

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Факультет іноземної філології та соціальних комунікацій
Кафедра психології, політології та соціокультурних технологій

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри
психології, політології та
соціокультурних технологій
_____ Андріана КОСТЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 053 Організаційна психологія,
Освітньо-професійної програми Психологія
на тему: «Технологія розвитку психологічної готовності колективу
до запровадження інновацій на підприємстві»

Здобувача групи ПЛ.м-21
Гриценка Сергія Сергійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

(підпис)

Сергій Гриценко
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст. викладач, кандидат психологічних наук, Наталія КОЛЯДА _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Дана наукова робота на тему «Технологія розвитку психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємстві» обрана через велику соціальну зацікавленість інноваційними процесами, що протікають у всіх галузях виробництва та сферах послуг. В умовах сьогодення проблеми психологічної готовності колективу на підприємстві до запровадження інновацій досліджуються в роботах багатьох сучасних науковців. Теоретична частина нашої роботи описує інноваційну діяльність, демонструє різноманітність підходів до класифікації, описує різні види інновацій та їх вплив на суб'єкти інноваційної діяльності. Друга частина описує емпіричне дослідження психологічної готовності до запровадження інновацій серед працівників виробничого підприємства. Досліджується 27 працівників за двома методиками. За результатами дослідження виділяємо компетенції, які слабо розвинені у дослідній групі та розробляємо тренінгово-розвивальну програму для їх покращення. Після цього проводимо апробацію на контрольній групі. Проводимо дискусію для роз'яснення всіх позитивних та негативних наслідків запровадження інновації. Після цього проводимо дебати, щодо важливості запровадження саме цієї інновації. Серед прихильників запровадження обираємо експериментальну групу, з якою проводимо тренінгово-розвивальну програму. Шестиденний курс спрямований на покращення компетенцій таких як «Адаптивність», «Сміливість» та «Толерантність до двозначності». Після проведення програми знову проводимо емпіричне дослідження даних показників. За нашою гіпотезою покращення саме цих компетенцій має покращити психологічну готовність працівників підприємства до запровадження інновацій. Показники не значною мірою покращились. Тому можна говорити про успішність даного методу.

Ключові слова: інноваційна діяльність, інновація, психологічна готовність до інновації, особистісна готовність до змін, стиль саморегуляції поведінки, корекційно-розвивальна програма, проблемна лекція, дебати.

ABSTRACT

This scientific work explores the theme of «**Technology for the Development of Psychological Readiness of a Team for the Implementation of Innovations in the Enterprise**», chosen due to the significant social interest in innovative processes occurring in all sectors of production and service industries. In contemporary conditions, issues related to the psychological readiness of a team in an enterprise for the implementation of innovations have been extensively studied by many modern researchers. The theoretical part of our work describes innovative activities, demonstrates the diversity of approaches to classification, outlines various types of innovations, and examines their impact on the subjects of innovative activities.

The second part describes an empirical study of the psychological readiness for innovation implementation among employees of a manufacturing enterprise. The study involves 27 employees using two methods. Based on the research results, we identify competencies that are underdeveloped in the research group and develop a training and developmental program to enhance them. Subsequently, we conduct a trial on a control group, followed by a discussion to clarify all positive and negative consequences of innovation implementation. We then conduct debates on the importance of implementing this specific innovation. Among the supporters of implementation, we select an experimental group and implement the training and developmental program. The six-day course aims to improve competencies such as "Adaptability," "Boldness," and "Tolerance for Ambiguity." After the program, we conduct another empirical study of the data indicators. According to our hypothesis, improvements in these competencies should enhance the psychological readiness of enterprise employees for innovation implementation. The indicators improved to a certain extent, indicating the potential success of this method. Key words: innovative activity, innovation, psychological readiness for innovation, personal readiness for change, style of self-regulation of behavior, corrective and developmental program, problem lecture, debate.

ЗМІСТ

ВСТУП.....		4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КОЛЕКТИВУ ДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.		
1.1.	Сутнісні характеристики психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах.	8
1.2.	Психологічні особливості запровадження інновацій на підприємствах.	19
1.3.	Чинники психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах.	28
	Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ		
2.1.	Методичне забезпечення емпіричного дослідження психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах.	34
2.2.	Аналіз результатів дослідження психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах.	36
	Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ		
3.1.	Аналіз психологічної готовності колективу до запровадження інновацій як предмет психологічних досліджень	44
3.2.	Технологія покращення психологічної готовності колективу до запровадження інновацій	49

3.3.	Апробація тренінгово-корекційної програми.	63
	Висновки до розділу 3	67
	ВИСНОВКИ.....	68
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність дослідження. Соціальна актуальність вивчення психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах зумовлена низкою причин. По-перше, під час виробничого процесу люди неминуче стикаються з новими явищами, що потребують пізнання та оцінки. Зміни полягають в основі розвитку виробництва та є його необхідною умовою. По-друге, сучасні виробничі процеси протікають надто швидко, торкаються глибинних інтересів кожного і вимагають постійного зростання особистісної та виробничої компетентності. По-третє, ефективна інноваційна активність людини є важливим чинником, що ініціює динаміку виробничої та корпоративної культури на підприємстві, є гарантом успішної соціальної адаптації особистості в сучасному світі.

Сьогодні інноватика являє собою окрему галузь знань, в якій співпрацюють економісти, інженери, юристи, менеджери, соціологи та психологи. Проблеми психологічної готовності колективу на підприємстві до запровадження інновацій досліджуються в роботах таких науковців, як Л.М. Карамушка, О.А. Варламова, І.Р. Пригожин та інших. Їхні дослідження виконані переважно в рамках соціальної психології та традиційно орієнтовані на професійну діяльність людини.

Отже, соціальна значущість, різноманітність підходів до дослідження інноваційних процесів, що свідчить про складність і неоднозначність у трактуванні психологічних особливостей даного феномену, і обумовили вибір теми нашого дослідження: «Технологія розвитку психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах».

Мета дослідження: на основі теоретичного та емпіричного обґрунтування розробити технологію розвитку психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах.

Об'єкт дослідження: психологічна готовність колективу підприємства.

Предмет дослідження: технологія розвитку психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах.

Відповідно до мети магістерської роботи були запропоновані такі **завдання:**

- 1) визначити теоретичні засади психологічної готовності колективу;
- 2) емпірично дослідити психологічну готовність до запровадження інновацій на підприємствах;
- 3) обґрунтувати структурні та змістові особливості технології розвитку готовності до запровадження інновацій на підприємствах;
- 4) розробити та апробувати програму аналізу готовності колективу підприємства до запровадження інновацій.

Гіпотези дослідження: запровадження інновацій можливо та буде ефективним лише на тих підприємствах, де всі суб'єкти інновацій мають високу психологічну готовність: тобто в колективі досить сприятливий психологічний клімат, керівник – досить креативна особистість, весь колектив готовий до ризикових вчинків.

Методи дослідження. З метою досягнення визначеної мети, розв'язання завдань дослідження та перевірки гіпотез була розроблена програма дослідження. Її реалізація передбачала застосування комплексу загальнонаукових методів, як теоретичного, так і емпіричного дослідження. Основні теоретичні методи включали аналіз, синтез, порівняння та узагальнення. Ці методи використовувались для аналізу і систематизації наукових джерел, узагальнення теоретичних і практичних даних з обраної проблеми дослідження та визначення ступеня розробленості цієї проблеми. Крім того, на етапі теоретичного моделювання та системного аналізу визначалися мета, гіпотези і завдання дослідження.

Емпіричне дослідження включало в себе використання порівняльного методу, спостережень, анкетування, опитування та психолого-педагогічного експерименту. Отримані результати оброблялися методами математичної статистики, зокрема описовою статистикою та коефіцієнтом кореляції. Здійснювалась якісна інтерпретація отриманих результатів, а також їх

змістовне узагальнення. Результати емпіричних досліджень підлягали статистичному аналізу в програмах Excel.

Застосовано комплекс стандартизованих методик для дослідження психологічної готовності до запровадження інновацій на підприємствах: методика «Особистісна готовність до змін» (в адаптації Бажанова Н.А., Бардієр Г.Л.), Опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» Моросанова В.І.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на базі Сумського підприємства ТОВ «ДЖЕТ СЕЙЛ СЕРВІС». У констатувальній частині дослідження взяли участь 27 фахівців. Формувальним експериментом було охоплено 10 осіб.

Теоретична значущість дослідження:

– *поглиблено та розширено:* уявлення про психологічну готовність працівників до запровадження інновацій на підприємствах; взаємозв'язок симптомів готовності колективу з ефективністю запровадження інновації на підприємствах;

– *набули подальшого розвитку:* уявлення про психологічну готовність до запровадження інновацій на підприємствах.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропонована програма аналізу психологічної готовності колективу до запровадження інновацій може бути використана в практиці психологів на підприємствах – з метою підвищення ефективності запровадження інновацій та зменшення опору колективу до змін.

Апробація та впровадження результатів дослідження. Основні результати, теоретичні й практичні положення проведеного дослідження обговорювалися та отримали схвалення на Міжнародній науково-практичній конференції (м. Загреб, Республіка Хорватія). Результати дослідження *впроваджено* в діяльність на Сумському підприємстві ТОВ «ДЖЕТ СЕЙЛ СЕРВІС»

Структура та обсяг роботи. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, списку використаних джерел (38 найменувань). Основний текст викладений на 72 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КОЛЕКТИВУ ДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.

1.1. Сутнісні характеристики інноваційної діяльності

Сучасний світ швидкий та мінливий, оскільки в ньому постійно виникають зміни. Крім того, суспільство наразі має глобальну всеохоплюючу проблему: необхідність мати справу зі змінами в різні сферах життя і діяльності. Це стосується не лише соціальної, духовної, політичної, але й економічної сфер.

Варто наголосити, що підприємства також стикаються зі змінами в багатьох сферах, включаючи технологічну. Насамперед зміни:

- впливають на виробництво, дистрибуцію та маркетинг;
- скорочують життєвий цикл продуктів;
- породжують нові, більш жорсткі стандарти споживачів, посилюють конкуренцію та загрозу опинитись неконкурентноздатним;
- розширюють масштаби глобалізації;
- нав'язують нестабільні економічні умови;
- змінюють ланцюги поставок;
- роблять гострою необхідність стійкого виробництва;
- пришвидшують деградацію навколишнього середовища;
- приводять до диверсифікації робочої сили [1].

