальная и культурная динамика / П. Сорокин. М: Астрель. 2006. 1176 с.
24. Справочник 25R // Zara Company. 2015. p. 35.
25. Стеклова, О. Е. Формирование инновационной составляющей организационной культуры предпринимательской организации / О. Е. Стеклова. Ульяновск: УлГТУ. 2012. 106 с.
26. Тард Г. Законы подражания / Пер. с фр. СПб.: Ф. Павленков. 1892. Переиздание: Академический проект. 2011. 396 с.
27. Тонышева, Л.Л. Развитие профессиональных компетенций менеджера в сфере управления инновациями: научно-методический и практический инструментарий / Л. Л. Тонышева, Е. В. Назмутдинова, О. Б. Федорова, О. С. Фендич, В. А. Чейметова. Тюмень: ТюмГНГУ. 2013. 201 с.
28. Тюрина Ю. А. Методология деятельностного подхода в исследовании изменения образования // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-23. с. 262-269.

Управление инновационными процессами: учеб. пособие / Самара: Самарский государственный технический университет. 2009. 69 c.

1. Штомпка, П. Социология социальных изменений: пер. с англ. / Штомпка П. М.: Аспект Пресс. 1996. 416 c.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития: капитализм, социализм и демократия //Качество. Инновации. Образование. 2014. №. 5. С. 56-63.
3. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпектер. М.: Директмедиа Паблишинг. 2008. 401 с.

Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования / В. А. Ядов. М.: Академкнига, Добросвет, 2003. 596 с.

1. Akman G., Yilmaz C. Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry //International Journal of Innovation Management. 2008. Т.12. №. 01. С. 69-111.
2. Baumol W. J. Education for Innovation: Entrepreneurial Breakthroughs Versus Corporate Incremental Improvements //Innovation Policy and the Economy, Volume 5. The MIT Press, 2005. С.33-56.
3. Berk G., Galvan D. How people experience and change institutions: a field guide to creative syncretism //Theory and Society. 2009. Т. 38. №. 6. С. 543-580.
4. Bluedorn, AC, RA Johnson, DK Cartwright and BR Barringer. The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains // Journal of Management, 1994, 2, С. 201–262.
5. Collins R., Annett J. Conflict sociology: Toward an explanatory science. // New York: Academic Press, 1975. С. 351.
6. Cooper R. G. Product leadership: Creating and launching superior new products / R. G. Cooper. New York: Perseus. 2000. C. 314.
7. Drucker P. F. Management challenges for the 21st century / Routledge. 2007. C. 224.
8. Edward L. Glaeser, David Laibson, Jose A. Scheinkman, and Christine L. Soutter. Measuring Trust // Quarterly Journal of Economics. 2000. С. 811-846.
9. Giddens A. The consequences of modernity / A. Giddens. John Wiley & Sons. 2013. C. 188.
10. Gilfillan S. C. The sociology of invention: an essay in the social causes, ways, and effects of technic invention // MIT press. 1970. C. 201.
11. Godin B. Innovation: the History of a Category //Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper. 2008. Т. 1. C. 1-67.
12. Godin B. National innovation system: The system approach in historical perspective // Science, technology & human values. 2009. C. 476-501.
13. Hart, H. The Technique of Social Progress / H. Hart. New York: Henry Holt and Co. 1931. C. 185.
14. Hippel E. The sources of innovation / Eric von Hippel. Oxford University Press. 1988. С. 212.
15. Joas, H. The Creativity of Action / H. Joas. Chicago: University of Chicago Press, 1996. C. 346
16. Levitt T. Innovative imitation //Harvard Business Review. 1966. Т. 44. №. 5. С. 63-70.
17. Luhman N. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives // Trust: Making and Breaking Cooperative Relations (electronic edition) / Ed. by D. Gambetta. Oxford: University of Oxford, 2000. Ch. 6. C. 125.
18. Maclaurin W. R. The sequence from invention to innovation and its relation to economic growth //The Quarterly Journal of Economics. 1953. С. 97-111.
19. McGrath, R. G. Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test // Management Science. 1996. 42 :389-403.
20. Olson E. M., Walker Jr O. C., Ruekert R. W. Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness //The Journal of Marketing. 1995. С. 48-62.
21. O'Sullivan D. Applying Innovation / David O’Sullivan, Lawrence Dooley. London: Sage Publications Inc. 2009. C. 424.
22. Parsons T. Prolegomena to a theory of social institutions //American Sociological Review. 1990. Т. 55. №. 3. С. 319-333.
23. Parsons T., Shils E. Toward a General Theory of Action// Parsons Talcott and Edward A.Shils. Cambridge, Mass.:Harvard University Press. Passaro, Joanne. 1951. C. 282.
24. Roberts E. B. Managing invention and innovation //Research-Technology Management. 2007. Т. 50. №. 1. С. 35-54.
25. Skjølsvold, T. M. Towards a new sociology of innovation. The case of bioenergy in Norway and Sweden / T. M. Skjølsvold. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology. 2012. C. 164.
26. Pearsall J., Hanks P. (ed.). The new Oxford dictionary of English. / J. Pearsall, P. Hanks. Clarendon Press, 1998. C. 2176.
27. Hill B. The sociology of innovation [электронный реcурс]: General Examination Administered by Jason Davis/ 2010. Режим доступа: https://mako.cc/academic/generals/bmh-generals-sociology\_innovation.pdf (Дата обращения 10.12.2015).
28. Структурный фунционализм Т. Парсонса и Р. Мертона. [электронный ресурс] Studme.org Режим доступа: http://studme.org/184304175991/sotsiologiya/strukturnyy\_funktsionalizm\_sotsiologii\_parsonsa\_mertona (Дата обращения 02.04.2016).

Горбунова М. Ю. Проблема доверия в трудовых отношениях [Электронный ресурс] Режим доступа: www.psu.ru/psu/files/4802/gorbunova.doc (дата обращения 27.04.2016).

1. Джолдасбаева Г. К. Инновация как основной фактор повышения эффективности производства [Электронный ресурс]: портал iTeam / Режим доступа: http://iteam.ru/publications/strategy/section\_18/article\_2933(Дата обращения 20.12.2015)
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.: утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р (ред. от 08.08.2009) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/fcp/rasp\_2008\_N1662\_red\_08.08.2009 (Дата обращения 21.04.2016).
3. Лобко В. Свободная касса [Электронный ресурс] // Food Service Журнал о рынке питания вне дома. Режим доступа: http://www.cafe-future.ru/archive/1512 (Дата обращения 06.05.2016).
4. Масленникова, Н. П. Инновационная восприимчивость как основа роста инновационной активности организации [Электронный ресурс] / Н. П. Масленникова // Сборник докладов по итогам международной научно-практической конференции. Москва. 29 марта - 09 апреля 2010 г. Режим доступа: http://www.creativeconomy.ru/articles/21842/ (Дата обращения 15.12.2011).

Обучение персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html (Дата обращения 03.04.2015)

 Осипов А. Выгоды инновационного развития [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Серый Волк». Режим доступа: http://www.mrwolf.ru/Obshestvo\_i\_politika/Pro4ee/7741. (Дата обращения 01.05.2016).

1. Профессиональный кодекс социолога // Российское общество социологов. URL: http://www.ssa-rss.ru/index.php?page\_id=73.

**Приложение 1 Программа исследования на тему «Управление инновациями в коммерческой организации»**

*Проблематика.* Управление инновациями представляет собой сложный процесс, включающий этапы разработки инновации и её внедрения в работу организации. Первый этап включает разработку концепции и планирование инновационной стратегии, он сопряжен с рисками и возможностями инвестиций. Однако с социологической точки зрения интерес вызывает именно второй этап, а именно управление процессом внедрения и реализации инновации, который включает в себя выбор форм и средств управления, контроль и регулирование процесса внедрения и реализация (сдача) проекта.

Этот этап характеризуется сложностями, связанными с переходом от старых ценностей и образцов поведения к новым, что может привести к одной из форм конфликтного поведения в коллективе, а именно сопротивлению инновациям и инновационной пассивности сотрудников, что, в свою очередь, сказывается на результативности инновационной деятельности в целом.

Данное исследование направлено на изучение системы управления инновациями в двух коммерческих организациях, в частности, на выявление организационного сопротивления инновациям и способам его предотвращения.

*Методология.* Исследование проводится в соответствие с методологией деятельностного подхода, в рамках которого управление инновациями представляет собой систему, а основную роль в управлении играет субъект деятельности. Система управления нововведениями состоит из объекта и субъекта деятельности, а также целей и задач, определяемых субъектом, и средств управления.

В данном случае объектом деятельности является инновация, субъектом деятельности является руководство и персонал организации. Цель деятельности – реализация нововведения. Для достижения цели ставятся задачи деятельности, а именно обучение персонала и обеспечение корректного функционирования новой технологии.

Исследование будет проводится в двух коммерческих организациях. Первая компания – это филиал сети розничных магазинов, реализующий товары массового потребления (далее Магазин), вторая компания – это центральный офис коммерческого банка (далее Банк). *Объект* исследования – процесс управления инновациями в двух компаниях, а *предмет* исследования – влияние средств управления на успешность нововведения.

*Целью* данного исследования является изучение системы управления инновациями разных видов в коммерческих организациях, в том числе уровень инновационной восприимчивости сотрудников компаний и уровень сопротивления инновациям, а также определение основных сложностей и препятствий при их внедрении в работу организации.

*Задачи исследования*:

1. Определить виды и характеристики нововведений;
2. Охарактеризовать систему управления инновациями, использовавшуюся в каждой организации;
3. Выявить степень информированности персонала о данных изменениях;
4. Охарактеризовать отношение работников к вводимым новшествам;
5. Перечислить применяемые организациями способы обучения персонала новым технологиям;
6. Выявить наличие или отсутствие контроля усвоенных навыков пользования новой технологией;
7. Выявить наличие или отсутствие сопротивления персонала нововведениям;
8. Сформулировать основные проблемы, возникающие у организации при внедрении новой технологии;
9. Выработать рекомендации по управлению нововведениями;

*Системный анализ объекта*. Как было отмечено выше, управление инновациями представляет собой систему, которая состоит из субъекта, объекта, целей и средств управления. Среди последних можно выделить организационно-административные, социально-экономические, социальные, культурные и социально-психологические.

