

На правах рукописи

Фаерман Михаил Исаакович

**КОМПЛЕКСНЫЙ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К
ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ СОПРОТИВЛЕНИЙ НОВОВВЕДЕНИЯМ
ПЕРСОНАЛА
(на примере организаций малого и среднего бизнеса)**

Специальности 19.00.05 – социальная психология;
19.00.03 – психология труда, инженерная
психология, эргономика

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Ярославль – 2007

Работа выполнена на кафедре консультационной психологии
Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова.

Научный руководитель - доктор психологических наук, профессор
Клюева Надежда Владимировна

Официальные оппоненты: доктор психологических наук, профессор
Козлов Владимир Васильевич
кандидат психологических наук, доцент
Посысов Олег Николаевич

Ведущая организация – Удмуртский государственный
университет

Защита состоится **30** мая 2007г. в **10.00** часов на заседании
диссертационного совета Д 212.002.02 в Ярославском государственном
университете им. П.Г. Демидова по адресу: 150005, г. Ярославль, проезд
Матросова, д.9, ауд. 208.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Ярославского
государственного университета им. П.Г. Демидова.

Автореферат разослан **27** апреля 2007 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Клюева Н.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Российские организации малого и среднего бизнеса находятся в ситуации постоянного развития, активизации персонала, внедрения новых подходов практически во всех сферах деятельности. Как следствие, формируются задачи управления внедрением новшеств, психологического сопровождения проектов, обучения руководителей технологиям, обеспечивающим минимизацию затрат в ситуациях преобразований. Перечислим некоторые ключевые факторы, обуславливающие необходимость изменений: более требовательные клиенты; глобализация; появление новых технологий и усовершенствование имеющихся; люди становятся основным ресурсом развития организации.

Необходимым условием, содержанием и результатом процесса преобразований являются изменения. В исследованиях О.С. Советовой отмечается, что "...изменения различных видов могут быть признаны психическими категориями, стать предметом и объектом психологического исследования". Как отмечал Б.Ф. Ломов (1984), "изменение объективного положения личности в обществе... требует перестройки ее субъективных отношений".

Проблемами отношения личности к новому (в широком смысле - социальным изменениям и переменам, в узком – к конкретным новшествам и нововведениям) в разных теоретических аспектах занимаются А.Л. Журавлев, Н.А. Ильина, Б.Д. Парыгин, А.И. Пригожин, А.Л. Свенцицкий, О.С. Советова, Е.В. Витенберг и др. Проблемами управления и менеджмента в современных меняющихся условиях - И.П. Волков, С.Н. Маслов, С.Ю. Степанов, Е.М. Яблокова. Различные аспекты готовности к инновационной деятельности рассматривают В.И. Долгова, Б.Д. Парыгин, Л.Г. Почебут, В.А.Чикер. Изучением реакций персонала на нововведения занимаются А.П. Альгин, Е.В.Витенберг, Л.Гордон, А.Л. Журавлев, Б.Д. Парыгин (1991), А.И. Пригожин, Л.М. Подлесная, С.Б. Ребик, О.С.Советова, Л.Г. Чикер и др.

Несмотря на большое количество исследований по инноватике, инновационной деятельности, психологии нововведений следует отметить явную несформированность понятийного поля и социально-психологических взглядов на проблему внедрения нововведений. Практически нет работ, посвященных тому, какие технологии может использовать психолог-консультант, специалист по управлению персоналом, работая с организацией, внедряющей у себя нововведения.

Объектом исследования является психологическое сопровождение организационных нововведений.

Предметом исследования являются социально-психологические параметры инновационного поведения персонала организации при реализации методов психологического сопровождения организационных нововведений.

Целью исследования является теоретическое и практическое обоснование комплексного подхода к сопровождению организационных нововведений через формирование инновационной готовности организации.

Достижение поставленной цели предполагает решение комплекса взаимосвязанных **задач**:

- обобщение междисциплинарных исследований и опыта (социальная и организационная психология, экономика, культурология, социология) в области инноватики;
- уточнение и конкретизация понятий инноватики с точки зрения цели исследования;
- рассмотрение сущности и причин сопротивления нововведениям в контексте междисциплинарного подхода;
- анализ основных отечественных и зарубежных подходов в сфере сопровождения инновационной деятельности организаций;
- обобщение практического опыта работы с сопротивлениями нововведениям в организациях;

- разработка теоретически и практически обоснованной структуры исследования и сопровождения организационных нововведений;
- разработка авторской технологии предупреждения сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности персонала организаций малого и среднего бизнеса.

Основная гипотеза исследования:

Сопротивление организационным нововведениям – явление, затрагивающее три уровня, – уровень личности, группы и организации. Для предупреждения сопротивлений через формирование инновационной готовности необходимо использовать комплексный подход, предполагающий воздействие на эти три уровня.

Дополнительные гипотезы исследования:

1. Подходы по предупреждению сопротивлений нововведениям являются более эффективными, чем подходы по работе с возникшими сопротивлениями;
2. В основе инновационной готовности на личностном уровне лежит психологическое принятие нововведений, на групповом уровне – использование группы как объекта, агента и среды изменений; на организационном уровне – совокупность организационных условий;
3. Наиболее эффективная работа по предупреждению сопротивлений нововведениям и формированию инновационной готовности осуществляется через малую группу как структурную часть организации;
4. Специально организованная работа психолога-консультанта, основанная на определенных целях, принципах, модульном подходе, технологическом обеспечении, способствует предупреждению сопротивлений нововведениям.