На думку I. Barreto [2], наразі підприємства та організації стикаються з колосальними, масивними ситуаціями, які викликають шок: екзогенний шок – під впливом потужних зовнішніх сил (зміни на ринку, технологічні досягнення конкурентів або вимоги нормативних законодавчих актів) та ендогенний шок – через виникнення усвідомлення недоліків внутрішніх процесів на підприємстві та зростаючою невдоволеністю цим явищем. На його думку, єдиний шлях подолання цих проблем є запровадження інновацій.

Аналізуючи види середовищ, I. Barreto [2] сфокусувався на трьох окремих середовищах, в яких запроваджується інноваційна діяльність (особистісне, організаційне та соціальне) (рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Види середовищ в інноваційній діяльності

Особистісне середовище – це набір психологічних ресурсів окремої людини, які вносять свій внесок у формування інноваційної діяльності. Насамперед, сюди слід віднести таке явище як креативність або креативний інтелект.

Організаційне середовище – це методи менеджменту, організація виробничого процесу, властивості самого підприємства, його структура та підпорядкованість.

Соціальне середовище – це всі процеси, що відбуваються за межами підприємства: конкуренція, клієнтське середовище, регуляторна політика держави, фіскальна система, сировинна база тощо [1].

Так само Л.М. Карамушка [17] виокремила умови та етапи успішного керування інноваційними процесами:

- а) макрорівень (соціум);
- б) мезорівень (підприємство);
- в) мікрорівень (людина).

Щодо організаційно-психологічних аспектів впровадження змін, Л.М. Карамушкою визначено основні умови на макрорівні, які слід дотримуватися. Серед цих умов можна виділити наступні ключові аспекти:

а) Готовність суспільства до впровадження змін та сприяння чіткій координації дій всіх учасників цього процесу;

б) Потреба у впровадженні змін за участю кваліфікованих фахівців.

На мезорівні, що відповідає рівню організації, визначено ключові етапи управління змінами, які включають наступні дії:

1. Проведення бізнес-аналізу підприємства та чітко визначення мети впровадження інновації;

2. Розроблення концепції впровадження змін, базуючись на наукових підходах;

3. Позитивна мотивація для впровадження змін;

4. Експериментальне тестування змін, включаючи моніторинг і повідомлення про результати;

5. Поступове впровадження змін з фокусом на досягнення конкретних результатів.

Л.Е. Орбан-Лембрик говорить про те, що поява обґрунтування та здійснення інновацій охоплює наступні фази:

1) Переддіяльність, яка включає усвідомлення необхідності внесення змін, формулювання проблеми, розгляд ідей щодо трансформації, визначення їхнього рівня і складності, аналіз сил, які сприяють чи можуть ускладнити їх впровадження.

2) Фаза розширення ситуації включає інформування про заплановані трансформації, залучення до підготовки осіб, які мають стосунок до цих змін, а також надання їм допомоги та підтримки з метою сприяння адаптації до концепції нововведення.

3) Здійснення трансформацій передбачає впровадження програми перетворень, організацію відповідної підтримки та навчання персоналу, а також моніторинг фактичного впровадження змін.

4) Фаза "фіксування" нововведення орієнтована на закріплення інновації і включає в себе реалізацію організаційно-управлінських заходів з метою виявлення та корекції негативних побічних результатів та непередбачених ефектів, а також заохочення осіб, які впроваджують нову модель поведінки.

5) Оцінка змін включає у себе аналіз отриманих результатів та фіксацію точок зору як прихильників, так і опонентів нововведення, що є важливим джерелом інформації щодо його ефективності. [16]

Більш детально розглядаючи особистісне середовище, можемо зробити припущення, що тут переважають когнітивні явища. Інтелект людини генерує абсолютно нові ідеї, часто не обмежені традиційною логікою та рамками реальності, іншими словами відбувається процес мислення, обумовлений мотиваційною складовою. Таке мислення не завжди приводить до появи нового продукту. Це можна назвати креативність або креативне мислення. Взагалі креативність – (лат. «creatio» – створення) – творча, новаторська діяльність [4]. Це новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і що входять в структуру обдарованості як незалежний фактор» [5].

Відомо, що Ф. Баррон і Д. Харрінгтон, підбиваючи підсумки досліджень у галузі креативності з 1970 по 1980 роки, зробили такі узагальнення відомостей про креативність:

1. Креативність представляє собою здатність адаптивно реагувати на потребу в нових підходах та продуктах. Ця здатність дозволяє усвідомлювати нове в бутті, незважаючи на те, що сам процес може мати як свідомий, так і несвідомий характер; це також передбачає здатність генерувати неочікувані ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення та швидко розв'язувати проблемні ситуації.

2. Створення нового творчого продукту в значній мірі залежить від особистості творця та сили його внутрішньої мотивації.

3. Характеристиками творчого процесу, його продукту та особистості є їхня оригінальність, валідність, адекватність задачі та придатність – естетична,

екологічна, оптимальність форми, правильність та актуальність на даний момент.

4. Креативні продукти можуть приймати дуже різноманітні форми: нові рішення математичних проблем, відкриття хімічних процесів, створення музики, картини або поеми, нові філософські чи релігійні системи, інновації у правознавстві, свіже підходи до соціальних проблем тощо. [3].

З іншого боку, інноваційна діяльність – це процес, що виникає в організаційному середовищі, він обов'язково є соціальним, бо має переконувати інших прийняти раніше сформульовану креативну ідею, він абсолютно логічний, жорстко обмежений потребами реального світу (особливо комерційного), та безумовно потребує конкретного, справді інноваційного продукту, або комплексу рішень.

Інновація (англ. «innovation» – нововведення) – ідея, новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, заснований на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності.

Згідно законодавчого визначення, інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [6].

Інноваційна діяльність (від англ. Innovation – нововведення) – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [6].

Результатом інноваційної діяльності є новий або додатковий продукт або продукт з новими якостями.

Об'єктами інноваційної діяльності визнаються наступні аспекти:

- 1) Інноваційні програми та проекти, спрямовані на впровадження новаторських ідей;
- 2) Нові знання та інтелектуальні продукти, що виникають в результаті наукових та технічних відкриттів;
- 3) Виробниче обладнання та технологічні процеси, спрямовані на покращення виробничих процедур;
- 4) Інфраструктура виробництва та підприємництва, яка включає в себе різноманітні організаційно-технічні рішення;
- 5) Організаційно-технічні вирішення, спрямовані на значне удосконалення структури та якості виробництва або соціальної сфери;
- 6) Сировинні ресурси, а також засоби їх видобування та переробки;
- 7) Товарна продукція, що випускається з використанням інноваційних технологій;
- 8) Механізми формування споживчого ринку та збуту товарної продукції.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, які здійснюють інноваційну діяльність або втілюють майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

Виходячи з вищесказаного можемо зробити висновок, що

- інновація це похідна від креативності, яка є кінцевим продуктом в процесі запровадження інноваційної діяльності;
- креативність та інновація є складні комплексні багаторівневі феномени, на які одночасно впливають змінні, що діють в трьох сферах (особистісній, організаційній та соціальній).

За впливом на сферу інновації поділяють на поступові та руйнівні або радикальні.

Поступова інноваційна діяльність поступово еволюціонує та включає в себе етапи подальшого розвитку, розширення, відточування вже існуючої технології. А радикальна чи руйнівна – включає руйнівний, найчастіше

несподіваний та нелінійний відхід від того, що вже існує. Класичний підхід до інноваційної діяльності полягає в поліпшенні того, що вже існує, та лише підвищує ефективність вже існуючого рішення. Руйнівна інноваційна діяльність буде мати абсолютно новий підхід до рішення старих задач та здатна зробити старі технології неконкурентноздатними [7].

Одна і та сама інноваційна діяльність в різних сферах може мати різну форму. Наприклад, для збільшення швидкості виготовлення деталі підприємство закупило станок з числовим програмним управлінням (ЧПУ), який дозволяє виготовляти цю деталь в 3 рази швидше. Для цього одного токаря-універсала вивчили спеціальності «Оператор станка з ЧПУ». Для токаря-універсала відбулась руйнівна інновація, бо він виконує абсолютно інші маніпуляції та застосовує нові навички (особиста сфера). Для підприємства ця інновація поступова, бо призвела до незначного збільшення продуктивності підприємства та незначною мірою змінила собівартість продукції (організаційна сфера).

Розглянемо кілька поглядів на сутність інноваційної діяльності.

У дослідженнях В.О. Василенка визначено, що результатом інноваційної діяльності є новація, а сам процес її впровадження в господарську практику розглядається як нововведення. Зокрема, автор визначає нововведення як нову якість новації, що виникає від моменту прийняття до поширення. Василенко стверджує, що інновація є результатом науково-технічного прогресу, спрямованого на відновлення основних фондів і технологій, а також на удосконалення управління й економіки підприємства. Отже, інновації та нововведення визначаються як інструменти, спрямовані на економічні перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації. [8; 9; 10].

Коли М.Е Генсон аналізував проблематику змін у організаціях, він аналізував однакові риси між змінами, винаходом та нововведенням. Генсон визначає винахід як процес розвитку нових технологій, якими користується колектив. Інновації, згідно з їх визначенням, є «умисними, незвичайними,

специфічними змінами, які, вважається, будуть дієвішими у досягненні цілей системи» [11]. За думкою автора, інновація є результатом (ідеєю, технологією або новим методом навчання), який нещодавно впроваджено або пропонується для використання в освітніх установах. Проте винахід розглядається як процес розвитку інновації з метою вирішення проблеми або поліпшення рівня виконання в виробництві. В рамках даного підходу велике значення приділяється аналізу різних видів інновацій та обґрунтуванню їх особливостей.

Так, група вчених на чолі з С.Д. Ільєнковою розробили наступну класифікацію:

1) Згідно з технологічними параметрами інновації поділяються на продуктові та процесні.

2) За ступенем новизни інновації можуть бути новими для галузі на світовому рівні, новими для галузі в країні або новими для конкретного підприємства.

