МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ П. В. Бирзула

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 2

Направление 27.05.03 Инноватика

Научный руководитель:

к. э. н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_­­­­Е. В. Аретова

(подпись, дата)

Нормоконтролер:

к. э. н.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е. В. Аретова

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ………………………………………………………………........ ............3

1 Основные аспекты инновационной деятельности ……......................................5

1.1 Обоснование необходимости инновационной деятельности .........................5

1.2 Организация управления инновационной деятельностью …………….........9

1.3 Методы внедрения инноваций в организации ...............................................14

2 Анализ психологических проблем инноваций в организации ………............18

2.1 Психологическое планирование инноваций и его особенности ……....…..18

2.2 Психологический барьер по отношению к нововведениям ……...…...…....20

3 Управление персоналом и инновационная деятельность в организации .......25

3.1 Формы внедрения изменений и конфликтное изменение ситуации …...….25

3.2 Социальный аспект инноваций .................................................................…...28

Заключение ………………………………………………………………...……...32

Список использованных источников………………………………………….....34

ВВЕДЕНИЕ

В мировой экономической литературе «инновация» интерпретируется как превращение потенциального на­учно-технического прогресса в реальный, воплощаю­щийся в новых продуктах и технологиях.
Разработка, внедрение в производство новой продукции имеют для фирм важное значение как средство повышения конкурентоспособности и устранения зависимости фирмы от несовпадения жизненных циклов производимой продукции. В современных условиях обновление продукции идет довольно быстрыми темпами.
Внедрение новшеств оказывает влияние не только на организационную структуру предприятия, но и на развитие общественных отношений, коммуникационных каналов и других факторов, влияющих на социальные аспекты.

Психологические проблемы инноваций привлекают внимание исследователей, практиков и вообще широкий круг людей, включенных тем или иным образом в современные преобразования общества.

Крутой перелом при переходе к рыночной экономике, требующий от человека большей индивидуальной инициативы, принятия на себя ответственности за собственные действия, более глубокой рациональности в оценке реальных ресурсов для достижения поставленной цели –все это встречает немалое сопротивление в сложившихся культурных «моделях» прошлого. Для развивающегося сообщества характерно стремление к поиску позитивных нововведений, освоение нового, преодоление хаоса. Отсутствие или недостаток в обществе позитивных, или приравненных к ним инноваций, может нарушить поступательное развитие общества и стать фактором риска.

В данной курсовой работе рассматривается процесс внедрения инноваций на предприятии, обоснование актуальности активизации инновационной деятельности и сложности, возникающие у организаций в процессе разработки и внедрения инноваций.

1 Основные аспекты инновационной деятельности

1.1 Обоснование необходимости инновационной деятельности

Новое знание расширяет наши представления об окружающем мире, и в этом состоит его важнейшее предназначение. Но наряду с этим наука открывает новые возможности для удовлетворения реальных практических потребностей общества.

Судьба научных результатов складывается за порогом исследовательской лаборатории по-разному. Одни попадают в общую копилку научных знаний и используются преимущественно для получения нового знания. Другие – немедленно подхватываются промышленными предприятиями. Третьи – вообще не привлекают к себе внимания долгие годы, но затем в один прекрасный день извлекаются на свет или открываются заново и дают толчок бурному развитию новых направлений науки или новых видов производства.

Процесс инновационной деятельности и внедрения инноваций происходит на любой стадии производственной деятельности, причем невозможно говорить только о лабораторных разработках, т.к. опытный и квалифицированный менеджер прекрасно понимает, что успех существования организации на рынке зависит во многом от того, как будет происходить внутри организации инновационная деятельность, которая включает в себя не только производственные системы, но также коммуникационные, управленческие, распределительные и другие.

Современная российская экономика все еще характеризуется, как неустойчивая, с большим показателем риска и неблагоприятная для иностранных инвесторов. Основными причинами данного явления можно определить:

* незавершенность экономических преобразований;
* слабость рыночных инструментов экономики;
* сохранение экономических отношений с внешним миром, основанный на импорте высокотехнологического оборудования, машин, товаров народного потребления в обмен на экспорт топливно-сырьевых ресурсов;
* возрастание неравномерного развития регионов;
* катастрофический спад производства;
* отсутствие на всех уровнях управления систем менеджмента, ориентированного на повышение качества, ресурсосбережение, социальное развитие, конкурентоспособность;
* ориентация развития российской экономики не на активацию инновационной деятельности, а на факторы производства и инвестиционную политику.

Последний аспект в большей степени влияет на развитие российской экономики. Факторы производства и инвестиции должны быть не целью функционирования большинства российских социально-экономических систем всех уровней иерархии, а средством резкого роста количества и эффективности инноваций и повышения за счет этого благосостояния людей. Приоритет должен быть отдан не развитию страны на основе факторов производства и инвестиций, а развитию на основе активизации инновационной деятельности.

Инновационный менеджмент – управленческая деятельность, ориентированная на получение в производстве нового положительного качества различного свойства (продуктового, технологического, информационного, организационного, собственно управленческого и др.) в результате разработки и реализации неординарных управленческих решений.