Методологическая основа исследования:

В качестве основы для исследования был использован подход, рассматривающий нововведения в их социально-психологическом аспекте

(Г.М. Андреева, В.Н.Бессоненко, В.Ф.Галыгин, Н.А.Ильина, И.Перлаки, Л.И.Подлесная, А.Л. Свенцицкий, Н.И. Лапин, С.Ю.Степанов и др.); теоретико-методологические и прикладные исследования отечественных психологов в области социальной психологии личности, группы и организации (Г.М.Андреева, А.А.Брушлинский, А.П.Жмыриков, А.Л.Журавлев, В.В.Новиков, Б.Д.Парыгин, А.А.Реан, Е.В. Руденский, А.Л.Свенцицкий, П.Н. Шихирев и др.); отечественных авторов в области инноватики (В.С.Дудченко, С.Н.Маслов, А.И. Пригожин, Б.В. Сазонов, С.Ю. Степанов, Е.А. Яблокова и др.) и зарубежных исследователей (П. Сенге, Ф. Дукер, М. Кантор и др.), социальной психологии инноваций (О.С. Советова, О.А.Францева); труды отечественных ученых по вопросам психологии управления и социологии организации (О.С.Виханский, А.И. Наумов, А.П.Егоршин, А.В.Карпов, М.М. Поташник, Г.П. Щедровицкий); работы по методологии, теории и практике организации внутрифирменного обучения (А.И.Пригожин, В.С.Дудченко, Е.Н.Дубиненкова, Н.В.Клюева, П.Сенге).

Положения, выносимые на защиту:

1. Для психологического сопровождения организации в условиях нововведения с целью предупреждения сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности необходимо учитывать:

- специфику нововведения по следующим критериям: направленность, масштабность, содержание, этап;
- психологическую сущность сопротивлений нововведениям и их причины на личностном (глубинном) и социально-психологическом уровнях;
- существующие подходы, рекомендации и практические технологии, используемые в российском и мировом опыте по сопровождению инновационной деятельности организаций и работе с сопротивлениями нововведениям;
- специфику организации: объективные (социально-экономические) показатели, а также субъективно-психологические: инновационную готовность на уровнях личности, группы и организации.

2. Для исследования специфики инновационного поведения персонала в условиях нововведения, а также для разработки подхода к предупреждению сопротивлений нововведениям необходимо рассматривать явления и выстраивать концепцию воздействия по трем уровням: личность, группа, организация, с учетом российской деловой среды.

3. Исследовательская работа и психологическое воздействие при сопровождении нововведения наиболее эффективно достигается через малую группу как структурную часть организации, так как малая группа является благоприятной средой для изменений, объектом и агентом изменений.

4. Социально-психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности должен основываться:

- на диагностических технологиях (диагностическое интервью, структурированное наблюдение, проектные и рефлексивные методики) и формирующих методах (тренинги, инновационные семинары, групповое консультирование);

- на комплексности: охватывает различные аспекты инновационной деятельности, организационных феноменов и психологических явлений;

- на модульности: состоит из блоков, применяемых в зависимости от обстоятельств организационной реальности.

Основные этапы исследования:

I этап - 2003-2004 гг.: теоретический анализ литературы по проблеме природы сопротивлений нововведениям и работы с ними, исследованиям в области инноватики как междисциплинарной дисциплины, психологического сопровождения инновационной деятельности организаций, изучения практического опыта в данной сфере.

II этап - 2005-2006 гг.: формирование замысла исследования, его научно-теоретического аппарата, организация и проведение исследования с целью разработки комплексного подхода к предупреждению сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности персонала

организации, анализ полученных результатов, рефлексия собственного опыта и опыта работы внешних консультантов по психологическому сопровождению деятельности организаций в условиях нововведений.

III этап - 2006-2007 гг.: разработка авторской технологии, теоретико-методологических и прикладных оснований применения комплексного подхода к предупреждению сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности персонала организации.

База исследования:

Апробация авторского подхода осуществлялась в трех организациях малого и среднего бизнеса г. Ярославля. Первая – многопрофильный концерн (консалтинг, издательство, торговля, реклама, внешне-экономическая деятельность); вторая – агентство развития (пром-акции и организация праздников); третья – аптечная сеть. Отдельные модули технологии апробированы в 35-ти организациях малого и среднего бизнеса г. Ярославля.

Методы исследования. В работе использовались известные психологические методы диагностики, а также методы, разработанные и модифицированные в соответствии с исследовательскими задачами: анкетирование руководителей разного уровня предприятий малого и среднего бизнеса («паспортные» данные организации, выделение диагностических параметров, постановка задач, специфика существующей системы обучения персонала), структурированное интервью (представление о стратегии развития организации, выявление проблемного поля, приоритетных направлений деятельности, сущности нововведений, специфика организационной культуры – Н.В. Ключева, М.И. Фаерман); позиционный анализ (Пригожин А.И.); SWOT – анализ; метафора организации; рефлексивные методы диагностики (схема «7С», базовые ценности организации, дисфункции организации, управленческие ошибки – А.И. Пригожин); структурированное наблюдение; методики активации принятия групповых решений – «мозговой штурм», управляемая дискуссия;

процессное групповое консультирование с использованием посреднической («медиаторной») модели; преобразующий естественный эксперимент как специально организованная процедура, включающая в себя реализацию метода предупреждения сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности; адаптированная программа инновационной игры В.С. Дудченко.

Научная новизна исследования.

1. Проанализированы компоненты инновационной деятельности организации в их взаимосвязи. Обобщены различные точки зрения на понятие «нововведение», показано место социально-психологического подхода к его пониманию.

2. Разработан и теоретически обоснован уровневый подход (три уровня – уровень личности, группы и организации) к исследованию и формированию инновационной готовности.

3. Проанализированы и обобщены причины сопротивлений нововведениям на уровнях личности, группы, организации и деловой среды.

4. Разработаны параметры инновационной готовности личности, группы и организации.

Теоретическая значимость исследования.

1. Раскрыты социально-психологические условия инновационной готовности организации.