3) Залежно від місця впровадження на підприємстві розрізняють інновації на вході, інновації на виході та інновації системної структури.

4) За глибиною внесених змін інновації поділяються на радикальні (базові), поліпшуючі та модифікаційні.

5) За сферою діяльності виділяють технологічні, виробничі, економічні, торговельні, соціальні та управлінські інновації [12].

П.Н. Завлін запропонував класифікацію інновацій, враховуючи наступні ознаки:

1) За галуззю застосування: управлінські, організаційні, соціальні, промислові.

2) За етапами науково-технічного прогресу: наукові, технічні, технологічні, конструкторські, виробничі, інформаційні.

3) За ступенем інтенсивності: "бум", рівномірна, слабка, масова.

4) За темпами здійснення: швидкі, уповільнені, наростаючі, рівномірні, стрибкоподібні.

5) За масштабом інновацій: трансконтинентальні, транснаціональні, регіональні, великі, середні, дрібні.

6) За результативністю: висока, низька, стабільна.

7) За ефективністю: економічна, соціальна, екологічна, інтегральна [13].

С.В. Ільдеменов вивів свою класифікацію нововведень у різних сферах суспільства [14]:

- Інновації, базовані на фундаментальних наукових знаннях, результати яких знаходять широке використання в різних сферах.
- Нововведення, які також ґрунтуються на наукових дослідженнях, але мають обмежену галузь застосування (наприклад, вимірювальні прилади для хімічного виробництва).
- Розроблені з використанням наявних знань нововведення з обмеженою сферою застосування, які можуть включати комбінації різних типів знань у одному продукті (наприклад, створення нового покоління автомобілів).
- Використання одного продукту в різних галузях.
- Технічно складні нововведення, що виникають як побічний результат великої дослідницької програми.
- Застосування вже відомої техніки чи методів у нових галузях, наприклад, використання окремих видів військової техніки в результаті конверсії в окремих галузях народного господарства.

Ще одну класифікацію критеріїв має Р.А. Фатхутдінов:

- Комплексність розгляду набору класифікаційних ознак для проведення аналізу та кодування.
- Можливість кількісного та якісного визначення критерію.
- Наукова новизна та практична цінність використання запропонованих ознак у системі класифікації нововведень [15].

На думку В.О. Василенка, Клейменова та інших, залежно від глибини внесених змін у новації їх поділяють на:

- радикальні (революційні);

- поліпшувальні (удосконалюючі);
- модифікаційні (часткові поліпшення) [10].

У процесі запровадження інноваційної діяльності слід, насамперед, враховувати, як зазначають автори, позитивні та негативні аспекти змін [18].

Так, до негативних аспектів змін в організаціях (можливих ризиків) відноситься те, що зміни:

- дестабілізують наявні системи;
- руйнують наявні структури й традиції;
- реорганізують організацію;
- викликають страх та невпевненість у персоналу;
- обумовлюють необхідність кількісної концентрації персоналу на трудовій діяльності;
- обумовлюють необхідність якісної концентрації персоналу на вимогах до роботи;
- обумовлюють виникнення тиску часу та термінів, в межах яких потрібно виконувати конкретні завдання;
- призводять до виникнення бар'єрів у комунікаціях та співробітництві персоналу;
- обумовлюють виникнення у персоналу страху втратити роботу;
- спричиняють скорочення персоналу та ін. [18].

В той же час, інноваційна діяльність характеризується рядом позитивних аспектів (можливостей), оскільки вона сприяє:

- розумінню багатоаспектності, багатовекторності роботи, що виконується;
- підвищенню рівня компетентності персоналу;
- стимулює навчання персоналу протягом усього життя;
- надає персоналу більше можливостей для прийняття рішень та здійснення дій;
- сприяє росту самовідповідальності персоналу;

- ускладнює або модернізує сфери активності персоналу;
- створює більше можливостей для спільної роботи персоналу;
- стимулює розвиток самоуправління робочим часом (з боку персоналу);
- сприяє особистісному розвитку персоналу та ін. [18].

Л.М. Карамушка та О.А. Філь вказують на те, що кожен працівник, в принципі, має можливість визначити одну чи декілька можливостей для себе в контексті впровадження змін в організації, які раніше йому були не відомі. Однак, як підкреслюють дослідники, це відбувається рідко, і зміни, як правило, сприймаються негативно [18]. Таким чином, однією з ключових задач управління змінами є сприяння усвідомленню працівниками організації тих можливостей, які несе в собі процес змін, як для організації в цілому, так і для їхнього професійного та особистісного розвитку, а також задоволення їхніх власних значущих потреб.

За думкою Л.Е. Орбан-Лембрик, впровадження інноваційної діяльності на підприємстві може призводити до змін у наступних аспектах:

- постановки завдань організації;
- організаційних структур і систем (інформаційні системи, механізми моніторингу та контролю, посадові інструкції, формальні системи оплати та винагороди, виробнича політика і ін.);
- організаційної культури (цінності, ритуали, джерела влади, лояльність, норми, неформальне заохочення, санкції і т. д.);
- співробітників (різноманітні навички, знання та досвід, особистісні якості, відносини та поведінка) [16].

Отже, після проведення аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що інноваційна діяльність представляє собою комплексне поняття, що включає різноманітні компоненти та має різне тлумачення серед вчених. Останнім часом ця тема активно обговорюється в науковому середовищі, що спричинило наше зацікавлення.

1.2. Психологічні особливості запровадження інновацій на підприємствах

Один із аспектів психології, що може ускладнювати або призводити до припинення інноваційного процесу, репрезентує собою відомий як «психологічний бар'єр» відносно інновацій. Цей бар'єр полягає у тенденції людини виступати проти змін, бути опонентом і прихильником опору впровадженню нововведень. Це обумовлено певним генетичним і психологічним складом особистості, спрямованим на забезпечення стабільності. Зазвичай психологічний бар'єр виявляється більш вираженим на початкових і кінцевих етапах інноваційного циклу, ніж під час самого процесу створення інновацій. Крім того, його виявлення характеризується індивідуальністю серед різних осіб та різноманітними причинами.

Так, згідно з К. Девісом аспектами опору персоналу нововведенням є:

1. Економічні аспекти:

- Переживання з приводу можливості втрати роботи;
- Обурення відносно можливого скорочення робочого дня та, як результат, зменшення оплати праці;
- Стурбованість щодо можливого зниження соціального статусу та основного рівня заробітної плати;
- Неспокій відносно змін в інтенсивності праці та зменшення прогресу в її оплаті.

2. Особистісні аспекти:

- Реакція на критику власних методів праці у вигляді образ;
- Страх, що набуті навички можуть виявитися непотрібними;
- Впевненість у тому, що інновації можуть призвести до посилення спеціалізації, підвищення монотонності справ та зменшення відчуття власної важливості у трудовому процесі;
- Несхильність до переосвіти;
- Страх щодо збільшення інтенсивності праці;
- Боязнь перед невизначеністю.

3. Соціальні аспекти:

- Відмова від пристосування до нового соціально-психологічного клімату в колективі;
- Бажання зберегти звичні соціальні зв'язки;
- Страх, що нова соціальна обстановка може призвести до зменшення задоволення від роботи;
- Антипатія до зовнішнього впливу на особисті справи та осіб, які впроваджують нововведення;
- Незадоволеність власною участю та відчуттям невагомості у власній ролі в процесі впровадження нововведення;
- Впевненість у тому, що будь-які інновації приносять вигоду лише компанії, а не її працівникам. [38]

Така класифікація описує види опору працівників інноваціям в умовах високоефективної економічної системи, а в умовах вітчизняних реалій можуть існувати ще й інші причини. Так, згідно з А.І. Пригожиним [30] такими причинами можуть бути:

- орієнтація багатьох вітчизняних працівників не на досягнення, а здебільшого на уникнення невдачі;
- страх ризику, непередбачених труднощів;
- низький рівень намагань;
- настанова типу «краще придбати за кордоном», яка є наслідком невіри вітчизняній техніці.

Різним аспектам опору персоналу змінам в організації присвячено певні дослідження. Це передусім дослідження, які присвячено вивченню сутності феномену «опір змінам в організації» І. Ансофф [19].

С.А. Гапонов вважав, що Доволі часто винятковість алгоритму змін чи дій особи, що прагне їх впровадити, породжує опір з боку учасників виробничого процесу та гальмує його розвиток. [20].

Опір, на думку О.М. Люкшинова, є природною реакцією працівників на зміни, які загрожують їхній культурі, його сила залежить від темпу наростання

змін [21]. І. Ансофф розглядає опір з різних точок зору: з одного боку – це багатогранний феномен, який викликає несподівані затримки та непередбачені витрати, і вносить нестабільність у процес стратегічних змін; з іншого боку – це вияв «ірраціональності» організації, відмова від усвідомлення нових вимірів реальності та ігнорування логічних доказів [19]. Ю.М. Лапигін, порівнюючи ці два визначення, вказує на недостатність в них відображення ролі людського фактору [22]. Він стверджує, що носіями опору, так само як і носіями змін, є люди. За його думкою, опір виникає унаслідок проблем, що виникають під час проведення змін через недбалість керівників у відношенні до членів трудового колективу. Будь-які зміни стосовно існуючих методів роботи, на його думку, породжують опір серед працівників на різних ієрархічних рівнях організації чи підприємства. Таким чином, опір змінам визначається як явище, що виникає в організаціях внаслідок стратегічних змін, або реакція трудового колективу на дії, що загрожують безпеці, спокою та стабільності як окремої особи, так і групи чи організації в цілому [22].

У контексті цього, слід провести аналіз факторів, що спонукають людей до опору змінам. Деякі науковці вбачають, що протистояння змінам зумовлено трьома основними причинами: невизначеністю, виникненням відчуття втрат і переконанням у тому, що зміни не призведуть до позитивних результатів [23]. Інші дослідження підкреслюють, що опір залежить від характеру та обсягу змін, а також від методів їхнього впровадження [20].