Основная задача инновационного менеджмента – управление инновационными процессами на любом уровне посредством их качественного и количественного изменения в результате применения адекватных методов организации и управления, обеспечивающих единство науки, техники, производства и потребления, т.е. удовлетворение общественных потребностей в инновационном продукте.

Кроме этого одной из важнейших задач инновационного менеджмента является формирование среды, которая бы воспроизводила и осуществляла целенаправленный поиск, подготовку и реализацию нововведений, обеспечивающих конкурентоспособность организации. Основные элементы инновационной среды:

* сами инновации, т.е. совокупность научных и научно-технических результатов или продукт интеллектуального труда;
* товаропроизводитель конкурентоспособной продукции, который выступает в качестве потребителя тех или иных новшеств;
* инвесторы, обеспечивающие финансирование всего комплекса работ по обеспечению товаропроизводителя требуемыми новшествами;
* соответствующая инфраструктура, позволяющая решать возникающие в этом процессе проблемы.

Особое внимание уделяется внутренней инновационной среде организации, в формировании которой все возрастающую роль, наряду с общепризнанным инструментом обеспечения конкурентоспособности (маркетингом), приобретает умение организовывать весь процесс получения знаний и трансформации этих знаний в продукт, имеющий спрос на рынке.

Любые изменения всегда привносят в стабильную и оптимальную, с точки зрения статики, систему неопределенности, нестабильности, которые принято характеризовать как состояние кризиса. Долгое время в процессах управления на кризис начинали реагировать только с его появлением, когда ситуация уже становилась реальностью и катастрофу предотвратить было невозможно. В настоящее время в действиях ведущих организаций все более явственно прослеживается стратегия упреждения. Действительно, гораздо разумнее предусмотреть кризис, т.е. разработать и ввести в систему такие инновации, которые позволят снизить риск и неопределенность будущих последствий.

Развернутое определение инновационной деятельности как объекта менеджмента включает два основных аспекта:

* во-первых, это процесс поступательного развития науки и техники на основе объективных экономических законов, обусловленный необходимостью постоянного совершенствования производства в результате повышения уровня общественных потребностей. Он предполагает обновление производственной базы путем создания, распространения и практического использования новых научных знаний в хозяйственной практике, направленное на решение проблем комплексного социально-экономического развития общества;
* во-вторых, это использование комплекса элементов, составляющих инновационный потенциал производства. Здесь рассматриваются процессы и явления в области эксплуатации высококвалифицированных научных и производственных кадров, выполняющих работы опытного характера на базе широкого использования существующего производственного потенциала, управленческого персонала, а также меры организационного, социального, экономического, правового плана, обеспечивающие реальную заинтересованность работников различных категорий в масштабах и результатах инновационной деятельности в организации.

Инновационная деятельность – это сложная динамическая система действия и взаимодействия различных методов, факторов и органов управления, занимающихся научными исследованиями, созданием новых видов продукции, совершенствованием оборудования и предметов труда, технологических процессов и форм организации производства на основе новейших достижений науки, техники; планированием, финансированием и координацией научно-технического прогресса (НТП); совершенствованием экономических рычагов и стимулов; разработкой системы мер по регулированию комплекса взаимообусловленных мероприятий, направленных на ускорение интенсивного развития НТП и повышение его социально-экономической эффективности.

Под инновационной деятельностью в процессах разработки, освоения и реализации научно-технических нововведений понимаются виды деятельности, непосредственно связанные с получением, воспроизводством новых научных, научно-технических знаний и их реализацией в материальной сфере экономики. В большей мере инновационная деятельность связывается с доведением научных, технических идей, разработок до конкретной продукции и технологии, пользующейся спросом на рынке.

Необходимым условием совершенствования экономического механизма управления инновационной деятельностью в условиях формирования рыночной экономики является развитие инновационного менеджмента.

1.2 Организация управления инновационной деятельностью

Успешность внедрения инноваций в производственный процесс во многом зависит от понимания роли и значения инновационной деятельности. Усиление важности технологических факторов в выборе стратегии развития организации находят свое отражение в соответствующем качественном преобразовании организационных структур управления. При этом особое значение приобретает оценка взаимозависимости изменения данных структур и конкретного типа инновационной стратегии, избираемого организацией. Результаты оценки необходимы для решения задач эффективного управления инновационной деятельностью на всех этапах жизненного цикла нововведений в рамках принятой чётко работающей в плане организации стратегии.

Анализ динамических процессов, происходящих во внутренней и внешней средах организации при условии достаточно стабильной ситуации в экономике в целом, позволяет выявить взаимосвязь между организационными и продуктово-технологическими изменениями с учетом целей, интенсивности и масштабов последних.

Результаты анализа позволяют судить о влиянии характера, интенсивности и масштабности научных, технических и технологических нововведений на содержание и направленность организационных и управленческих нововведений. Первые являются своеобразным источником необходимости и возможности последних, определяющим фактором их возникновения.

Кроме этого организационно-управленческие изменения, обеспечивающие новые качества организационных структур управления инновационной деятельностью, как правило, влекут за собой расширение сферы их компетенции и в итоге повышение общего уровня «инновационности» организации как в сравнении с прежним уровнем, так и в сравнении с конкурентами.

