

## ВОСПРИЯТИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ СОТРУДНИКАМИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**Н. И. ГУСЕВА**

*Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Россия<sup>а</sup>*

**Я. Д. СОВЕТКИН**

*Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»<sup>а</sup>; ООО «СИБУР», Россия<sup>б</sup>*

**Цель исследования:** управленческие инновации являются актуальной темой исследования в рамках международного научного сообщества, а также представляют собой важнейший источник конкурентных преимуществ крупных компаний во всем мире. Целью исследования является изучение восприятия предпосылок внедрения управленческих инноваций сотрудниками российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой отраслей. **Методология исследования:** в рамках теоретической части исследования был проведен библиографический анализ 265 российских и зарубежных научных источников. Эмпирическая база исследования представлена опросом 252 сотрудников из 8 российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой отраслей, а также полуструктурированными интервью с 12 представителями топ-менеджмента данных компаний. **Результаты исследования:** на основании выводов теоретической части исследования был сформирован авторский мультиуровневый подход к описанию предпосылок внедрения управленческих инноваций. В его рамках определены три наиболее значимые предпосылки: соответствие управленческих инноваций ценностям организации и целям сотрудников; вовлеченность сотрудников в процесс управленческих инноваций; взаимодействие организации с внешней средой. Данный подход к описанию предпосылок внедрения управленческих инноваций послужил основой для эмпирического исследования, результаты которого позволили сформировать практический инструмент — Модель восприятия предпосылок внедрения управленческих инноваций, — состоящий из 17 практических рекомендаций для каждой из этапов процесса внедрения управленческих инноваций. Этот инструмент основан на восприятии сотрудниками мультиуровневых предпосылок внедрения управленческих инноваций. **Оригинальность и вклад авторов:** предложенный мультиуровневый подход к описанию предпосылок внедрения управленческих инноваций представляет собой недостающий элемент теоретической базы исследования управленческих инноваций, охватывающей

Адреса организаций: <sup>а</sup> Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Шаболовка ул., 26–28, Москва, 119049, Россия; <sup>б</sup> ООО «СИБУР», ул. Куржигановского, 16/1, Москва, 117218, Россия.

© Н. И. Гусева, Я. Д. Советкин, 2023

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.206>

все основные группы предпосылок, с которыми может сталкиваться организация при их внедрении. Использование указанной модели позволит обеспечить контроль и предсказуемость процесса в российских крупных частных компаниях химической и нефтегазовой отрасли.

*Ключевые слова:* управленческие инновации, внедрение управленческих инноваций, предпосылки внедрения управленческих инноваций, химическая промышленность, нефтегазовая промышленность, Россия.

*JEL:* M100, M190.

## ВВЕДЕНИЕ

Современный мир характеризуется все большим количеством и глобальностью происходящих в нем изменений. До недавнего времени наиболее широко использовался термин «VUCA-мир» (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity — VUCA), однако современная реальность становится еще более изменчивой и описывается как «BANI-мир»<sup>1</sup> (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible — BANI). Для выживания и развития в нем компании должны быть гибкими и адаптивными к постоянно меняющейся внешней среде. В этой связи управленческие инновации представляют собой неотъемлемую часть формирования и развития конкурентных преимуществ крупных компаний во всем мире. Не являются исключением из этого тренда и российские компании.

Ведущие теоретики и практики в области менеджмента отмечают, что управленческие инновации также важны для экономического и социального прогресса, как и технологические инновации (см., напр.: [Schumpeter, 1947; Stata, 1989; Hamel, 2006; Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008; Heij et al., 2019; Zhang, Khan, 2019; Janka, Heinicke, Guenther, 2020; Vocquet, Dubouloz, 2020; Battisti, Stoneman, 2021]). В российской научной литературе тоже подчеркивается их значимость для повышения конкурентоспособности организаций [Чечурина, 2010; Бережной, Таранова, Цвирирько,

2011; Абдикеев, 2014; Зубарев, Колесников, Храповицкая, 2018; Филин, Якушев, 2018; Синькевич, 2020; Житяева, 2021].

Во многих работах как отечественных, так и зарубежных ученых рассматриваются предпосылки к различным этапам процесса управленческих инноваций и анализируются их группы. При этом не приводится единая модель, охватывающая все основные группы предпосылок, с которыми могут сталкиваться сотрудники организаций при внедрении управленческих инноваций, что является одним из основных пробелов в научной базе по тематике управленческих инноваций. Необходимо отметить, что в перечисленных работах не осуществлен анализ восприятия предпосылок внедрения управленческих инноваций сотрудниками компаний химической и нефтегазовой отраслей на мировом уровне в целом и применительно к российскому рынку в частности [Гетманова, 2005; Киселева, 2007; Юркан, 2007; Гарипова, 2010; Ещенко, 2010; Лебедев, 2013; Кауфман, Ширинкина, 2017; Трацевская, 2021; Kimberly, Evanisko, 1981; Klein, Sorra, 1996; Axtell et al., 2000; West, 2002; Damanpour, Schneider, 2006; Damanpour, Aravind, 2011; Chang, 2016; Allen et al., 2017; Chung, Choi, 2018; Ceptureanu, Ceptureanu, 2019; Mignon et al., 2020; Tagne, Ningaye, Kobou, 2021].

Цель статьи — формирование модели внедрения управленческих инноваций, основанной на восприятии сотрудниками предпосылок внедрения управленческих инноваций, для российских крупных част-

<sup>1</sup> Think insights. URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/> (дата обращения: 15.01.2021).

ных компаний химической и нефтегазовой отраслей. Достижение данной цели обусловлено решением ряда задач в ходе теоретической и эмпирической частей исследования.

Теоретическая часть исследования позволяет сформировать мультиуровневый подход к описанию предпосылок внедрения управленческих инноваций. В ходе эмпирического исследования было проанализировано восприятие трех мультиуровневых предпосылок внедрения управленческих инноваций сотрудниками российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой отраслей, что дало возможность сформировать практический инструмент — Модель внедрения управленческих инноваций, — состоящий из 17 рекомендаций для каждого из этапов внедрения управленческих инноваций.

Компании химической и нефтегазовой отраслей являются наглядным примером крупного бизнеса, формирующего значительную часть ВВП Российской Федерации (около 15 %, по данным «Росстата» за 2021 г.<sup>2</sup>) и обладающего значительным экспортным потенциалом. При этом близость и интегрированность компаний этих двух отраслей позволяет объединить их в рамках одного анализа.

Общемировой кризис, вызванный пандемией COVID-19, еще в большей степени повысил актуальность управленческих инноваций для успешной деятельности российских компаний. По данным проведенного исследования, свыше 50 % респондентов отметили рост значимости управленческих инноваций в компании.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе статьи описана теоретическая канва проведенного исследования, охватывающая понятие управленческих инноваций и процесса управленческих инноваций. Во втором разделе представлен основной результат теоретической части

исследования — мультиуровневый подход к описанию предпосылок внедрения управленческих инноваций. Третий раздел посвящен методологии и эмпирической базе исследования. Результаты анализа описаны в четвертом разделе. Пятый раздел демонстрирует основной вывод эмпирической части проведенного исследования — Модель восприятия предпосылок внедрения управленческих инноваций сотрудниками российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой отраслей. Шестой раздел обобщает все основные выводы проведенного исследования.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

Впервые понятие «управленческие инновации» употребил Дж. Кимберли в 1981 г., определив его как «...программы и техники, относящиеся к стратегии, структуре, процессам, представляющие собой первый, ранее не осуществленный, переход от текущего состояния управления, влияющий на суть, качество и количество информации, доступной в процессе принятия решений...» [Kimberly, 1981, p. 90]. Позднее, в 2006 г., Г. Хамэл дал более емкое определение, отметив, что управленческие инновации «изменяют то, как менеджеры делают свою работу» [Hamel, 2006, p. 75]. Также он подчеркнул, что пристальное внимание к вопросу управленческих инноваций таких корпораций, как DuPont, GE, Procter, Visa, Linux, Toyota, Whole Foods, позволило им достигнуть выдающихся успехов [Hamel, 2006].

По сути, управленческие инновации — это новые для организации управленческие практики, процессы и подходы, например, в работе с клиентами, планировании, коммуникациях, а также применение agile-подхода, создание бирюзовых организаций, внедрение CRM/SRM-систем и т. д. В рамках настоящей статьи предлагается определять «управленческие инновации как процесс внедрения управ-

<sup>2</sup> Росстат. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/59\\_08-04-2022.htm](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/59_08-04-2022.htm) (дата обращения: 15.09.2022).

ленческих практик, процессов, структур или техник, которые являются новыми для субъекта внедрения, детерминированного уровнем проводимого анализа» [Советкин, 2020, с. 511].

### **Процесс внедрения управленческих инноваций**

Понятие «внедрение управленческих инноваций» (implementation of managerial innovations) используется во многих научных источниках для описания процесса принятия решения и начала применения организациями новых управленческих практик, подходов, процессов и техник [Романова, 2007; Юркан, 2007; Гарипова, Семенов, Хаертдинов, 2011; Лебедев, 2013; Лаврова, 2015; Klein, Sorra, 1996; Repenning, 2002; Klein, Knight, 2005; Damanpour, Schneider, 2009; Chung, Choi, 2018]. В представленном исследовании «под внедрением управленческих инноваций (implementation of managerial innovation) понимается процесс принятия организацией решения о начале использования новых управленческих практик, подходов, процессов и техник» [Гусева, Советкин, 2021, с. 53].

В работе [Klein, Sorra, 1996] процесс внедрения управленческой инновации определяется как переходный период, в рамках которого сотрудники организации получают навыки использования инновации, а также принимают ее в качестве нового подхода к работе. «Переходный период» является, по мнению авторов, критически важным местом перехода (critical gateway) от принятия решения о внедрении инновации к ее устойчивому использованию и рутинизации. Фундаментальной проблемой в процессе внедрения управленческих инноваций выступает достижение использования новых управленческих практик сотрудниками организации. Иными словами, задача состоит в изменении повседневного поведения сотрудников [Klein, Sorra, 1996].

Авторы исследования [Damanpour, Schneider, 2009] отмечают, что фактическое внедрение управленческой инновации происходит не в момент принятия решения о ее использовании в рамках организации, а тогда, когда управленческая инновация уже начинает активно применяться. Основным элементом в описании процесса внедрения инноваций в целом и управленческих инноваций в частности, встречающимся в работах разных исследователей, выступает то, что он является отдельным элементом всего процесса инноваций. Причем предшествующее ему принятие решение об адаптации инновации не гарантирует успеха процесса ее непосредственного внедрения [Мыслякова, 2006; Лебедев, 2013; Пресняков, Донцова, 2015; Кауфман, Ширинкина, 2017; Куприкова и др., 2021; Evan, Black, 1967; Aiken, Hage, 1971; Damanpour, Evan, 1984; Klein, Knight, 2005; Damanpour, Aravind, 2011; Walker, Damanpour, Devese, 2011; Chung, Choi, 2018].

В этой связи возникает вопрос о факторах, влияющих на непосредственное внедрение управленческой инновации в организации, т.е. на использование новой управленческой практики сотрудниками в организации, на которых она и направлена. Для описания данных факторов авторами целесообразно использовать понятие «предпосылки внедрения управленческих инноваций».

### **МУЛЬТИУРОВНЕВЫЙ ПОДХОД К ОПИСАНИЮ ПРЕДПОСЫЛОК ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ**

В работах зарубежных авторов отдельное внимание уделяется предпосылкам (antecedents) всего процесса управленческих инноваций, а также отдельных его этапов [Damanpour, 1996; Klein, Sorra, 1996; Axtell et al., 2000; Klein, Conn, Sorra, 2001; Sørensen, Stuart, 2000; Edquist, Hommen, McKelvey, 2001; Tidd, 2001; West, 2002;

Damanpour, Schneider, 2006; Damanpour, Wischnevsky, 2006; Hamel, 2006; Damanpour, Aravind, 2011; Vaccaro et al., 2012; Carboni, Russu, 2018; Ceptureanu, Ceptureanu, 2019; Hajjaj, Lechheb, 2020; Tagne, Ningaye, Kobou, 2021]. Исследователи рассматривают предпосылки возникновения различных элементов процесса управленческих инноваций и анализируют их группы, однако при этом не приводится единой модели, охватывающей все основные группы предпосылок, с которыми может сталкиваться организация при внедрении управленческих инноваций. Многие российские авторы анализируют отдельные факторы, но, как и в работах зарубежных исследователей, в них отсутствует единый подход к изучению предпосылок внедрения управленческих инноваций [Гетманова, 2005; Добрынин, 2008; Гарипова, 2010; Гарипова, Семенов, Хаертдинов, 2011; Дюпина, Дикунова, Прокопов, 2015; Кауфман, Ширинкина, 2017; Трацевская, 2021].

В рамках теоретической части исследования было проанализировано 265 международных и российских научных источников, отражающих накопленные знания в области предпосылок внедрения инноваций в целом и управленческих инноваций в частности за период с 1981 по 2021 г. Выявлено, что в научной литературе рассматриваются предпосылки к внедрению управленческих инноваций на пяти различных уровнях анализа.

- 1) *Уровень атрибутов управленческих инноваций.* Изучается, как непосредственные характеристики управленческой инновации (например, стоимость, возможность тестирования, социальное одобрение и т. д.) влияют на процесс ее внедрения.
- 2) *Индивидуальный уровень.* Рассматриваются характеристики участников процесса внедрения управленческой инновации, такие как: возраст, пол образование, стаж работы менеджеров и т. д.
- 3) *Командный уровень.* Анализируются характеристики групп сотрудников, участвующих в процессе внедрения

управленческих инноваций: креативная составляющая и функциональная гетерогенность команды, профессионализм команды и т. д.

- 4) *Организационный уровень.* Рассматриваются характеристики компании, в рамках которой осуществляется внедрение управленческой инновации. Предметом анализа является их влияние на процесс внедрения управленческой инновации. Среди характеристик — размер организации, доступность ресурсов для внедрения управленческой инновации и т. д.
- 5) *Индустриальный уровень.* Используется для анализа внешней среды компании, осуществляющей внедрение управленческих инноваций. Рассматриваются такие элементы, как неопределенность и сложность внешней среды организации.

Особый научный интерес представляет то, что, анализируя международную научную базу знаний, в настоящей статье установлены предпосылки, которые оказывают влияние на внедрение управленческих инноваций на всех уровнях анализа и являются *мультиуровневыми*. Данные предпосылки, на наш взгляд, наиболее значимы, поскольку оказывают более заметное воздействие на процесс внедрения новых управленческих практик по сравнению с предпосылками на каждом отдельном уровне. Авторы предлагают выделять три такие предпосылки.

1. *Соответствие управленческой инновации ценностям организации и целям сотрудников.* Это дополняющие друг друга предпосылки, однако их необходимо рассматривать с разных точек зрения. Под ценностями организации в рамках исследования понимаются ценности, официально декларируемые в компании, а под целями сотрудников — результаты деятельности, отраженные в ключевых показателях эффективности, достижение которых обуславливает успешность работников компании



в рамках своей профессиональной деятельности.