Варто звернути увагу на те, що Л.Е. Орбан-Лембрик [16] вказує на індивідуальні відмінності у реакції людей на нововведення, що можуть бути обумовлені їхнім ставленням до змін. Автор ідентифікує п'ять груп осіб, чії психологічні особливості визначають можливості вибору стратегій подолання опору перед змінами. [16]:

а) Опоненти - це особи, які виявляють негативне ставлення до нововведень, віддають перевагу традиційним методам, формам і способам роботи. Час від часу вони проявляють опір конкретним нововведенням та намагаються залучити до цього інших осіб, які ще не ухвалили чіткого

ставлення до інновацій. Причинами спротиву нововведенням можуть бути: особисті інтереси; непорозуміння і дефіцит довіри; різне уявлення про ситуацію; низька терпимість до змін; тиск від колег; втомленість від постійних змін; попередні невдачі у впровадженні змін.

б) Скептики - це група осіб, які виявляють байдужість до будь-яких змін і нововведень. На словах вони висловлюють своє незадоволення нововведеннями, але самостійно не приймають жодних практичних заходів, спрямованих на запобігання змінам.

в) Нейтралі - це група осіб, які виявляють байдужість до будь-яких змін. Вони розглядають нововведення як явище, що не впливає на них значущим чином, а в разі впливу вважають цей вплив незначним.

г) Прихильники - це особи, які, зазвичай, висловлюють позитивне ставлення до нової ідеї та словесно висловлюють підтримку, проте проявляють обмежену ініціативу в реалізації цієї ідеї у практиці. Іноді у них виникають сумніви стосовно ефективності та актуальності конкретного варіанту проекту.

д) Ентузіасти – це особи, які виступають як ініціатори змін, демонструючи підтримку як у словах, так і на практиці. Вони активно впроваджують свої ідеї та прагнуть залучити якнайбільше людей у внутрішній сфері організації до участі у новій ініціативі.

Наступним важливим критерієм успішного запровадження інноваційної діяльності на підприємстві є психологічна готовність працівника до здійснення професійної діяльності.

В сучасній психології визначають два підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності: функціональний та особистісний. Так, на думку Л.М. Карамушки [23], в рамках функціонального підходу готовність до діяльності трактується як певний стан психічних функцій, який забезпечує високий рівень досягнень під час виконання того чи іншого виду діяльності [24].

Автори, такі як О.І. Бондарчук та Н.Ю. Волянчук, приділяють увагу особистісному підходу, визначаючи психологічну готовність як результат підготовки до конкретної діяльності [25] [26].

У першому випадку вказується, що цей стан подібний до феномена «оперативного спокою», а в другому визначається як стійке, багатоаспектне та ієрархізоване формування особистості, яке включає компоненти (мотиваційний, когнітивний, операційний і т.д.), адекватні вимогам, змісту та умовам діяльності. [15].

Так, на думку В.А. Семиченко, готовність до професійної діяльності – це психічний стан, який містить:

а) операційну готовність – що вимагає термінової активізації людини, її залучення на певному рівні до діяльності;

б) функціональну готовність – усвідомленості людиною своїх цілей, оцінки існуючих постулатів, визначення найбільш ймовірних засобів дії;

в) особистісну готовність, яка складається з пролонгованої високої активності особистості при залученні до виробничого процесу, пролонгованої необхідності та розподілу під час мотиваційних, вольових, інтелектуальних зусиль, оцінки ймовірності досягнення життєвих успіхів через діяльність [27].

Зазначимо передусім, що психологічна готовність працівників до запровадження інноваційної діяльності в організації – це комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, який забезпечує ефективне запровадження інноваційної діяльності в організації. Організаційна психологічна готовність працівників до впровадження інновацій представляє собою складну та багатоаспектну структуру особистісного формування. Це новоутворення включає функціонально пов'язані та взаємозумовлені компоненти:

а) мотиваційний (сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням менеджерської діяльності щодо управління змінами в організації);

б) когнітивний (сукупність знань про сутність та особливості управління змінами в організації);

в) операційний (сукупність умінь та навичок, які забезпечують ефективне управління змінами в організації);

г) особистісний (сукупність особистісних якостей, які сприяють успішному управлінню змінами в організації).

Охарактеризуємо більш детально компоненти моделі психологічної готовності працівників до запровадження інноваційної діяльності в організації.

1. Мотиваційний компонент психологічної готовності працівників до запровадження інноваційної діяльності в організації.

Аналізуючи мотиваційну складову психологічної готовності працівників до запровадження інноваційної діяльності в організації, слід зазначити, що це сукупність взаємопов'язаних між собою внутрішніх та соціально значущих мотивів, які оптимізують мотиваційну зрілість працівника і визначають його здатність діяти за умов змін.

2. Когнітивний компонент психологічної готовності працівників до запровадження інноваційної діяльності в організації.

Даний елемент визначає рівень професійної компетентності працівників і вимагає від них наявність фахових та управлінських знань, а також глибини та масштабності мислення.

Когнітивний компонент психологічної готовності працівників до запровадження інноваційної діяльності в організації має такі складові:

- рівень професійних знань – ці знання можна розподілити на дві підгрупи
 - а) знання особливостей конкретної професійної сфери (наприклад виробнича сфера); б) знання, що стосуються психологічних особливостей запровадження інноваційної діяльності в організації, психологічних характеристик менеджерів;
- рівень управлінських знань визначається засвоєнням інформації про структуру управління, основні його компоненти, гуманістичні аспекти управління, особливості прийняття управлінських рішень та здійснення впливу на працівників та інші аспекти управлінської діяльності. [23];

- рівень глобального мислення визначається знаннями, які сприяють здатності працівника здійснювати управлінську діяльність у контексті змін в міжнародному середовищі, на глобальному рівні. Це передбачає глибоке розуміння основних факторів економічного, законодавчо-політичного, соціокультурного простору інших країн та здатність їх аналізувати, узагальнювати і використовувати.

3. Операційний аспект психологічної готовності працівників до впровадження інноваційної діяльності в організації є ключовим елементом цього психологічного компоненту. Цей аспект визначає готовність працівників діяти підприємливо та незалежно, володіти прийомами нестандартних управлінських рішень та знаходити внутрішні резерви для оптимізації функціонування організації.

Аналіз наукової літератури [23] розкриває дві основні групи психолого-управлінських вмінь та навичок, спрямованих на психологічне забезпечення ефективності управлінського процесу. Перша група пов'язана з учасниками управлінського процесу і передбачає навички самостійного прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням психологічних аспектів управлінської ситуації. Сюди входить ефективне спілкування з працівниками, вибір необхідного стилю спілкування в залежності від ситуації та проведення індивідуальної роботи з працівниками, враховуючи їхні індивідуально-психологічні особливості і творчий потенціал.

Друга група відноситься безпосередньо до керівника і включає навички критичного аналізу власної діяльності, володіння собою у будь-якій ситуації, забезпечення особистісного розвитку та створення умов для постійного професійного вдосконалення.

Основними елементами операційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації виступають наступні:

- здатність до підприємницької діяльності, вміння під час запровадження інноваційної діяльності в організації бути підприємливими,

інноваційними, активними. Адже сьогодні істотно змінюються функції керівників виробництва та установ невиробничої сфери. Важливим є не лише запровадження новітніх технологій, а й наявність творчого вміння вирішувати проблеми управління персоналом, виявляти підприємницьку поведінку;

- компетенція у вирішенні професійних ситуацій в конкретних умовах, вміння аналізувати та діяти оперативно в умовах змін, виявлення оптимальних варіантів розв'язання професійних завдань з урахуванням специфіки конкретної обстановки є важливими аспектами операційного компоненту психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації;
 - компетенція діяти творчо в обставинах змін, вміння працівника проявляти себе під час запровадження інноваційної діяльності в організації креативним, здатним знаходити ефективні рішення та способи поведінки за нових виробничих ситуацій; переборювати стереотипність мислення і поведінки за незвичних ситуацій.
3. Особистісний компонент психологічної готовності працівників до запровадження інноваційної діяльності в організації.

Цей компонент представляє собою агрегат індивідуально-психологічних особистісних рис, які сприяють працівникам у впровадженні інноваційних ініціатив в організаційному середовищі.

Основними складовими особистісного компоненту психологічної готовності працівників до запровадження інноваційної діяльності в організації є:

- ✓ рішучість – це здібність, що дає змогу в умовах запровадження інноваційної діяльності в організації поводитися працівникам рішуче, проте залишатися розважливими та спокійними;
- ✓ здатність до адаптаційної мобільності представляє собою характеристику, яка вказує на спроможність працівників реагувати своєчасно на зміни, адаптуватися до нових умов, виявляти схильність до

постійних якісних змін у робочих умовах, а також здатність протистояти дестабілізуючому впливу негативних форм поведінки. Це включає в себе швидке та ефективно впровадження нових ідей для забезпечення ефективного функціонування організації [16];

- ✓ відповідальність є високим показником суб'єктивного контролю та емоційної стабільності, виявляється через самоконтроль і стриманість, і характеризується здатністю брати на себе відповідальність за всі події та явища.

Тобто особистісну готовність до запровадження інноваційної діяльності в організації можуть характеризувати такі якості, як: рішучість, адаптаційна мобільність, відповідальність. Інтегральним показником особистісного компонента готовності працівників до запровадження інноваційної діяльності в організації є професійна адаптація. На думку деяких психологів [24; 28; 29; 16], здатність адаптуватися до умов постійно трансформуючого суспільства відбувається за рахунок психологічної підтримки особистості, орієнтованої на актуалізацію та саморегуляцію внутрішніх можливостей і особистісного потенціалу фахівця.

Як свідчить Ф.Б. Березін [31], адаптація – постійний динамічний процес, під час якого відчувається не лише інтеграція особистості в соціум, а й професійний, особистісний розвиток. Адаптація молодих спеціалістів здійснюється за рахунок психологічної підтримки особистості, орієнтованої на актуалізацію та саморегуляцію внутрішніх можливостей і особистісного потенціалу фахівця.

Ефективна адаптація є однією з передумов до успішної професійної діяльності [11].

Таким чином, намагаючись узагальнити та структурувати думки різних вчених, ми окреслили основні передумови запровадження інноваційної діяльності.

1.3. Чинники запровадження інновацій на підприємствах

Фактори, що впливають на впровадження інновацій в підприємствах, розподіляються на дві категорії: об'єктивні та суб'єктивні. Відомо, що вплив на об'єктивні фактори майже неможливий, і необхідно лише адаптуватися до них. Проте суб'єктивні фактори можуть впливати.