Важным моментом в решении организационных вопросов инновационного менеджмента в организации является выбор конкретного типа организационной структуры управления. Универсальной организационной формы для всех видов инноваций нет. Но в зависимости от сущности и характера определенного новшества можно выбрать наиболее эффективные организационные формы. Выбор будет зависеть от:

* готовности организации к изменениям;
* основных тенденций долгосрочной технологической политики;
* наличия благоприятной среды для возникновения идей и ресурсной базы для их реализации;
* степени восприятия состояния внешней среды и быстроты реакции на ее изменения;
* состояния внутренних и внешних коммуникаций;
* климата, способствующего разрешению внутриорганизационных противоречий и конфликтов.

Практика показывает, что организационные формы, а также приемы и методы управления инновационной деятельностью передовых организаций не имеют каких-либо принципиальных различий и не отличаются особым совершенством по сравнению с другими. Но такие организации, как правило, применяют свои уникальные, наиболее отвечающие условиям и характеру их деятельности – периодичности нововведений, источникам инновационных идей, масштабам и типу организационной структуры в целом, характеру технологии, параметрам рынка новой продукции и т.д.

Таким образом, выбор и создание новых организационных форм инновационного менеджмента в организации представляет собой совокупность следующих процессов: формирование системы служб, охватывающей все аспекты инновационной деятельности: определение сферы компетенции этих служб; распределение обязанностей, ответственности и установление межфункциональных взаимосвязей как внутри самой системы, так и с другими подразделениями, прежде всего со службой маркетинга. Одновременно осуществляется распределение конкретных видов работ внутри инновационных служб.

Основным признаком, определяющим особенности организации инновационного менеджмента, является профиль деятельности хозяйствующего субъекта. Следует учитывать специфику инновационной деятельности научно-исследовательских, инженерных и других организаций, основной целью которых является проведение НИОКР, и организаций, где инновации выступают средством достижения общехозяйственных целей. На практике в том и другом случаях применяются различные формы организации управления нововведениями.

В зависимости от того, какие структуры составляют организационную базу инновационного менеджмента, выделяются:

* организации со специализированными структурами, обособленно управляющими инновационной деятельностью;
* организации, не имеющие специализированных структур (функции инновационного менеджмента распределяются между традиционно существующими функциональными и производственными подразделениями);
* организации со структурами смешанного типа, где существует специализированная служба, взаимодействующая с другими подразделениями и имеющая возможность реально воздействовать на них в сфере своей компетенции.

Важной характеристикой организации управления инновационной деятельностью является то, что здесь задействованы практически все функциональные и производственные подразделения организации. С повышением степени их участия активнее протекают инновационные процессы и пропорционально увеличивается конечный эффект производственно-хозяйственной деятельности в целом. Эта зависимость означает, что наиболее рациональной является третья форма организации управления инновационной деятельностью. Специализированные службы, обеспечивающие основное производство внутренними и внешними НИОКР, наиболее эффективны в крупных организациях, обладающих высоким научно-техническим потенциалом и собственной опытно-производственной базой и занимающих лидирующее положение в отрасли.

Современная практика инновационного менеджмента имеет примеры разнообразных организационных форм, которые достаточно точно отражают уникальность внешних и внутренних условий деятельности каждой организации. Среди множества тенденций в этой области, реализуемых компаниями промышленно-развитых стран для усиления ориентации инновационной деятельности на цели рыночной конкуренции, в качестве ведущих выделяются следующие способы организации управления инновационной деятельностью:

* организационное обособление служб перспективного развития, т.е. внедрение «инновационных» структур;
* использование «рыночно-стратегических» структур и их разновидностей;
* развитие форм горизонтальной координации, т.е. проектного управления.

Как известно, одним из основных этапов инновационного процесса является массовое производственное освоение конкретных нововведений. Оно обеспечивается несколькими способами:

* во-первых, в рамках ранее сложившейся структуры при условии формирования соответствующих специализированных служб, возглавляющих этот процесс;
* во-вторых, во вновь создаваемых структурах, ориентированных именно на него.

От выбора того или иного варианта зависит конкретная форма организации управления инновационной деятельностью, избираемая товаропроизводителем.

В мировой практике инновационного менеджмента все известные организационные формы разработки и освоения нововведений условно подразделяются на несколько больших групп:

* специальные подразделения по разработке новых продуктов (впервые стали образовываться в 50-е годы);
* группа внутриорганизационных венчурных подразделений (разновидность этой формы – центры по развитию новых сфер бизнеса);
* подразделения, объединяющие границы хозяйственной деятельности и позволяющие достигнуть высокого уровня рационального сочетания рутинного и инновационного процессов в рамках конкретного производства с учетом его специфики.

1.3 Методы внедрения инноваций в организации

Одно из существенных ограничений, которое должен учитывать руководитель, – полная невозможность существования организации (длительно и эффективно) без изменений. Реформирование может проводиться двумя способами:

* медленные эволюционные изменения;
* динамичные, резкие и за короткое время революционные изменения.