*Операционализация понятий.*

|  |  |
| --- | --- |
| Интерпретация понятий | Операционализация понятий |
| Инновация – любое изменение, впервые применяемое в организации и несущее качественный экономический или социальный эффект | Продукт-инновацииПроцесс-инновацииСервис-инновации |
| Организационно-административные средства управления – набор приемов прямого управленческого воздействия на трудовую деятельность людей | Планирование и разработка стратегииНазначение ответственных лицПланирование организационных мероприятийОбучение сотрудниковПроведение контроля |
| Социально-экономические средства управления – элементы материального воздействия на работу индивида и заинтересованность в инновационной активности  | Материальная стимуляцияПозитивные/негативные санкцииВозможности карьерного ростаОплачиваемые стажировки |
| Социально-психологические средства управления – механизмы воздействия на интересы личностей и групп | Организационное довериеИнформированность сотрудников о нововведенииКонфликт |
| Инновационная восприимчивость – способность организации принимать и реализовывать инновационные решения | Ориентация на осуществление изменений в организацииИнновационная компетентность специалистаГотовность к обучению новым знаниям и навыкам |
| Сопротивление инновациям – срыв проводимых изменений | Инновационная пассивностьНежелание участвовать в процессе изменений и изучать новую технологиюНекорректное использование функционала новшества |

*Гипотезы:*

1. Степень инновационной восприимчивости персонала оказывает прямое влияние на эффективность внедрения инновации;
2. Низкий уровень организационного доверия провоцирует появление сопротивления инновациям;
3. Среди всех средств управления доминирующее влияние оказывают организационно-административные и социально-экономические;

*Методика исследования:*

В ходе данного исследования будут использованы в комплексе количественные и качественные методы, а именно анкетирование и интервью.

Анкетный опрос. В ходе анкетного опроса необходимо выяснить следующее:

1. Степень информированности персонала о планируемых нововведениях;
2. Отношение сотрудников к инновации;
3. Степень владения сотрудниками функциями новой технологии;
4. Участие в мероприятиях, организованных с целью обучения сотрудников;
5. Удовлетворенность проведенным обучением;
6. Проблемы и сложности, возникавшие в процессе и после реализации инновации.

Анкеты (Приложение 2 и 3) для сотрудников были разработаны в соответствие с Профессиональным кодексом социолога, а также с учетом требований руководства Магазина и Банка.

Интервью. При подготовке интервью в качестве основы были приняты положения В. А. Ядова о проведении экспертного интервью: 1) Основная цель опроса – это получение новой или пополнение существующей интерпретации объекта исследования; 2) Доминирование открытых вопросов; 3) Основная характеристика эксперта – его компетенции; 4) Предоставление эксперту возможности свободно высказать свое мнение. Одной из ключевых характеристик респондентов является наличие у них опыта в управлении инновационными изменениями в организации.

В ходе проведения интервью основными вопросами, интересовавшими исследователя, являются:

* Функционал и целевое предназначение нововведения;
* Степень осведомленности и включенности экспертов в процесс реализации инновации;
* Отношение руководителей к вводимой инновации и его аргументация;
* Проблемы и сложности, сопровождавшие процесс внедрения нововведения;

*Рабочий план проведения социологического исследования*

*«Управление инновациями в коммерческих организациях Банк и Магазин»*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование мероприятия | Сроки исполнения | Примечания |
| 1 этап: Подготовительный |
| 1 | Разработка программы исследования | 01.03.2015 – 10.03.2015 |  |
| 2 | Разработка инструментария  | 11.03.2015 – 16.03.2015 | Анкета, Гайд интервью |
| 3 | Пилотаж и корректировка инструментария | 17.03.2015 – 20.03.2015 | Пилотаж с 4 ассистентами тренера RFID |
| 2 этап: Сбор эмпирических данных |
| 4 | Проведение полевого исследования методом интервью в Магазине  | 22.03.2015 – 26.03.2015 |  |
| 5 | Проведение полевого исследования методом анкетирования в Банке | 24.03.2015 – 26.03.2015 |  |
| 6 | Проведение полевого исследования методом интервью в Банке | 25.03.2015 |  |
| 7 | Проведение полевого исследования методом анкетирования в Магазине | 27.03.2015 – 10.04.2015 |  |
| 3 этап: Подготовка информации к обработке |
| 8 | Кодировка открытый вопросов | 11.04.2015 – 13.04.2015 |  |
| 9 | Ввод данных в программу SPSS | 14.04.2015 – 15.04.2015 |  |
| 10 | Обработка данных | 16.04.2015 – 22.04.2015 | С использованием программы SPSS |
| 4 этап: Анализ результатов исследования |
| 11 | Подготовка отчета по результатам исследования с выводами и рекомендациями | 24.04.2015 – 03.05.2015 |  |

*Характеристика ожидаемых результатов.*

В результате данного исследования будет получено описание существующей системы управления инновациями в двух коммерческих организациях. Мы рассчитываем получить данные о всех этапах внедрения инноваций в компаниях, в том числе о подготовительной стадии (информированность сотрудников), о процессе обучения и сложностях, сопровождающих процесс реализации новой технологии.

Полученные данные помогут провести анализ зависимостей между степенью осведомленности сотрудников и их отношению к инновации, о пробелах в системе обучения и владением работниками необходимыми знаниями и умениями в использовании новой технологии. Также мы сможем определить характер инновационного поведения работников обеих организаций, выяснить основные проблемы, возникающих в их работе с нововведением, определить причины сопротивления персонала и способы его преодоления.

На основе полученных результатов нами будут выработаны рекомендации по усовершенствованию системы управления инновациями.

**Приложение 2 Анкета для сотрудников Магазина**

* Как вы относитесь к новой системе RFID?
	+ Положительно
	+ Нейтрально
	+ Отрицательно
* Были ли Вы информированы о планируемом нововведение до его внедрения?
	+ Да, много слышал(-а) об этом
	+ Да, но не придавал(-а) значения
	+ Нет
	+ Не могу ответить
* Какими функциями PDA Вы владеете? (отметить те, которыми умеете пользоваться)
	+ Проверка содержания аларма
	+ Перемещение Торговый зал\Склад
	+ Консультация стока
	+ Подтверждение поставки
	+ Трансфер
	+ Кодификация\декодирование аларма
	+ Инвентаризация
	+ Поиск вещей через RFID
	+ Выставление\изменение представления
	+ Переход в разные отделы
* Какими функциями iPod вы владеете?
	+ Отчет 25r
	+ Консультация стока
	+ Пополнение с поставки
	+ Выставление\изменение представления
	+ Поиск изделий по ключевым словам
* Какими функциями TGT вы владеете?
	+ Пополнение 25r
	+ Подтверждение инвентаризации
	+ Подтверждение поставки
	+ Создание транфера
	+ Просмотр альбарана поставки
	+ Выставление\изменение представления
	+ Консультация стока
	+ Пополнение с поставки
* Ознакомились ли Вы с инструкцией по системе 25R?
	+ Да, досконально изучил (-а)
	+ Бегло просмотрела
	+ Нет, не было необходимости
	+ Нет, и не знал(-а) о ее существовании
	+ Нет
	+ Не могу ответить
* Делаете ли вы утреннее пополнение?
	+ Да
	+ Нет (к вопросу 9)
* Сколько времени Вы тратите на утреннее пополнение?
	+ Менее 30 минут
	+ 30-60 минут
	+ 60-120 минут
	+ Более 2х часов
* Какие у Вас возникают сложности при утреннем пополнении?
	+ Сканирование смежных стен занимает много времени
	+ Проблемы с оборудованием
	+ Система запрашивает лишние единицы, которые не были вовремя заблокированы
	+ Трудности с поиском вещей
	+ Другое:
	+ Не возникает
* Исполняете ли Вы обязанности кассира?
	+ Да
	+ Нет (к вопросу 12)
* Считаете ли Вы, что система RFID облегчает процесс работы для кассира?
	+ Да
	+ Нет
	+ Не имеет значения
* Возникают ли у Вас сложности с использованием системы при исполнении обязанностей кассира?
	+ Неправильно закодированные алармы
	+ Проблемы с алармосъемником
	+ Возвраты\обмены\отмены чека
	+ Другое:
	+ Не возникают
* Принимаете ли вы самостоятельно поставки одежды?
	+ Да
	+ Нет (к вопросу 15 )
* На Ваш взгляд, быстрее ли принимать поставку с системой RFID?
	+ Да
	+ Не имеет значения
	+ Нет
* Какие проблемы возникают при приеме поставки?
	+ Неправильно закодированные алармы
	+ Расхождения между теоретическим и реальным стоком
	+ Неудобный интерфейс
	+ Пополнение после поставки
	+ Другое:
	+ Проблем не возникает
* Как Вы считаете, облегчает ли система RFID рабочий процесс для Вас?
	+ Да
	+ Нет
	+ Не имеет значения
* Стала ли консультация покупателей легче для Вас?
	+ Да
	+ Нет
	+ Не имеет значения
	+ Какую оценку Вы получили во время первой аттестации?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* + Какую оценку Вы получили во время второй аттестации?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* На Ваш взгляд, достаточно ли Вас обучили пользованию системой RFID?
	+ Да, обучение было полным и доступным.
	+ Нет, обучение было неполным, приходилось самостоятельно разбираться.
	+ Нет, обучение было неполным, до сих пор не владею определенными функциями
	+ Другое:
* По шкале от 1 до 5 (1 – очень плохо, 5 – очень хорошо) оцените организацию обучения системе RFID: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Что Вас не устроило в системе обучения 25R?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Спасибо за участие в опросе!*