2. Теоретически обоснован комплекс диагностических и формирующих методов для предупреждения сопротивлений через формирование инновационной готовности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные автором модули и технологии предупреждения сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности персонала организаций могут быть использованы в практике работы психологов-консультантов, менеджеров по персоналу, специалистов по внутрифирменному обучению при работе по сопровождению нововведений.

На основе полученных данных разработан спецкурс «Психологическое обеспечение инновационной деятельности» для студентов факультета психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова (специализации «социальная и политическая психология» и «консультационная психология»). Технологии, разработанные автором, были внедрены в практику работы специалистов Центра корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ им. П.Г. Демидова, а также используются в работе специалистов по управлению персоналом ГАПМ им. Н.Н. Пастухова.

Апробация результатов теоретических и практических исследований. Основные теоретические положения и результаты диссертационного исследования обсуждались на заседании кафедры консультационной психологии факультета психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова, на конференции молодых ученых (Ярославль, 2004 – 2006гг.), на секции “Психологическое сопровождение развития организаций» на УШ, УШ, IX Международных Конгрессах «Социальная психология XXI столетия» (г. Ярославль, 2004-2006 гг.), на V межрегиональной конференции «Качество образования: современные подходы и технологии» (г. Ярославль, ГАПМ, 2004 г.), на конференции «Современные экономические и социально-психологические проблемы управления в муниципальных структурах» (г. Вологда, 2005 г.).

Внедрение результатов исследования. Апробация и проверка эффективности диссертационного исследования проходили в Центре корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ им. П.Г. Демидова (2006 – 2007 гг.) при разработке и осуществлении психологического сопровождения инновационной деятельности организаций малого и среднего бизнеса г. Ярославля.

Достоверность результатов исследования обеспечивалась многоаспектным анализом проблемы, адекватными целями и задачами работы, соблюдением принципов планирования практического психологического исследования, пролонгированным сбором теоретического

и практического материала, совокупностью (качественного и количественного) методов обработки и анализа результатов, а также непротиворечивостью полученных данных результатам других исследований.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и 8 приложений. Текст иллюстрирован схемами и рисунками. Общий объем диссертационной работы составляет 194 страницы. Библиографический список содержит 149 наименования, из них 2 на английском языке и 5 ссылок на Интернет-ресурсы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы, дается характеристика объекта, предмета, гипотез, цели и задач исследования, методы исследования, определяются научная новизна, теоретическая и практическая значимость, излагаются основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Иноватика как наука об изменениях: междисциплинарный подход» рассматривается сущность и специфика организационных инновационных процессов, вызывающих возможные психологические реакции; особенности нововведений, их классификация и характеристики с позиции иноватики.

В разделе 1.1. **«Понятия, характеристики, система соотношения элементов инновационного процесса»** дается обзор подходов к определению элементов инновационного процесса: инновационная деятельность, нововведение, новшество, инновационный процесс (И. Ансофф, К.В. Астапов, О.С. Виханеский, Г. Менш, А.И. Наумов, Л.Г. Почебуг, А.И. Пригожин, А.Б. Титов, И. Шумпетер, В.А. Чикер); выделены три основных подхода к определению «нововведения» и обозначен наиболее адекватный подход: нововведение как процесс (Л.И. Анцифирова Л.Г.

Почебуг, А.И. Пригожин, В.А. Чикер). Рассмотрены нововведения в их социально-психологическом аспекте (Г.М. Андреева, И.Перлаки, Л.И.Подлесная, А.Л. Свенцицкий, О.С. Советова, Н.И. Лапин и др). Разработана структура компонентов инновационного процесса.

Рисунок 1.

Структура инновационного процесса.



Исследование опирается на следующие понятия: **инновационный процесс**. Это среда, обеспечивающая организационно-экономические, социокультурные и др. условия нововведения. **Нововведение (инновация)** – движение, центральный компонент инновационного процесса, суть процесса, форма целенаправленного развития (А.И.Пригожин). Нововведение имеет определенные стадии протекания: зарождение, освоение, диффузия, рутинизация (А.И. Пригожин) и характеристики: масштабность, направленность (содержание), форма, новизна (А.И. Пригожин, Л. Скамай). Сопровождение нововведения осуществляется через **инновационную деятельность**. Инновационная деятельность включает в себя взаимодействие подразделений, обучение и переподготовку специалистов, планирование и разработку необходимых стимулов, преодоление нежелательных последствий.

Новшество или **новация** в отличие от **идеи** или **открытия** должно быть реализуемо и применимо на практике благодаря процедурам, средствам, системе управления и мотивации, преодолению негативных последствий и сопротивлений, что и составляет **инновационную деятельность**.

В разделе 1.2. «**Принципы классификации нововведений, виды нововведений: характеристики и направленность**» рассмотрены различные взгляды на классификацию и виды нововведений. Анализ подходов таких авторов, как И. Ансофф, В. Р. Веснин, Дж. Л. Гибсон, Д. Х. Донелли А.И. Пригожин, А.Б. Титов и др. позволил разработать основания для классификации: по направленности применения; в зависимости от технологических параметров; по типу новизны; по месту в системе; по глубине вносимых изменений; по социально-временным факторам. Выявлено, что социальные и социально-управленческие нововведения осуществлять особенно трудно, поскольку неопределенность их параметров и результатов позволяет имитировать требуемые изменения без фактической реализации; возникают большие социальные и психологические последствия (И.В. Бестужев-Лада, Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Н.И. Лапин и др.).

Итогом теоретического анализа стало выявление специфических аспектов организационных нововведений, имеющих влияние на качество и силу психологических реакций у субъектов изменений; «рациональность» в данных организационных и средовых условиях.

Разработан перечень основных видов нововведений в системе параметров направленности и качества.

Во второй главе «Анализ психологических реакций на организационные нововведения» проведен анализ спектра психологических реакций на организационные нововведения с особым вниманием к сопротивлениям, как деструктивной реакции с позиции организации. Проанализированы виды, формы и причины сопротивлений.