К процессам и работе совершенствования управления возможны различные подходы. И один из них – инновационный. В связи с возрастающим значением инновационной деятельности всегда актуализируется необходимость исследования проблематики управления совершенствованием систем управления (метауправления) в качестве самостоятельной задачи развития управления. Объектом управления при этом является прежде всего организационная структура управления совершенствованием, планирование совершенствования. Методологической основой метауправления становятся знания уже не столько закономерностей развития объекта управления, сколько теории и методологии управления развитием, их обогащение и творческое применение.

В процессе управления развитием используются разнообразные модели. Среди них особое значение имеют модели процессов решения проблем (как общей методологической основы проблемно-ориентированного подхода к управлению развитием), а также модели внесения изменений в систему управления.

Выявление и описание проблемной ситуации дает исходную информацию для постановки задачи принятия решений. Наиболее значимые элементы описания проблемной ситуации следующие:

* основные симптомы и условия ситуации (например, прогулы, текучесть, невыполнение приказов – это симптомы более глубоких проблем);
* сущность проблемы;
* возникновение и развитие проблемой ситуации;
* актуальность и срочность решения проблемы;
степень полноты и достоверности информации.

Проблемы могут быть квалифицированы по следующим признакам:

* по характеру достигаемых целей – экономические, социальные, организационные, технические;
* по степени влияния на производственную систему (глубине) – стратегические, текущие, оперативные;
* по степени новизны – стандартные, нестандартные;
* по степени определенности процесса решения – программируемые (алгоритмически разрешимые), не программируемые (алгоритмически неразрешимые);
* по степени структуризации – с четко определенной структурой, с плохо очерченной.

Состав проблем и их характеристики в значительной мере определяются общей постановкой задачи развития системы. Постановка задачи осуществляется на основе системного анализа и определяется ролью и местом (целевым назначением) системы и ее взаимосвязью с окружающей средой.

При этом в каждом конкретном случае в зависимости от целей исследования определяется связь окружающей среды с рассматриваемой системой по различным признакам.

Изменения в системе управления производятся с помощью трех типов моделей: планов, программ, проектов. Наиболее детальная и всесторонняя проработка системы управления возможна при использовании проектного метода. По своей сути проектирование – это процесс, упреждающий развитие, и в этом смысле оно может быть средством его ускорения.

Необходимо подчеркнуть, что проектирование таких сложных систем, какой является система управления, не может быть полностью закончено к определенному моменту времени, по существу оно продолжается весь инновационный период. Сложились различные подходы к организационному проектированию. Например, предложено рассматривать эти подходы по следующим направлениям:

* проектирование системы управления как задача «синтеза культуры» из некоторых первичных элементов;
* проектирование как задача «рационализации технологии организационных процессов»;
* проблема совершенствования организации как задача «организационных изменений»;
* задача «ситуационного выбора» характеристик организационной системы.

Существует несколько методов, которые применяются при внедрении инноваций:

* Принудительный метод. Предусматривает использование силы для преодоления сопротивления со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического планирования. Используется в условиях резкого дефицита времени и только в тех случаях, когда природа сопротивления ясна и откровенного проявления силы не требуется.
* Метод адаптивных отклонений. В рамках этого подхода стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Процессом руководит не высшее начальство, а специально созданная проектная группа. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Данный метод полезен при том состоянии внешней среды, когда опасность или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет. В случае чрезвычайных событий во внешней среде метод может быть неэффективен.
* Управление кризисной ситуацией.  Метод может быть использован в ситуации, когда администрация находится в кризисной ситуации, например, изменения во внешней среде угрожают ее совершенствованию и она оказалась в жестоком цейтноте.
* Управление сопротивлением. Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то этот метод промежуточный и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений должна учитывать имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности – к адаптивному методу осуществления изменений.

2 Анализ психологических проблем инноваций в организации
2.1 Психологическое планирование инноваций и его особенности

Управление инновациями включает в себя обоснование и реализацию намеченных мер, действий, мероприятий. Поэтому организационные изменения предполагают выполнение информационно-аналитической и организационной работы, в которой наиболее принципиальными являются вопросы – что конкретно необходимо изменить, для чего, какие и когда ожидаются результаты при реализации этих изменений? С целью управления человеческим ресурсом организации интересным представляется несколько другая сторона работы с инновациями, а именно, выявление сопротивлений инновациям и попытка трансформировать их в конструктивную движущую силу организационных преобразований. И если не учтены текущие и последующие психологические проблемы изменений, то они, как правило, превращаются в неудачные попытки. Ведь измененная среда, если она психологически не устраивает конкретного человека, расценивается им отрицательно.

Условно, персонал можно разделить на три группы по отношению к инновациям – сторонников, противников (которые проявляют сопротивление по отношению к инновациям) и так называемая буферная (средняя) группа. И, безусловно, эти группы по-разному проявляют свое отношение к нововведениям – от саботажа, коалиционной активности и распускания слухов (данное поведение связано с природным стремлением людей и групп к сохранению стабильности, с предпочтением «знакомого» «незнакомому», с жизненными стереотипами, побуждающими к осторожности и опасениям) до готовности к инновационной деятельности, полной поддержки любых инноваций и принятие на себя дополнительной нервно-психологической нагрузки.