**Приложение 3 Анкета для сотрудников Банка**

* Какие из нижеперечисленных нововведений в Вашей компании Вам известны?
	+ Расширение линейки продуктов, а именно вкладов, кредитов, дебетовых карт с функцией cash-back.
	+ Введение вклада, который управляется посредством интернет-Банка SIAB-online
	+ Открытие кредитного лимита в форме овердрафт
	+ Введена система MasterCard SecureCode, позволяющая безопасно совершать платежи в сети Интернет
	+ Создание премиального отделения Siab Premium Club, предназначенного для обслуживания VIP-клиентов.
* На Ваш взгляд, каковы основные причины внедрения данных новшеств? (Отметьте наиболее подходящий вариант)
	+ Запросы потребителей
	+ Наличие подобных технологий у конкурентов
	+ Необходимость привлечения новых клиентов
	+ Необходимость удержания постоянных клиентов
	+ Нестабильность экономической ситуации
	+ Не могу ответить
	+ Свой вариант:
* Как вы считаете, каковы основные цели внедрения новых технологий? (Отметьме наиболее подходящий вариант)
	+ Улучшение качества предоставляемых услуг
	+ Создание имиджа в глазах клиентов
	+ Эффективная организация работы сотрудников
	+ Уменьшение затрат (временных, финансовых и тд) на выполнение повседневных задач
	+ Соответствие потребностям клиента
	+ Не могу ответить
	+ Свой вариант:
* Каким образом производилось Ваше обучение введенным технологиям?
	+ Обучение без отрыва от рабочего места с использованием реального оборудования и инструментов, документации.
	+ Обучение с отрывом от рабочего места с использованием упрощенного оборудования и\или инструментов (К вопросу 6)
	+ Обучение не проводилось (К вопросу 7)
* Каким методом Вас обучали?
	+ Направленное приобретение опыта (обучение на рабочем месте с использованием индивидуального плана обучения)
	+ Производственный инструктаж (общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой)
	+ Наставничество (Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых)
	+ Подготовка в проектных группах (Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач)
	+ Другое:
* Каким методом Вас обучали?
	+ Чтение лекций
	+ Программные курсы обучения
	+ Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством
	+ Деловые игры, тренинги
	+ Другое:
* Могли ли Вы выбрать самостоятельно способ своего обучения?
	+ Да
	+ Нет
	+ Не могу ответить
* Как Вы оцениваете проведенное обучение?
	+ Отлично
	+ Удовлетворительно
	+ Плохо
	+ Не могу ответить
* Что Вас НЕ устроило в проводившемся обучении?
	+ Все устроило
	+ Недостаточно квалифицированный тренер
	+ Неудовлетворительный уровень полученных знаний
	+ Неправильная организация обучения
	+ Отсутствие поощрения за пройденное обучение
	+ Не могу ответить
	+ Свой вариант:
* Проводился ли у Вас контроль полученных знаний, умений, навыков и т.д.?
	+ Да
	+ Нет (к вопросу 10)
	+ Не могу ответить (к вопросу 10)
* В какой форме он проходил?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Какие проблемы возникали во время внедрения инновации?
	+ Проблем не возникало
	+ Нехватка сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и навыками
	+ Малое количество времени для обучения
	+ Неудовлетворительная организация процесса обучения
	+ Неработающее и\или часто неудовлетворительно работающее ПО
	+ Сложности с клиентами (непонимание, нежелание принимать новые технологии и т.д.)
	+ Отсутствие контроля результата обучения
	+ Не могу ответить
	+ Свой вариант:

*Спасибо за участие в опросе!*

**Приложение 4 Гайд интервью с тренерами RFID**

* Рассказать основную информацию о самой системе: цели, задачи, зоны применения, где уже работает и насколько успешно, какие планы на будущую реализацию?
* Высказать собственное мнение по поводу того, насколько необходима инновация, оправдывает ли она себя, соответствуют ли заявленные удобства реальным, какие возникают трудности?
* Рассказать о процессе обучения самих тренеров RFID. Сколько длится программа обучения? Каким образом обучают? На каком языке?
* Рассказать о причинах участия во внедрении и отборе тренеров. Считается ли это престижным? Ведет ли к дальнейшему карьерному росту? Оправдано ли экономически (командировочные, повышение з\п)? Сколько всего тренеров по России? Много ли было желающих участвовать в программе? Какие требования выдвигались к потенциальным тренерам?
* Рассказать о процессе внедрения. Как происходит, в какие сроки, что необходимо сделать, насколько выполнимы предлагаемые сроки и масштабы работ? Соответствует ли техническое обеспечение заявленным требованиям?
* Рассказать о процессе обучения персонала. Какие сложности? Как воспринимают информацию менеджеры? Содействуют ли они внедрению? Влияет ли вовлеченность и инициативность менеджера в процесс внедрение и использования новой системы на его последующую работу?
* Как происходит обучение остальных сотрудников (централизованно или стихийно, с теоретической основой или непосредственно на практике)? Как они воспринимают инновацию?
* Рассказать о возможных способах контроля за соблюдением новых предписаний. Выполняется ли контроль в реальности?
* Оценить эффективность внедрения инновации в конкретном Магазине. Насколько эффективно выполняются требования?

**Приложение 5 Гайд интервью с менеджерами Магазина**

* Рассказать, когда они узнали о планах внедрения инновации, насколько они были осведомлены о предполагаемых изменениях?
* Высказать собственное мнение по поводу того, насколько необходима инновация, оправдывает ли она себя, соответствуют ли заявленные удобства реальным, какие возникают трудности?
* Рассказать о процессе обучения менеджеров системе RFID. Каким образом происходило обучение менеджеров? Какие трудности возникали в процессе? Какие неудобства возникали из-за внедрения системы?
* Рассказать, каким образом менеджеры обучали сотрудников новшествам? Почему им приходилось этим заниматься вместо назначенного тренера?
* Оценить, насколько эффективна система обучения RFID. Какие положительные стороны, какие недостатки?
* Рассказать о способах контроля соблюдения новых предписаний со стороны менеджеров и высшего руководства. Выполняется ли этот контроль?
* Оценить насколько сотрудники владеют информацией по системе, какие возникают рутинные сложности?

**Приложение 6 Гайд интервью с руководителями департаментов Банка**

Часть 1

* Перечислить основные нововведения в работе Банка с 2013 по 2014 год.
	+ Расширение линейки продуктов
	+ Введение вклада, который управляется посредством интернет-Банка
	+ Открытие кредитного лимита в форме овердрафт
	+ MasterCard SecureCode
	+ Siab Premium Club
* Указать причины необходимости внедрения новых разработок.
	+ Существуют ли подобные проекты в других Банках и как давно?
	+ Способствует ли внедрение новых технологий облегчению работы сотрудников?
	+ Снижают ли данные инновации затраты (временные, финансовые и тд) на организацию повседневного труда?
	+ Влияет ли применение новых технологий на имидж Банка в глазах клиентов?
* Указать основные цели и ожидания от введения инновационных проектов?
	+ Насколько нововведения способствуют установлению и поддержанию долговременного сотрудничества с клиентами?
	+ Каким образом информация о новых продуктах и услугах доводится до существующих и потенциальных клиентов?
* За какой период была полностью разработана и внедрена каждая из указанных инноваций?
* На какую группу потребителей ориентирована каждая из указанных инноваций?

Часть 2

* Высказать свое мнение по поводу необходимости указанных нововведений.
	+ За какое время до проектирования\реализации инновации о ней уведомляются сотрудники компании?
	+ Существует ли вероятность отказа от определенной инновации, в случае если она не удовлетворяет большую часть сотрудников?
* Рассказать о способах обучения сотрудников.
	+ Каким образом обучают сотрудников разных департаментов?
	+ Производится ли контроль за процессом и результатом обучения сотрудников?
	+ Все ли сотрудники проходят обучение?
* Рассказать об основных проблемах, возникающих в процессе внедрения нововведения.
	+ Малое количество специалистов, обладающих необходимыми навыками
	+ Отсутствие\неработоспособность ПО
	+ Проблемы с клиентами
* Рассказать о способах оценки эффективности введенного новшества.

**Приложение 7. Таблицы сопряженности**

|  |
| --- |
|   |
|  | Как Вас оценили на первой аттестации? | Всего |
| Неуд | Отлично | Хорошо | Удовлетворительно |
| Присутствовали ли Вы на организационном собрании? | Да | 7 | 4 | 4 | 6 | 21 |
| Нет | 10 | 0 | 0 | 1 | 11 |
| Всего | 17 | 4 | 4 | 7 | 32 |

Табл. 7.1. Таблица сопряженности по двум переменным: присутствие на организационном собрании и оценка на первой аттестации

|  |
| --- |
|  |
|  | Ознакомились ли Вы с инструкцией по системе 25R? | Всего |
| Да, досконально изучил (-а) | Бегло просмотрел (-а) | Нет, не было необходимости | Нет, и не знал(-а) о ее существовании | Нет |
| Присутствовали ли Вы на организационном собрании? | Да | 4 | 5 | 6 | 2 | 4 | 21 |
| Нет | 0 | 5 | 4 | 1 | 1 | 11 |
| Всего | 4 | 10 | 10 | 3 | 5 | 32 |

Таблица 7.2 Таблица сопряженности по двум переменным: присутствие на организационном собрании и ознакомление с инструкцией

|  |
| --- |
|  |
|  | Как Вас оценили на первой аттестации? | Всего |
| Неуд | Отлично | Хорошо | Удовлетворительно |  |
| Ознакомились ли Вы с инструкцией по системе 25R? | Да, досконально изучил (-а) | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 |
| Бегло просмотрел (-а) | 5 | 1 | 1 | 3 | 10 |
| Нет, не было необходимости | 7 | 0 | 1 | 2 | 10 |
| Нет, и не знал(-а) о ее существовании | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| нет | 3 | 0 | 1 | 1 | 5 |
| Всего | 17 | 4 | 4 | 7 | 32 |

Таблица 7.3 Таблица сопряженности по двум переменным: ознакомление с инструкцией и оценка на первой аттестации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Функции PDA** | **Количество сотрудников, владеющих функцией** | **Функции Ipod** | **Количество сотрудников, владеющих функцией** | **Функции TGT** | **Количество сотрудников, владеющих функцией** |
| **Проверка содержания аларма** | 17 | Отчет 25R | 34 | Пополнение 25R | 30 |
| **Перемещение тор. зал\склад** | 34 | Консультация стока | 31 | Подтверждение инвентаризации | 4 |
| **Консультация стока** | 31 | Пополнение с поставки | 16 | Подтверждение поставки | 8 |
| **Подтверждение поставки** | 11 | Дисплей | 12 | Трансфер | 7 |
| **Трансфер** | 7 | Поиск изделий | 10 | Альбаран поставки | 12 |
| **Кодификация\****декодирование** | 8 | Отчеты по продажам | 6 | Дисплей | 15 |
| **Инвентаризация** | 5 |   |  | Консультация стока | 9 |
| **Поиск бирок** | 24 |   |  | Пополнение с поставки | 11 |
| **Дисплей** | 13 |   |  |   |  |
| **Переход в разные отделы** | 12 |   |  |   |  |