В разделе 2.1. «**Социально-психологические составляющие процесса изменений**» раскрыты категории: “психологическая установка и готовность

к новому” (А.Л. Журавлев, 1993, Э.А. Искандров, Б.Д. Парыгин, 1991), «психологический барьер» перед нововведением, «сопротивление нововведению (Г.М. Андреева, В.И.Антонюк, В.И.Белоусов, В.Н.Бессоненко, В.Ф.Галыгин, Н.А.Ильин, М.В. Кроз, И.Перлаки, Л.И.Подлесная, А.Л. Свенцицкий, Н.И. Лапин, С.Ю.Степанов, Г.А.Моченов А.И. Пригожин, 1995, Л.М. Подлесная, 1989, Л.Г. Чикер, 1999).

По мнению Б.Д. Парыгина (1991), на пути поисков выхода из кризиса одна из ключевых ролей принадлежит феномену психологической готовности. Учитывая это мнение, вводится понятие «инновационная готовность». Это противоположенный полюс сопротивлений на шкале возможного инновационного поведения; совокупность личностных психологических, групповых социально-психологических и организационных социально-экономических факторов, способствующих нововведению.

Рассматривается понятие «сопротивление нововведениям». С экономической позиции - любые поступки работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации, их дискредитацию (Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова); с позиции общей психологии в рамках психодинамической теории «сопротивление – верный признак конфликта и исходит из тех же высших слоев и систем психики, которые в свое время произвели вытеснение» (З.Фрейд); как психологический барьер (М.В. Кроз, А.И. Пригожин, Л.М. Подлесная, А.Л. Свенцицкий, Л.Г. Чикер). Был подведен итог: **сопротивление нововведениям** – это комплексный феномен, включающий в себя как психологические механизмы и обусловленность, так и поведенческие признаки, выражающие действие сопротивлений, совокупность личностных и социальных факторов.

В разделе 2.2. «**Формы сопротивлений нововведениям**» выделены основные формы сопротивлений: отказ от участия в процессе изменений; откладывание на потом; неопределенность отношения; отсутствие эффекта

внедрения; саботаж как преднамеренный срыв работ; отступление от процесса изменений. (В.Р. Веснин, А.И. Пригожин).

Представлены конкретные формы сопротивлений в производственной практике: при внутрифирменном обучении (У. Лукас, М.И. Фаерман) и варианты словесного уклонения (А.И. Пригожин).

Раскрыта зависимость возникновения сопротивления и форм от содержания нововведения. Сопротивление возникает у субъекта только в случае личностной значимости нововведения. Субъект нововведения – это сотрудник, которого непосредственно касается нововведение. Сопротивления рассматриваются и как «социальное явление», а **«формы и причины сопротивления зависят от структуры, типа, особенностей социальных групп, участвующих в процессе внедрения инноваций»** (А.И. Пригожин).

Выявлены предпосылки для определения причин сопротивлений, а также уровни исследования инновационного поведения: личностный (глубинный), групповой (социальный), организационный и влияние среды.

В разделе 2.3. **«Психологические факторы инновационного поведения»** рассматриваются различные концепции, теории и взгляды, а также авторский анализ социальных, экономических, социально-психологических причин и механизмов, обуславливающих психологические реакции субъектов нововведения.

Представлен обзор концепций, раскрывающих психологическую значимость нововведений для субъекта. Рассмотрена категория «инновационное поведение» (Л.Я. Косалс). В поведенческом подходе большое значение придают средовым факторам изменения (Дж Уотсон, Э.Торндайк, Б.Скиннер, Г.Айзенк, Т.Шибутани). Рассматривается временной подход в социокультурном контексте, где основной категорией выступает своевременность изменений (К.А. Абульханова, Г.Адам, В.Н. Дружинин).

В разделе 2.4. **«Уровневое психологическое исследование инновационного поведения: комплексный подход»** введены личностный, групповой, организационный и средовой уровни исследования факторов

инновационного поведения и способов психологического воздействия с целью предупреждения сопротивлений нововведениям. Раскрываются содержание и характеристики каждого уровня.

Для характеристики личностного базового уровня использовались психоаналитические подходы: ведущая роль бессознательной мотивации и защитных механизмов психики (З. Фрейд, К.Г. Юнг, А.Адлер, К.Хорни. Э Фромм); роль социальной установки (аттитюд) обозначают Г. Олпорт, М.Б.Смит, Л.И. Уманский; роль связи личности с различными сторонами действительности, называемой отношением, обозначает В.Н.Мясищев; роль психологической защищенности (А.Н. Глушак). Проанализированы индивидуально-объективные детерминанты личностного уровня (пол, возраст, образование и др.).

Групповой уровень охарактеризован с позиции социальной психологии (Г.М. Андреева, Г.С. Антипина, Л. Десев, Д. Картрайт, Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская, К. Левин, Я.Л. Марено, В.В. Новиков, К.К. Платонов, А.И. Пригожин, В.Ф. Рубахин и А.В. Филиппов, Е.В. Руденский, К.Рудестам, Дж. Хоманс, М.-А. Робер и Ф. Тельман и др.). Рассмотрены понятия: «реальные группы», «групповая динамика», «комформизм», «размер малой группы», «единодушие групповой согласованности», «групповая позиционность», раскрыты социотехнические принципы использования группы как среды, агента и объекта изменений.

Организационный уровень рассматривается как обобщающий и целеполагающий для большинства организационных процессов. Раскрыты понятия «организация», «внутренняя среда организации», «организационная культура» (О.С.Виханский, В.И. Герчиков, А.И.Наумов, Р. Касауров, А.И. Пригожин), «ментальность» (Г.М. Журавлев), «тип управления» (О.С.Виханский, А.И.Наумов).