Несомненно, лучшее время для преодоления сопротивления инновациям – это период до их возникновения, т.е. их профилактика. В качестве одной из основных причин сопротивления переменам, многие исследователи указывают – страх изменений прежних социальных отношений, и в этом случае, руководству требуется настоящее понимание, существующей в организации системы социальных отношений, которые или сохранятся, или изменятся как из-за самих перемен, так и из-за того, каким способом они осуществятся. Это обычно означает ясное представление о том, что же такое неформальная организация и кто ее лидеры. Заверив более сильных неформальных лидеров, что предполагаемые нововведения не ухудшат их материального положения, или даже сообразовав процесс внедрения новшеств с настроениями неформальной организации, можно устранить сопротивление.

Психологическое обеспечение инноваций, направлено на решение двух основных задач – психологически описать состояние объекта и воздействовать на его с целью изменения и оптимизации. Оно должно создавать предпосылки, способствующие формированию и поддержанию у персонала организации адекватного уровня психологической готовности к инновационной деятельности:

* диагностика социально-психологических характеристик коллектива (диагностика структуры коллектива, групповых норм и ценностей, степени влиятельности приверженцев изменений, отношение лидера к изменению), диагностика структуры коллектива – выявление инноваторов (сторонников изменений) и противников, а также буферной группы;
* диагностика уровня мотивации;
* характер отношения между руководителем и подчиненными, между подразделениями компании;
* исследование степени неудовлетворенности персонала условиями деятельности;
* диагностика характеристик организационной культуры;
* информирование персонал, мотивация персонал к инновациям;
* обучение, формирование мотивации к обучению;
* стимулирование активности (привлечение группы к принятию решения, наделение полномочиями, материальное стимулирование);
* социализация индивидов.

Безусловно, работа по психологическому сопровождению инновационной деятельности важна, т.к. инновационные процессы, призванные обеспечивать выживание организации в постоянно меняющейся внешней среде, не всегда оказываются безболезненными для персонала и в должной степени эффективными для самой организации.

2.2 Психологический барьер по отношению к нововведениям

По последним исследованиям подготовленность персонала к внедрению инноваций составляет 80 процентов успеха, в то время как отсутствие правильного восприятия таковых приводит к полному провалу нововведений. Тема инноваций поднимает целый веер проблем, решения которых относятся к области психологии труда. Это проблемы отбора креативных, творчески мыслящих, разносторонне развитых сотрудников – для выработки идеи; создание команд компетентных исследователей на стадии испытания нового продукта; проблемы обучения персонала новым технологиям; создания потребительского спроса на инновационный продукт. Анализ мировой практики нововведений показывает, что существуют проблемы выработки нового стиля руководства, сопротивление изменениям «на местах», проблемы переобучения профессионалов. Не смотря на актуальность, данная тема является мало исследованной именно с точки зрения психологии.

Ключом к пониманию этих проблем, причин их возникновения и выработке решений становится изучение особенностей психологической готовности к инновациям, или инновационной готовности, участников инновационного процесса.

Понятие психологической готовности разрабатывалось в трудах различных исследователей: Л.И. Божович, Д.Н. Узнадзе, А.Д. Ганюшкина, А.А. Деркача, А.С. Мельничук, М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, А.А. Понукалина, С.А. Николенко, Р.Г. Шакировой, А.П. Авдеевой, А.К. Марковой, Е.Л. Хиллгард. Это комплексное понятие, которое определяет общее отношение человека, его психологическую настроенность, установку к определенному способу выполнения действия в наличных условиях; психологическая готовность представляет собой систему взаимосвязанных компонентов из трёх блоков:

* мотивационно-волевой – включает в себя особенности мотивации и волевой регуляции;
* операционально-мыслительный – знания, владение способами и приемами профессиональной деятельности;
* субъектно-образный – образ ситуации профессиональной деятельности, образ себя в ситуации, оценочный компонент.

Использование термина «инновационная готовность» кажется нам наиболее оправданным. Зарубежные исследователи рассматривают также феномен «психологического сопротивления изменениям». Однако это термин «негативный»: ведь «сопротивление нововведениям» – то, от чего необходимо избавляться. Нам кажется более целесообразным позитивный подход: инновационная готовность – это то, что необходимо и возможно формировать у участников инновационного процесса. Также некоторыми исследователями рассматривается термин «инновационный потенциал» понимаемый как сумма характеристик личности, выражающаяся в желании совершенствовать свою деятельность, стремление к новому. Данный термин, тем не менее, содержит намек на некоторую «пассивность»: сумма характеристик личности – то, что уже имеется, задано; в отличие от термина «инновационная готовность» он не отражает динамической характеристики.

Зарубежными экспертами высказывается мнение, что «инновации» ассоциируются у русского человека с «новой идеей», что порождает неверное восприятие инноваций в целом. В действительности же процесс внедрения инноваций представляет сложный и поэтапный путь от рождения идеи до воплощения ее в готовом конкурентоспособном продукте и выхода этого продукта к потребителю. Делая акцент на «процессуальной» характеристике, имеет смысл говорить не об «инновации» как таковой, а об «инновационном процессе», в котором выделяют различные стадии.