*Табл. 7.4 Владение сотрудниками функциями системы*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | На Ваш взгляд, достаточно ли Вас обучили пользованию системой RFID? | Всего |
| Да, обучение было полным и доступным. | Нет, обучение было неполным, приходилось самостоятельно разбираться. | Нет, обучение было неполным, до сих пор не владею функциями |
| Как Вас оценили на первой аттестации? | Неуд | 5 | 6 | 6 | 17 |
| Отлично | 3 | 0 | 1 | 4 |
| Хорошо | 4 | 0 | 0 | 4 |
| Удовлетворительно | 4 | 3 | 0 | 7 |
| Всего | 16 | 9 | 7 | 32 |

Таблица 7.5 Таблица сопряженности по двум переменным: степень удовлетворенности обучением и результаты первой аттестации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | На Ваш взгляд, достаточно ли Вас обучили пользованию системой RFID? | Всего |
| Да, обучение было полным и доступным. | Нет, обучение было неполным, приходилось самостоятельно разбираться. | Нет, обучение было неполным, до сих пор не владею определенными функциями |
| Присутствовали ли Вы на организационном собрании? | Да | 14 | 4 | 3 | 21 |
| Нет | 2 | 5 | 4 | 11 |
| Всего | 16 | 9 | 7 | 32 |

Таблица 7.6 Таблица сопряженности по двум переменным: степень удовлетворенности обучением и присутствие на организационном собрании

**Приложение 8. Транскрипт интервью с тренером RFID**

И: Расскажи, пожалуйста, о системе RFID.

Р: Ну система простая, в алармы уже давно вживляют чип с информацией о вещи. Потом вещи, ну одежда там, аксессы, их можно считать с помощью PDA. Позже будет такая же система с обувью и сумками, но там будем делать сами через бирку. В поставках вещи приходят с серыми алармами, в них информация вся.

И: А каковы цели этого нововведения в принципе?

Р: Эм, ну прежде всего – это упростить работу в магазинах (пауза). С RFID всё становится ну быстрее. Например, если брать поставку. Раньше надо было сканировать каждую ведь, ну штрих-код, то теперь можно просто считать всю коробку и быстро распаковывать и сразу печатать ценники. Это экономит время. И уже достаточно, например, не трех человек на поставке, а одного-двух. В Испании эта система уже больше года работает, сильно ускоряет, ну знаешь, как на конвейере работа. В Россию вот только дошло (усмехается).

И: А что касается планов на будущую реализацию?

Р: Насчет будущей реализации (пауза). Ну сейчас вот вводим в некоторых магазинах в Москве и Питере, как пробные. Ну в Галерее потому что там поток очень большой, это категории В магазин, но туда потом, сначала на новых магазинах пробуем, потому что тут почти оборудование переустанавливать не надо, тут сразу эм ставили с расчетом на это. А потом, потом в Галерею и в Мертенс по Питеру, возможно в Дыбенко. Потом по регионам, в Калининград, в Екатеринбург (пауза) Я не могу прям точно рассказать, пока все смутно, будут смотреть по результатам, а потом уже решать.

И: А каково твое мнение по поводу этой системы?

Р: Хм (пауза). Ну я думаю, что она полезна, как я уже говорил, она облегчает процесс, процесс работы, давно пора уже было.

И: Ясно. Скажи, возникают ли какие-то трудности в процессе реализации системы?

Р: О, ну трудности возникают (смеется). Те же смежные стены, например. Мы с ними мучаемся, просто у испанцев, у них другая планировка магазинов, у них склады далеко от залов, ну как в Дыбенко дальний склад, представляешь?

И: Да, я знаю.

Р: Ну вот, а тут все близко, и вот не предусмотрели.

И: А есть какой-то выход из ситуации?

Р: Ну говорят, что можно как-то проложить эти стены специальным материалом, который будет отражать (пауза) импульсы, но, когда это будет сделано (усмехается) неизвестно.

И: Понятно. А расскажи, пожалуйста, о том, как Вы получили эту должность тренера?

Р: Ну я уже около пяти лет тут работаю, в Москве, в Европейском. Около года работал уже секундой…

И: Извини, кем?

Р: Секонд-менеджмером в женском (смеется), ну типа секонд.

И: Понятно, продолжай.

Р: Ну да, а потом увидел объявление о наборе на эту должность. Заинтересовался, спросил у Леры, что да как. Она сказала, что будет вводится система 25R в России, а я уже слышал про это (пауза). Ну и посмотрел, зарплата нормальная, даже больше, чем моя с премиями, обучение в Испании, стало интересно, я и написал. Там не сказать, что сложный отбор, просто много этапов, менеджерам звонили, спрашивали рекомендации, потом присылали анкету с вопросами (пауза). Анкета на двух языках, на русском и на английском. Потом было собрание, нам рассказывали, что да как, про саму систему, про работу, про условия (пауза).

И: И какие условия?

Р: Ну зарплата 50 тысяч плюс премии, ну они от магазина зависят, тренинги в Испании, правда, не сезон (смеется), командировки с жильем оплаченным. Сначала хотели просто набрать тренеров из своих городов, но потом сократили количество.

И: Расскажи, пожалуйста, про Ваше обучение?

Р: Про обучение (пауза). Программа в три недели, все семинары и тренинги были в головном офисе, в основном на английском, потому что там не только русские были, еще немцы, из Финляндии было трое (пауза). Когда только у нас четверых были семинары, то тогда на русском чаще всего. А еще один раз испанец вел и только на испанском говорил, я немного знаю испанский, но все равно ничего не понимал, и за ним переводили на английский.

И: А в каком формате занятия проходили?

Р: Ну как тренинги, как семинары. Иногда просто выходили в зал, и там показывали и мы делали потом сами. Интерактивчик такой (усмехается). А когда три недели прошли, была аттестация, тогда Сашу и назначили руководителем, потому что он лучше всех её прошел.

И: Понятно. Отлично. А что ты можешь рассказать о процессе внедрения системы в магазин?

Р: После обучение каждому из нас были даны магазины, в которых мы реализуем систему, мне был дан Питер, и эмм, Европолис – это первый магазин. Предполагалось, что все работы будут сделаны в течение месяца, ну четыре недели, но скорее всего немного задержимся из-за (пауза) эмм задержек, ну помнишь, когда кассы не работали, и…Ну да, это приходится делать, все-таки это первый магазин, все делаем на ходу, с Галереей уже проще будет.

И: А что с техническим обеспечением? Все ли соответствует необходимым требованиям?

Р: В принципе (пауза) можно сказать, что все в порядке. Иногда возникают сбои и с оборудованием, и вообще с системой, как например, когда поставка целый день видела невынесенной и из-за этого пополнение не получалось делать, или когда интернета не было… (пауза) но это технические неполадки, они всегда возникают, надо просто научиться работать с этим.

И: Понятно, да. А как происходит обучение персонала?

Р: Обучение персонала…Ну в этом мне помогают мои стажеры (смеется), втроем. Сначала я им все рассказывал, показывал, первые несколько дней. А потом, когда проводили собрание во вторник, уже подробное объяснял всем остальным, ну кто пришел.

И: А какова была цель собрания?

И: Дать представление о системе самой, рассказать, зачем она нужна, как использовать. Мы показывали, как работает PDA, элементарно, как переходить в отделы, как делать пополнение…утреннее и каждый час. Те процедуры, которые уже надо проводить по-новому, хотя тогда этим только мы занимались, но чтобы они тоже понимали.

И: Хорошо, а что ты можешь сказать об обучении менеджеров?

Р: С менеджерами все сложнее. Я объясняю каждому из них лично, что и почему мы делаем. Но тут проблемы возникают, они как будто не слушают вообще. Со Славой и с Машей ещё нормально, поэтому в мужском и детском более менее порядок, но в женском (долгая пауза). Они координируют каждый день, и, естественно, не работают по RFID, элементарно не меняют дисплеи, не блокируют вещи, из-за этого огромное пополнение висит каждый раз, а я уже устал им объяснять…Просто мы каждый день приходим с утра, и 300 единиц висит в пополнении. И приходится бегать по залу, искать, выставлять дисплеи самим, блокировать, а потом ещё самим искать вещи у них на складе…в этом бардаке, это очень много времени занимает и эмм мешает заниматься нам своей работой.

И: А как ты считаешь, почему возникает такая проблема во взаимоотношениях с менеджерами и часто ли она возникает?

Р: Проблема взаимоотношений с менеджерами возникала часто, потому что я не их начальник, их начальники – это DT и сетевые координаторы. Мои указания не воспринимаются как (пауза) приказ или побуждение к конкретному действию. Даже больше, я говорю им, что надо сделать, они вроде бы соглашаются, а потом пренебрегают этими указаниями и занимаются своими делами, которые, как они считают, важнее (усмехается). Они постоянно сидят в менеджерской и вообще мало участвуют в переводе, а потом возмущаются, что мы на складе беспорядок навели, как будто это мы виноваты! (на повышенных тонах). Например, во вторник после того, как мы скорректировали сток, поменяли все алармы, отсканили оба склада и зал, мы вынесли первое пополнение. Оно, естественно, оказалось большим, порядка 300 единиц. И вместо того, чтобы предложить помощь своих консультантов, которые, кстати, в потолок плевали, они закрылись в своих комнатках и сидели там. Нам пришлось задержаться на пару часов, чтобы сделать всю работу самим. А это ведь это даже не наша обязанность! Мы могли просто вынести вещи и оставить их на примерке, но (пауза) они как об стену горох. И так каждый день.

И: А есть ли какие-нибудь способы повлиять на это?

Р: Да, конечно. Сейчас уже Саша мониторит постоянно, сколько единиц висит (пауза), следит, когда пополнение делали. Я ему говорил об этом, он говорит, что в Москве то же самое.