2. *Вовлеченность сотрудников в процесс внедрения управленческих инноваций.* Важно выделить основные компоненты данной предпосылки, рассматриваемые в научной литературе и являющиеся наиболее интересными с точки зрения оказываемых эффектов на процесс внедрения управленческой инновации. К ним относятся следующие элементы:
  - ощущение востребованности управленческих инноваций в организации;
  - наличие у сотрудников полномочий принятия решений в процессе внедрения управленческих инноваций;
  - частота внедрения управленческих инноваций в организации;
  - понимание эффектов от внедрения управленческих инноваций;
  - опыт неудачных внедрений управленческих инноваций в прошлом.
3. *Взаимодействие организации с бизнес-средой.* Для изучения отдельных аспектов данной предпосылки проведенное исследование было сфокусировано на частоте и подходе к обмену информацией с другими компаниями в части опыта и практики внедрения управленческих инноваций.

В целях обобщения информации, собранной в ходе теоретической части исследования, был сформирован мультиуровневый подход к описанию предпосылок внедрения управленческих инноваций (Приложение 1). Предложенный подход состоит из 21 предпосылки, относящихся к пяти уровням анализа внедрения управленческих инноваций, а также из трех мультиуровневых предпосылок, отражающих факторы, оказывающие влияние на различных уровнях проводимого анализа. Сформированный теоретический подход к описанию предпосылок внедрения управленческих инноваций представляет собой систематизацию научных знаний в области предпосылок управленческих инноваций с использованием различных уровней анализа. Он может применяться для построения част-

ных случаев моделей предпосылок внедрения управленческих инноваций для отдельных отраслей, организаций, а также в ходе проводимого анализа.

## МЕТОДОЛОГИЯ И ЭМПИРИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для изучения восприятия предпосылок внедрения управленческих инноваций сотрудниками частных российских компаний, представляющих химическую и нефтегазовую отрасли, был сформулирован основной исследовательский вопрос:

*RQ: какие предпосылки имеют взаимосвязь с процессом внедрения управленческих инноваций для компаний, действующих на российском рынке?*

На основании выводов теоретической части исследования основной RQ был декомпозирован на три более узких исследовательских вопроса.

*RQ1: какая взаимосвязь существует между соответствием управленческих инноваций ценностям организации и целям сотрудников и процессом ее внедрения?*

*RQ2: какая взаимосвязь существует между вовлеченностью сотрудников в процесс внедрения управленческих инноваций и непосредственно процессом внедрения управленческих инноваций?*

*RQ3: какая взаимосвязь существует между взаимодействием организации с бизнес-средой и процессом внедрения управленческих инноваций?*

Для ответа на указанные вопросы был осуществлен сбор первичных данных в период с марта по май 2021 г. Данные были сформированы на основании опроса сотрудников российских крупных частных компаний, представляющих химическую и нефтегазовую отрасли, с использованием электронной системы «Monkey Survey»<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> «Monkey Survey». URL: <https://ru.surveymonkey.com/> (дата обращения: 15.01.2021).

Выборка компаний формировалась с учетом «Рейтинга Раех-600» за 2020 г.<sup>4</sup> В итоговую выборку вошли компании:

- АО «Минерально-химическая компания ЕвроХим», ПАО «СИБУР Холдинг», АО «ОХК «Уралхим», ПАО «ФосАгро» (химическая промышленность);
- ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ», ПАО «Новатэк», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Татнефть» (нефтегазовая промышленность).

В опросе приняли участие 252 респондента, из которых 137 (54 %) — представители компаний химической промышленности, 115 (46 %) — нефтегазовой промышленности. Респондентам была предложена анкета из 5 основных блоков и 30 вопросов с использованием 5-балльной шкалы Лайкерта:

- 1) общее описание опроса и используемой терминологии;
- 2) общие вопросы, отражающие социально-демографические характеристики респондентов (8);
- 3) вопросы о соответствии управленческих инноваций ценностям организации и сотрудников (6);
- 4) блок вопросов о вовлеченности в процесс внедрения управленческих инноваций (8);
- 5) вопросы, касающиеся взаимодействия организации с внешней средой (8).

Участники опроса представляли различные группы в зависимости от демографических характеристик, а также уровня занимаемой должности и стажа работы в организации (рис. 1–3).

Выборка по уровню занимаемой должности является достаточно репрезентативной, отражая примерно равное распределение сотрудников по позициям в компаниях, сотрудники которых приняли участие в проведенном исследовании.

<sup>4</sup> Аналитическое агентство РАЭК. URL: [https://raex-rr.com/country/RAEX-600/rating\\_of\\_gas\\_and\\_oil\\_companies](https://raex-rr.com/country/RAEX-600/rating_of_gas_and_oil_companies); [https://raex-rr.com/country/RAEX-600/rating\\_of\\_biggest\\_chemical\\_companies](https://raex-rr.com/country/RAEX-600/rating_of_biggest_chemical_companies) (дата обращения: 15.01.2021).

В выборке присутствуют сотрудники с различным стажем: как «новички» (до года работы), так и сотрудники, работающие в организации более 10 лет

Полученные в ходе опроса данные были проанализированы с помощью методов описательной статистики, в том числе частотного анализа, а также количественных методов с использованием статистического программного обеспечения IBM Statistics SPSS. Ответы в рамках предложенной респондентам анкеты были закодированы как порядковые и номинальные переменные. Стандартизация выборки не требовалась, так как во всех вопросах применялась одинаковая 5-балльная шкала Лайкерта. Было осуществлено снижение размерности переменных и выделено 6 факторов, которые сохранялись как переменные: (1) ценности; (2) цели сотрудников; (3) вовлеченность в процесс внедрения; (4) негативный опыт внедрения в прошлом; (5) взаимодействия с другими компаниями; (6) схожесть процессов с другими компаниями.

Пригодность данных для факторного анализа проверялась посредством меры адекватности выборки Кайзера — Мейера — Олкина (КМО), критерия Баттлера и объясненной дисперсии. Данные переменные позволили проанализировать наличие значимых взаимосвязей для трех выделенных мультиуровневых предпосылок внедрения управленческих инноваций. Для расчета корреляций в зависимости от типов переменных были выбраны следующие коэффициенты: Кендалла, Спирмена, Крамера. Значимость верифицировалась с помощью *p*-value. Для выделенных 6 агрегированных переменных проверено наличие корреляций с социально-демографическими характеристиками респондентов (пол, возраст, стаж работы, занимаемая должность, знание английского языка). Дополнительно было проверено наличие значимых взаимосвязей для отдельных вопросов анкеты.

Для более глубокого понимания влияния основных факторов внедрения управленческих инноваций были проведены качественные полуструктурированные интервью

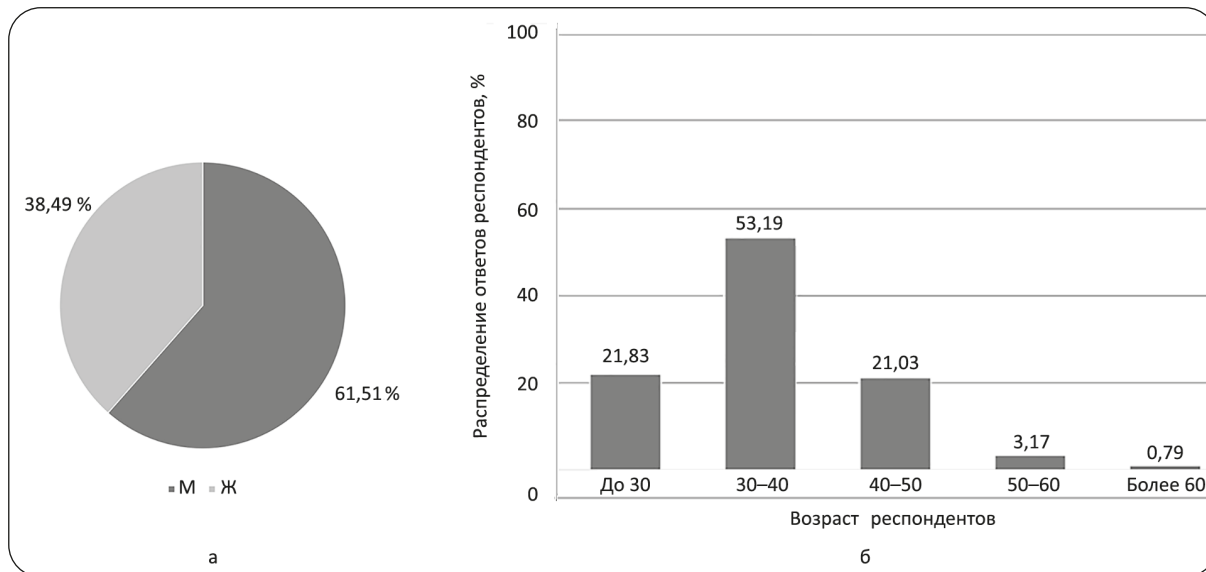


Рис. 1. Распределение респондентов по половозрастным характеристикам: (а) по гендерному признаку, (б) по возрасту

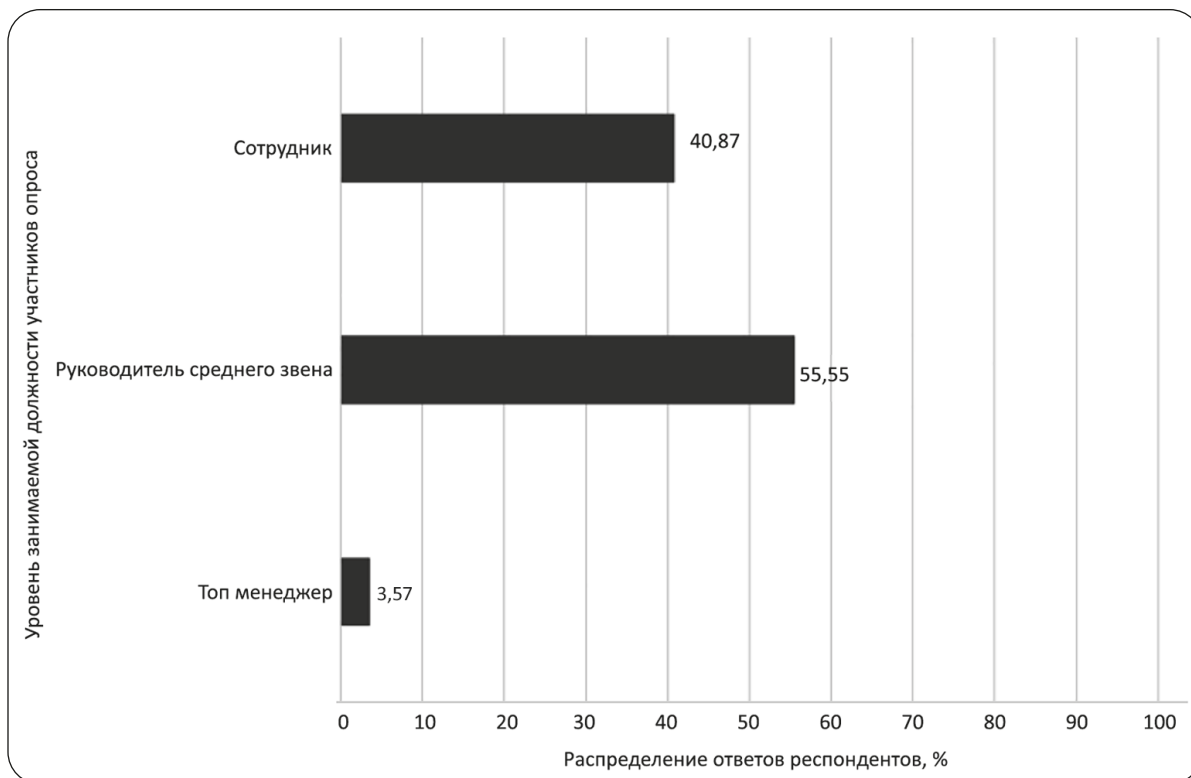


Рис. 2. Уровень занимаемой должности респондентов в организации



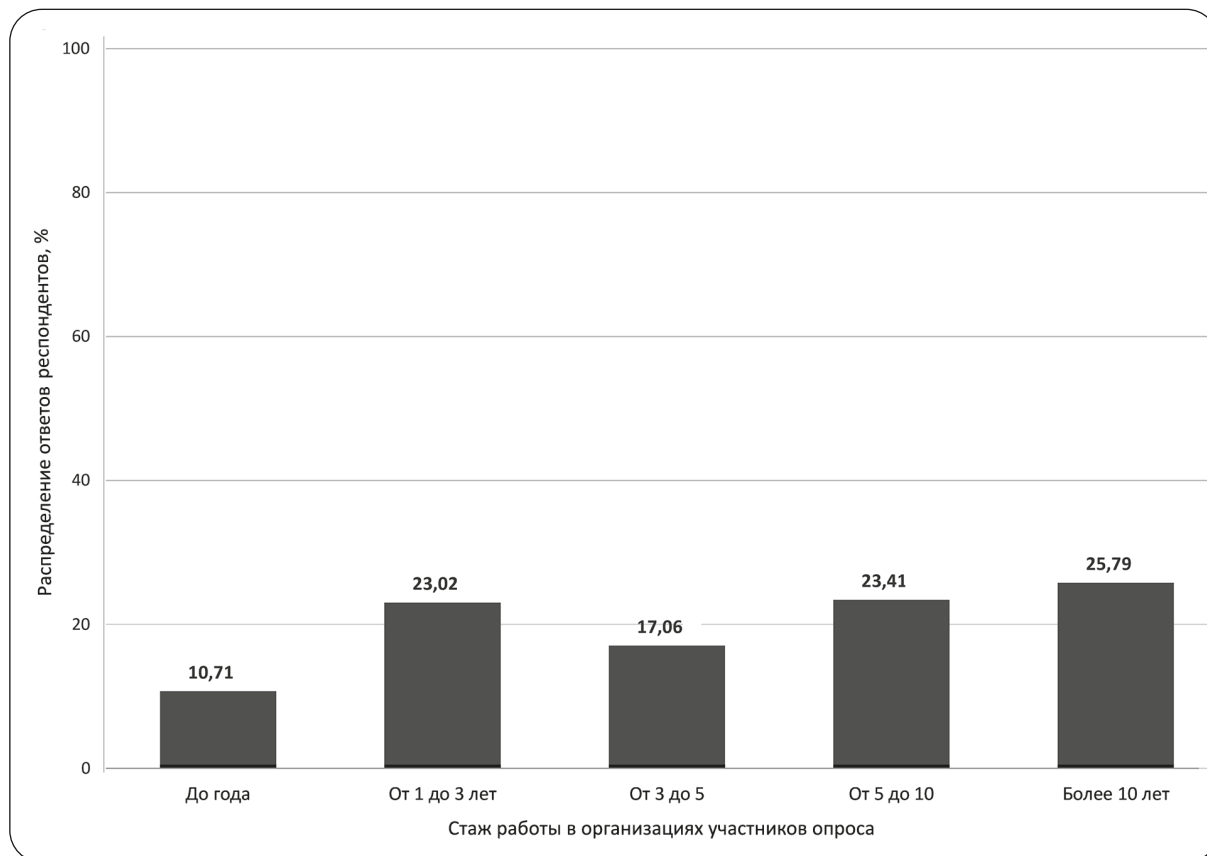


Рис. 3. Стаж работы респондентов в организации

с 12 топ-менеджерами, представителями компаний, участвовавших в опросе в рамках данного эмпирического исследования. В выборку вошли 5 членов правления и 7 директоров функций компаний. Структурирование интервью осуществлялось с помощью предложенного нами «гайда интервью», который был задействован при проведении очных встреч с респондентами.