Психологический барьер является развивающимся образованием. Его параметры изменяются на разных этапах нововведений, зависят от типа организаций, различны у разных категорий работников. Как правило, барьер выше на этапе внедрения нововведений, а также на первой очереди нововведений, на этапе же развития нововведений психологический барьер снижается. Таким образом, барьер по отношению к нововведениям необходимо исследовать в каждом конкретном случае.

Согласно точке зрения К. Дениса, причины сопротивления персонала организационным нововведениям могут быть троякого характера: экономические, личностные и социальные.

К числу экономических К. Девис относит:

* боязнь безработицы;
* боязнь сокращения продолжительности рабочего дня и, как следствие этого, заработка;
* боязнь снижения социального статуса и основной заработной платы;
* боязнь интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты.

То есть основным здесь является боязнь потери (полной или частичной) в заработке.

Причинами личностного характера считаются  следующие:

* восприятие критики личных методов  работы как обиды;
* боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость;
* уверенность в том, что  нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной  значимости как участника трудового  процесса;
* нежелание расходовать силы на, переобучение;
* боязнь роста интенсивности труда;
* страх перед неопределенностью, обусловленной непониманием сути и последствий нововведений.

В числе социальных причин называются следующие:

* нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе;
* стремление сохранить привычные социальные связи;
* опасения, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой;
* неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела и к лицам, внедряющим нововведения;
* недовольство слабостью личного участия и незначительностью своей роли при внедрении нововведений;
* уверенность в том, что любые новшества выгодны компании, а не работнику, его товарищам по работе или обществу.

Каждый этап внедрения инноваций характеризуется специфическим набором проблем, новым вызовом ситуации. В каждой стадии на первый план выходят различные участники инновационного процесса: команда разработчиков, руководитель проекта, маркетинговый отдел, обучающий персонал, основной персонал предприятия. Все эти участники характеризуются различными особенностями инновационной готовности, степенью ее сформированности и, вследствие этого, различным восприятием изменений производства, эффективностью и стилем деятельности. Изучение этих особенностей, а также путей формирования инновационной готовности поможет преодолеть трудности внедрения нововведений на предприятиях и повысить эффективность производства.

Это доказывает необходимость дальнейшей разработки понятия «инновационная готовность», а также изучения особенностей психологической готовности к инновациям у участников инновационного процесса.

3 Управление персоналом и инновационная деятельность в организации

3.1 Формы внедрения изменений и конфликтное изменение ситуации

Мы живем в изменчивом мире. При этом динамика изменений различна, зависит от географии, экономического благополучия, правовой сферы, общественных отношений, климата и еще массы других переменных, не зависящих или зависящих от людей. Организация также изменяется: растет или сокращается, движется к благополучию или идет вразнос, сгибается под гнетом чиновничьего произвола или расцветает под «зонтиком» внимания высших должностных лиц. Такая динамика уже не укладывается в рамки микрорассмотрения. Необходим переход к комплексным методам анализа и взаимодействия. Иногда в таких ситуациях могут помочь привлеченные специалисты – консультанты по управлению, советники, конфликтологи или психологи-консультанты, специалисты по психодиагностике. Все они специалисты более высокого уровня и не всегда организация может себе позволить такие дополнительные расходы. Тем не менее менеджер по работе с персоналом, должен оперативно ориентироваться в такого рода проблемах и знать, что по силам решить ему самому, а где потребуется помощь извне.

Любое предприятие, функционирующее в условиях быстро меняющихся внешних условий, вынуждено постоянно отслеживать изменение этих условий и, соответственно, планировать и осуществлять свое развитие. В этом развитии предприятие проходит стадии возникновения, становления, подъема, пика, спада (кризиса). Выходом из кризиса может быть либо реорганизация, либо санация, либо ликвидация. Следует отметить, что в данном контексте мы рассматриваем понятие «реорганизация» как понятие близкое к «инновации в системе управления». Разумеется, реорганизация более эффективна, если она осуществляется упреждающе. Под реорганизацией понимают крупные, существенные изменения в структуре предприятия или его системе управления, производимые за относительно короткий срок. Необходимо подчеркнуть, что реорганизация не самоцель, а средство реализации новых целей (например, повышение эффективности или диверсификация новых видов продукции), это изменения, причем глубокие, затрагивающие все страты системы управления (концептуальную основу, структуры – функциональное строение, деятельность, а, следовательно, цели, технологию, кадры, организационную культуру). Когда возникает необходимость в реорганизации? Устойчивое снижение объемов продаж и доходов, затоваривание продукции, износ оборудования и отсутствие инвестиций на его ликвидацию, постоянные конфликты в коллективе – вот неполный перечень сигналов об актуальности реорганизации предприятия.

При осуществлении реорганизации предприятия производят изменения в системе управления, причем, как правило, они столь глубоки, что тоже квалифицируются как реорганизация – только в системе управления.