Отже, об'єктивні чинники:

- масштаби інновацій у відповідній галузі визначають рішучий стимул для підприємств займатися інноваційною діяльністю. Це обумовлено необхідністю постійного впровадження нових методів управління, розробки нових товарів тощо для збереження своїх позицій на ринку та розвитку в умовах високого конкурентного середовища. У випадку, коли більшість представників галузі є новаторами, підприємства в цій галузі необхідують інноваційного напрямку для забезпечення конкурентоспроможності;
- стратегічне рішення про перехід до інноваційного напрямку розвитку визначає перетворення всієї системи мислення на підприємстві. Підприємства з високим рівнем інноваційної активності проявляють більшу творчість, гнучкість та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі порівняно з підприємствами, що зосереджені на традиційних видів діяльності. Ці характеристики стають об'єктивною необхідністю в сучасних умовах. Таким чином, формування інноваційної корпоративної культури визначається як одне з ключових завдань підприємств;
- тип та характер виробництва мають відомий вплив на інноваційний процес, існує зрозуміла тенденція, що чим більша складність технології виробництва, тим більше виникає труднощі в ході інноваційного розвитку. Отже, необхідність детального аналізу та вивчення всього технологічного процесу, з особливим акцентом на професійно-кваліфікаційну структуру підприємства, є важливою умовою для уникнення появи бар'єрів під час впровадження інновацій;

Економічний стан підприємства визначається основною метою комерційних організацій — максимізацією прибутку. Зазвичай, головною метою як працівників, так і самого підприємства є підвищення їхнього матеріального рівня. Це може призвести до опору впровадженню інновацій, які переважно спрямовані на соціальний ефект. Незважаючи на це, інновації такого характеру є важливими на світовому рівні. Проте економічні бар'єри, такі як відсутність вільних коштів у підприємства, низький рівень заробітної плати працівників та відсутність системи мотивації, можуть значно обмежити інноваційну діяльність.

Суб'єктивні фактори:

- Фактори, такі як стать та вік, впливають на інноваційну активність та не повинні бути недооцінені. Дослідження вказують на те, що жінки виявляють більшу обережність порівняно з чоловіками, при цьому вони проявляють більше зацікавленості в новаціях та демонструють готовність ламати стереотипи. Вони володіють радикалізмом, точністю, акуратністю та високою чуттєвістю, які сприяють їхньому успіху. Ці якості роблять їх ефективними в нових сферах діяльності, у той час як чоловіки частіше виявляють себе в традиційних областях. Щодо вікового фактору, важливо відзначити, що особи у віці 25–29 років виявляють високу інноваційну активність, оскільки на цьому етапі їм характерне прагнення до освоєння нових сфер, отримання досвіду та розширення кругозору. З іншого боку, більш радикальні інновації частіше виникають від осіб у віці 30–39 років, тоді як модернізовані та поліпшуючі інновації більше характерні для осіб у віці 50–59 років. Це може пояснюватися тим, що на початковому етапі кар'єри молоді спеціалісти більше нахилені до експериментів та творчого пошуку, в той час як досвідченіше покоління акцентує увагу на вдосконаленні та апгрейдингу існуючих ідей;
- особистісні якості, які сприяють інноваційній активності, включають схильність до ризику, бажання службового зростання, високий професіоналізм, особистісну причетність до процесу та установку на інновації. Індивіди, які виявляються новаторами, володіють високим рівнем соціальної

адаптації, проявляють готовність до співпраці, є комунікабельними, незалежними та активно захищають свої права. Вони не бояться ризику чи загроз, проявляють гнучкість, відчувають велику відповідальність за успіх та, менше за все, за невдачу. Ці особи володіють значним інтелектуальним потенціалом, орієнтовані на пошук альтернатив, і визначаються творчим підходом і активністю;

- кваліфікація, робочий стаж та освіта визначають інноваційну активність особи. Індивіди з високим рівнем освіти, постійно поглиблюючи свої знання та володіючи іноземними мовами, виявляють більшу активність у прийнятті нововведень. Одночасно, новачки проявляють більшу готовність до інновацій порівняно із досвідченими працівниками [30].

Так виділяють наступні рольові позиції:

- Поставник проблеми – це особа, що структурує та обґрунтовує проблему на підприємстві, заважаючи ефективній роботі. Команда подальше вивчає її причини та впливає на них.
- Новатор – особа, яка володіє високим творчим потенціалом і може визначати шляхи вирішення проблем, які інші можуть упустити. Новатор є творчою та добре освіченою особою, проте не завжди може формалізувати свої ідеї в зрозумілій формі, для цього необхідні інші члени команди.
- Ініціатор – особа, що стає ініціатором нового інноваційного проекту; оптимально, коли кілька осіб беруть на себе роль ініціатора: формальні та неформальні лідери на підприємстві.
- Розробник – роль, яка доповнює роль новатора; особа, яка може чітко та формалізовано описати майбутній проект, конкретизувати його етапи та завдання.
- Експерт – залучена ззовні особа, з досвідом у відповідній сфері, чийі знання можуть бути корисними для інноваційної команди.
- Виробник – безпосередній виконавець інновації.
- Організатор – в більшості випадків ця функція належить керівнику підприємства, який розподіляє обов'язки та встановлює розмір оплати праці;

однак у деяких випадках інші члени колективу можуть виконувати цю функцію.

- Споживач – особа, на чий потреби та запити має бути зосереджено весь інноваційний проект, оскільки рівень задоволеності цією особою буде визначати успіх проекту [30].

Узагальнено слід відзначити, що для мінімізації психологічних бар'єрів на шляху впровадження інновацій важливо враховувати наступні аспекти:

1. Керівництво та учасники колективу повинні ясно усвідомлювати характеристики імплементації нововведення. Необхідно провести колективний аналіз можливих варіантів впровадження, розробити поетапний план впровадження та чітко визначити очікувані наслідки (включаючи розподіл обов'язків, оплату праці, матеріальні та нематеріальні заохочення, ланцюжок підлеглих, очікувані фінансові показники та строк окупності проекту).

2. Необхідно провести оцінку рівня готовності колективу до змін та його участі в інноваційному процесі, а також сформувати сприятливий психологічний клімат. Важливо аналізувати існуючі невдоволення в колективі, їх причини, готовність до взаємодії з іншими підрозділами та потенційні конфлікти. Знання причин дозволяє знаходити ефективні шляхи вирішення проблем.

3. Важливо реалізовувати зміни поетапно. Систематичне впровадження та моніторинг кожного етапу сприяють підвищенню ймовірності успішності проекту, оскільки це дозволяє вчасно виявляти недоліки та проблеми і вживати заходів для їх вирішення.

4. Необхідно уникати передчасного виключення певних працівників із участі в інноваційному проекті, акцентуючи на залученні максимальної кількості персоналу з різних відділів. Це обумовлено тим, що участь людини у конкретному процесі робить її причетною та захисником всіх подальших змін. Проте важливо уникати перебільшення числа учасників проекту, оскільки це може призвести до розмиття особистої відповідальності. Крім

того, важливо не недооцінювати знань та досвіду будь-якого працівника, оскільки іноді особа, яка не має прямого відношення до даної сфери діяльності, може внести цінний вклад у пошук шляхів вирішення проблем.

6. Для уникнення поширення неправдивої інформації серед колективу важливо систематично інформувати персонал про підготовку та реалізацію інноваційного процесу. Зокрема, акцентуючи на заданні багатьох запитань на етапі початкового висвітлення ініціативи, можна досягти більш успішного та гладкого перебігу всього інноваційного процесу.

7. Необхідним елементом є попереднє планування ризиків, визначення їх причин, факторів та можливих наслідків. Це важливо для створення компромісних стратегій, спрямованих на зниження або уникнення ризиків. Слід розуміти, що в жодному проекті не існує ідеальної ситуації, і завжди можуть виникнути труднощі та невдачі [30].

Можемо зробити висновок, що на запровадження інновацій впливають багато суб'єктивних та об'єктивних факторів, які впливають на кінцевий результат. Ми можемо припустити, що при однакових вихідних умовах у двох різних організаціях, результат запровадження інновації буде відмінний.

Висновки до розділу 1

На підставі аналізу основи впровадження інновацій у організації можна зробити ряд важливих теоретичних висновків. По-перше, впровадження інновацій у організації є ключовим аспектом управлінської діяльності керівників, який передбачає їхню здатність визначати перспективні інноваційні напрямки, приймати відповідальність за їх реалізацію і сприяти подоланню опору змінам індивідуалами у складі персоналу організації.

По-друге, в процесі впровадження інновацій у організації слід розглядати як негативні аспекти змін (ризики), так і позитивні аспекти змін (можливості), і створювати максимальні умови для реалізації позитивних аспектів змін як для організації в цілому, так і для кожного працівника.

По-третє, для успішного впровадження інновацій у організації необхідно дотримуватися спеціального алгоритму змін, що передбачає впровадження певних етапів та організаційно-психологічних умов.

По-четверте, центральною психологічною проблемою в управлінні інноваційною діяльністю в організації є проблема профілактики та подолання опору персоналу змінам в організації.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Методичне забезпечення емпіричного дослідження психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах

Спираючись на нашу гіпотезу та теоретичний аналіз літературних джерел, можемо виділити симптоми готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах: самостійність, ініціативність, креативність, відповідальність, здатність швидко адаптуватись до змін, рішучість, підприємливість, гнучкість, швидкість у розв'язанні задач, вмотивованість, високий рівень глобального мислення, високий рівень професійних та управлінських знань, вміння планувати.

Для діагностичного компоненту нами було вирішено обрати методики, які, на нашу думку, найбільше відповідають поставленим задачам.

1. **Методика «Особистісна готовність до змін» (методика PCRS: Personal change readiness survey)** розроблена канадськими вченими А. Rolnic, S. Heather, M. Gold, C. Hull. Переклад і первинна апробація даного варіанту методики PCRS були проведені Н. А. Бажановою і Г. Л. Бардієр [32].