Средовой уровень рассматривается как социально-психологические, социальные, экономические проявления, присущие российской среде или обществу (в первую очередь, деловая среда), влияющие на инновационное

поведение. Представлены подходы: среда в виде двух сфер – общее внешнее окружение и непосредственное деловое окружение (О.С.Виханский, А.И.Наумов); анализ ситуации (М.Аргайл, Д.Магнуссон, Н.В. Гришина, С.А.Трифонов), система «культурных определяющих» (Hofstede, Necht и Andersen, Н.М. Лебедева); рассмотрено понятие «менталитет» (В.Е. Семенов); охарактеризованы аспекты событийной зоны жизни страны (К.А. Абульханова–Славская, А.В.Брушлинский и др.. Рассмотрен феномен инновационного риска (А.П. Альгин, И.Е. Задорожнюк, А.В. Зозулюк).

Подведены итоги: личностный уровень – базовый для последующих уровней; групповой – первичный социальный уровень, наиболее активный, среда, объект и агент изменений; организационный – социальный уровень, определяющий цель и результат деятельности, буферная зона между глубинными уровнями и внешней средой; средовой – задает параметры жизнеспособности и рациональности для глубинных уровней. Каждый уровень формирует последующий, при этом подвержен влиянию предыдущего (по признаку социальной глобальности).

Разработана классификация причин сопротивлений нововведениям.

В третьей главе «Теоретическое и методическое обоснование технологии предупреждения сопротивлений нововведениям» описывается универсальная комплексная технология по предупреждению сопротивлений нововведениям, созданная на базе теоретического и практического опыта консультантов по сопровождению инновационной деятельности: В.С. Дудченко, М. Кантор, К.Левина, П.Сенге, А.И. Пригожина и др. и практической деятельности автора диссертационной работы в организациях малого и среднего бизнеса г. Ярославля.

В разделе 3.1. **«Анализ практических подходов, правил и технологий сопровождения инновационной деятельности»** проанализированы с позиции психолога-консультанта рекомендации для управленческого звена (Н. Боровикова, В.Р. Веснин, А. Парина, А.И. Пригожин); концепции и модели осуществления организационных нововведений (Л. Гейнер, Д. Дак, К.

Левин, П. Сенге); этапы проведения нововведений (С. Масленникова). Отдельно проанализированы комплексные методы и технологии сопровождения нововведений: процедуры инновационного типа (Д.В. Громов); программы инновационных тренингов (Ю.М. Владер, А.С. Гуревич, Л.Н. Цой); инновационная игра (В.С. Дудченко). Приведен перечень направлений деятельности психолога-консультанта: политика и стратегия руководства; учет социально-психологических особенностей участников инновационного процесса; анализ поведения социальных групп; разработка системы обучения; создание системы информирования и мотивации; учет организационных условий и предпосылок; изменение текущей ситуации; предварительный стратегический анализ изменений; формирование инновационного ядра.

В разделе 3.2. **«Описание практического опыта сопровождения инновационной деятельности организаций (на примере трех организаций малого и среднего бизнеса г. Ярославля)»** разработаны этапы практической работы психолога-консультанта в каждой организации: 1. выявление исходной ситуации; 2. постановка основной задачи психологу-консультанту; 3. работа по сопровождению нововведения (разработка процедуры и инструментария); 4. результаты работы и проверка эффективности.

Обозначена теоретическая цель исследования – выявление параметров инновационной готовности на личностном, групповом и организационном уровнях как предмет целевого воздействия работы по предупреждению сопротивлений.

Представлены результаты исследования по каждой из организаций.

Организации №№ 1, 2, 3 представляют малый и средний бизнес (от 20 до 150 человек); форма собственности – общества с ограниченной ответственностью; существует опыт нововведений. Направления деятельности: организации №1 – многоотраслевой концерн; №2 – агентство развития; №3 – аптечная сеть.

Задачи психологу-консультанту: организация №1 – обеспечение изменения структуры управления под новый вид деятельности организации; организация №2 – сопровождение создания организационной структуры, обеспечивающей ротацию кадров и повышение эффективности деятельности организации; организация №3 – внедрение системы обучения консультантов с целью повышения клиент-ориентированности и объемов продаж. Проведена классификация запланированных нововведений.

В ходе практической работы был использован комплекс диагностических процедур: анкетирование руководителей организаций («паспортные» данные организации, выделение диагностических параметров, постановка задач, специфика существующей системы обучения персонала), структурированное интервью (представление о стратегии развития организации, выявление проблемного поля, приоритетных направлений деятельности, сущности нововведений, специфики организационной культуры – Н.В. Ключева, М.И. Фаерман); позиционный анализ (А.И. Пригожин); SWOT – анализ; метафора организации; рефлексивные методы диагностик (схема «7 С», дисфункции организации, управленческие ошибки – А.И. Пригожин); диагностика антиинновационных реакций; структурированное наблюдение; экспертная оценка.

Комплекс формирующих процедур: преобразующий естественный эксперимент как специально организованная процедура, включающая в себя реализацию метода предупреждения сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности, методики активации принятия групповых решений – «мозговой штурм», управляемая дискуссия; процессное групповое консультирование с использованием посреднической («медиаторной») модели консультирования; адаптированная программа инновационной игры В.С. Дудченко; социально-психологический тренинг, основанный на поведенческом подходе.