Выделяются следующие формы реорганизации предприятия:

* слияние;
* присоединение;
* разделение;
* выделение;
* преобразование;
* сокращение;
* перепрофилирование.

А вот понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим. Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора. К ним относятся:

* Основная структура. Меняется характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственности, источники финансирования организации, характер международных отношений, организуются слияния, разделения, совместные предприятия или проекты.
* Задачи деятельности. Меняется ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики.
* Применяемая технология. Меняется оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы.
* Управленческие процессы и структуры. Меняется внутреннее содержание организации, трудовых процессов, процессов принятия решений, информационных систем.
* Организационная культура. Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства.
* Человеческий фактор. Меняются руководство и подчинение, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе.
* Эффективность работы организации. Меняются финансовые, экономические, социальные аспекты ее деятельности, изменяется ее деловой престиж в глазах общественности и деловых кругов.

Чем значительнее предстоящие организации изменения, тем сильнее заявляют о себе психологические охранительные механизмы многих ее сотрудников. Эти механизмы запускают процесс, противоположный изменению, – сопротивление.

Одним из видов охранительных механизмов являются стереотипы. В сознании и поведении руководителей и сотрудников сложился целый набор стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Формы этих стереотипов таковы, что могут обеспечить их носителям неуязвимость со стороны общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций:

* «это у нас уже есть»;
* «это у нас не получится»;
* «это не решает наших главных проблем»;
* «это требует доработки»;
* «здесь не все равноценно»;
* «есть и другие предложения».

Чтобы понять причины, по которым люди с определенными трудностями принимают изменения, следует обратиться к понятию гомеостаза. В настоящее время это понятие находит широкое применение далеко за пределами биологии – в психологии, генетике, кибернетике, социологии. Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий даже в том случае, если они не совсем комфортны.

Сама проблема принятия изменений является данью нашему времени, для которого характерен нарастающий темп изменений. Вполне логичной может быть и обратная проблема – психологического принятия однообразных условий. Она может быть достаточно острой для такого исторического этапа, где привычно высокий темп изменений внезапно замедлился или остановился по тем или иным причинам.

Сказанное выше позволяет выделить два аспекта управления изменениями – тактический и стратегический.

Не менее важно причиной сопротивления изменениям является организационная (корпоративная) культура, понимаемая как совокупность образцов поведения и взаимодействия, характерная для конкретной общности людей.

Одним из основных методов снижения уровня и распространенности сопротивления изменения со стороны сотрудников организации считается привлечение их к процессу изменений на самом раннем этапе, предваряющем изменения – при подготовке и принятии решений о них.

3.2 Социальный аспект инноваций

Важно отметить, что инновационная деятельность имеет свои социально-психологические оценочные показатели. Прежде всего, как уже отмечалось ранее, любая инновационная деятельность, побуждает группу к сопротивлению, которое обусловлено рядом объективных и субъективных причин.

С другой стороны, развитие современных организаций, отвечающих требованиям окружающего мира, не видится без осуществления постоянной инновационной деятельности, которая в свою очередь через развитие организационный структур оказывает влияние и на развитие общества, взаимоотношений внутри групп, разрешение конфликтных ситуаций.

Практический опыт показал, что инновации (глубокие изменения, предполагающие существенное перераспределение ролей в организации) встречает сопротивление со стороны членов коллектива.

Это сопротивление имеет свою логику, и его невозможно преодолеть одними призывами со стороны руководства. Вне сомнения, сопротивление – это естественная реакция групп и отдельных лиц на перемены, угрожающие интересам. Поэтому главное, для эффективного внедрения инноваций – учесть интересы людей, попытаться найти компромисс между интересами разных категорий персонала. Чтобы это сделать, надо понять, почему люди не хотят перемен. Исследования показывают три основные причины:

* неопределенность;
* ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы);
* убежденность, что перемены ничего хорошего не принесут.

Формы сопротивления изменениям могут быть разными: уход с работы, неприкрытая оппозиция и возмущение, равнодушие. Следует отметить, что групповое сопротивление изменениям (например, определенной возрастной или профессиональной группы) характеризует стабильность и постоянство в гораздо большей мере, чем сопротивление индивидуумов.

В период кризиса сопротивление может резко снизиться и перейти в поддержку изменений, а потом снова усилиться.

Изменениям способствуют следующие факторы:

* внимание руководства предприятия к вопросам развития;
* обкатка целенаправленных и постоянных методов изменений (управление по результатам);
* постоянный процесс обратной связи и желание учиться;
* поощрение за развитие.

В качестве механизма, способствующего изменениям, могут использоваться регулярные исследования организационного климата, собрания различных рабочих групп по вопросам совместной деятельности, обдумывание реформ, целенаправленные оценки исполнения, периодические визиты внешних консультантов и поощрение за удачные изменения.

В частности, практически полезен анализ факторов, способствующих или препятствующих работе по развитию.