И: Ясно. Расскажи еще о том, как происходит обучение остальных сотрудников, кассиров, консультантов?

Р: Ну сначала на собрании все рассказывали, потом либо лично каждому, либо на примере показываем. Иногда на утреннем собрании говорим об этом, короче, как получается. После еще проведем одно собрание для всех, не знаю ещё когда, ну когда все доделаем, и там еще раз будем всем объяснять и показывать. А так (пауза) все же, в основном, парты, работают в разное время, всех не выцепишь, поэтому либо лично объясняем, кого видим, либо уже у респов, у менеджеров спрашивают.

И: Расскажи, пожалуйста, о способах контроля за выполнением всех требований?

Р: В смысле, пополнение, поставки, да?

И: Да.

Р: Главный способ – это мониторинг активностей, то есть когда Саша, например, может посмотреть, сколько единиц висит в пополнении, когда делали последнее пополнение, какие единицы не вынесли, ну и дальше по списку. Ну не только Саша, конечно, испанцы могут за этим следить, и они будут, они уже иногда пишут Саше письма, почему он плохо контролирует. Ну пока это не так серьезно, еще же только начало, позже будет строже с этим, вплоть до выговоров и так далее.

И: И тогда менеджерам все равно придется все делать?

Р: (Смеется) Точно-точно.

И: Как ты оцениваешь эффективность внедрения инновации в нашем магазине?

Р: В принципе, хорошо оцениваю. Конечно, возникали кое-какие трудности, я уже говорил, с менеджерами, с техникой, но в принципе, все идет по плану. Уже все перевели, осталось только всех научить пользоваться (смеется), это сложнее. Ну то есть главная работа сделана, теперь проведем инвентари, и все.

И: Понятно, отлично. Это был последний вопрос. Спасибо тебе за участие в исследовании и за твои ответы.

**Приложение 9. Транскрипт интервью с руководителем тренеров RFID**

И: Расскажи, пожалуйста, в самой системе RFID?

Р: Эта система основана на считывании информации со специального носителя, чипа, встроенного в противокражную бирку, серый аларм. Этот аларм ставится на каждое изделие еще на производстве. (пауза). В некоторых других странах система уже работает, ее предназна…цель в том, чтобы ускорить рабочие процессы, обеспечить эмм максимально эффективное постоянное пополнение продукции в зале (пауза), чтобы увеличить продуктивность работы.

И: Каково твое мнение о необходимости внедрения технологии RFID?

Р: Я считаю, что, раз такая технология существует, ее внедрять необходимо. Я вообще сторонник инноваций, я за все новшества.

И: Оправдывает ли система себя в действительности?

Р: Я бы сказал, что да, оправдывает. (Пауза). Уже сейчас видно, насколько 25R упрощает жизнь (пауза). В Испании так вообще уже все настолько отработано, что уже как…как будто единый механизм. У них намного меньше людей работает в магазинах, не так, как в России.

И: Возникают ли какие-то трудности при использовании технологи?

Р: Трудности (пауза) Неполадки возникают, да, взять те же смежные стены, из-за которых стопорится весь процесс. Но выход найти можно, даже с учетом этого, да. По началу еще появляются проблемы по несостыковкам стоков, реального и номинального, но это правда, не проблема в системе, просто несоответствия. Ну и с техническим оборудованием, да, ты должна помнить, как у нас почти неделя сгорела из-за техников (смеется)

И: Да, я помню. Хорошо, расскажи, пожалуйста, о вашем обучении, тренеров?

Р: Ну что рассказывать, проходило в Испании, три недели мы там жили, полный день обучение. Семинары, тренинги (пауза). Целая команда была людей, которые нас обучали, были и разработчики, и, как бы сказать, первоиспытатели (усмехается). Они, правда, на испанском только разговаривали. А так, в основном на английском общались, иногда так замыливались, что между собой по-английски говорили (смеется).

И: А почему решил участвовать в программе?

Р: Ну знаешь, сменить обстановку хотелось, так сказать. Я давно уже работаю, до этого в MelonFashion работал, в общем, да, хотелось не в магазине работать, а больше в офисе.

И: Понятно, а как эта позиция влияет на будущие перспективы? Карьерный рост…

Р: Не знаю еще, пока в России будем вводить, это еще долго, как минимум год, а потом надеюсь остаться на должности.

И: А условия устраивают тебя?

Р: Да, это точно. Мне нравится постоянно путешествовать, летать чуть ли не каждые две недели туда-обратно Питер-Москва, это не то, что в магазине работать, тут каждый день новые challenge. Ну и зарплата, конечно, выше, чем у секонда.

И: А много тренеров по России?

Р: Нет, всего четверо. Женю ты знаешь, и еще двое девушек. Сначала хотели набрать 12 или 13 человек, не помню точно, но потом решили оставить только 4.

И: А какие требования выдвигались к кандидатам?

Р: Я бы не сказал, что очень жесткие. Главное требование – знание английского и работа в компании на фулл-тайме не меньше 2 лет, по-моему (пауза). Ну это озвученные, конечно. Так выбирали по рекомендациям менеджеров, DT, мне кажется. Нам сказали уже потом, что был большой конкурс на эту должность, 13 человек на место.

И: Понятно, хорошо. Теперь расскажи, пожалуйста, о самом процессе внедрения инноваций в магазины?

Р: Ну я сам, конечно, этим не занимаюсь. То есть я контролирую все магазины, общаюсь с испанцами, с другими тренерами, когда могу, помогаю всем, но конкретного магазина за мной нет, не прикреплено.

И: Понятно, ну в целом, на опыте, что можешь сказать?

Р: Могу сказать, что процесс отлаженный. Поставлены сроки, основные задачи, не вписываешься в сроки – должен объяснить причину. Постоянная коммуникация с испанцами, они смотрят за изменениями, мониторят, где новый склад создали, сколько сделали. Вас хвалят, кстати.

И: Приятно слышать. А что по поводу обучения персонала? Есть какая-то система?

Р: Обучением занимаются в основном назначенные тренеры, Женя в том числе. Но собрания я проводил и участвовал, в Европолисе и в Метрополисе, это в Москве.

И: Да, я поняла.

Р: В Европейском еще мы с Женей были на собрании, рассказывали, потом Катю там оставили, а сами в Питер полетели в этот же день.

И: Возникают ли какие-то проблемы во взаимодействии с сотрудниками?

Р: Да, естественно, возникают. Особенно с менеджерами и секондами (пауза) и координаторами, им вообще как с гуся вода.

И: И в чем они проявляются?

Р: Чаще всего, знаешь, они просто игнорируют свои обязанности. Не следят за пополнением каждый час, не выносят единицы. Одна мне сказала даже: «Саш, я не хочу в это вдаваться, у меня есть консультанты» (смеется). Как будто не хотят по-хорошему работать и общаться.

И: И как ты справляешься с этой проблемой?

Р: Мне приходится постоянно проверять все магазины, все отделы. Один день, помнишь, когда интернет вырубился и мы пытались через Massimo подключить…

И: Ага, да.

Р: Ну так вот, мне позвонил Макс где-то часа через три, говорит, что испанцы уже всех переполошили, и его, а он вообще не в курсе, что происходит, по поводу того, что у нас почти 600 единиц висит. Ну в общем, объяснил все, но я к тому, что меня контролируют, поэтому я должен контролировать все, а то я же крайним и буду. Они, конечно, они недовольны, злятся, перекладывают ответственность с одного на другого, но я что могу сделать? Это же мои прямые обязанности.

И: Ясно, а можешь поподробнее рассказать о способах контроля выполнения всех задач?

Р: Контроля (пауза). Да, я говорил, что можно мониторить, ну то есть просматривать перемещения всех вещей во всех магазинах, если иметь доступ. Вот, я могу зайти в 7420 и посмотреть, какой отдел во сколько делал пополнение, какие вещи вынесли, какие нет ну и разные перемещения. А многие менеджеры привыкли по-старому, делать пополнение, когда время есть, а не каждый час, как должны. Поэтому они нервничают, когда я прошу, не требую даже, выполнять их прямые обязанности, как будто они мне одолжение делают.

И: Хорошо, поняла. И последний вопрос: как бы ты оценил эффективность внедрения инновации в нашем магазине?

Р: Знаешь, хорошо, в целом. Лучше, чем в Европейском, например, у них там вообще каша. Тут все работает почти так, как надо, есть еще кое-какие проблемы, но это несложно.

И: Понятно, отлично. Спасибо за твои ответы!

**Приложение 10. Транскрипт интервью с менеджером мужского отдела в Магазине**

И: Расскажи, пожалуйста, как и когда ты узнал о планируемых изменениях?

Р: В первый раз? Ну около года назад, я думаю, я тогда еще в Украине жил. У нас был пилот в одном из магазинов, и Макс рассказывал об этой системе, в общих чертах.

И: Что ты думаешь о системе RFID?

Р: На данный момент, мне кажется, что это полезное эмм полезный инструмент. В работе ежедневной пока еще не сказать, что сильно, но уже заметно, что в будущем она будет работать слаженно и помогать, я думаю.

И: Как ты считаешь, система себя оправдывает? Я имею в виду, соответствуют ли заявленный функционал действительности?

Р: Да, я думаю, да. В смысле, есть недостатки, но это решаемые проблемы. Даже если оставить все, как есть, не важно, ведь все равно это полезное приспособление.

И: Понятно, а что ты можешь рассказать по поводу обучения системе 25R?

Р: Я думаю, что обучение нормальное. Я был на собрании, все понятно, потом где-то сам разбирался, где-то спрашивал у ребят, у тебя, по большей части, конечно, ты же моя работница (смеется). Женя мне много всего объяснял, показывал, сам подходил, объяснял, и плюс я сам смотрел, что вы делаете, интересно же.

И: Да, ясненько, а возникали ли какие-либо трудности в процессе перевода магазина?

Р: Непосредственно в этот месяц?

И: Да, именно.

Р: Сложно было, конечно, в первые дни. У нас двух консультантов забрали же (усмехается), мы в кризисном режиме работали. В первую неделю-полторы, я бы сказал. (пауза). Когда только начинали переводить, и в тот день столько единиц было, что мы потом еле разнесли все это, чуть-чуть только зал причесали, на складе вообще ад был, хоть бы предупредили, что ли (пауза). Даже задержались тогда на час после закрытия.