### **СООТВЕТСТВИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ ЦЕННОСТЯМ ОРГАНИЗАЦИИ И ЦЕЛЯМ СОТРУДНИКОВ**

#### **Официально декларируемые ценности в организации**

Знание официально декларируемых корпоративных ценностей подтвердили при-

мерно 92% опрошенных, при этом 91% — указали, что разделяют обозначенные корпоративные ценности (рис. 4 а, б).

Высокий процент (более 90%) подтверждает значимость восприятия сотрудниками корпоративных ценностей как предпосылки внедрения управленческих инноваций. Проведенное исследование подтвердило, что соответствие управленческой инновации корпоративным ценностям положительно сказывается на процессе ее внедрения (рис. 5). Таким образом, при внедрении управленческой инновации необходимо учитывать, насколько ее последующее использование будет соответствовать ценностям, принятым в организации, и максимально вовлекать сотрудников для их реализации.

Статистический анализ полученных данных показал, что чем больше совпадение

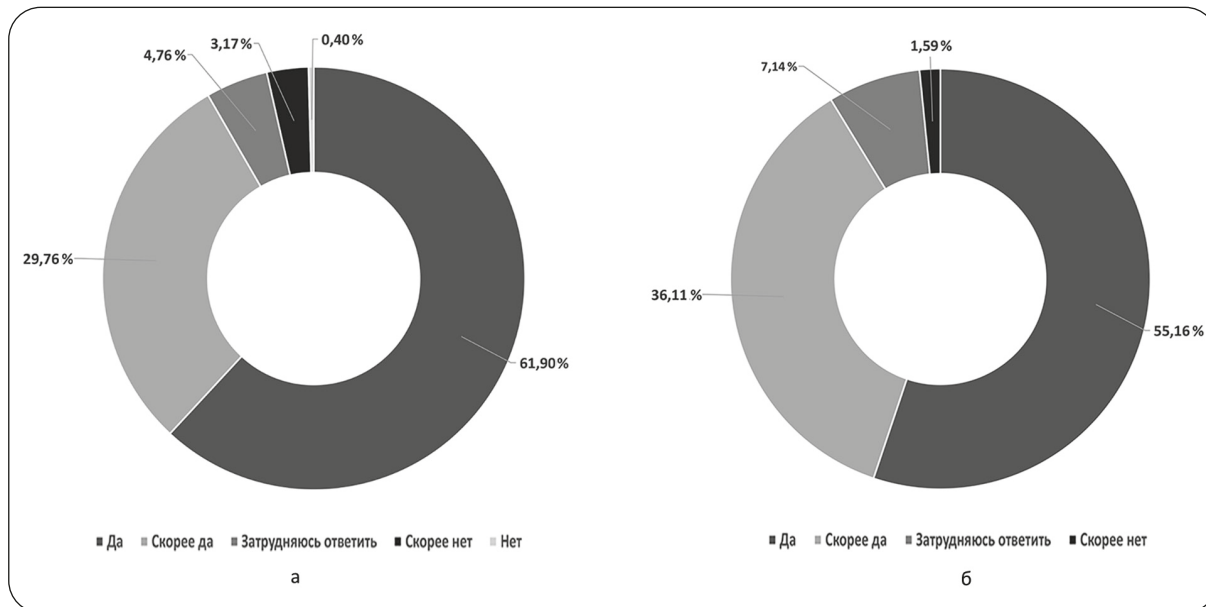


Рис. 4. Знание и уровень согласия с официально декларируемыми ценностями в организации (ответы респондентов): (а) распределение сотрудников по знанию официально декларируемых ценностей в организации; (б) распределение сотрудников по уровню согласия с официально декларируемыми ценностями в организации

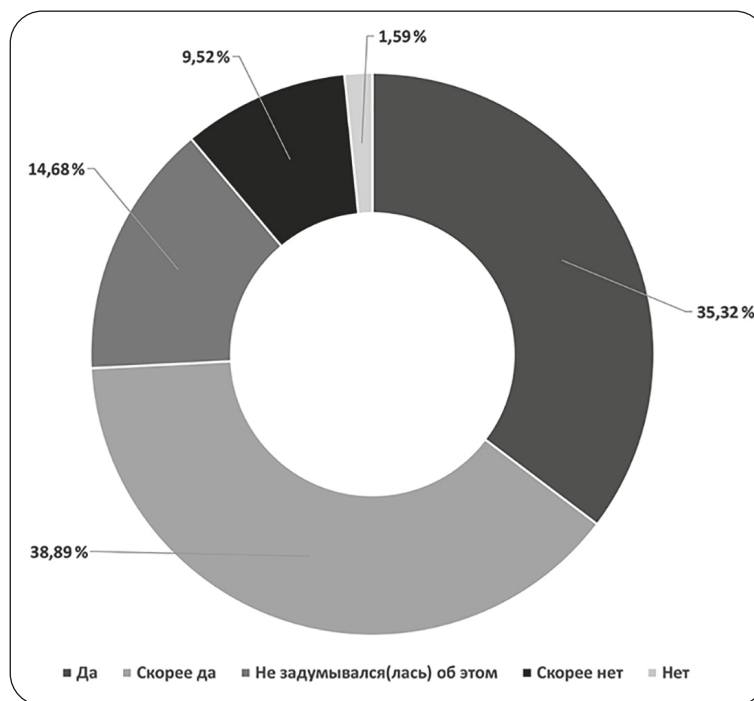


Рис. 5. Успешность внедрения управленческих инноваций зависит от ее соответствия корпоративным ценностям, принятым в организации: ответы респондентов

управленческих инноваций с ценностями компании, тем сильнее вовлеченность сотрудников в процесс управленческих инноваций и слабее эффект неудачных внедрений в прошлом (коэффициент корреляции Спирмена составляет 0,22 и  $-0,17$  соответственно). В ходе проведенных полуструктурированных интервью многие топ-менеджеры российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой отраслей отмечали, что ценности, являясь основой деятельности организации, создают мощнейший стимул использования тех или иных практик.

С учетом полученных выводов сформулированы две практические рекомендации по организации процесса внедрения управленческих инноваций на основании восприятия сотрудниками соответствия внедряемой управленческой инновации официально декларируемым ценностям в организации:

- 1) проверка соответствия управленческой инновации ценностям, принятым в организации, перед ее непосредственным внедрением. При выявлении несоответствия управленческой инновации официально декларируемым ценностям рассмотреть целесообразность ее внедрения;
- 2) демонстрация соответствия новой управленческой практики официально декларируемым в организации ценностям в процессе внедрения управленческих инноваций.

### **Ключевые показатели эффективности сотрудников**

Приблизительно 95% опрошенных респондентов подтвердили, что им известны основные ключевые показатели эффективности их деятельности. Однако далее встает вопрос о том, как внедряемая управленческая инновация может влиять на выполнение ключевых показателей эффективности (КПЭ) сотрудников. Предпосылкой проведенного исследования было наличие двух различных эффектов новых

управленческих практик и процессов на достижение КПЭ сотрудниками — они не способствуют либо препятствуют выполнению основных КПЭ.

Принципиальное отличие этих эффектов состоит в том, что в первом случае сотрудники могут формально использовать управленческую инновацию и продолжать осуществлять свою привычную деятельность, тогда как во втором — любое использование новых управленческих подходов и практик будет негативно сказываться на привычной деятельности, что будет вынуждать сопротивляться внедрению управленческой инновации. Как обнаружилось, оба эффекта имеют отрицательное влияние на процесс внедрения управленческих инноваций, т. е. сотрудники будут в одинаковой степени игнорировать управленческие инновации, которые не помогают им достичь КПЭ, и высказывать мнение о неэффективности тех, что мешают достижению КПЭ (коэффициент корреляции Кендалла составляет 0,26).

Результаты проведенных интервью с топ-менеджерами показали, что в отношении внедрения управленческих инноваций одной из основных проблем в целеполагании сотрудников является краткосрочная ориентация КПЭ. Большинство целей сотрудников ставятся на период в пределах года, тогда как управленческие инновации направлены на изменения в длительной перспективе — свыше 2–3 лет.

С учетом полученных выводов двух этапов эмпирической части исследования нами были даны две практические рекомендации по организации процесса внедрения управленческих инноваций на основании восприятия сотрудниками соответствия внедряемой управленческой инновации текущим КПЭ сотрудников:

- 1) проведение анализа влияния управленческой инновации на различные КПЭ целевых групп сотрудников. При выявлении негативного воздействия необходимо рассмотреть вопрос о целесообразности внедряемой управленческой инновации или скорректировать КПЭ

- сотрудников, на которых направлена новая управленческая практика;
- 2) формирование долгосрочных КПЭ целевой группе сотрудников, на которых направлена внедряемая управленческая инновация.

### **Вовлеченность сотрудников в процесс управленческих инноваций**

#### *Ощущение востребованности управленческих инноваций в организации*

Согласно результатам исследования, практика использования управленческой инновации среди коллег и руководства является положительным стимулом при внедрении управленческой инновации (рис. 6а, б). При этом не наблюдается более сильного влияния одной или другой группы. Для части респондентов ощущение востребованности управленческой инновации в организации является однозначно положительным стимулом, что подтверждается 80% утвердительных ответов респондентов.

В ходе исследования был выявлен интересный факт, свидетельствующий о том, что для «новичков» (до года работы) ощущение востребованности управленческой инновации в организации является более значимой предпосылкой их внедрения, чем для остальных групп сотрудников (рис. 7а, б). При этом востребованность управленческой инновации среди руководства воспринимается всеми группами сотрудников примерно одинаково. Таким образом, для «новичков» большим стимулом к внедрению управленческой инновации является ее использование коллегами, а не руководством.

Анализ результатов проведенных полуструктурированных интервью с топ-менеджерами компаний химической и нефтегазовой отраслей выявил одну из главных, по мнению интервьюируемых экспертов, проблем при внедрении управленческих инноваций — возврат к преж-

ним практикам. При наличии возможности пользоваться прежними проверенными подходами и практиками сотрудники склонны к оппортунистическому поведению в отношении управленческих инноваций и не вовлекаются в процесс их внедрения.

На основании изучения восприятия сотрудниками влияния востребованности управленческих инноваций в организации на процесс ее внедрения были сформулированы две практические рекомендации в отношении процесса внедрения управленческих инноваций:

- 1) пилотирование управленческой инновации на ограниченной выборке сотрудников;
- 2) создание ощущения неизбежности изменений посредством закрытия возможности использования прежних подходов и практик.

Представленные рекомендации позволяют представить авторский взгляд на этапы процесса внедрения управленческих инноваций, состоящий из четырех основных элементов (рис. 8).

#### *Полномочия принятия решений*

Приблизительно 91% респондентов отметили положительное влияние наделяния сотрудников полномочиями принятия решений в процессе внедрения управленческих инноваций (рис. 9). Иными словами, предоставление сотрудникам полномочий принятия решений в отношении внедрения управленческих инноваций будет повышать их мотивацию на участие в данном процессе, а также дальнейшее использование управленческой инновации.

Проведенные интервью с топ-менеджерами российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой отраслей показали, что наделяние сотрудников полномочиями принятия решений может использоваться только на этапе пилотирования и масштабирования управленческой инновации (рис. 8). По мнению экспертов, если сотрудники будут иметь возможность постоянно вносить коррективы, то будет происходить по-

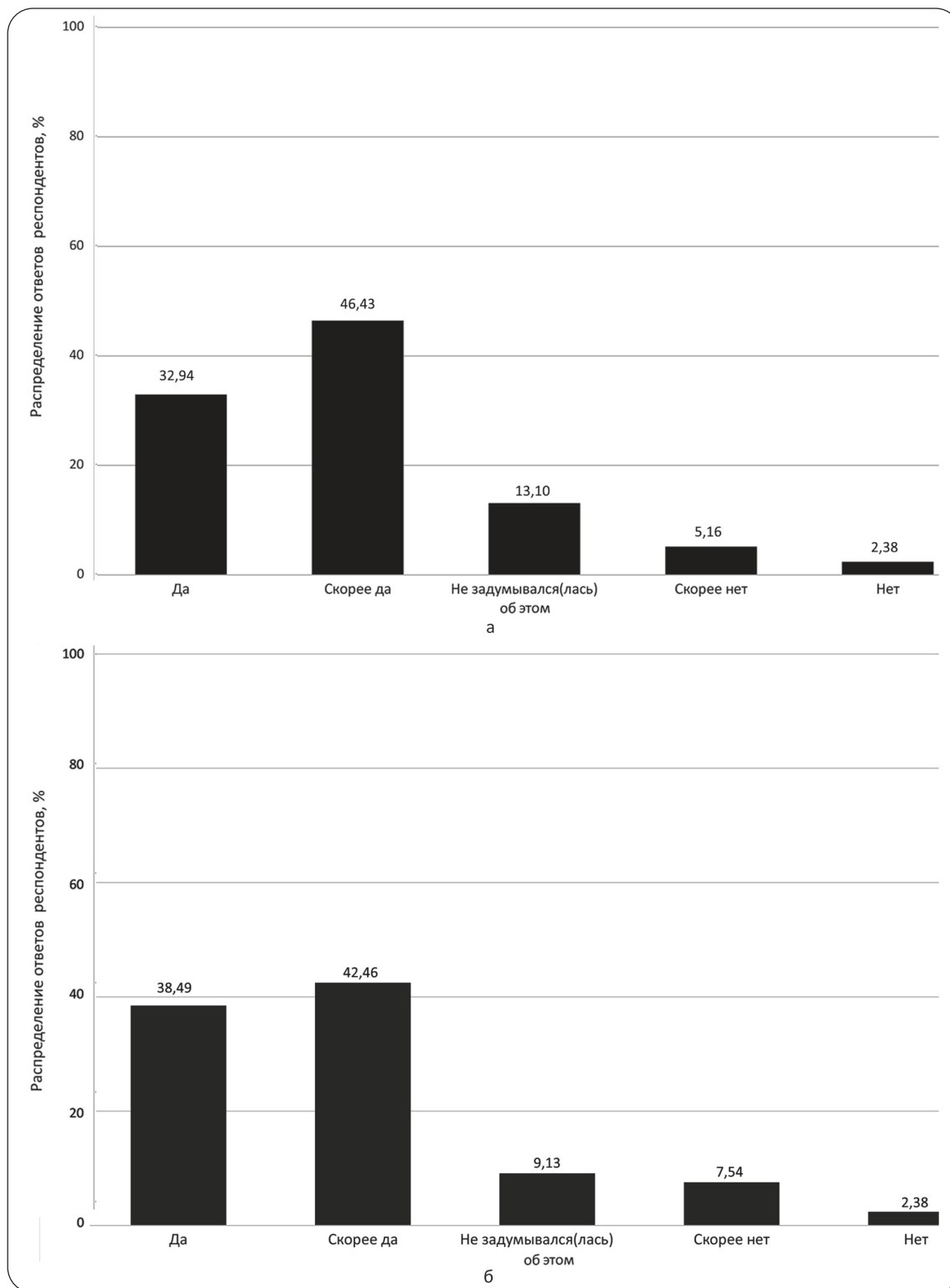


Рис. 6. Использование управленческих инноваций в организации как фактор их востребованности: (а) среди коллег; (б) руководством