За словами авторів, дана методика ефективна при аналізі стресових ситуацій, що виникають при запровадженні інновацій, оскільки нікому в повній мірі не вдається справлятися зі змінами. Автори рекомендують застосовувати дану методику в рамках діагностики готовності працівників до запровадження інновацій на підприємствах. Адже методика діагностує такі важливі складові готовності до запровадження інновацій як **винахідливість, толерантність до невизначеності, сміливість, підприємливість, адаптивність.**

Діагностичні складові:

- а. *Пристрасність (passion)* розуміється як енергійність, невтомність, підвищений життєвий тонус.
- Б. *Винахідливість (resourcefulness)* розглядається як вміння знаходити виходи зі складних ситуацій, звертатися до нових джерел для вирішення нових проблем.
- В. *Оптимізм (optimism)* – це великі надії, віра в успіх, небажання орієнтуватися на гірший розвиток подій, прагнення фіксуватися не на проблемах, а на можливостях їх вирішення.
- Г. *Сміливість, підприємливість (adventurousness)* трактується як тяга до нового, невідомого, відмова від випробуваного і надійного.
- Д. *Адаптивність (adaptability)* передбачає вміння змінювати свої плани та рішення, перебудовуватися в нових ситуаціях, не наполягати на своєму, якщо цього вимагає ситуація.
- Е. *Впевненість (confidence)* ґрунтується на вірі у себе, у свою гідність та свої сили.
- Є. *Толерантність до двозначності (tolerance for ambiguity)* базується на спокійному ставленні до відсутності конкретних відповідей, самовладання в ситуаціях, коли суть того, що відбувається незрозуміла, або результат справи непередбачуваний, коли не визначені цілі і очікування, коли почата справа залишається незавершеною [32].

2. Опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» (В.І. Моросанова).

В цьому опитувальнику ми будемо аналізувати наступні шкали:

- а. Планування
- б. Гнучкість
- в. Самостійність

Шкала «Планування» характеризує індивідуальні особливості висунення й утримання цілей, сформованість у людини усвідомленого планування діяльності.

Шкала «Гнучкість» діагностує рівень сформованості регуляторної гнучкості, тобто здатності перебудовувати, вносити корекції в систему саморегуляції при зміні зовнішніх і внутрішніх умов.

Шкала «Самостійність» характеризує розвиненість регуляторної автономності [33].

Для аналізу отриманих даних використовували такі методи математичної статистики. Описова статистика (*середнє значення* вибірки; *стандартне відхилення* – показник розсіювання значень випадкової величини відносно її математичного сподівання); *коефіцієнт варіації* – відносна величина, що служить для характеристики коливання (мінливості) ознаки. Являє собою відношення стандартного відхилення та середнього значення. Виражається у відсотках та кореляційний аналіз даних. Мета кореляційного аналізу – виявити чи існує залежність одного показника від іншого.

Для обрахунку ми використовували формули Excel, пакет «Аналіз даних» в Excel.

2.2. Аналіз результатів дослідження психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємствах.

Емпіричне дослідження проводилось на Сумському підприємстві ТОВ «ДЖЕТ СЕЙЛ СЕРВІС» в період з 1 квітня 2023 року по 31 травня 2023 року. В дослідженні прийняли участь 27 працівників підприємства. Середній вік опитуваних становив 45 років.

Аналізуючи показники за опитувальником PCRS, нами були отримані наступні характеристики. Так, за показником «Пристрасність» серед опитуваних майже половина мали низький рівень, трохи більше мали середній рівень та майже 15% мали високий рівень. Це говорить про те, що низька та помірна енергійність, невтомність та підвищений життєвий тонус мають лише шоста частина опитуваних (рис. 2.1.).

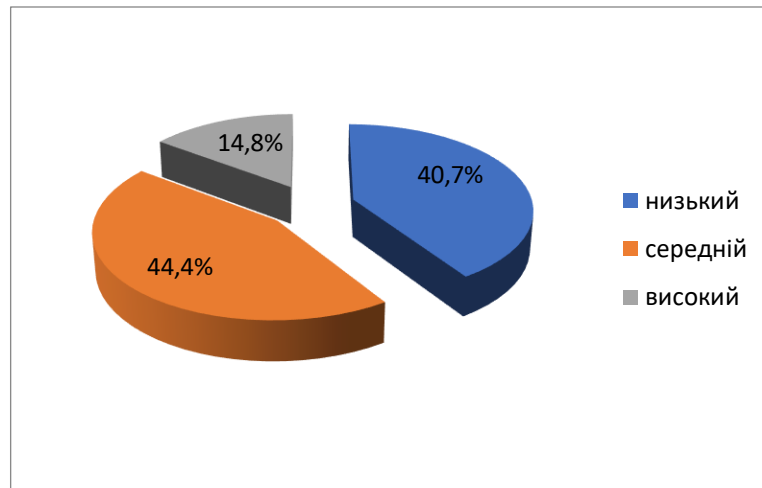


Рис. 2.1. Відсотковий розподіл опитаних за показником «Пристрасність» за методикою «Особистісна готовність до змін»

Що стосується такого показника, як «Винахідливість», то нами встановлено, що низький показник має четверта частина серед всіх опитуваних, середній мають трохи більше половини, а високий – близько 20%. Ймовірно, це може свідчити про те, що здатність знаходити вихід в складних ситуаціях розвинена у переважної більшості опитуваних виражена помірно (рис. 2.2.).

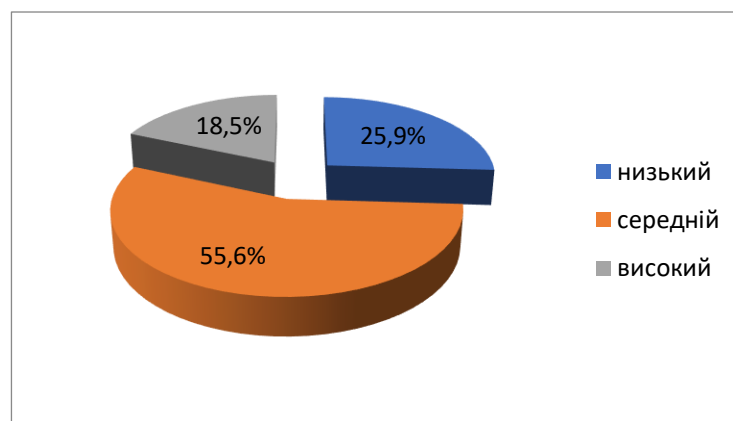


Рис. 2.2. Відсотковий розподіл опитаних за показником «Винахідливість» за методикою «Особистісна готовність до змін»

Варто зауважити, що серед більшості опитаних спостерігається низько виражений прояв оптимізму. Лише у десятої частини обстежених визначено середній рівень. Можна висунути припущення, що працівники не вірять в успіх, не бажають орієнтуватися на кращий розвиток подій, фокусуються більше на проблемах, а не на можливостях їх вирішення (рис. 2.3).

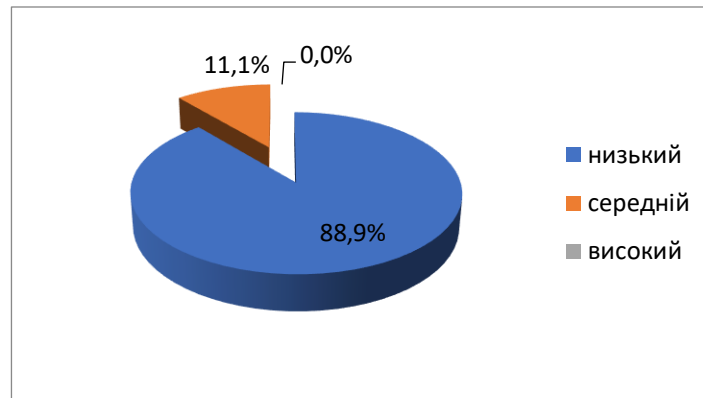


Рис. 2.3. Відсотковий розподіл опитаних за показником «Оптимізм» за методикою «Особистісна готовність до змін»

Необхідно відзначити результати за показниками «Сміливість», «Толерантність до двозначності» та «Адаптивність». Встановлено, що за цими показниками у абсолютної більшості опитаних низький рівень прояву. Ймовірно, опитувані бояться нового, невідомого, прагнуть до установлених правил та норм в робочому процесі; опитуваним дуже складно змінювати свої плани та рішення, перебудовуватися в нових ситуаціях. Крім того, опитуваним досить важко ставитися спокійно до відсутності конкретних відповідей, не втрачати самовладання в ситуаціях, коли суть того, що відбувається незрозуміла, або результат справи непередбачуваний, коли не визначені цілі і очікування, коли почата справа залишається незавершеною.

Дещо інші результати отримано за показником «Впевненість». Так, встановлено, що лише трохи більше десятої частини мають високий рівень впевненості в собі та віри в позитивний результат. Майже у половини досліджуваних визначено середній рівень за цим показником, а низький показник віри в себе мають трохи менше половини опитаних (рис. 2.4).

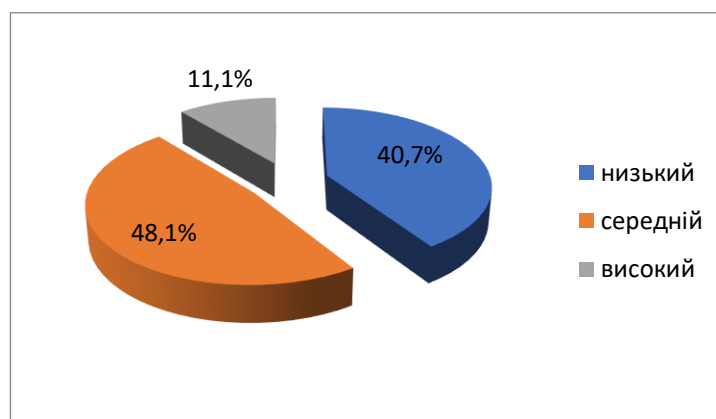


Рис. 2.4. Відсотковий розподіл опитаних за показником «Впевненість» за методикою «Особистісна готовність до змін»

Таким чином, узагальнюючи отримані результати дослідження, маємо зазначити, що за методикою «Особистісна готовність до змін» (методика PCRS: Personal change readiness survey) опитана група має різний ступінь вираженості по всім показникам, але по деяким показникам група демонструє однаково слабо виражені якості, а саме за показниками «Сміливість», «Толерантність до двозначності» та «Адаптивність».