Факторы, способствующие работе по развитию:

* Целенаправленность
* Хорошая готовность
* Атмосфера, поддерживающая изменения
* Хорошие экономические предпосылки
* Осознание необходимости развития
* Давление конкуренции
* Структурная готовность организации
* Творческий подход
* Групповое давление
* Предполагаемая возможность развития
* Кризисная ситуация (необходимость)
* Настроенный на реформы исполнительный директор
* Положительный пример
* Честолюбие

Факторы, препятствующие работе по развитию:

* Рутинная работа
* Хороший результат коммерческой деятельностью, достигавшийся в последнее время
* Опасения
* Авторитарный исполнительный директор
* Общее нежелание изменений
* Нездоровая внутренняя конкуренция
* Высокая текучесть персонала
* Недостаточная квалификация
* Дефицит ресурсов
* Результаты развития видны не сразу
* Нечеткая организационная структура
* Отсутствие творческого настроя

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были обоснованы основные принципы, методы и актуальность инновационного процесса. Действительно, в современных условиях организации достаточно сложно выжить на рынке, где существует большое количество конкурентов, а требования к качеству товара у потребителя все возрастает. Избежать неоправданного увеличения затрат, удержать клиентов и выдержать конкуренцию помогает поддержание динамики организации, создание условий, для ее успешного развития и эффективного функционирования.

Немало значимым является и социальный аспект инновационной деятельности. Известно, что человеческий фактор в любом из процессов занимает главенствующую позицию, поэтому руководство любой из организаций, должно учитывать каким образом и какие нововведения повлияют на коллектив, не окажется ли цена внедрения новшества гораздо выше из-за того, что коллектив не примет его и окажет сильное сопротивление.

Необходимо подчеркнуть, что функционирование современной организации (предприятия) невозможно без внедрения инноваций, более того инновационный путь развития является на сегодняшний момент единственно возможным для устойчивого развития организации. Сегодня теория менеджмента и психология как науки признают, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности любой организации. Особенно явно социально-психологические барьеры и конфликты проявляется во внедрении инноваций, так как считается, что в можно потерять работу, тебя необоснованно переведут на низшую должность, меньший оклад и т.п. Данные страхи не беспочвенны, однако, когда компания проводит внедрение инноваций, она всегда старается изменить и уровень подготовки сотрудников, и систему мотивации, и достичь успеха. Вот почему исследование социально-психологических проблем внедрения инноваций в организации так важно. В первой части курсовой работы рассмотрены теоретические аспекты инноваций и инновационных процессов, их характеристика и аспекты применения. Показана роль инноваций в устойчивом развитии предприятия. Во второй части работы доказано наличие социально-психологических барьеров внедрения инноваций в организации, дана характеристика методов внедрения инноваций и методов решения конфликтов, возникающих при инновационном развитии организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Загашев И.О. Психологические аспекты внедрения образовательных инноваций // Международная конференция: Развитие критического мышления в высшей школе – технология и подходы (реализация Болонской декларации). – М.: ЦРКМЧП, 2005.

2. Комаров Е.И. Управление изменениями. Стр.18-23. Журнал «Управление персоналом», 2006. - №1.

3. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М.: Дело, 2008.

4. Советова О.С. Основы социальной психологии инноваций. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2007.

5. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям. Стр. 70-75. Международный журнал – Проблемы теории и практики управления. 2007, №3.

6. Авдеева А.Г., Некоторые психологические и социальные аспекты готовности к деятельности, Москва: 2008.

7. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Психологические проблемы готовности к деятельности. Минск, 2006.

8. Ильенкова С.Д., Инновационный менеджмент, Москва: 2008.

9. Кристенсен К., Маркс М., Стивенсон Г.: «Арсенал преобразователя», Harvard Buisiness Review Россия, ноябрь 2008.

10. Кабаченко Т.С., Психология в управлении человеческими ресурсами. - СПб.: 2007.

11. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. - Москва: 2009.

12. Узнадзе Д.Н. Экспериментальные основы психологии установки. Тбилиси: 2008.

13. Шленов Ю. В., Управление инновациями. Москва: 2008.

14. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. — М.: НОРМА-ИНФРА, 2001

15. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие/Под ред. Е.Б. Моргунова. — М.: 2001, 300

# 16. Смурдова О.В. Психологическое обеспечение внедрения инноваций в организации

 [Эл. ресурс] / Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskoe-obespechenie-vnedreniya-innovatsiy-v-organizatsii. – Загл. с экрана.

17. Багаев, А. Сфера социума: психологические аспекты управления / Алексей Багаев // Проблемы теории и практики управления. – 2009.- № 5.С. 112-118.

18. Бурганова Л.А. Теория управления: Учеб. пособие. - М.ИНФАРА-М, 2008.-139с.

19. Абрамешин А.Е., Аксенов С.Н., Воронина Т.П., Корнюхин С.В., Молчанова О.П., Тихонов А.Н., Ушаков М.А. Менеджмент инновационной организации: Учебное пособие. / Под ред. проф. Тихонова А.Н. - М.: Европейский центр по качеству, 2003. - 408 с

20. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий): Практикум / Под ред. Б.Н. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011. – 240 с

21. Дорофеев В.Д., Дресвянников В.А. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. - 189 с.