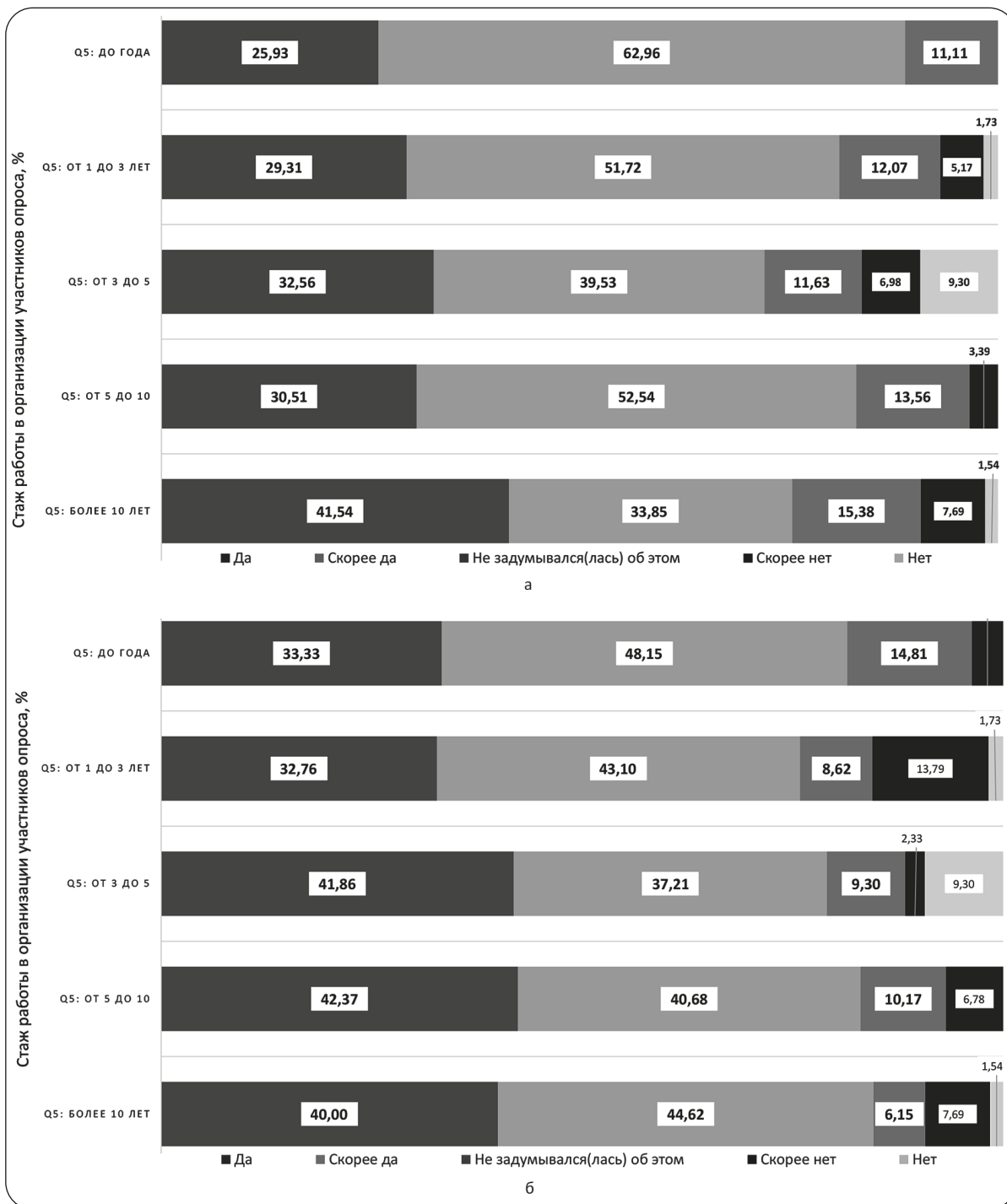


Рис. 7. Оценка влияния использования управленческих инноваций на их внедрение в зависимости от стажа работы респондентов: использование управленческих инноваций (а) среди коллег; (б) руководством

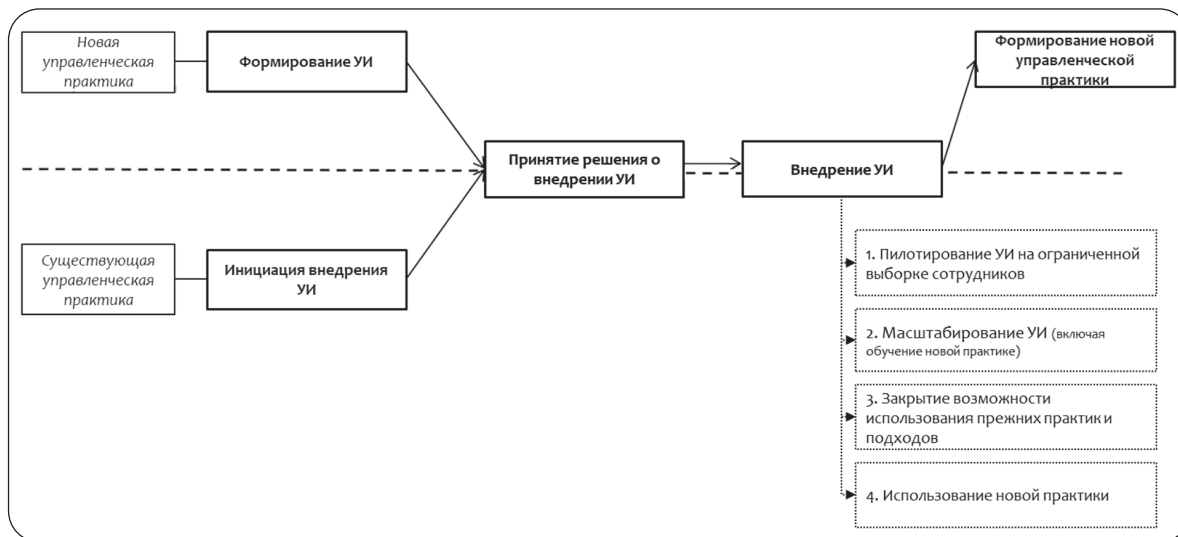


Рис. 8. Графическое представление процесса внедрения управленческих инноваций

Примечание: УИ — управленческая инновация.

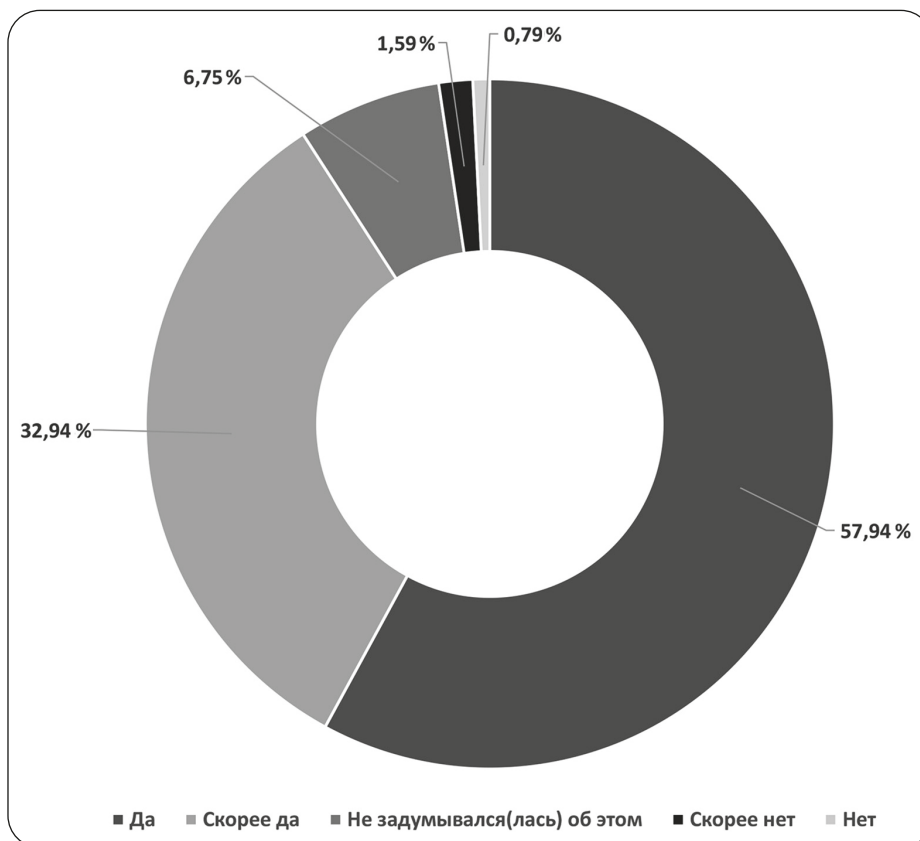


Рис. 9. «Наделение сотрудников полномочиями принятия решений в процессе внедрения управленческих инноваций усиливает мотивацию к ее использованию в дальнейшем»: ответы респондентов

стоянный возврат к этапам пилотирования и масштабирования, что не позволит завершить внедрение управленческой инновации.

Таким образом, предлагается следующая практическая рекомендация в отношении полномочий сотрудников по принятию решений в процессе внедрения управленческих инноваций: начиная с этапа «Закрытие возможности использования прежних практик и подходов» (рис. 8), новая практика должна становиться утвержденным регламентом работы и не подвергаться каким-либо изменениям.

#### *Частота внедрения управленческих инноваций*

В отношении частоты внедрения управленческих инноваций респонденты высказались также достаточно однозначно. Большинство из опрошенных (примерно 84 %) отметили, что слишком частое внедрение управленческих инноваций снижает эффективность их внедрения и последующего использования.

Однако при ответе на вопрос о рациональной частоте внедрения мнения респондентов разделились. Большинство опрошенных сотрудников (40,83 %) подчеркнули, что рациональная частота внедрения управленческих инноваций — «один раз в год» (рис. 10). Однако каждый четвертый респондент указал на частоту «раз в 2–3 года». На третьем месте (20,83 %) — «раз в полгода». Таким образом, есть сотрудники (каждый пятый), которые готовы постоянно улучшать бизнес-процессы и внедрять управленческие инновации, 4 из 10 считают оптимальным проводить такие изменения ежегодно, что составляет модальное значение, а каждый четвертый респондент указывает на необходимость использования новых практик с периодичностью в 2–3 года.

Кроме того, интересным является вывод о наличии обратной корреляции между стажем работы в организации и готовностью к частому внедрению управленческих

инноваций (коэффициент корреляции Кендалла составляет  $-0,165$ ). С ростом продолжительности работы в организации проявляется инертность к изменениям в части управленческих подходов и практик. Полученные результаты свидетельствуют о том, что при внедрении управленческих инноваций чаще чем раз в год необходимо уделять внимание составу проектной команды внедрения — в нее должны попадать сотрудники, готовые к частым изменениям. При этом индикатором готовности к изменениям может служить стаж работы в организации.

Таким образом, одним из практических выводов исследования является заключение о том, что наиболее значимые управленческие инновации необходимо внедрять не чаще чем раз в полгода, при этом рациональная частота — один раз в год. При увеличении частоты внедрения новых управленческих подходов и практик следует формировать команды, в которых есть как сотрудники с небольшим стажем работы (драйверы изменений), так и опытные (обладатели специализированных знаний о компании).

#### *Понимание эффектов от внедрения управленческих инноваций*

Согласно результатам анализа, понимание эффектов от используемой управленческой инновации является однозначно положительным стимулом для процесса ее внедрения. Более 90 % опрошенных сотрудников отметили позитивное влияние данной предпосылки, при этом свыше 75 % дали однозначно положительный ответ (рис. 11). Таким образом, наглядное представление эффектов от внедрения управленческих инноваций будет создавать стимул к ее использованию сотрудниками.

Анализ данных, полученных в ходе проведенных полуструктурированных интервью с топ-менеджерами компаний химической и нефтегазовой отраслей, позволяет сформировать пять основных способов демонстрации эффектов управленческой ин-

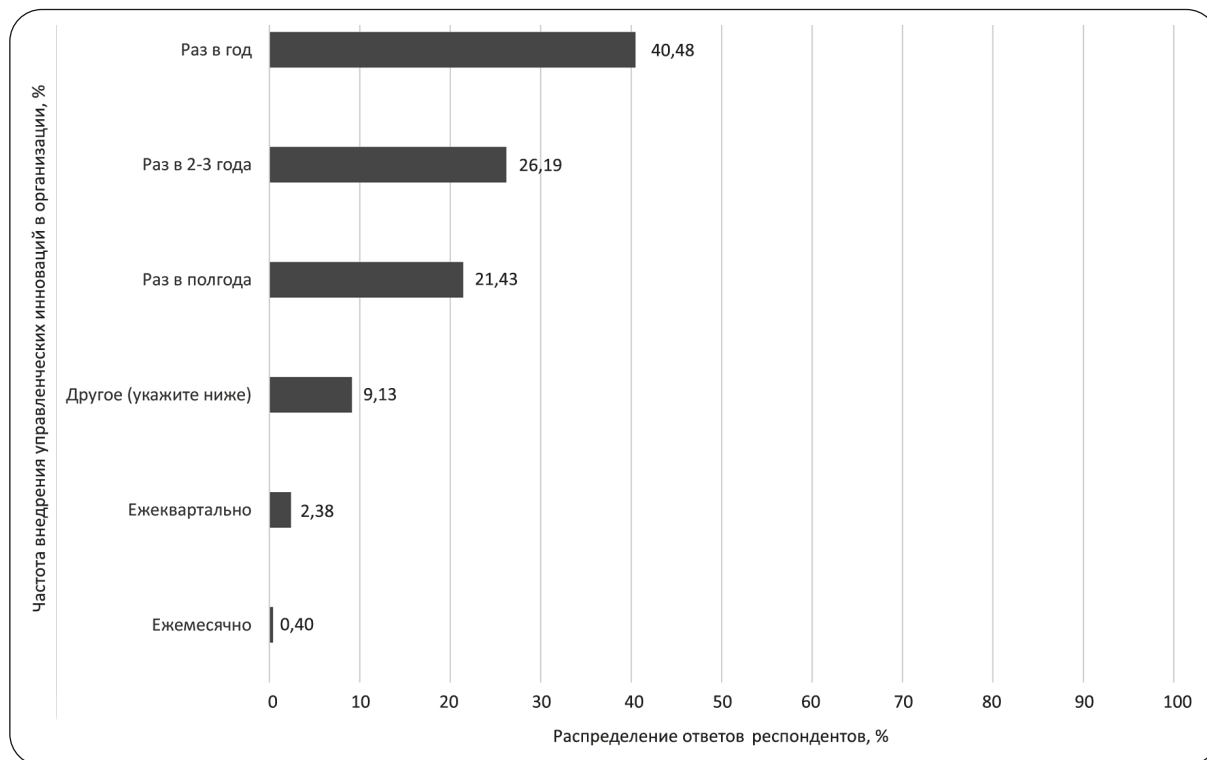


Рис. 10. Рациональная частота внедрения управленческих инноваций: ответы респондентов

новации для повышения вовлеченности сотрудников в процесс ее внедрения.