На наступному етапі було проаналізовано показники опитувальника «Стиль саморегуляції поведінки» В.І. Моросанова. Так, нами було визначено, що у більшості опитаних здатність до планування розвинена середньо; проте майже третина опитаних мають високий рівень за цією шкалою, що вказує на сформованість потреби в усвідомленому плануванні діяльності, плани у цих людей реалістичні, деталізовані, ієрархічні і стійкі, цілі діяльності висуваються самостійно (рис. 2.5).

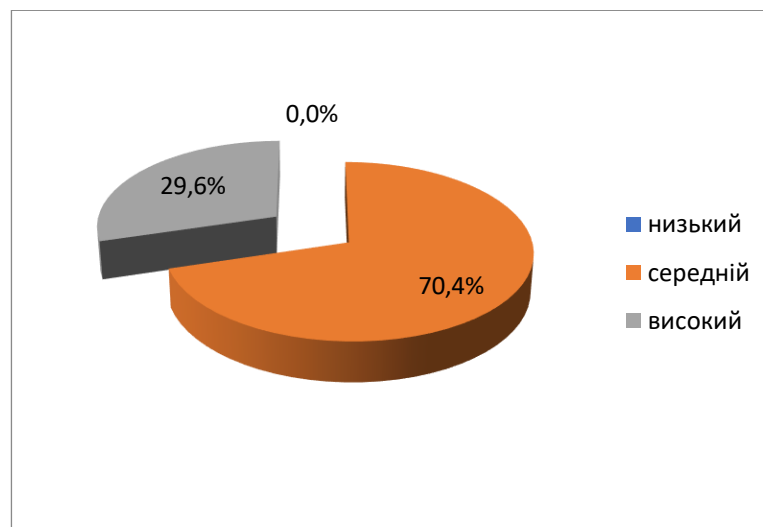


Рис. 2.5. Відсотковий розподіл опитаних за показником «Планування» за методикою «Стиль саморегуляції поведінки» В.І. Моросанова

У той же час встановлено, що більше 10% опитаних демонструють високий рівень пластичності усіх регуляторних процесів. Ці люди здатні легко перебудовувати плани і програми виконавських дій і поведінки, здатні швидко оцінити зміну значущих умов і перебудувати програму дій. Майже дві третини

опитаних мають середній показник даного критерію, що також є гарною ознакою. Майже п'ята частина опитаних має низький показник даного критерію, і це говорить про те, що ці люди в швидко мінливій обстановці почувають себе невпевнено, важко звикають до змін у житті, до зміни обставин і способу життя. Вони не здатні адекватно реагувати на ситуацію, швидко і своєчасно планувати діяльність і поведінку, розробити програму дій, виділити значимі умови, оцінити неузгодженість отриманих результатів з метою діяльності та внести корекції (рис. 2.6).

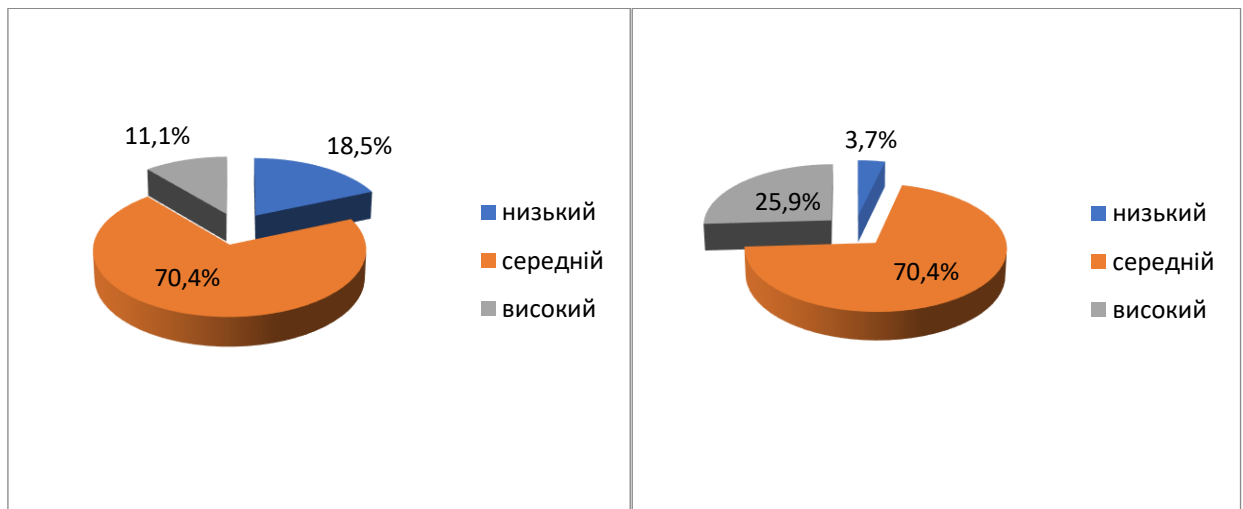


Рис. 2.6. Відсотковий розподіл опитаних за показниками «Гнучкість» та «Самостійність» за методикою «Стиль саморегуляції поведінки» В.І.

Моросанова

Також необхідно зазначити, що високий показник самостійності має лише четверта частина опитаних. Це свідчить про автономність в організації активності людини, його здатності самостійно планувати діяльність і поведінку, організовувати роботу по досягненню висунутої мети, контролювати хід її виконання, аналізувати і оцінювати як проміжні, так і кінцеві результати діяльності. Середній показник даного критерію мають майже дві третини опитаних. Низький показник критерію мають менше 4 % опитаних. Ці люди плани і програми дій розробляються несамостійно, часто слідує чужих порад. При відсутності сторонньої допомоги у них неминуче виникають регулярні збої в досягненні цілей (рис. 2.6).

Характеризуючи показники в цілому можемо побачити, що як правило всі показники або на низькому рівні, або на середньому (рис. 2.7).

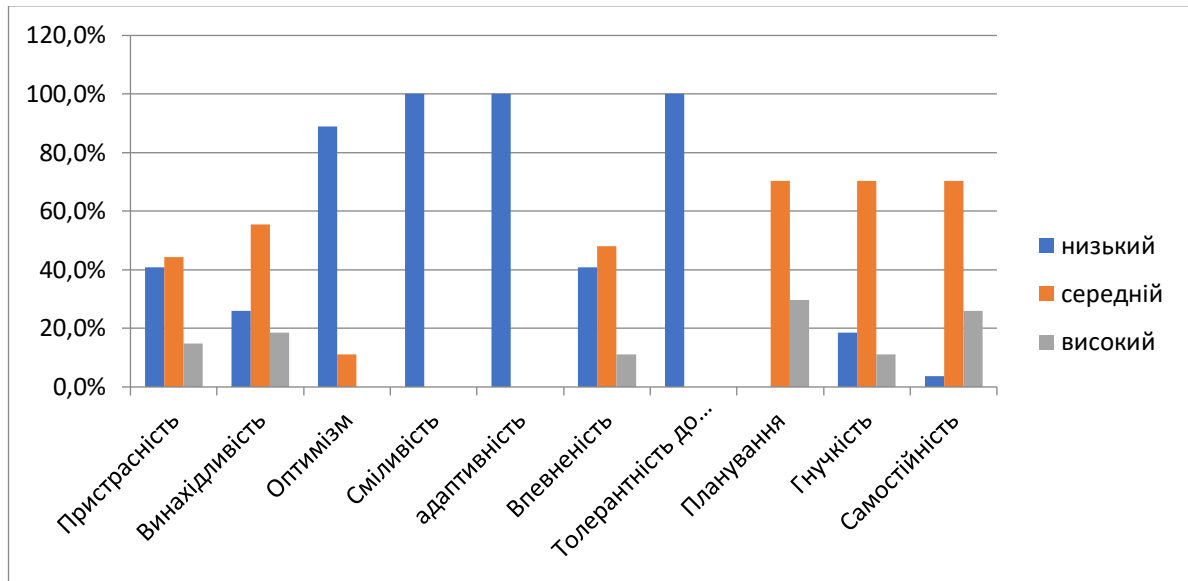


Рис. 2.7. Загальна шкала показників з методик «Особистісна готовність до змін» та «Стиль саморегуляції поведінки» В.І. Моросанова

Аналізуючи показники середнього значення та стандартного відхилення з опитувальника «Особистісна готовність до змін» PCRS можемо бачити, що в середньому показники пристрасності, винахідливості та впевненості у опитаних на середньому рівні, оптимізм, сміливість, адаптивність та толерантність до двозначності на низькому рівні. Стандартне відхилення говорить про те, що група достатньо однорідна за своїми показниками. Коефіцієнт варіації в межах 30% також свідчить про те, що група є однорідною (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Середнє та стандартне відхилення показників за опитувальником PCRS

	Пристрасність	Винахідливість	Оптимізм	Сміливість	Адаптивність	Впевненість	Толерантність до двозначності
Середнє	22,6	23,2	16,6	13,0	12,2	21,7	13,1

Стандартне відхилення	3,2	4,1	4,3	3,2	3,6	3,6	3,4
Коефіцієнт варіації	14,1%	17,7%	26,0%	24,6%	29,5%	16,6%	26,0%

Аналізуючи показники середнього значення та стандартного відхилення з опитувальника «Стиль саморегуляції поведінки» В.І. Моросанова, можемо бачити, що показники планування, гнучкості та самостійності однаково виражені на середньому рівні. Стандартне відхилення говорить про те, що група достатньо однорідна. Коефіцієнт варіації в межах 30% також свідчить про те, що група є однорідною (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Середнє та стандартне відхилення показників за опитувальником «Стиль саморегуляції поведінки» В.І. Моросанова

	Планування	Гнучкість	Самостійність
Середнє	6,1	5,8	5,6
Стандартне відхилення	1,2	1,6	1,6
Коефіцієнт варіації	19,7%	27,6%	28,6%

Провівши кореляційний аналіз показників опитувальника PCRS, виявили, що показники «Сміливість», «Адаптивність» та «Толерантність до двозначності» мають достатньо високий позитивний кореляційний зв'язок. Дані показники нас цікавлять, бо мають низький рівень розвиненості у наших опитуваних. Це говорить про те, що розвиваючи один з цих показників ми автоматично розвинемо два інших. І за нашою гіпотезою покращення саме цих показників призведе до покращення психологічної готовності до запровадження інновацій серед працівників підприємства.