И: Это единственное неудобство?

Р: Да от вас, рфайдишников, одни сплошные неудобства! От вас везде был один сплошной беспорядок и эмм…работы нам только прибавляли, разбирать за вами. Как вы приходите, так надо склад разбирать.

И: Что-то ещё, может быть?

Р: Ну и координировать немного неудобно, особенно, когда вешаешь-перевешиваешь, выносишь вещи, еще непонятно, где ты они будут, не всегда же точно знаешь, куда именно эту модель вынести, да, и надо дисплей выставлять, неудобно. Но я думаю, к этому можно привыкнуть.

И: Занимался ли ты обучением сотрудников своего отдела?

Р: Ну я объяснял, да, Кристине, Вике. Славе (пауза) тоже как-то разговаривали, Дане ты сама все объяснила, он мне больше показывал, чем я ему, но ругается на вас и вашу команду (смеется).

И: Хорошо, а скажи мне, почему ты этим занимался, а не назначенный тренер?

Р: Ну это тебе лучше знать (усмехается). На самом деле, я понимаю, на нем весь магазин, невозможно же ко всем подходить и рассказывать, приходится учится на практике. Вот в Галерее будет проще, просто придут стажироваться к нам на все готовое, выучатся, и не надо будет одновременно эм, ну обучать, рассказывать и всю работу делать.

И: Понятно, точно. А что ты думаешь по поводу мониторинга?

Р: А что тут думать (усмехается). Я не знаю, мне кажется, это перебор немного, тем более сейчас, когда еще не установилось, ну … еще не полностью владеем ну функциями. Да и к тому же может, позже это было бы и удобно, для них, знать, но сейчас мне кажется, что это только мешает работе, постоянное напряжение, понимаешь?

И: Да, могу себе представить. И последний вопрос, который меня интересует: какие возникают рутинные сложности при работе с системой и как вы с ними справляетесь?

Р: Сложности (пауза) ну главное, это, конечно, смежные стены, сильно тормозят работу, утреннее пополнение из-за этого часто не успеваем вынести. А еще вчера кассир пробивал футболку, а она была закодирована под джинсы, покупательница скандал устроила. А как справляемся…как предписано, наверное, мне кажется, это единственный выход пока.

И: Отлично, спасибо за твои ответы!

**Приложение 11 Транскрипт интервью с секонд-менеджером детского отдела Магазина**

И: Расскажи, пожалуйста, как и когда ты узнала о планируемых изменениях в компании?

Р: Хм. Ну так сразу не вспомню, на самом деле, давно. Больше года назад, я думаю. Помню, что мы на пилоте в Мертенсе обсуждали это с Ирой и Димой, ну так, в общих чертах. (пауза). А потом уже перед Новым Годом, когда начали набирать тренеров, тогда уже подробнее узнала. А о том, что у нас будут вводить первыми, если честно, за пару недель узнала.

И: Как ты относишься к системе 25R?

Р: Если честно сказать (пауза) я никак к ней не отношусь. Ну правда, Женя все время расхваливает RFID, столько шума, движений, а по факту вот что изменилось? Только лишнюю работу делаем, вот серьезно.

И: Ты считаешь, что эта инновация не выполняет своих функций?

Р: Хорошо, я не говорю, что совсем, но мне кажется, что из-за этого только больше путаницы, ну я не знаю, задерживаемся часто, ничего не понятно.

И: А какие именно сложности возникают в работе?

Р: Ну во-первых, все очень стихийно и в один день так, а на следующий по-другому. Плюс то, что, ты меня извини, конечно, но ваша команда тоже много пользы не приносит. (пауза, хмурится). В прошлую среду вот вы целый день ходили, сканили, потом вынесли пополнение, и все, вы ушли домой! А девочкам пришлось весь вечер это разбирать, перевешивать, а у меня утром был приезд! Ну в общем (пауза)

И: Я понимаю, хорошо. А возникали какие-нибудь проблемы с обучением?

Р: Да, Ксюш, возникали, и до сих пор возникают. (пауза) Я просто не могу эм…Ну реально, вот как я могу заниматься тем, чем я должна заниматься, если у меня в отделе бардак?! Экстры полсклада! (Пауза, взволнована). У меня есть свои обязанности, и у консультантов моих тоже, вот как будто больше занятий у нас нету, кроме как доделывать женину работу. И так постоянно уже три недели, почему мы должны делать двойную работу? В конце концов, это ненормальный режим, мне кажется, что просто вся эта система – это лишнее (пауза) лишняя трата времени.

И: А что сам Женя на это отвечает?

Р: Да он себе на уме, ну только в своей … эм, работе, только RFID. Подходит: «У вас единицы висят».(пауза) А я не могу заниматься этим, у меня много своих обязанностей, я и так каждый день задерживаюсь на работе. Я и так трачу свое время на это каждый день. У него есть помощники, вот пусть они и выполняют свои прямые обязанности. Он мне не начальник, и я абсолютно не должна выполнять его приказы, я САМА (!) знаю, что и когда мне нужно делать.

И: Да, я понимаю. Расскажи, пожалуйста, о тех сложностях, которые у вас возникали в работе.

Р: Хм. Сложности с постоянной путанницей, то вещь числится на складе, то в зале, сложности с тем, что мы и так ничего не успеваем, у нас сокращение часов (долгая пауза). У нас и так сокращение часов, а тут еще нужно разбирать, тратить время на дисплеи, например. И тоже как-то непонятно, как пользоваться, например, на поставке вчера принимали, а я не знаю, как ее принимать. Почему нас не собрали, хотя бы менеджеров, или как-то ну в порядке, организованно (пауза), чтобы объяснить поставку, например, как её принимать?

И: Мгм, да, я понимаю тебя. А инструкций нет по этому вопросу? В печатном виде, ну как на складе висит у нас.

Р: Нет! Я не могу же догадываться или каждые пять минут в женский отдел бегать к Жене, спрашивать все, это просто ненормально. (Не знает, что в инструкции это описано)

И: Ясно. А что ты думаешь по поводу мониторинга?

Р: Это вообще бред (пауза). И так везде камеры, так еще за каждым действием следят, как рыбка в аквариуме. Это раздражает, конечно, сильно. И ведь, главное, мы всегда все делали, и пополнение, ну может не каждый час, но ведь делали, и ничего, а тут каждые пару часов звонят: «Почему у вас единицы висят?» (передразнивает). Может, потому что у меня другой работы полно, а не только пополнение каждые полчаса выносить? Вот мне вчера в ДЕСЯТЬ вечера позвонили, чтобы наехать за то, что у нас в зале не заблочены свитшот (пауза).У нас такой завал был, вот мне заняться больше нечем, только за свитшотами следить. С утра бы пришли и заблочили их, какая разница, я просто не понимаю. Как будто просто навешивают дополнительную …эмм работу, часы, тогда бы и зарплату подняли хоть или выделили дополнительные экстра часы, для помощи, я не знаю.

И: Да, понятно. А как ты оцениваешь владение сотрудников функциями системы?

Р: Ну девочки разбираются понемногу, что они не знают, мы у Нади или у Жени спрашиваем, разбираемся, да. (пауза)

И: Понятно. Спасибо тебе за ответы!

**Приложение 12. Транскрипт интервью с заместителем руководителя отдела персонала в Банке**

И: Расскажите, пожалуйста, об известных Вам нововведениях в банке с 2013 по 2014 год?

Р: Хорошо. (пауза). У нас много нововведений было. Из того, что вспомню, это интернет управление вкладами, овердрафт – это вид кредитования, технологию SecureCode (пауза), ну это все, что на вскидку могу вспомнить. Интернет управление вкладом, я думаю, это понятно, лимит в овердрафт – это кратковременное кредитование, SecureCode используется для покупок в Интернете (пауза) ну когда оплачиваешь на сайте покупку, и тебе приходит код на телефон, чтобы не допускать мошенничества.

И: Понятно, а каковы причины введения новых технологий?

Р: Причины хм (пауза). Я думаю, что основная причина – это потребности клиентов, знаете, спрос рождает предложение.

И: Существуют ли подобные технологии в других банках?

Р: Да, конечно, существуют, где-то давно, где-то тоже только появляются.

И: Влияют ли эти нововведения на организацию работы в компании?

Р: Только если на привлечение техников, бизнес-тренеров, да, в плане работы с персоналом, так не могу точно сказать.

И: Ясно, а помогают ли эти технологии в поддержании сотрудничества с клиентами в долгосрочной перспективе?

Р: Да, я думаю, что да. Клиенты приходят, интересуются, их постоянно прозванивают консультанты, рассказывают о новых услугах (пауза).

И: А это единственный способ информирования о новых услугах потенциальных клиентов?

Р: Ну один из способов. Еще реклама на сайте банка, конечно. Ну и при личном общении, безусловно.

И: Понятно. Расскажите, пожалуйста, о том, в какие сроки были введены эти технологии?

Р: В общем, я думаю, около полугода, хотя (пауза), наверное, побольше, но они не вместе, а каждая отдельно.

И: Да, я понимаю, конечно. А что Вы думаете по поводу необходимости этих новшеств?

Р: Я думаю, что это необходимый шаг, для (пауза) эм, для привлечения клиентов, чтобы удовлетворять их потребностям, это нужно.

И: За какое время до внедрения инновации о ней уведомляются сотрудники?

Р: Незадолго, я бы сказала, незадолго до уже введения в эксплуатацию.

И: А сотрудники банка могут как-то повлиять на процесс внедрения инновации?

Р: Не думаю. Система продумана до мелочей задолго до этого. Да я бы и не сказала, что это необходимо, знаете, потому что они проходят многие стадии подготовки и редактирования и в организацию приходят практически без недостатков.

И: А какие недостатки все-таки появляются?

Р: Из недостатков (пауза) я думаю, проблемы с техническим обеспечением можно было бы эм назвать. Когда ещё плохо справляются ребята, не разобрались ещё, и если происходит какой-то сбой в системе или просто ошибка, то это беда, да.

И: А с клиентами не появляется проблем? Из-за недостаточного владения…

Р: Я бы не сказала, бывают, конечно, проблемы, но это не связано с новыми продуктами, скорее, просто, проблемы возникают.