1. *Создание прямой связи эффектов с КПЭ сотрудников.* Данный способ позволяет наиболее наглядно продемонстрировать, как внедряемая управленческая инновация будет оказывать эффект на деятельность организации в целом и конкретного сотрудника в частности. Он также коррелирует с предложенной рекомендацией по пересмотру КПЭ сотрудников при внедрении управленческой инновации при выявлении противоречия с эффектами от внедряемой новой управленческой практики.
2. *Совместное формирование образа результата с группой изменений.* Эффекты от внедряемых управленческих инноваций не всегда могут быть полностью понятны в рамках отдельно взятой организации. В этой связи участие коман-

ды в процессе формирования ожидаемых эффектов от управленческой практики может существенно повысить их вовлечение в дальнейшие этапы внедрения управленческой инновации.

3. *Демонстрация эффектов на примере других подразделений или компаний.* Важным аспектом данного способа является степень доверия к тем примерам, на которых демонстрируются эффекты от внедряемых управленческих инноваций. Результаты эмпирического исследования основных предпосылок внедрения управленческих инноваций показали, что при использовании опыта внедрения управленческих инноваций в других компаниях для сотрудников важно, чтобы бизнес-процессы организаций имели достаточное сходство. Эта практическая рекомендация позволяет внедрять управленческие инновации на основании внутреннего опыта организа-

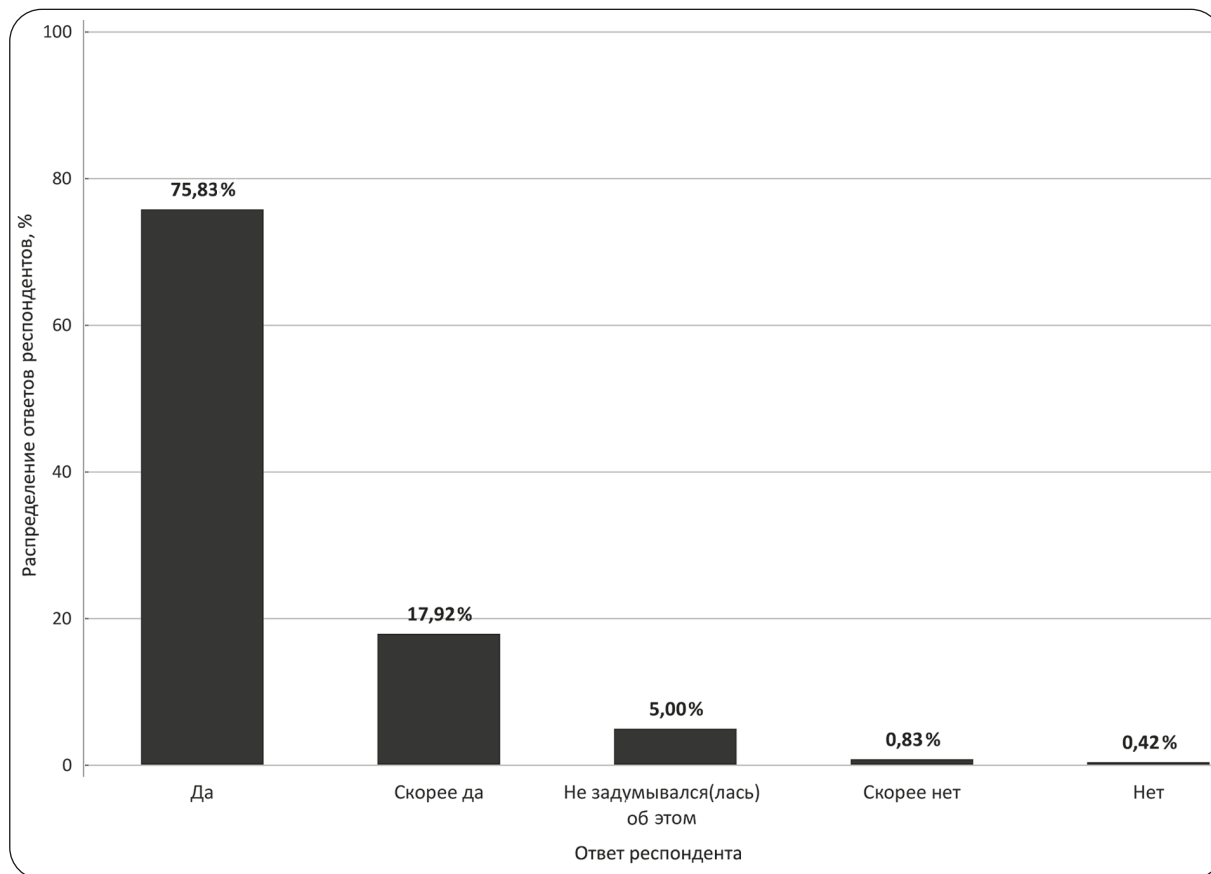


Рис. 11. Понимание эффектов от внедрения управленческих инноваций: ответы респондентов

ции (после их пилотирования на ограниченной выборке сотрудников). Однако важно отметить: для использования указанного подхода необходимо убедиться, что целевая группа сотрудников будет воспринимать другое подразделение или компанию как ролевую модель при внедрении управленческой инновации.

4. *Разделение эффектов на краткосрочные и долгосрочные.* Одной из отличительных черт управленческих инноваций является долгосрочность эффектов от их внедрения. При рассмотрении соответствия КПЭ и эффектов управленческих инноваций было показано, что необходимо вводить более долгосрочные КПЭ сотрудникам, участвующим в процессе внедрения новых управленческих

практик. Однако необходимо обратить внимание, что это возможно не для всех уровней сотрудников, а также охватывает только часть КПЭ. Выявление краткосрочных эффектов от внедрения управленческой инновации будет повышать вовлеченность сотрудников в процесс, поскольку результат станет более ощутимым в ближайшей перспективе.

5. *Верификация эффектов сторонней службой.* Этот подход коррелирует с одним из факторов, вошедших в представленный мультиуровневый подход к описанию предпосылок внедрения управленческих инноваций (Приложение 1). В рамках командного/группового уровня был обозначен фактор «баланс поддерживающих и противодействующих



внедрению управленческих инноваций сил». Суть данной предпосылки заключается в том, что существуют функции/департаменты/группы сотрудников в организации, поддерживающие и противодействующие внедрению управленческих инноваций, взаимодействие которых необходимо учитывать. Предлагаемый способ позволяет добавить третью сторону в противодействие двух сил и независимо оценить эффекты от внедрения управленческой инноваций. Доверие сотрудников к демонстрируемым эффектам, определенным таким образом, должно быть достаточно высоким. Ограничением здесь выступает сложность поиска действительно независимой службы в рамках процесса внедрения управленческой инновации — чем масштабнее инновация, тем это будет сложнее.

#### *Опыт неудачных внедрений управленческих инноваций*

Интересно, что опыт неэффективного внедрения управленческих инноваций в прошлом не имеет однозначно негативного влияния на процесс внедрения управленческих инноваций в настоящем (рис. 12). Значит, знакомая фраза «Мы это уже пробовали, и ничего не получилось» может являться скорее защитной реакцией на внедряемые изменения, нежели реальным ощущением «выученной беспомощности»<sup>5</sup>.

В результате статистического анализа обнаружено, что с ростом стажа работы снижается влияние эффекта неудачных внедрений в прошлом (коэффициент корреляции Кендалла составляет 0,105). Сотрудники, работающие в должности до года, склонны к восприятию прошлого негативного опыта (рис. 13). Это объясняется тем, что они еще плохо понимают, как

<sup>5</sup> Выученная беспомощность — нарушение мотивации в связи с пережитой субъектом неподконтрольностью ситуации, где результат не зависел от прилагаемых усилий. Термин впервые был использован М.Селигманом в 1967 г. [Seligman, 1967].

работают процессы в организации, и не до конца осознают необходимость изменений, а также опираются на мнение других, более опытных сотрудников. Сотрудники, проработавшие от 1 года до 3 лет (рис. 13), менее склонны к восприятию неудач прошлого в отношении управленческих инноваций. Такие сотрудники уже достаточно хорошо разобрались в процессах организации и готовы бросить вызов текущему «статус-кво» даже при наличии негативного опыта изменений в прошлом.

Однако важно отметить, что при дальнейшем накоплении стажа работы влияние негативного опыта в прошлом усиливается — вновь проявляется эффект «выученной беспомощности» (рис. 13). Таким образом, можно сделать вывод о том, что сотрудники с небольшим опытом работы в компании (от 1 года до 3 лет) наименее подвержены опыту неэффективного внедрения управленческих инноваций в прошлом и должны составлять основу команд внедрения управленческих инноваций в настоящем.

Выводы, сделанные на основании опроса респондентов — сотрудников компаний химической и нефтегазовой промышленности, подтверждаются результатами проведенных интервью с топ-менеджерами. Большинство опрошенных экспертов отметили, что опыт неудачных внедрений управленческих инноваций в прошлом является существенным ограничивающим фактором при внедрении новых управленческих практик в настоящем. Однако многие респонденты подчеркнули, что необходимо учитывать отличия в восприятии изменений различными группами сотрудников. Одна часть сотрудников обладает большей готовностью к изменениям и менее подвержена этому эффекту, другая — более инертна к изменениям и будет гораздо сильнее подвержена опыту неудачных внедрений управленческих инноваций в прошлом. Необходимо обратить внимание, что интервьюируемые эксперты не связывали такое разделение только с опытом работы, хотя и соглашались с влияни-

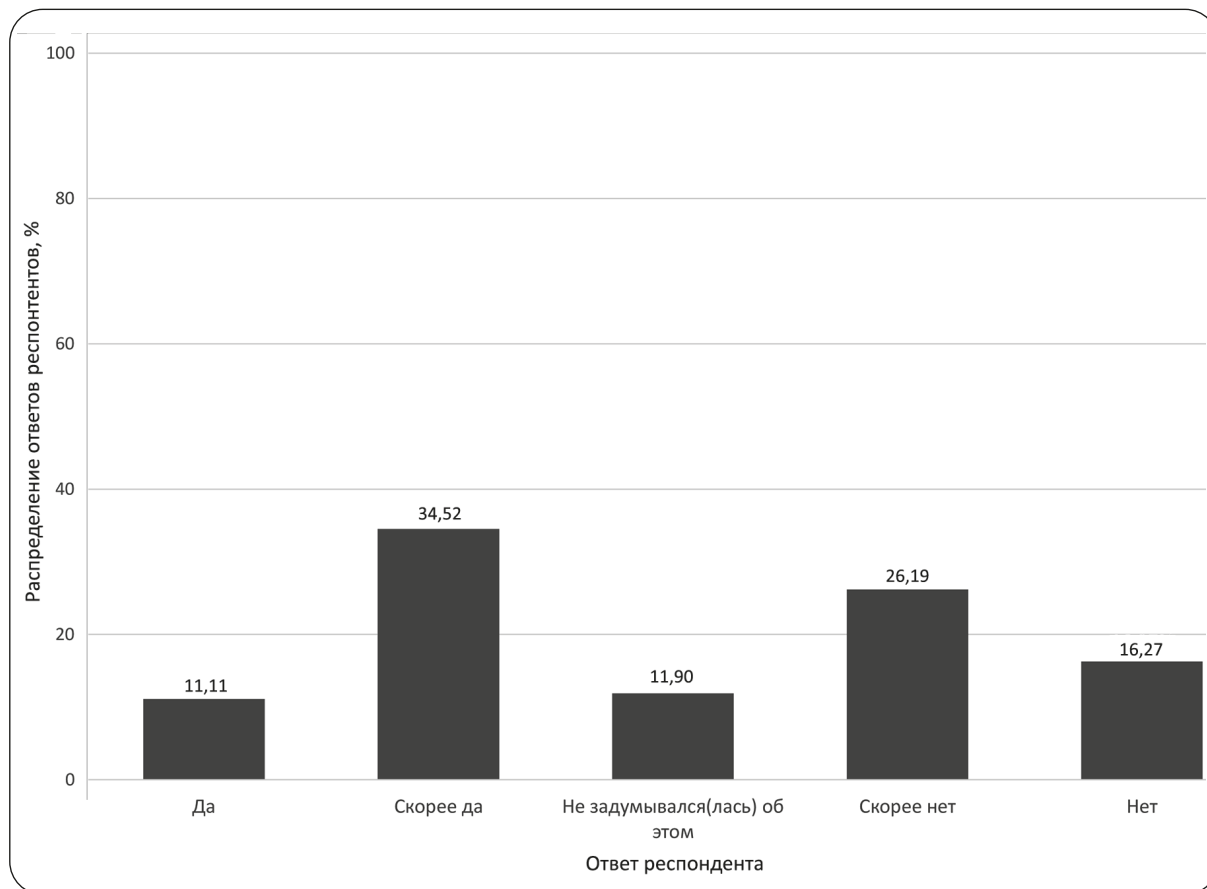


Рис. 12. «Неудачные внедрения управленческих инноваций в прошлом создают ощущение неизбежности неудачи в настоящем»: ответы респондентов

ем данного фактора. Многие топ-менеджеры компаний химической и нефтегазовой отраслей отметили, что часть сотрудников в принципе не склонна к изменениям и не будет поддерживать изменения.

С учетом полученных в ходе опроса сотрудников данных и проведенных интервью с топ-менеджерами крупных частных компаний химической и нефтегазовой промышленности выдвинуты две практические рекомендации по работе с опытом неудачных внедрений управленческих инноваций в прошлом и снижению эффекта выученной беспомощности.