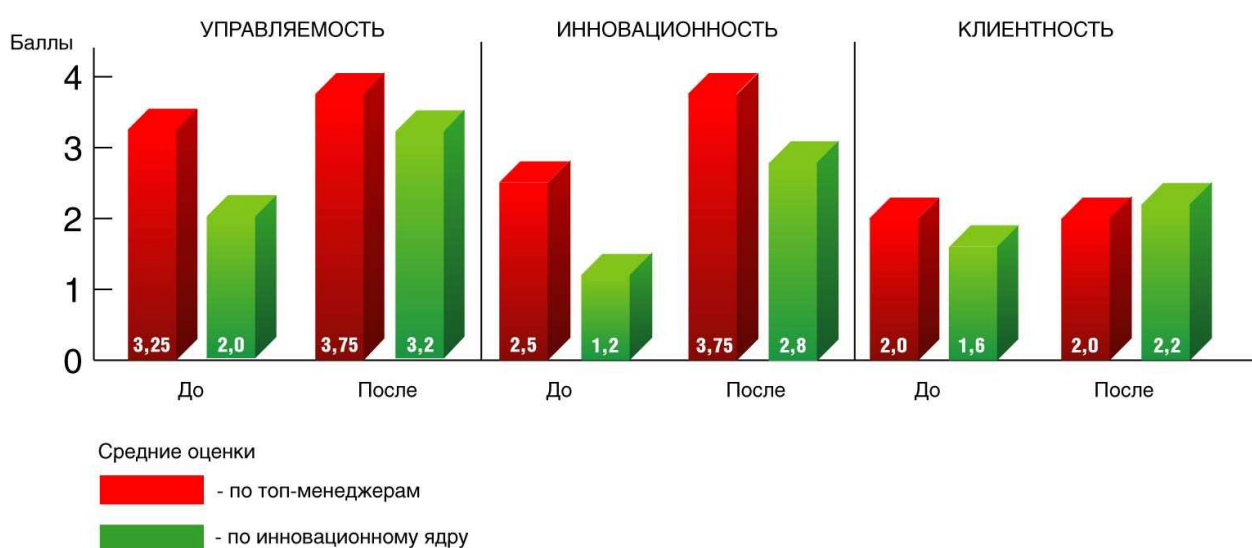
Подведены итоги практической работы: в организациях №№ 1,2,3 были осуществлены намеченные нововведения в поставленный срок. В каждой

организации был использован комплексный подход к предупреждению сопротивлений нововведениям, воздействующий на личностный, групповой и организационный уровни. Для практического осуществления были использованы процедуры предварительной и повторной личностной, групповой и организационной диагностики; инновационного семинара, направленного на конструирование, детализацию и принятие будущего и/или изменение текущей ситуации; обучающих групповых технологий, направленных на формирование навыков и умений, создающих инновационную готовность; формирования инновационного ядра; организации системы информирования.

Для осуществления оценки эффективности практической работы в организации № 1 был проведен повторный замер расхождений оценки базовых ценностей организации топ-менеджерами и инновационным ядром после изменения структуры под новый вид деятельности (рефлексивная диагностика базовых ценностей организации). Выявлено через статистический анализ, что расхождения значительно уменьшились.

Гистограмма 1:

Базовые ценности организации. Средняя оценка до и после сопровождения.



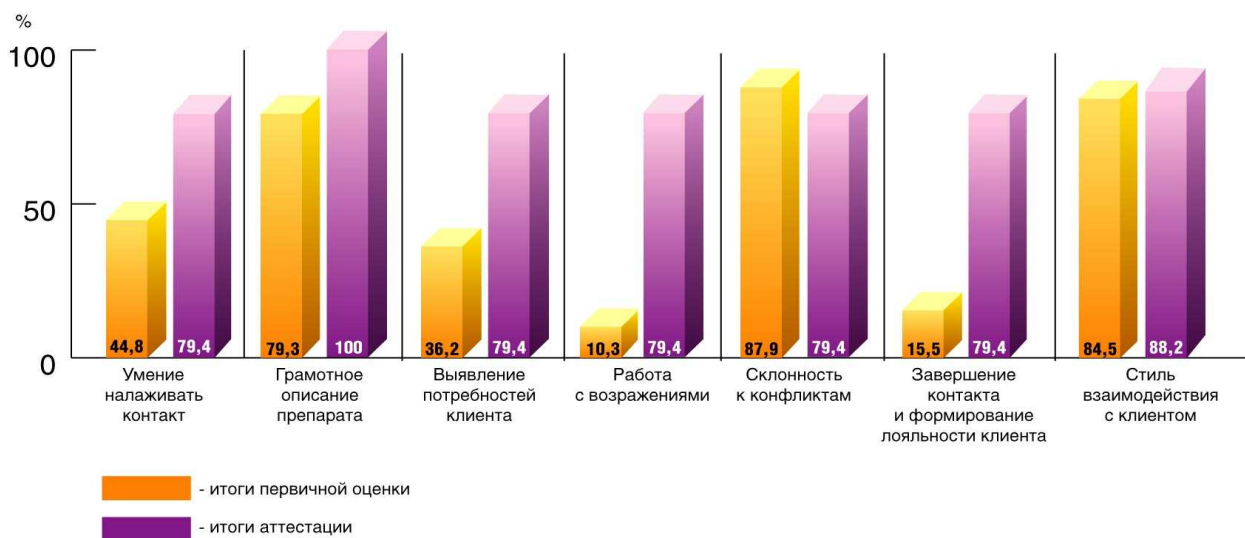
В организации № 2 – сравнение параметров «желаемой организации» и параметров сформированной структуры управления (метод «метафора

организации», анкетирование). Выявлено с помощью качественного анализа совпадения по всем основным параметрам: клиентность, расширение сферы и объема деятельности, распределение обязанностей и функций, гибкость структуры.

В организации № 3 – сравнение оценки навыков и особенностей поведения консультантов в ситуации продаж до и после прохождения цикла обучения (методика «таинственный покупатель», процедура аттестации, метод скрытого и открытого структурированного наблюдения). Выявлено значимое повышение компетентности среди прошедших обучение и аттестованных специалистов (27 из 34 аттестованных человек показали улучшенные результаты).

Гистограмма 2.

Оценка навыков и поведения до и после сопровождения.