И: Расскажите, пожалуйста, о процессе обучения сотрудников?

Р: В целом (пауза), да, сначала проводятся мероприятия. Например, собрание сотрудников департамента, на котором им объясняют, как работает услуга, и все то, с чем они имеют дело. У нас редко это затрагивает, мы все-таки больше с другими задачами работаем (пауза). Потом объясняют, в последние разы приходил молодой человек из консалтинговой компании, показывал программу, в разные дни в разные отделы ходил.

И: А существуют ли какие-либо формы контроля полученных знаний у сотрудников?

Р: Нет, я не слышала. Вряд ли.

И: Понятно, а насколько эффективными можно назвать эти новшества?

Р: Сами новшества, они работают, в системе уже (пауза) ну приличное время. Думаю, достаточно эффективно.

И: Спасибо за Ваши ответы!

**Приложение 13 Транскрипт интервью с первым заместителем руководителя кредитного департамента в Банке**

И: Расскажите, пожалуйста, о нововведениях в банке за период с 2013 по 2014 годы?

Р: Что я могу сказать? Основное для нашего департамента – это система овердрафт. Функционал отличается у физических и юридических лиц, да (пауза). В общем виде, это кратковременное кредитование при появлении задолженностей эм по счетам. Определенное время кредит предоставляется без процентов, это зависит от разных факторов, в общем, это выглядит так.

И: А каковы, на Ваш взгляд, причины внедрения подобных разработок?

Р: Я бы выделила как главную причину эм скажем, привлечение клиентов к продукции, к банку. Это можно расценивать как доверие к клиенту, мы показываем, как они для нас важны.

И: Понятно. А каковы основные цели данной технологии?

Р: Ну как я уже сказала, привлечение клиентов, доверие (пауза). Доверие клиентов к банку, это клиентоориентированный подход, в общем, да.

И: За какой период была реализована технология Овердрафта?

Р: Ну так не скажешь. В общем, около двух недель где-то, да, где-то так. Но, как говорится, границы размытые.

И: На какую группу потребителей рассчитана данная услуга?

Р: На разные группы, на физических лиц, на юридических (пауза). Для каждого своя система эмм система предоставления услуги и формирования сроков и процентных ставок, рассчитывается все индивидуально, в общем, для каждого.

И: А были ли сотрудники осведомлены о планируемой инновации?

Р: Да, за короткое время, в общем-то да. Но практически уже перед самой эмм самим введением в эксплуатацию, скажем. Где-то за пару недель нам сообщили где-то, я думаю.

И: То есть работники не принимали участия в разработке и планировании внедрения новой технологии?

Р: Нет, нас просто уведомили.

И: А это обычная практика в подобных вопросах? Или с другими инновациями происходит по-другому?

Р: Я бы сказала, в общем, да. Обычно такие вопросы решаются на уровне совета директоров, сотрудники мало участвуют, да, скорее так. Но вся система распланирована до мелочей, там редко нужно вносить корректировки от эм работников.

И: Расскажите, пожалуйста, о процессе обучения сотрудников пользованию новой технологией?

Р: Хорошо. Сначала проходило собрание, летучка такая. На нем рассказывали основную информацию по поводу овердрафта, как он рассчитывается, как работать с этим, в общем. (пауза) Потом … потом пришел специалист-консультант, он в назначенные дни появлялся в определенных отделах, да. У него был план обучения сотрудников в каждом департаменте. (Пауза). Ну знаете, в разных департаментах разные цели использования программы, эмм, у нас, мы ведем документацию, расчеты в этих вопросах, в общем, а в департаменте по работе с клиентами клиентам, им объясняют суть программы, условия, и (пауза) да, понятно, что у нас разные навыки должны быть.

И: Мгм, понятно.

Р: Да, а дальше, у нас на руках были инструкции, подробные очень. Да, очень подробные. У нас один день он работал, где-то два дня, подходил к каждому, по офисам, демонстрировал все, в общем-то, нормально.

И: А может, Вы заметили, как к нему относились сотрудники Ваши?

Р: Ну в общем, нормально. Он не всем нравился, но там скорее личные причины, да, а так понятно, в общем, говорил (пауза). Конечно, надо было бы побольше ему побыть, потом появились вопросы, в процессе, так сказать, которые в тот день не возникли, но работать можно (пауза).

И: А проводился ли контроль полученных знаний, навыков работы?

Р: Официально, нет, наверное. Нет, не проводился. Он спрашивал кое-какие вопросы, Евгений, в конце, но это нельзя сказать, что контроль, в общем.

И: А насколько сотрудники Вашего отдела были заинтересованы в обучении?

Р: Заинтересованы (усмехается). Я бы сказала, что не сильно заинтересованы. Сами понимаете, у нас все возрастные (долгая пауза). Изучают, конечно, куда деваться, в общем, но без фанатизма (усмехается).

И: А возникали ли какие-нибудь проблемы в реализации нововведения?

Р: Да, конечно, это ведь часто случается, программа новая (пауза). По началу, да, с компьютерами были проблемы, зависали на 10-15 минут, просто переставали работать. Программисты справлялись с этим, но все равно, конечно, да, мешает работе.

И: А в работе сотрудников были какие-нибудь сложности?

Р: Да, у сотрудников тоже были. На самом деле, возникали проблемы, у консультантов, в основном, с клиентами происходили эмм недопонимания какие-то. Девочки звонили нам или прибегали, спрашивали о расчетах, да, иногда по телефону разговаривали мы с клиентами, девочки не могли объяснить сами суть (долгая пауза).

И: Понятно, а как бы Вы оценили эффективность введенного новшества?

Р: Сама программа, в общем-то, хорошая (пауза), да, я думаю, просто надо было выделить побольше времени, чтобы, знаете, разобраться, эм, разобраться нам самим. А сама идея и услуга, да, это очень полезно, как я считаю.

И: Спасибо за Ваши ответы!

1. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпектер. М.: Директмедиа Паблишинг. 2008. с. 64 [↑](#footnote-ref-1)
2. Джолдасбаева Г. К. Инновация как основной фактор повышения эффективности производства [Электронный ресурс] // портал iTeam Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/strategy/section\_18/article\_2933 (Дата обращения 20.12.2015](http://iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_2933%20%28%D0%94%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%2020.12.2015)). [↑](#footnote-ref-2)
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития: капитализм, социализм и демократия //Качество. Инновации. Образование. 2014. №. 5. С. 56-63. [↑](#footnote-ref-3)
4. Друкер, П. Бизнес и инновации/ П. Друкер. М.: ООО «И.Д. Вильямс». 2009. С. 272. [↑](#footnote-ref-4)
5. Штомпка, П. Социология социальных изменений: пер. с англ. / Штомпка П. М.: Аспект Пресс. 1996. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сорокин, П. Социальная и культурная динамика/ П. Сорокин. :Астрель, 2006. [↑](#footnote-ref-6)
7. Парсонс, Т. Ценности, мотивы и системы действия / Т. Парсонс, Э. Шилз, Д. Олдс. М.: Академический проект. 2002. [↑](#footnote-ref-7)
8. Мертон, Р. К. Социальная теория и социальная структура. Социальная структура и аномия // Социологические исследования. 1992. №. 3. С. 104-114. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мешков, А. А. Основные направления исследования инноваций в американской социологии // Социологические исследования. 1996. № 5. С. 116-121. [↑](#footnote-ref-9)
10. Pearsall J., Hanks P. (ed.). The new Oxford dictionary of English. / J. Pearsall, P. Hanks. Clarendon Press, 1998. [↑](#footnote-ref-10)
11. O'Sullivan D. Applying Innovation / David O’Sullivan, Lawrence Dooley. London: Sage Publications Inc. 2009.с. 2 [↑](#footnote-ref-11)
12. Пригожин А. И. Инноваторы как социальная категория // Методы активизации инновационных процессов: сб. трудов. М.: ВНИИСИ. 1988. №. 16.С. 4-11. [↑](#footnote-ref-12)
13. Лапин Н.И. Теория и практика инноватики: учеб. пособие / Н.И. Лапин. М.: Университетская книга. 2008. с. 44 [↑](#footnote-ref-13)
14. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.: утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р (ред. от 08.08.2009) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/fcp/rasp_2008_N1662_red_08.08.2009> (Дата обращения 21.04.2016). [↑](#footnote-ref-14)
15. Карлинская, Е. В. Внедрение управленческих и социальных инноваций на российских предприятиях, как путь преодоления кризиса / Е. В. Карлинская. М.: ИннИТ. 2009. с 4. [↑](#footnote-ref-15)
16. Godin B. Innovation: the History of a Category //Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper. 2008. Т. 1.с. 39 [↑](#footnote-ref-16)
17. Maclaurin W. R. The sequence from invention to innovation and its relation to economic growth //The Quarterly Journal of Economics. 1953. p. 105 [↑](#footnote-ref-17)
18. Hippel E. The sources of innovation / Eric von Hippel. Oxford University Press. 1988. [↑](#footnote-ref-18)
19. O'Sullivan D. Applying Innovation / David O’Sullivan, Lawrence Dooley. London: Sage Publications Inc. 2009. p.10 [↑](#footnote-ref-19)
20. Осипов Ю. М., Изоткина Н. Ю. Современные проблемы инноватики: учеб. пособие/ Осипов Ю. М., Изоткина Н. Ю. Томск: STT. 2012. с. 14 [↑](#footnote-ref-20)
21. O'Sullivan D. Op. cit. p. 20-22 [↑](#footnote-ref-21)
22. Olson E. M., Walker Jr O. C., Ruekert R. W. Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness //The Journal of Marketing. 1995. pp. 48-62 [↑](#footnote-ref-22)
23. Godin B. Op. cit. c. 26 [↑](#footnote-ref-23)
24. Тард Г. Законы подражания / Пер. с фр. СПб.: Ф. Павленков. 1892. Переиздание: Академический проект. 2011. c.3 [↑](#footnote-ref-24)
25. Levitt T. Innovative imitation //Harvard Business Review. 1966. Т. 44. №. 5. pp. 63-70. [↑](#footnote-ref-25)
26. Berk G., Galvan D. How people experience and change institutions: a field guide to creative syncretism //Theory and Society. 2009. Т. 38. №. 6. 543-580 [↑](#footnote-ref-26)
27. Joas, H. The Creativity of Action / H. Joas. Chicago: University of Chicago Press, 1996. pp. 23-25 [↑](#footnote-ref-27)
28. Godin B. National innovation system: The system approach in historical perspective // Science, technology & human values. 2009.pp 4-8. [↑](#footnote-ref-28)
29. Hart, H. The Technique of Social Progress / H. Hart. New York: Henry Holt and Co. 1931 pp. 52-54 [↑](#footnote-ref-29)
30. Roberts E. B. Managing invention and innovation //Research-Technology Management. 2007. Т. 50. №. 1. p. 13 [↑](#footnote-ref-30)
31. Gilfillan S. C. The sociology of invention: an essay in the social causes, ways, and effects of technic invention // MIT press. 1970. p.5 [↑](#footnote-ref-31)
32. Hill B. The sociology of innovation [электронный реcурс]: General Examination Administered by Jason Davis/ 2010. Режим доступа: [https://mako.cc/academic/generals/bmh-generals-sociology\_innovation.pdf (Дата обращения 10.12.2015](https://mako.cc/academic/generals/bmh-generals-sociology_innovation.pdf%20%28%D0%94%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%2010.12.2015)). [↑](#footnote-ref-32)
33. Skjølsvold, T. M. Towards a new sociology of innovation. The case of bioenergy in Norway and Sweden / T. M. Skjølsvold. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology. 2012. p. 59 [↑](#footnote-ref-33)
34. Parsons T., Shils E. Toward a General Theory of Action// Parsons Talcott and Edward A.Shils. Cambridge, Mass.:Harvard University Press. Passaro, Joanne. 1951. [↑](#footnote-ref-34)
35. Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. / Дж. Ритцер. Спб.: Питер. 2002. C. 119. [↑](#footnote-ref-35)
36. Структурный фунционализм Т. Парсонса и Р. Мертона. [электронный ресурс] Studme.org Режим доступа: <http://studme.org/184304175991/sotsiologiya/strukturnyy_funktsionalizm_sotsiologii_parsonsa_mertona> (Дата обращения 02.04.2016). [↑](#footnote-ref-36)
37. Parsons T. Prolegomena to a theory of social institutions //American Sociological Review. 1990. Т. 55. №. 3. pp. 319 - 333. [↑](#footnote-ref-37)
38. Drucker P. F. Management challenges for the 21st century / Routledge. 2007. 432 с. [↑](#footnote-ref-38)
39. Мертон Р. Явные и латентные функции //Американская социологическая мысль. М. 1994. Т.38. с. 107 [↑](#footnote-ref-39)
40. Лапин Б. А. Культурология и смыслы социальной жизни (размышления над книгой Джеффри Александера “Смыслы социальной жизни: культурсоциология) // Интернет-журнал Проблемы современного образования. №4. 2013. с. 200. [↑](#footnote-ref-40)
41. Ритцер Дж. Указ. соч. с.143. [↑](#footnote-ref-41)
42. Козер, Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. М.: Идея-Пресс. 2002. С. 34-111, 147-167. [↑](#footnote-ref-42)
43. Леонова, И. С. Конфликтное поведение персонала предприятий в условиях организационных культур разного типа: автореф. дис. канд. социол. наук : 22.00.08 / Леонова Ирина Сергеевна. Нижний Новгород. 2015. 24 с. [↑](#footnote-ref-43)
44. Collins R., Annett J. Conflict sociology: Toward an explanatory science. // R. Collins, J. Annet. New York: Academic Press, 1975. p. 295 [↑](#footnote-ref-44)
45. Пригожин, А. И. Нововведения : стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики)/ А. И. Пригожин. М.: Политиздат. 1989. [↑](#footnote-ref-45)
46. Штомпка, П. Указ. соч. с. 315 [↑](#footnote-ref-46)
47. Baumol W. J. Education for Innovation: Entrepreneurial Breakthroughs Versus Corporate Incremental Improvements //Innovation Policy and the Economy, Volume 5. The MIT Press, 2005. P. 38 [↑](#footnote-ref-47)
48. Стеклова, О. Е. Формирование инновационной составляющей организационной культуры предпринимательской организации / О. Е. Стеклова. Ульяновск: УлГТУ. 2012. с. 48 [↑](#footnote-ref-48)
49. Тонышева, Л.Л. Развитие профессиональных компетенций менеджера в сфере управления инновациями: научно-методический и практический инструментарий / Л. Л. Тонышева, Е. В. Назмутдинова, О. Б. Федорова, О. С. Фендич, В. А. Чейметова. Тюмень: ТюмГНГУ. 2013. С. 153-165. [↑](#footnote-ref-49)
50. Липатов, С. А. Управление персоналом развивающейся организации / Организационная психология. 2014. № 2. С. 92-95. [↑](#footnote-ref-50)
51. Тонышева, Л.Л. Указ. соч. С.159. [↑](#footnote-ref-51)
52. Конев, И. В. Социальное управление организационными инновациями в развивающейся корпорации: дис. д-ра социол. наук: 22.00.08 / Конев Иван Викторович. Орел, 2005. [↑](#footnote-ref-52)
53. Масленникова, Н. П. Инновационная восприимчивость как основа роста инновационной активности организации [Электронный ресурс] / Н. П. Масленникова // Сборник докладов по итогам международной научно-практической конференции. Москва. 29 марта - 09 апреля 2010 г. Режим доступа: http://www.creativeconomy.ru/articles/21842/ (Дата обращения 15.12.2011). [↑](#footnote-ref-53)
54. Ламанов, А. В. Социальные аспекты инновационных процессов в производственной сфере современной России : автореф. дис. канд. социол. наук: 22.00.08 / Ламанов Алексей Владимирович. М. 2002. [↑](#footnote-ref-54)
55. Конев, И. В. Указ. соч. с. 114. [↑](#footnote-ref-55)
56. Giddens A. The consequences of modernity / A. Giddens. John Wiley & Sons. 2013. p. 76. [↑](#footnote-ref-56)
57. Luhman N. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives // Trust: Making and Breaking Cooperative Relations (electronic edition) / Ed. by D. Gambetta. Oxford: University of Oxford, 2000. Ch. 6. Pp. 100-103. [↑](#footnote-ref-57)
58. Алексеева А.Ю. Концептуальные основы исследования феномена доверия: обзор основных подходов // Весник НГУ. Новосибирск: 2004. Т. 4. В. 1. 142 [↑](#footnote-ref-58)
59. Луман Н. Формы помощи в процессе изменения общественных условий / Пер. с нем. ДВ Озирченко и АН Малинкина //Социологический журнал. 2000. №. 1-2. [↑](#footnote-ref-59)
60. Edward L. Glaeser, David Laibson, Jose A. Scheinkman, and Christine L. Soutter. Measuring Trust // Quarterly Journal of Economics. 2000. [↑](#footnote-ref-60)
61. Дементьев И.А. Доверие как индикатор социального капитала // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. 2011. №1. [↑](#footnote-ref-61)
62. Горбунова М. Ю. Проблема доверия в трудовых отношениях [Электронный ресурс] Режим доступа: [www.psu.ru/psu/files/4802/gorbunova.doc](http://www.psu.ru/psu/files/4802/gorbunova.doc) (дата обращения 27.04.2016). [↑](#footnote-ref-62)
63. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект на работе = Working with Emotional Intelligence //Д. Гоулман. М: «ACT». 2009. [↑](#footnote-ref-63)
64. Николаева А.Н., Яковлев А.Е. Инновации - основа конкурентоспособности и экономической безопасности предприятий // Креативная экономика. 2013. № 11 (83). c. 42-45. [↑](#footnote-ref-64)
65. O'Sullivan D. Opt. cit. pp. 19-20. [↑](#footnote-ref-65)
66. Лобко В. Свободная касса [Электронный ресурс] // Food Service Журнал о рынке питания вне дома. Режим доступа: <http://www.cafe-future.ru/archive/1512>. (Дата обращения 06.05.2016). [↑](#footnote-ref-66)
67. Осипов А. Выгоды инновационного развития [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Серый Волк». Режим доступа: <http://www.mrwolf.ru/Obshestvo_i_politika/Pro4ee/7741>. (Дата обращения 01.05.2016). [↑](#footnote-ref-67)
68. O'Sullivan D. Opt. cit. p.28 [↑](#footnote-ref-68)
69. Жариков В.В. Управление инновационными процессами: учебное пособие / В. В. Жарико. Тамбов: ТГТУ. 2009. c. 11 [↑](#footnote-ref-69)
70. Агарков С. А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: учеб. пособие / С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова, М. О. Грязнова. М.: Академия естествознания. 2011. 143 с. [↑](#footnote-ref-70)
71. Akman G., Yilmaz C. Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry //International Journal of Innovation Management. 2008. Т.12. №. 01. [↑](#footnote-ref-71)
72. Bluedorn, AC, RA Johnson, DK Cartwright and BR Barringer. The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains // Journal of Management, 1994. 2. [↑](#footnote-ref-72)
73. Управление инновационными процессами: учеб. пособие / Самара: Самарский государственный технический университет. 2009с. 49 [↑](#footnote-ref-73)
74. O'Sullivan D. Opt. cit. p. 24 [↑](#footnote-ref-74)
75. Cooper R. G. Product leadership: Creating and launching superior new products / R. G. Cooper. New York: Perseus. 2000. p. 46 [↑](#footnote-ref-75)
76. McGrath, R. G. Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test // Management Science. 1996. 42. [↑](#footnote-ref-76)
77. Тюрина Ю. А. Методология деятельностного подхода в исследовании изменения образования // фундаментальные исследования. 2015. № 2-23. [↑](#footnote-ref-77)
78. Профессиональный кодекс социолога // Российское общество социологов.

URL: http://www.ssa-rss.ru/index.php?page\_id=73. [↑](#footnote-ref-78)
79. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования / В. А. Ядов. М.: Академкнига, Добросвет, 2003. [↑](#footnote-ref-79)
80. Справочник 25R // Zara Company. 2015. p. 35. [↑](#footnote-ref-80)
81. Обучение персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/obuchenie-personala.html> (Дата обращения 03.04.2015) [↑](#footnote-ref-81)