#### 1. Трансформировать неудачи в опыт.

Неудачи прошлых внедрений должны быть детально изучены и проанализи-

рованы совместно с целевой группой сотрудников, которые участвуют во внедрении управленческой инновации. Понимание причин неудачных внедрений в прошлом позволит сформировать опыт и знания для внедрения управленческой инновации в настоящем. Эта рекомендация коррелирует с одним из факторов, вошедших в мультиуровневый подход к описанию предпосылок внедрения управленческих инноваций (Приложение 1). В рамках командного/группового уровня был выделен фактор «опыт внедрения управленческих инноваций». Отсутствие такого опыта может быть компенсировано в процессе внедрения управленческой инновации по аналогии

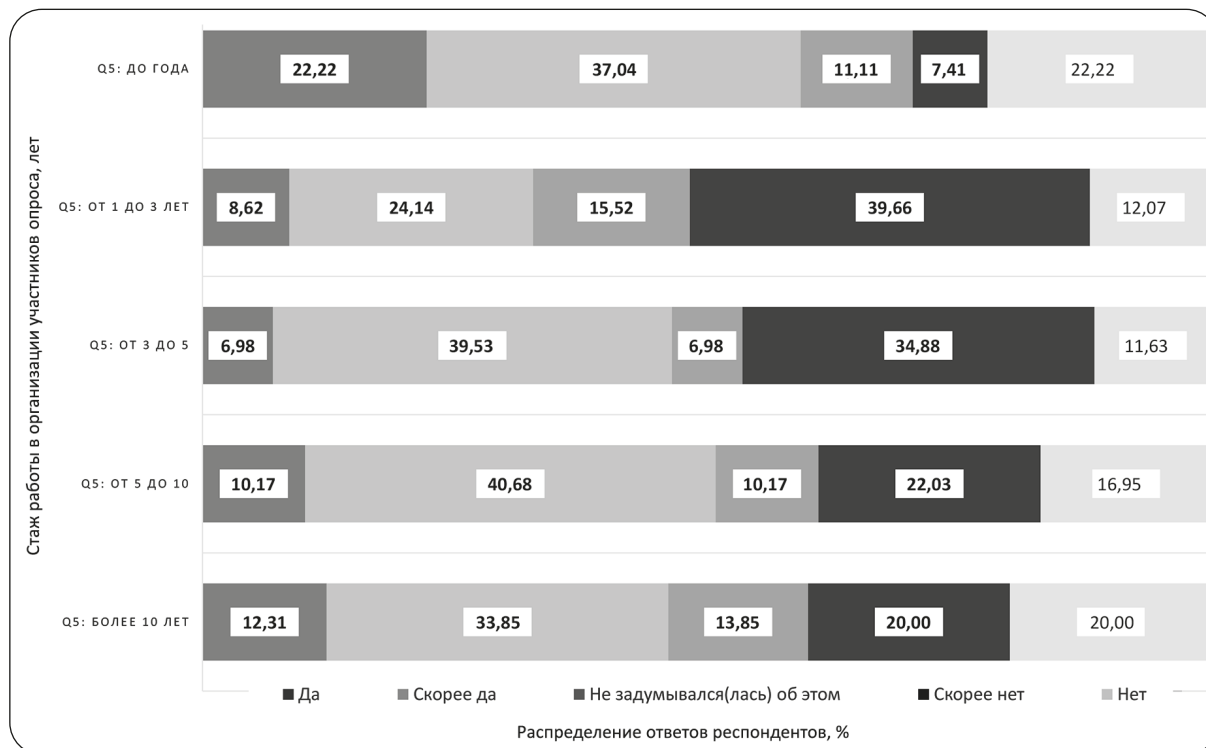


Рис. 13. «Неудачные внедрения управленческих инноваций в прошлом создают ощущение неизбежности неудачи в настоящем»: ответы респондентов

с тем, как предлагается наращивать понимание причинно-следственных связей в рамках изменений производственного процесса [McGrath, Tsai, 1996]. Эта рекомендация позволит усилить данный опыт для команды изменений при его недостатке.

2. *Включать группы сотрудников, наименее готовых к изменениям, последними в масштабирование управленческих инноваций.* Пилотирование управленческих инноваций необходимо осуществлять с группой наиболее готовых к изменениям сотрудников. Дальнейшее масштабирование должно распространяться на различные группы сотрудников, которые будут отбираться по степени готовности к таким изменениям. Наиболее резистентным к трансформациям сотрудникам следует завершать масштабирование

управленческой инновации. Это позволит накопить достаточный опыт внедрения конкретной управленческой практики. Предлагаемый подход также дает возможность использовать демонстрацию эффектов от внедряемой инновации на примере других подразделений для повышения вовлечения наименее готовых к модификациям групп сотрудников. Одним из критериев отбора групп сотрудников может являться опыт работы, описанный в эмпирической части настоящего исследования. Важно отметить, что набор критериев может быть существенно расширен и стать уникальным для каждой организации в зависимости от характеристик компании и ее окружающей среды.

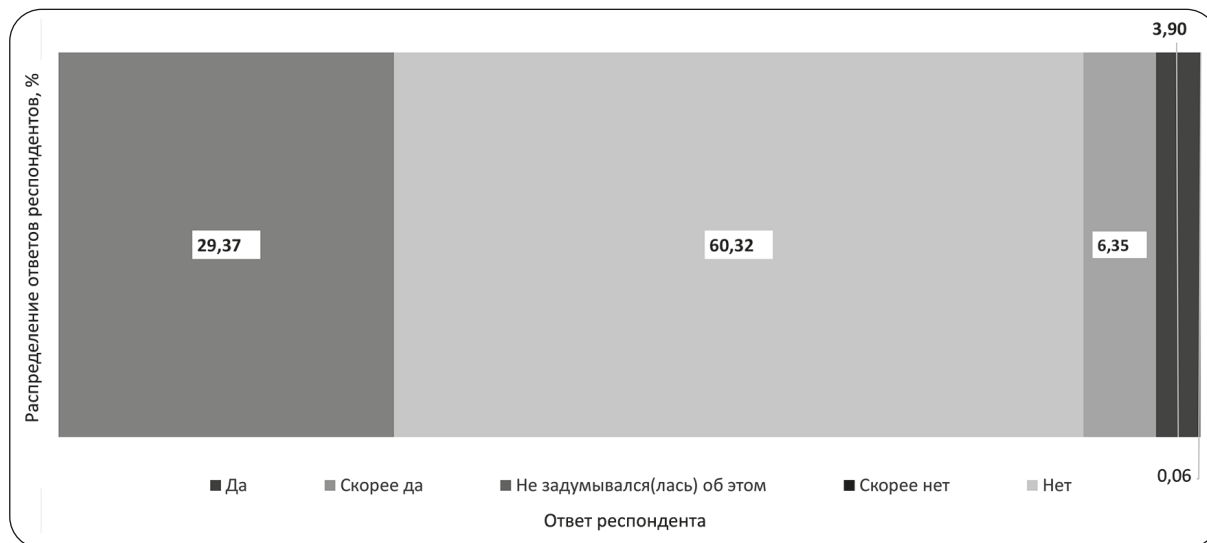


Рис. 14. «Успешный опыт внедрения управленческой инновации в других организациях будет стимулировать меня использовать ее в своей компании»: ответы респондентов

### Взаимодействие компании с бизнес-средой

Результаты опроса показали, что приблизительно 90 % сотрудников считают, что успешный опыт внедрения УИ в других организациях будет стимулировать их использование в своей компании (рис. 14).

При этом для сотрудников важно, когда бизнес-процессы организаций имеют достаточное сходство, чтобы их опыту можно было доверять (коэффициент корреляции Спирмена между факторами вовлеченности и опытом других организаций составляет от 0,18 до 0,4 при уровне значимости 5 %).

Взаимодействие с российскими и мультинациональными компаниями является достаточно значимым источником опыта внедрения управленческих инноваций для крупных российских компаний — 47 % респондентов отметили, что их организация обменивается опытом внедрения УИ с другими организациями (рис. 15а). При этом примерно каждый третий респондент подтвердил, что сам принимает участие в подобном рода взаимодействии (рис. 15б).

Однако наблюдается отличие в проценте вовлечения сотрудников в зависимости от занимаемой должности. В ходе статистического анализа было выявлено, что топ-менеджеры и руководители среднего звена принимают гораздо большее участие в процессе обмена опытом внедрения управленческих инноваций с другими организациями по сравнению с рядовыми сотрудниками (коэффициент корреляции Кендалла составляет 0,2).

Анализ данных, полученных по результатам интервью с топ-менеджерами российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой отрасли, подтвердил выводы, сделанные на основании опроса респондентов — сотрудников данных компаний. Однако интервьюируемые экспертами было отмечено, что проблема вовлечения рядовых сотрудников в обмен опытом с другими компаниями заключается в ограничении количества сотрудников, которых возможно вовлечь в данную активность. Принимая во внимание данный фактор, компании вынуждены вовлекать только очень небольшую часть рядовых сотрудников. По нашему мнению, выбор таких представителей от

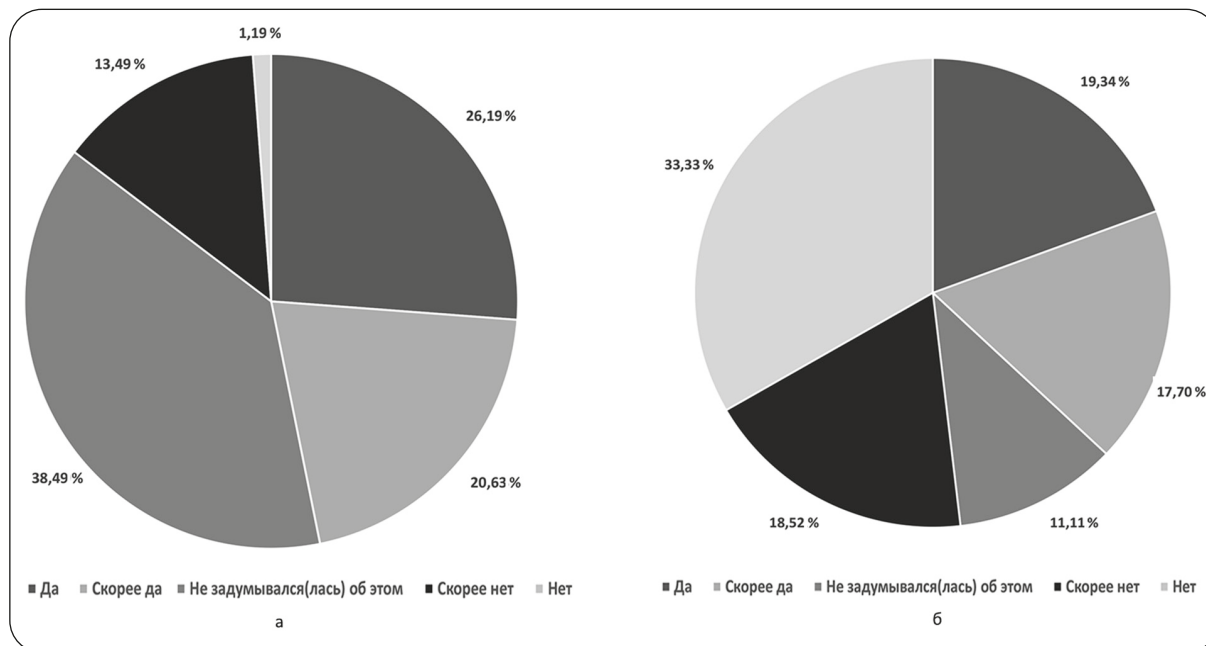


Рис. 15. Обмен опытом внедрения управленческих инноваций с другими организациями — ответы респондентов: (а) компания в целом; (б) сотрудники — респонденты компании

компании является достаточно сложной задачей, однако ее решение может серьезно усилить вовлеченность сотрудников в процесс внедрения управленческих инноваций.

С учетом полученных данных в рамках эмпирического исследования были сформулированы три практические рекомендации по организации взаимодействия компании с бизнес-средой в части изучения опыта внедрения управленческих инноваций:

- 1) взаимодействие должно проходить с компаниями, имеющими достаточное сходство бизнес-процессов, так как доверие к опыту таких компаний у сотрудников выше;
- 2) необходимо включать в проектные команды взаимодействия с другими компаниями не только управленческий состав, но и рядовых сотрудников, чтобы они могли перенимать успешный опыт внедрения управленческих инноваций «из первых рук»;

- 3) среди рядовых сотрудников следует выбирать неформальных лидеров и включать их в команды взаимодействия с другими компаниями. Такие сотрудники смогут стать лидерами изменений в своих коллективах и ускорить процесс пилотирования и масштабирования новых управленческих практик и подходов.

### МОДЕЛЬ ВОСПРИЯТИЯ ПРЕДПОСЫЛОК ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ СОТРУДНИКАМИ РОССИЙСКИХ КРУПНЫХ ЧАСТНЫХ КОМПАНИЙ ХИМИЧЕСКОЙ И НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛЕЙ

На основании проведенного теоретического и эмпирического исследований в настоящей статье были сформулированы 17 практических рекомендаций для каждой из трех мультиуровневых предпосылок внедрения



управленческих инноваций: (1) соответствие управленческой инновации ценностям организации и целям сотрудников; (2) вовлеченность сотрудников в процесс внедрения управленческих инноваций; (3) взаимодействие компании с бизнес-средой.

Данные рекомендации были соотнесены с этапами процесса внедрения управленческих инноваций (рис. 8), что позволило представить их в формате практического инструмента — Модели восприятия предпосылок внедрения управленческих инноваций (Приложение 2), — являющегося частным случаем модели внедрения управленческих инноваций для российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой отрасли (Приложение 1). Этот инструмент предполагает создание практических рекомендаций для каждого из этапов процесса управленческих инноваций от инициации внедрения управленческой инновации до использования новой управленческой практики в отношении воспринимаемых сотрудниками эффектов предпосылок их внедрения.

Таким образом, использование модели восприятия предпосылок внедрения управленческих инноваций позволит обеспечить контроль и предсказуемость процесса внедрения управленческих инноваций.

## ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование предпосылок внедрения управленческих инноваций показало, что более 50% респондентов из 252 опрошенных представителей компаний химической и нефтегазовой промышленности отметили повышение актуальности внедрения управленческих инноваций в связи нарастающей неопределенности внешней среды, вызванной пандемией COVID-19.

В результате анализа теоретических аспектов внедрения УИ были выявлены три мультиуровневые предпосылки, наиболее сильно оказывающие влияние на внедрение управленческих инноваций в ор-

ганизациях и охватывающие такие области как: ценности организации, цели сотрудников, вовлеченность сотрудников в процесс управленческих инноваций, а также взаимодействие организацией с бизнес-средой.