Итог практической работы: в организациях №№ 1, 2, 3 были осуществлены намеченные нововведения в поставленный срок. Для предупреждения сопротивлений в каждой организации был использован комплексный подход, воздействующий на личностный, групповой и организационный уровни. Предпринятые меры подтвердили свою эффективность в решении поставленных задач. Для создания универсального подхода в многообразии организационных условий, специфики

нововведений, особенностей персонала, необходимо учитывать весь спектр параметров инновационной готовности на трех уровнях.

В разделе 3.3. «**Универсальная модульная групповая психотехнология предупреждения сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности персонала**» были обобщены результаты исследования для разработки универсальной модульной групповой психотехнологии (МГПТ) предупреждения сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности. Были сформулированы параметры инновационной готовности на трех уровнях, являющиеся показателями эффективности применения МГПТ.

Таблица 1.

Основные параметры инновационной готовности.

Уровни	Параметры инновационной готовности	Хар-ки нововведения	Причины сопротивления
Личностный уровень (психологическая готовность)	социальная стабильность, определенность	Содержание и направленность	Потребность в безопасности Не склонность к риску,
	Обучаемость	Содержание, направленность, рациональность	Ломка установок, темперамент, активность, Дезинтегрированность (Д.) между стадиями и участниками нововведения
	“своевременность”	Рациональность и этапность	
	подготовленность к жизнедеятельности в новых условиях (знания, умения, навыки, опыт и т.п.); реальная активность (действия, поступки, деятельность)	Факт нововведения и содержание	неразвитые достижительные мотивации, неготовность к изменениям; неразвиты умения, опыт и навыки; маленький стаж работы; недостаточный уровень и опыт обучения
	Психологическая защищенность —		
	стремление к новому, радикализм, аккуратность, чувствительность (актуально для женщин) более активными в жизненной стратегии молодые образованные мужчины (для России)	Факт, содержание, масштабность	Значимые отличия М-Ж, молодые – пожилые, Потребность в безопасности Не склонность к риску, Темперамент, пассивность
	субъективная значимость нововведений для каждого человека	Направленность и содержание, рациональность	Д. целей участников и целей нововведений
	высокий уровень образования	Содержание и рациональность	Недостаточный уровень и опыт обучения, Страх провала

	Психологические качества новаторов: готовность к сотрудничеству, легкость приспособления, высокая способность к социальной адаптации, коммуникабельность, стремление к самостоятельности, независимости.. Склонны к эксперименту, гибкие, свободомыслящие, сомневающиеся в установленном, хорошо информированы, легко приспосабливаются к неудобствам и изменениям (О.И. Советова)	Факт.	Страх провала, Ломка установок, Потребность в безопасности Не склонность к риску, Темперамент, пассивность, неразвитые достигательные мотивации, неготовность к изменениям, Неинформированность.
	высокая креативность и гибкость мышления; интернальность и активность личности в достижении своих целей	Факт, содержание и рациональность	Ломка установок, неразвитые достигательные мотивации, неготовность к изменениям
Групповой уровень. Социально-психологическая готовность	социально-психологическая общность: чувство солидарности, взаимного доверия, общей судьбы.	Масштабность, факт и содержание	Ломка социальных устоев. Структура, тип, особенности соц. группы. Д. целей участников нововведений.
	наличие эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов		
	прямой контакт между индивидами, межличностное взаимодействие и взаимовлияние		Структура, тип, особенности соц. группы. Д. целей участников нововведений, Неинформированность
	общность внимания и интересов, мотивов и установок, ценностей и норм, нравов, обычаев и привычек	Факт и содержание, рациональность.	Структура, тип, особенности соц. группы. Д. целей участников нововведений, Значимые отличия Мужчины-женщины, молодые – пожилые
	внутренняя расчлененность функций и групповых ролей	Содержание, масштабность	Д. целей участников, Д. целей участников и целей нововведений.
	определенная локализация в пространстве и известная устойчивость во времени	Масштабность и этапность	Д. между стадиями и участниками нововведения
	малая группа как <i>среда</i> для изменения и обучаемости членов группы	Факт и содержание	Структура, тип, особенности соц. группы. Д. целей участников, Д. целей участников и целей нововведений. Д. между стадиями и участниками нововведения
	как <i>объект</i> изменений,		
	как <i>агент</i> изменений (когда используются организационные усилия группы)	Факт и содержание, масштабность	Д. целей участников и целей нововведений, Д. целей участников, Динамика изменений
	Чувство принадлежности к группе		
	привлекательность группы		
	установки и ценности, привлекающие в группу, престиж члена группы в глазах других	Масштабность, рациональность	Изменение установок
характер коммуникаций: способность открыто обсуждать, принятие ошибки, способность к конфронтации (по П. Сенге)	Факт и содержание, рациональность	Д. целей участников и целей нововведений, Неинформированность, Отсутствие оценки	
Орг	Инновационность		
	Обучаемая организация	Факт,	экономическое состояние

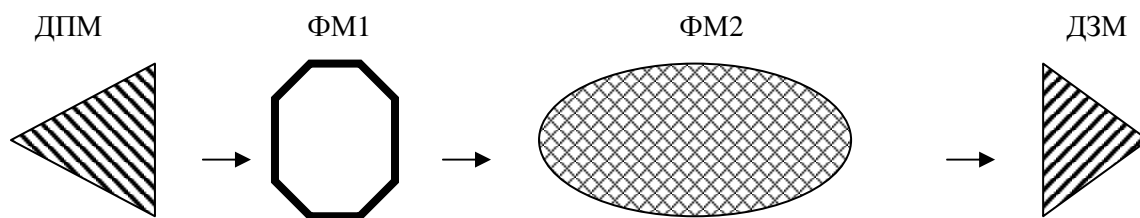
открытость изменениям (мышления, поведения, продукта);	направленность и содержание	предприятия, тип и характер производства, особенности конкретной среды производства, социально-психологическая атмосфера в коллективе – инновационный климат, Несбалансированность показателей изменения и стабильности
проактивность управления (не следование, а воздействие на спрос)		Д. клиентной ориентации, Д. межорганизационная
качество управленческой воли		Угроза власти Формы контроля
объективные «паспортные» особенности организации и сотрудников: форма собственности, перспективные направления деятельности, опыт существования, количество сотрудников (оптимально для групповых процессов), гибкая структура организации	Факт, направленность, рациональность	Наличие нескольких «силовых центров», особенности конкретной среды производства, тип и характер производства, Несбалансированность показателей изменения и стабильности.
частота, содержание, направленность и обоснованность нововведений		Несбалансированная динамика изменений, Неграмотная инновационная политика, Д. целей участников и целей нововведений.

Были предложены и обоснованы основные характеристики разрабатываемой МГПТ: комплексный подход; работа на групповом уровне; направленность на профилактику; модульность и динамичность, обеспечивающие соответствие технологии поставленным исследованием задачам.

Представлены обоснованные теоретическим и практическим исследованиями структура и модули МГПТ:

Рисунок 2.

Структура МГПТ.



ДПМ – диагностический первичный модуль, содержащий блоки внутри модуля;
 ФМ1 – формирующий модуль 1: инновационного семинара;
 ФМ2 – формирующий модуль 2: цикл обучающих программ, содержащий ряд конкретных обучающих программ;
 ДЗМ – диагностический завершающий модуль.

Даны методические и практические рекомендации по применению модульной технологии: МГПТ позволяет обеспечить согласованность

развития во времени таких аспектов, как: организационная ситуация, нововведение, инновационное поведение, что позволяет обеспечить предупреждение сопротивлений нововведениям.

Рисунок 3.

Комплексный подход к предупреждению сопротивлений

По итогам проведенной работы можно сделать следующие **выводы**:

1. В современных российских условиях нововведение – важнейшее условие и процесс, обеспечивающий развитие российской деловой среды, организации и персонала на личностном и групповом уровнях. При этом нововведения в социальной и управленческой сфере являются личностно значимыми для субъектов и проявляются в инновационном поведении: от сопротивления до принятия.

2. Нововведение является комплексным образованием. Это движение, центральный компонент инновационного процесса, суть процесса. Характеристики нововведения (направленность и содержание, стадия, масштабность и «полезность» в конкретных условиях) определяют силу и качество психологических реакций субъектов нововведения.

3. Сопротивление нововведениям – комплексный феномен, включающий личностные, социальные, организационные и средовые психологически обусловленные причины. Сопротивление нововведениям является негативной (деструктивной) реакцией инновационного поведения персонала.

4. Психологическое изучение форм и специфики инновационного поведения, а также разработка методов сопровождения инновационной деятельности организаций наиболее эффективны по четырем уровням исследования: личностный, групповой, организационный и средовой. При этом групповой уровень наиболее продуктивно используется в качестве среды и агента изменений.

5. Существующие концепции по сопровождению инновационной деятельности организации в большей степени носят рекомендательный

характер для руководителей, не являются технологиями и направлены на работу с возникшими сопротивлениями. Более эффективно предупреждать сопротивления через формирование инновационной готовности на уровне личности, группы и организации.

6. Инновационная готовность – важнейшее условие успешности осуществляемого нововведения, в основе которого лежит психологическая готовность к изменениям. Инновационная готовность – совокупность личностных психологических, групповых социально-психологических и организационных социально-экономических факторов, способствующих нововведению.

7. Психотехнология по предупреждению сопротивлений нововведениям через формирование инновационной готовности должна содержать диагностические, формирующие и обучающие модули, затрагивающие личностный, групповой, организационный уровни инновационной готовности.

8. Диагностический модуль включает анализ организационной ситуации, характеристик нововведения, психологических и социально-психологических параметров и качеств субъектов нововведения на этапе зарождения и освоения нововведения. Формирующий модуль содержит инновационный семинар, направленный на формирование принятия, корректировку и программу реализации нововведения. Обучающий модуль включает цикл тренинговых и семинарских программ, направленных на формирование навыков и умений, необходимых в инновационной деятельности.

9. Участие психолога-консультанта в сопровождении инновационной деятельности через осуществление комплексного подхода по предупреждению сопротивлений нововведениям является важнейшим условием успешного развития организаций малого и среднего бизнеса.

Публикации по теме диссертации:

Публикация в издании, рекомендованном ВАК РФ:

1. Фаерман М.И. Психологическое сопровождение инновационных процессов в организации. // Акмеология образования №3, 2006/ Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова, 2006, Т. 12, С. 33 – 36

Другие публикации

2. Фаерман М.И. Аксиомы психологического сопровождения деятельности трудовых коллективов организаций малого и среднего бизнеса в современных условиях// Политическая коммуникация в избирательных кампаниях / под ред. доктора психологических наук В.В. Новикова – Нижний Новгород, 2002. С.72 - 75

3. Фаерман М.И. Психолог как индикатор организационной культуры// Социальная психология XXI столетия, том 3 / под ред. профессора В.В. Козлова – Ярославль 2002. С. 217-218

4. Ключева Н.В., Фаерман М.И. Проблемы качества в проведение организационных изменений// Качество образования. Современные подходы и технологии. Пастуховские чтения - 2004 – Ярославль 2004, С. 123-130

5. Фаерман М.И. Тренинговые психологические технологии развития культуры бизнеса и управления в России// Гуманитарные технологии и глобальное лидерство России/ под общей ред. А.Е. Волохова – Москва, 2005, С. 61-73

6. Фаерман М.И. К вопросу о снятии психологических сопротивлений на тренингах персонала// Научный поиск, выпуск 6/ под ред. профессора А.В. Карпова – Ярославль, 2005, С. 298-301

7. Фаерман М.И. ОТР – менеджмент как система управления персоналом в инновационной деятельности. // Современные проблемы прикладной психологии. Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Ярославль, 2006, Т. 1. С 328 - 334