В рамках исследования влияния соответствия управленческих инноваций ценностям организации и целям сотрудников полученные данные подтвердили, что соответствие управленческой инновации корпоративным ценностям положительно сказывается на процессе ее внедрения. В ходе полуструктурированных интервью многие топ-менеджеры российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой отраслей отмечали, что ценности, являясь основой деятельности организации, создают мощнейший стимул использования тех или иных практик при их соответствии основным постулатам, принятым в компании. Таким образом, сделан вывод о необходимости проверки соответствия управленческих инноваций ценностям, принятым в организации, перед ее непосредственным внедрением, а также демонстрации соответствия новой управленческой практики официально декларируемым в организации ценностям в процессе внедрения управленческих инноваций. Кроме того, продемонстрировано, что сотрудники не получают стимула к использованию управленческой инновации, если она не помогает в достижении поставленных им ключевых показателей эффективности (КПЭ). Однако они будут избегать внедрения инновации и высказывать мнение о ее неэффективности, если она мешает достижению КПЭ. Результаты проведенных интервью с топ-менеджерами показали, что в отношении внедрения управленческих инноваций одной из основных проблем в целеполагании сотрудников является краткосрочная ориентация КПЭ. Большинство целей сотрудников в крупных частных компаниях химической и нефтегазовой промышленности ставятся на период не более года, тогда как управленческие инновации

направлены на изменения в более длительном периоде: 2–3 года и более. Необходимо подчеркнуть, что перед внедрением управленческих инноваций необходимо проводить анализ влияния внедряемых управленческих практик на КПЭ, которые стоят у целевых групп сотрудников. При выявлении негативного влияния важно рассмотреть вопрос о целесообразности внедряемой управленческой инновации или скорректировать КПЭ сотрудников, на которых направлена новая управленческая практика, в том числе внедрить долгосрочно ориентированные КПЭ.

Ответом на второй исследовательский вопрос RQ2 о том, *какое влияние оказывает вовлеченность сотрудников в процесс внедрения управленческих инноваций*, стал такой вывод: вовлеченность сотрудников в процесс внедрения управленческих инноваций является важной предпосылкой к дальнейшему использованию новых практик и подходов в управлении компанией.

При этом результаты исследования указывают на то, что для формирования необходимого уровня вовлеченности сотрудников в процесс внедрения УИ важно фокусироваться на определенных элементах восприятия внедрения управленческих инноваций в организации:

- необходимо уделять внимание ощущению востребованности управленческих инноваций у сотрудников. Важно продемонстрировать, что управленческая практика используется в организации сотрудниками различных управленческих уровней и является неотъемлемой частью процессов компании. В этой связи рекомендуется проведение пилотирования управленческой инновации на ограниченной выборке сотрудников, а также создание ощущения неизбежности изменений посредством закрытия возможностей применения прежних подходов и практик (рис. 8);
- требуется формировать полномочия принятия решений у сотрудников, участвующих в процессе внедрения управлен-

ческих инноваций. Данная практика будет повышать их вовлеченность и мотивацию на дальнейшее использование новой управленческой практики. Однако, начиная с третьего этапа внедрения управленческих инноваций «Закрытие возможности использования прежних практик и подходов» (рис. 8), новая практика должна становиться утвержденным регламентом работы и не подвергаться каким-либо изменениям;

- наиболее значимые управленческие инновации необходимо внедрять не чаще чем раз в полгода, при этом рациональной частотой внедрения новых управленческих практик является «один раз в год». При увеличении частоты внедрения новых управленческих подходов и практик следует формировать команды, в которых есть как сотрудники с небольшим стажем работы (драйверы изменений), так и опытные (обладатели специализированных знаний о компании);
- крайне важно демонстрировать ожидаемые эффекты от внедряемой управленческой инновации. В исследовании сформированы пять основных способов демонстрации эффектов управленческой инновации для повышения вовлеченности сотрудников в процесс ее внедрения:
  - 1) создание прямой связи эффектов с КПЭ сотрудников;
  - 2) совместное формирование образа результата с группой изменений;
  - 3) демонстрация эффектов на примере других подразделений или компаний;
  - 4) разделение эффектов на краткосрочные и долгосрочные;
  - 5) верификация эффектов сторонней службой;
- сотрудники с небольшим опытом работы в компании (от 1 года до 3 лет) меньше всего подвержены опыту неэффективного внедрения управленческих инноваций в прошлом и должны составлять основу команд внедрения управленческих инноваций в настоящем. В этой связи ре-

комендуется включать группы сотрудников, наименее готовых к изменениям, последними в масштабирование УИ. Также на основании результатов исследования приводится рекомендация о необходимости трансформации неудач в опыт: неудачи прошлых внедрений должны быть детально изучены и проанализированы совместно с целевой группой сотрудников, которые участвуют во внедрении управленческой инновации.

Третий исследовательский вопрос QR3 заключался в изучении значимости взаимодействия организации с бизнес-средой как предпосылки внедрения управленческих инноваций. Выявлено, что успешный опыт внедрения управленческих инноваций в других организациях будет стимулировать ее использование в своей компании, причем для сотрудников важно, чтобы бизнес-процессы организаций имели достаточное сходство, чтобы их опыту можно было доверять (коэффициент корреляции Спирмена между факторами вовлеченности и опытом других организаций составляет от 0,18 до 0,4 при уровне значимости 5%).

Следовательно, вовлечение рядовых сотрудников в процесс обмена опытом внедрения УИ с другими организациями может заметно повысить доверие к новым управ-

ленческим практикам, уже используемым в других компаниях. Необходимо включать в проектные команды взаимодействия с другими компаниями не только управленческий состав, но и рядовых сотрудников, чтобы они могли перенимать успешный опыт внедрения УИ «из первых рук». При этом среди рядовых сотрудников следует выбирать неформальных лидеров и включать их в команды взаимодействия с другими компаниями. Такие сотрудники смогут стать лидерами изменений в своих коллективах и ускорить процесс пилотирования и масштабирования новых управленческих практик и подходов.

Проведенное исследование показало, что для российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой промышленности соответствие УИ ценностям организации и целям сотрудников, вовлеченность сотрудников в процесс управленческих инноваций, а также взаимодействие организации с внешней средой являются тремя важными предпосылками внедрения управленческих инноваций. Использование этих предпосылок в рамках *Модель восприятия предпосылок внедрения управленческих инноваций* (Приложение 2) при построении процесса внедрения новых управленческих практик является практическим инструментом повышения эффективности управления компаниями данного типа.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Абдикеев Н. М. 2014. Экономика, основанная на знаниях, и инновационное развитие. *Вестник Финансового университета* 5 (83): 16–26.
- Бережной В. И., Таранова И. В., Цвириных И. А. 2011. Управленческие ресурсы XXI века. *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5. Экономика* 4: 277–284.
- Гарипова Г. Р. 2010. Методические аспекты оценки эффективности управленческих инноваций. *Вестник Казанского технологического университета* 1: 324–329.
- Гарипова Г. Р. 2010. *Совершенствование методики анализа и оценки внедрения управленческих инноваций на предприятиях промышленного комплекса*. Диссертация кандидата экономических наук. Казань.
- Гарипова Г. Р., Семенов Г. В., Хаертдинов А. И. 2011. Управленческая модель внедрения организационных инноваций. *Вестник Казанского технологического университета* 24: 196–204.
- Гетманова Г. В. 2005. *Диагностика и внедрение управленческих инноваций в деятель-*

- ности предприятия. Диссертация кандидата экономических наук. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики.
- Гусева Н. И., Советкин Я. Д. 2021. Ключевые области внедрения управленческих инноваций в российских и мультинациональных компаниях, действующих на российском рынке. *Проблемы Управления, выпуск 2*: 52–62. <http://doi.org/10.25728/ru.2021.2.5>
- Добрынин В. С. 2008. *Организация внедрения управленческих инноваций на промышленном предприятии*. Диссертация кандидата экономических наук. Москва: Московский государственный индустриальный университет.
- Дюпина Л. Ф., Дикунова М. С., Прокопов В. Н. 2015. Оценка эффективности управленческих инноваций. *Научный альманах 11–2 (13)*: 128–131.
- Ещенко М. Н. 2010. *Повышение эффективности инвестиционной деятельности промышленного предприятия при использовании управленческих инноваций*: Диссертация кандидата экономических наук. Санкт-Петербург.
- Житяева О. И. 2021. Формирование и развитие информационно-методического инструментария организационно-управленческих инноваций на основе инжинирингового центра. *Вестник УГНТУ, Серия: Экономика 1 (35)*: 30–36.
- Зубарев А. Е., Колесников А. М., Храповицкая Е. М. 2018. Совершенствование экономического механизма управления информацией как фактор организационно-управленческой инновации промышленных предприятий в условиях цифровизации экономики. *Вестник Тихоокеанского государственного университета 3 (50)*: 77–82.
- Кауфман Н. Ю., Ширинкина Е. В. 2017. Особенности формирования управленческих инноваций в условиях развития человеческого капитала. *Фундаментальные исследования 1*: 169–172.
- Киселева О. Н. 2007. *Особенности использования организационно-управленческих инноваций в системе антикризисного управления предприятием*. Диссертация кандидата экономических наук. Саратов: Саратовский государственный технический университет.
- Куприкова В. В., Сюбаева Ф. О., Труханович А. А., Анохина Л. В. 2021. Перспективы внедрения управленческих инноваций в современных организациях. *Научные записки ОрелГИЭТ 4 (40)*: 18–22.
- Лаврова Е. В. 2015. Организационно-управленческие инновации промышленных предприятий: создание индустриальных парков. В: В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалова (ред.). *Теоретико-методологические подходы к формированию системы развития предприятий, комплексов, регионов*, 26–39. Пенза: Пензенский государственный университет.
- Лебедев А. И. 2013. *Разработка организационно — экономических подходов и механизмов внедрения управленческих инноваций в организациях телекоммуникационного сектора экономики Российской Федерации*. Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук. Москва: МГТУ им. Н. Э. Баумана.
- Мыслякова Ю. Г. 2006. Понятие и типология управленческих инноваций. *Журнал экономической теории 4*: 156–160.
- Пресняков В. Ф., Донцова Е. С. 2015. К вопросу о внедрении управленческих инноваций на отечественных предприятиях медицинской промышленности. *Контролинг 57*: 54–58.
- Романова В. Г. 2007. *Социальный механизм управленческих инноваций*. Диссертация на соискание научной степени кандидата социологических наук. Москва: РАНХиГС при Президенте РФ.
- Синькевич Г. П. 2020. Роль и значение управленческих инноваций в административной деятельности. *Тенденции развития науки и образования 62 (11)*: 15–18.
- Советкин Я. Д. 2020. Управленческие инновации: подход к определению и классификации. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 19 (4)*: 493–519. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.404>



- Трацевская Л. Ф. 2021. Организационно-управленческие инновации: особенности, значения, проблемы внедрения в бизнес. *Материалы 73-й Региональной научно-практической конференции преподавателей, научных сотрудников и аспирантов*, 480–481. Витебск: ВГУ имени П. М. Машерова.
- Филин С. А., Якушев А. Ж. 2018. Организационно-управленческие инновации как основа цифровой экономики. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность* 14 (7): 1319–1332.
- Чечурина М. Н. 2010. Управленческие инновации XXI века. *Менеджмент в России и за рубежом* 5: 1–7.
- Юркан Е. И. 2007. *Формирование механизма организационной поддержки управленческих инноваций*. Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Aiken M., Hage J. 1971. The organic organization and innovation. *Sociology* 5 (1): 63–82.
- Allen J. D., Towne S. D. J., Maxwell A. E., DiMartino L., Leyva B., Bowen D. J., Linnan L., Weiner B. J. 2017. Measures of organizational characteristics associated with adoption and/or implementation of innovations: A systematic review. *BMC Health Services Research* 17 (1): 591.
- Axtell C. M., Holman D. J., Unsworth K. L., Wall T. D., Waterson P. E., Harrington E. 2000. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73 (3): 265–285.
- Battisti G., Stoneman P. 2021. Complementarities in the sourcing, use and exploitation of managerial and technological innovations. *Economics of Innovation and New Technology* <https://doi.org/10.1080/10438599.2021.1924697>
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. 2008. Management innovation. *Academy of Management Review* 33 (4): 825–845. <https://doi.org/10.2307/20159448>
- Bocquet R., Dubouloz S. 2020. Firm openness and managerial innovation: Rebalancing deliberate actions and institutional pressures. *Journal of Innovation Economics & Management* 32 (2): 43–74.
- Carboni O. A., Russu P. 2018. Complementarity in product, process, and organizational innovation decisions: Evidence from European firms. *R and D Management* 48 (2): 210–222.
- Ceptureanu E. G., Ceptureanu S. I. 2019. The impact of adoptive management innovations on medium-sized enterprises from a dynamic capability perspective. *Technology Analysis & Strategic Management* 31 (10): 1137–1151.
- Chang Y.-Y. 2016. Multilevel transformational leadership and management innovation: Intermediate linkage evidence. *Leadership and Organization Development Journal* 37 (2): 265–288.
- Chung G. H., Choi J. N. 2018. Innovation implementation as a dynamic equilibrium: Emergent processes and divergent outcomes. *Group & Organization Management* 43 (6): 999–1036.
- Damanpour F. Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science* 42 (5): 693–716.
- Damanpour F., Aravind D. 2011. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review* 8 (2): 423–454
- Damanpour F., Evan W. M. 1984. Organizational innovation and performance — the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly* 29 (3): 392–409.
- Damanpour F., Schneider M. 2006. Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization, and

- top managers. *British Journal of Management* 17 (3): 215–236.
- Damanpour F., Schneider M. 2009. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19 (3): 495–522.
- Damanpour F.J., Wischnevsky D. 2006. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management* 23 (4): 269–291.
- Edquist C., Hommen C.L., McKelvey M. 2001. *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Evan W.M., Black R. 1967. Innovation in business organizations: Some factors associated with success or failure of staff proposals. *Journal of Business* 40 (4): 519–530.
- Hajjaj M., Lechheb H. 2020. Understanding the Whys and Wherefores of Managerial Innovation in Morocco. *Change Management: An International Journal* 20 (1): 35–49.
- Hamel G. 2006. The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review* 84 (2): 72–84.
- Heij C.V., Volberda H.W., Van den Bosch F.A.J., Hollen R.M.A. 2019. How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. *R and D Management* 50 (2): 277–294.
- Janka M., Heinicke X., Guenther T.W. 2019. Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls. *Review of Managerial Science* 14: 1363–1404.
- Kimberly J.R. 1981. Managerial innovation. In: Nystrom P.C. and Starbuck W.H. (eds). *Handbook of Organizational Design*, 84–104. Oxford University Press: N.Y.
- Kimberly J.R., Evanisko M. 1981. Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal* 24 (4): 689–713.
- Klein K.J., Knight A. 2005. Innovation implementation — Overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science* 14 (5): 243–246.
- Klein K.J., Sorra J.S. 1996. The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Journal* 21 (1): 1055–1080.
- Mignon S., Ayerbe C., Dubouloz S., Robert M., West J. 2020. Managerial innovation and management of open innovation. *Journal of Innovation Economics & Management* 32 (2): 3–12.
- Repenning N. 2002. A simulation-based approach to understanding the dynamics of innovation implementation. *Organization Science* 13 (2): 109–127.
- Schumpeter J.A. 1947. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers: N.Y.
- Seligman M.E. 1967. Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology* 74 (1): 1–9.
- Sørensen J.B., Stuart T.E. 2000. Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly* 45 (1): 81–112.
- Stata R. 1989. Organizational learning — the key to management innovation. *Sloan Management Review* 30 (3): 63–74.
- Tagne G., Ningaye P., Kobou G. 2021. The effects of openness on managerial innovation in Cameroonian companies. *Journal of Organizational and End User Computing* 33 (4): 28–43.
- Tidd J. 2001. Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews* 3 (3): 169–183.
- Walker R.M., Damanpour F., Devece C.A. 2011. Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21 (2): 367–386.
- West M.A. 2002. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativ-



ity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology* **51** (3): 355–387.  
Zhang Y., Khan U. 2019. The influence of management innovation and technological

innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability* **11** (2): 495.

## TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Abdikееv N.M. 2014. Knowledge-based economy and innovative development. *Vestnik Finantsovogo Universiteta* **5** (83): 16–26. (In Russian)
- Berezhnoy V.I., Taranova I.V., Tsvirinko I.A. 2011. Management resources of the 21<sup>st</sup> century. *Vestnik Adigeiskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya 5. Ekonomika* **4**: 277–284. (In Russian)
- Garipova G.R. 2010. Methodological aspects of evaluating the effectiveness of management innovations. *Vestnik Kazanskogo Tekhnologicheskogo Universiteta* **1**: 324–329. (In Russian)
- Garipova G.R. 2010. *Improving the Methodology of Analysis and Evaluation of the Introduction of Managerial Innovations at Industrial Enterprises. Dissertation of the Candidate of Economic Sciences.* Kazan. (In Russian)
- Garipova G.R., Semenov G.V., Khaertdinov A.I. 2011. Management model of organizational innovation implementation. *Vestnik Kazanskogo Tekhnologicheskogo Universiteta* **24**: 196–204. (In Russian)
- Getmanova G.V. 2005. *Diagnostics and Implementation of Management Innovations in the Company's Activities.* Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. Saint-Petersburg: Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics Publ. (In Russian)
- Guseva N.I., Sovetkin Ya. D. 2021. Key areas for implementing management innovations within domestic and multinational companies operating in Russia. *Problemi Upravleniya* **2**: 52–62. <http://doi.org/10.25728/ru.2021.2.5> (In Russian)
- Dodrynin V.S. 2008. *Organization Of the Introduction of Managerial Innovations at An Industrial Enterprise.* Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. Moscow: Moscow State Industrial University. (In Russian)
- Dupina L.F., Dikunova M.S., Prokopov V.N. 2015. Assessment of efficiency of administrative innovations. *Nauchniy Almanakh* **11–2** (13): 128–131. (In Russian)
- Eshchenko M.N. 2010. *Improving the Efficiency of Investment Activity of an Industrial Enterprise Using Management Innovations.* Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. Saint-Petersburg. (In Russian)
- Zhityaeva O.I. 2021. Formation and development of information and methodological tools for organizational and managerial innovations based on the engineering center. *Vestnik UGNTU, Seriya: Ekonomika* **1** (35): 30–36. (In Russian)
- Zubarev A.E., Kolesnikov A.M., Khrapovitskaya E.M. 2018. Improvement of the economic mechanism of information management as a factor of organizational and administrative innovation of industrial enterprises in terms of economy digitalization. *Vestnik Tikhookeanskogo Gosudarstvennogo Universiteta* **3** (50): 77–82. (In Russian)
- Kaufman N.Yu., Shirinkina E.V. 2017. Features of formation of managerial innovations in the development of human capital. *Fundamentalnie Issledovaniya* **1**: 169–172. (In Russian)
- Kiseleva O.H. 2007. *Features of the Use of Organizational and Managerial Innovations in the System of Crisis Management of the Enterprise.* Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. Saratov: Saratov State Technical University. (In Russian)

- Kuprikova V.V., Syubaeva F.O., Trukhanovich A.A., Anokhina L.V. 2021. Prospects for the introduction of managerial innovations in modern organizations. *Nauchnie Zapiski OrelGIET* 4 (40): 18–22. (In Russian)
- Lavrova E.V. 2015. Organizational and managerial innovations of industrial enterprises: creation of industrial parks. In: V.V. Bondarenko, F.E. Udalova (eds). *Theoretical and Methodological Approaches to the Formation of a System of Development of Enterprises, Complexes, Regions*, 26–39. Penza: Penza State University. (In Russian)
- Lebedev A.I. 2013. *Development of Organizational and Economic Approaches and Mechanisms for the Introduction of Managerial Innovations in Organizations of the Telecommunications Sector of the Economy of the Russian Federation*. Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. Moscow: Bauman University. (In Russian)
- Myslyakova J.G. 2006. The definition and typology of management innovation. *Zhurnal Ekonomicheskoi Teorii* 4: 156–160. (In Russian)
- Presnyakov V.F., Dontsova E.S. 2015. On the issue of the introduction of managerial innovations at domestic enterprises of the medical industry. *Kontrolling* 57: 54–58. (In Russian)
- Romanova V.G. 2007. *The Social Mechanism of Managerial Innovations*. Dissertation for the degree of Candidate of Sociological Sciences. Moscow: RANEPa Publ. (In Russian)
- Sinkevich G.P. 2020. The role and importance of managerial innovations in administrative activities. *Tendentsii Razvitiya Nauki i Obrazovaniya* 62 (11): 15–18. (In Russian)
- Sovetkin Ya. D. 2020. Managerial innovations: Approach to definition and classification. *Vestnik Sank-Peterbugskogo Universiteta. Menedzhment* 19 (4): 493–519. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.404> (In Russian)
- Tratsevskaya L.F. 2021. Organizational and managerial innovations: Features, values, problems of implementation in business. *Materials of the 73<sup>rd</sup> Regional Scientific and Practical Conference for Teachers, Researchers and Postgraduate Students*, 480–481. Vitebsk: Vitebsk State University Publ. (In Russian)
- Filin S.A., Yakushev A.Zh. 2018. Organizational and management innovations as the cornerstone of the digital economy. *Natsionalnie Interesi: Prioriteti I Bezopastnost* 14 (7): 1319–1332. (In Russian)
- Chechurina M.N. 2010. Management innovations of the XXI century. *Menedzhment v Rossii I za Rubezhom* 5: 1–7. (In Russian)
- Yurkan E.I. 2007. *Formation of a Mechanism for Organizational Support of Managerial Innovations*. Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics Publ. (In Russian)

Статья поступила в редакцию  
30 июля 2021 г.

Принята к публикации  
29 ноября 2022 г.

## *Managerial innovations antecedents perception by employees of Russian companies*

*N.I. Guseva*

Graduate School of Business, HSE University, Russia

*Ya.D. Sovetkin*

Graduate School of Business, HSE University; SIBUR LLC, Russia

**Goal:** managerial innovations (MI) have become important research topic within the global scientific community, and also represent one of the most important source of competitive advantages for

leading multinational companies. The purpose of this article is to study the perception of MI antecedents by employees of Russian large private companies of chemical and oil & gas industries. **Methodology:** the theoretical part of the research is presented by bibliographic analysis of 265 Russian and international scientific sources. The empirical basis of the research consists of the survey of 252 employees from 8 Russian large private companies, representing chemical and oil-&-gas industries, and semi-structured interviews with 12 top-managers of these companies. **Findings:** the authors of this article proposed multilevel approach for description of managerial innovations antecedents based on the results of theoretical part of the research. Within proposed framework three most significant antecedents had been highlighted: MI companies' values and employees' KPI fit; involvement of employees in the process of MI implementation; interaction of an organization with the external environment. The data obtained during the empirical part of the research provided the basis for development of practical tool — “Model of Managerial innovations antecedents' perception”. This model consists of 17 practical recommendations for each of the three multilevel antecedents for implementation of management innovations. **Originality and contribution:** proposed multilevel approach for description of managerial innovations antecedents allows fill the research gap in theoretical basis of scientific sources covering the issue of managerial innovations. Using “Model of Managerial innovations antecedents' perception” will provide control and predictability of the process of managerial innovations implementation in large private Russian companies of chemical and oil-&-gas industry.

*Keywords:* managerial innovations, implementation of managerial innovations, antecedents for implementation of managerial innovations, chemical industry, oil-and-gas industry, Russia.

*JEL:* M100, M190.

*Для цитирования:* Гусева Н.И., Советкин Я.Д. 2022. Восприятие предпосылок внедрения управленческих инноваций сотрудниками российских компаний. *Российский журнал менеджмента* 20 (1): 273–307. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.206>

*For citation:* Guseva N.I., Sovetkin Ya. D. 2022. Managerial innovations antecedents perception by employees of Russian companies. *Russian Management Journal* 20 (2): 273–307. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.206> (In Russian)

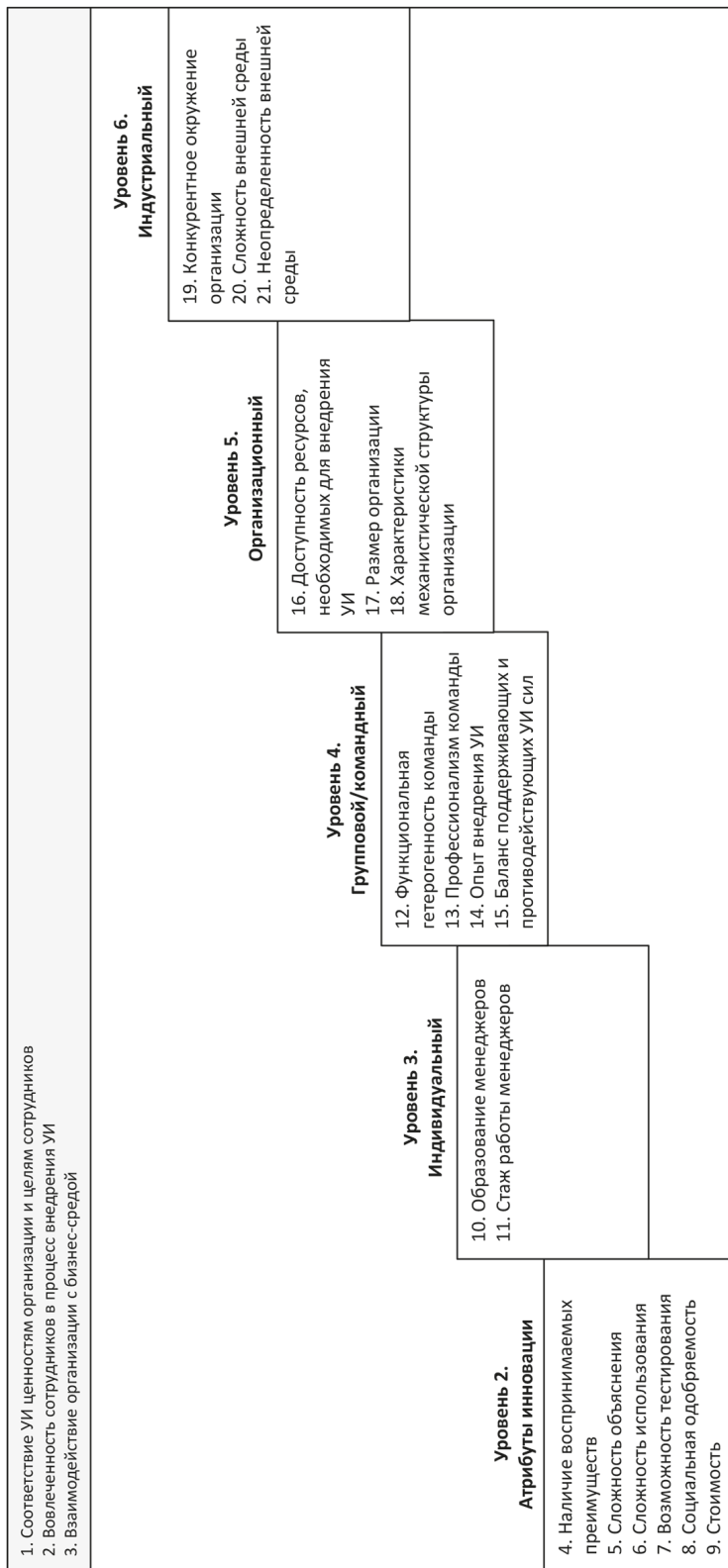
*Initial Submission:* July 30, 2021

*Final Version Accepted:* November 29, 2022

Приложения

Приложение 1. Представление авторского мультиуровневого подхода к описанию предпосылок внедрения управленческих инноваций

Уровень 1. Мультиуровневые предпосылки



Примечание: УИ — управленческая инновация.

Приложение 2. Модель восприятия предпосылок внедрения управленческих инноваций сотрудниками российских крупных частных компаний химической и нефтегазовой отраслей

Этапы процесса УИ			
Предпосылки внедрения УИ	Инициация внедрения управленческой инновации	Принятие решения о внедрении информации	Внедрение управленческой информации
<p>Организация взаимодействия с другими компаниями</p>	<p>1) Взаимодействие должно проходить с компаниями, имеющими достаточное сходство бизнес-процессов, так как доверие к опыту таких компаний у сотрудников выше</p> <p>2) Включение в команды взаимодействия не только управленческий состав, но и рядовых сотрудников, чтобы они могли перенимать успешный опыт внедрения УИ «из первых рук»</p> <p>3) Среди рядовых сотрудников необходимо выбирать неформальных лидеров и включить их в команды взаимодействия с другими компаниями</p>		
<p>Соответствие УИ ценностям организации и целям сотрудников</p>		<p>4) Проверка соответствия управленческой инновации ценностям, официально декларируемым в организации</p> <p>5) Проведение анализа влияния УИ на различные КПЭ, которые стоят у целевых групп сотрудников. При выявлении негативного влияния необходимо рассмотреть вопрос о целесообразности внедряемой УИ или скорректировать КПЭ сотрудников, на которых направлена новая управленческая практика</p> <p>6) Формирование долгосрочных КПЭ целевой группе сотрудников, на которых направлена внедряемая УИ</p>	<p>13) Демонстрация соответствия внедряемой управленческой практики официально декларируемым в организации ценностям</p>

<p>14) Предоставление проектным командам полномочий принятия решений в процессе пилотирования и масштабирования УИ</p> <p>15) Формировать команды, в которых есть сотрудники как с небольшим стажем работы (драйверы изменений), так и опытные сотрудники (обладатели специализированных знаний о компании</p> <p>16) Трансформировать неудачи прошлых внедрений УИ в опыт для текущего внедрения</p> <p>17) Включать группы сотрудников наименее готовых к изменениям последними и масштабирование УИ</p>	<p>7) Создание прямой связи эффектов с КПЭ сотрудников</p> <p>8) Совместное формирование образа результата с группой изменений</p> <p>9) Демонстрация эффектов на примере других подразделений или компаний</p> <p>10) Разделение эффектов на краткосрочные и долгосрочные</p> <p>11) Верификация эффектов сторонней службой</p> <p>12) Наиболее значимые УИ необходимо внедрять не чаще чем раз в полгода, при этом оптимальной частотой внедрения УИ является «один раз в год»</p>	<p>Обеспечение вовлеченности сотрудников в процесс внедрения УИ</p>
--	--	---

Примечание: УИ — управленческая инновация.