Таблиця 2.3. Кореляційний аналіз показників опитувальника «Особистісна готовність до змін» PCRS

Показник	Пристрасність	Винахідливість	Оптимізм	Сміливість	Адаптивність	Впевненість	Толерантність до двозначності
Пристрасність	1,00						
Винахідливість	0,57	1,00					
Оптимізм	0,03	-0,24	1,00				
Сміливість	-0,23	-0,36	0,25	1,00			
Адаптивність	-0,18	-0,40	0,35	0,56	1,00		
Впевненість	0,73	0,51	-0,16	-0,36	-0,28	1,00	
Толерантність до двозначності	-0,07	-0,11	0,23	0,09	0,41	-0,13	1,00

Рівень достовірності для 27 опитаних становить 0,38

Опираючись на проведені дослідження можемо зробити висновок, що наша корекційно-розвивальна робота має бути спрямована на покращення таких якостей у опитуваних як «сміливість», «адаптивність» та «толерантність до двозначності». Маємо надію, що покращення даних показників призведе до покращення психологічної готовності працівників до запровадження інновацій на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Провівши емпіричне дослідження за двома опитувальниками маємо показники, які в тій чи іншій мірі демонструють нам ступінь готовності нашої досліджуваної групи до запровадження інновацій на підприємстві.

Маємо слабо розвинені показники, а саме «Сміливість», «Адаптивність» та «Толерантність до двозначності», які корелюють між собою.

Отже можемо припустити, що наша технологія має складатися з кількох етапів розвитку певних здібностей. Це в першу чергу подолання опору перед невизначеністю шляхом інформування опитаних про всі аспекти запровадження інновацій. Потім надати їм слово для отримання зворотнього зв'язку для розуміння зацікавленості кожного в результаті. Потім, після відбору робочої групи, провести корекційно-розвивальну програму.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Аналіз психологічної готовності колективу до запровадження інновацій як предмет психологічних досліджень

В останні роки зросла кількість досліджень, в тому числі дисертаційних, присвячених проблемі готовності до інноваційної діяльності.

У той же час питанням вивчення і розвитку психологічної готовності колективу до інноваційної діяльності приділяється дуже мало часу.

У галузі психології можна визначити два основні підходи до концептуалізації сутності та структури психологічної готовності до професійної діяльності: функціональний та особистісний. Згідно з функціональним підходом, психологічна готовність визначається як конкретний стан психічних функцій, передстартова активізація яких забезпечує оптимальний рівень результативності у виконанні діяльності (Ф. Генон, А. Пуні, О. Ухтомський та інші). Особистісний підхід розглядає психологічну готовність як стійке та ієрархічно впорядковане утворення особистості, цілісність психічних процесів якої є передумовою успішності у виконанні діяльності (К. Дурай-Новакова, Л. Карамушка, О. Левітов та інші).

У рамках теорії діяльності загалом і професійної діяльності зокрема психологічну готовність розглядають як умову цілеспрямованої діяльності, що характеризується регуляцією, стійкістю та ефективністю. Ця готовність сприяє успішному використанню людиною знань, досвіду, особистісних якостей, утриманню самоконтролю і перебудові її способу дій. Відповідно до визначень С. Максименка та О. Пелеха, психологічна готовність є складною динамічною структурою, яка включає інтелектуальні, емоційні, мотиваційні та вольові аспекти психіки людини, взаємодіючи з зовнішніми умовами та майбутніми завданнями. Складовими цієї готовності є позитивне ставлення до

конкретної діяльності чи професії, особистісні риси, здібності, темперамент, мотивація; необхідні знання, навички, вміння; стійкі професійно значущі особливості пізнавальних, емоційних та вольових процесів [34].

Особистісний та функціональний підходи взаємодіють і взаємодоповнюють один одного при розгляді загальної (тривалої) готовності як стійкої характеристики особистості, що становить передумову успішного виконання діяльності, і ситуативної (тимчасової) готовності, розглядуваної як психофізіологічний стан, відповідний умовам виконання діяльності в конкретному контексті (Л. Кандилович, С. Максименко). «Поза готовністю як психічним станом існує ще й готовність як стійка характеристика особистості. Вона має різні назви, такі як підготовленість, тривала або стійка готовність. Ця характеристика функціонує постійно і не вимагає повторного формування для вирішення завдань діяльності. Попередньо сформована, ця готовність стає визначальною передумовою успішної діяльності». [35, с. 20].

Важливо відзначити, що загальна готовність та ситуативна готовність функціонують у взаємодії, де перша визначає ефективність реалізації другої в конкретних умовах. Дослідники зафіксують різноманітні підходи до визначення якісного та кількісного складу компонентів структури готовності людини до інноваційної діяльності. Це свідчить про концептуальну неоднозначність цього особистісного утворення, його складність і багатогранність.

У сфері психології праці розглядається твердження, що готовність до інноваційної діяльності складається з універсальних компонентів, що залишаються актуальними для різних видів професійної діяльності (М. Дьяченко, Л. Нерсеян і інші).

В. Моляко включає до структури загальної психологічної готовності до інноваційної діяльності психофізіологічні якості особистості, які виступають основою для подальшого формування психологічної готовності до інноваційної діяльності. Його підхід також охоплює динамічні стереотипи (за концепцією І. Павлова), функціональну систему діяльності (за П. Анохіном),

домінанти (за О. Ухтомським), виникнення та функціонування установки (за Д. Узнадзе) і інші аспекти. Важливо розглядати структуру психологічної готовності в контексті того, якою діяльністю займатиметься особистість – виконавчою чи творчою [36].

Узагальнено, структура психологічної готовності особистості до інноваційної діяльності включає кілька ключових компонентів. До мотиваційного аспекту відносять психологічну установку (яка визначає ситуаційну готовність), інтерес до конкретної діяльності, ставлення суб'єкта до неї та потребу в досягненні успіху. Пізнавально-операційний компонент охоплює знання про предмет і методи діяльності, розуміння власних обов'язків і поставлених завдань, оцінку їх важливості, а також засоби досягнення поставлених цілей. Емоційний аспект включає почуття відповідальності, адаптивність і впевненість в успіху. Вольовий компонент передбачає управління собою, сміливість, концентрацію на виконанні завдань, а також професійно важливі якості та професійну самосвідомість.

Технологічний аспект пов'язаний із розробкою моделей і методик навчання й виховання, а також впровадженням та розповсюдженням інновацій. Особистісний аспект визначає прояв особистісних якостей у процесі самореалізації особистості інноватора як суб'єкта інноваційної діяльності.

Аналіз інноваційної діяльності, зосереджений на її суб'єкті, дозволяє не лише визначити зміст цієї діяльності, але й виділити психологічні механізми її реалізації, зокрема, процес саморозвитку особистості. У своїх дослідженнях Ю. Карпова підкреслює той факт, що сама особистість може стати об'єктом своєї метадіяльності, при цьому основними об'єктами змін стають її внутрішні структури: цінності, смисли, мотиви, цілі, моральні позиції. Ці елементи особистості є основою мотиваційних структур діяльності, і їх трансформація обов'язково впливає на зміну виконавчих структур діяльності, таких як методи, засоби діяльності, і, отже, на зовнішні результати. З цього погляду аналіз інноваційної діяльності вимагає одночасного розгляду як її зовнішніх,

предметних аспектів, так і внутрішніх, психічних сфер. У цьому контексті можна стверджувати, що "інноваційна діяльність – це метадіяльність, спрямована на перетворення всього комплексу особистісних ресурсів суб'єкта, що забезпечують не лише адаптацію до швидкозмінної соціальної та професійної реальності, але й можливість впливу на неї". Таким чином, готовність до інноваційної діяльності може розглядатися як виражена сформованість особистісного ресурсу, що надає людині свободу інтелектуальної самореалізації в умовах зміненої соціальної реальності [37].

3.2. Технологія покращення психологічної готовності колективу до запровадження інновацій

Для розвитку психологічної готовності колективу до запровадження інновацій на підприємстві пропонується технологія, що складається з трьох етапів:

1. Проблемна лекція «Подолання невизначеності під час запровадження інновацій».
2. Дебати «Варто чи не варто».
3. Тренінг «Подолання страху та адаптація в невідомому просторі».

Проблемна лекція належить до активних методів навчання. На відміну від інформаційної лекції, на якій слухачі отримують готову інформацію, яку необхідно запам'ятати, на проблемній лекції нове подають як невідоме, яке необхідно «відкрити». Лектор надає інновацію як проблемну ситуацію, спонукає слухачів до пошуків її розв'язання, крок за кроком підводячи до цілі. В умові поданої проблемної задачі є суперечності, які потрібно знайти і розв'язати. Проблемні лекції сприяють включенню у учасників теоретичного мислення, пізнавального інтересу до проблеми, створюють професійну мотивацію, запускають колективне мислення.

Завершується лекція питаннями, які готуються на наступний день для проведення дебатів.

Дебати представляють собою чітко структурований та спеціально організований публічний обмін думками між двома сторонами на актуальну тему. Цей вид публічної дискусії орієнтований на переконання у своїй правоті третьої сторони, а не прямо між учасниками дебатів. Таким чином, вербальні та невербальні засоби, які використовуються учасниками дебатів, спрямовані на досягнення конкретного результату – формування позитивного враження в слухачів від їхньої власної позиції.

В нашому випадку дебати мають на меті переконати колектив в необхідності запровадження даної інновації, вислухавши всі аргументи «ЗА» та «ПРОТИ». Колективні рішення, що приймаються на дебатах, підкріплені

сильним емоційним переконанням, тому мають значний терапевтичний результат на покращення готовності колективу до запровадження інновацій на підприємстві.

Тренінгова корекційно-розвивальна програма означає широкий спектр засобів, заснованих на різних теоретичних і практичних методах і принципах. У нашому дослідженні тренінгова корекційно-розвивальна програма використовується як форма групової роботи для покращення таких показників як сміливість, адаптивність та толерантність до двозначності, що за нашою гіпотезою призведе до успішного запровадження інновації колективом на підприємстві.

Таблиця 3.1. Структура проблемної лекції «Подолання невизначеності під час запровадження інновацій»

№	Етапи	Цілі	Способи
1	Вступ	Оволодіти увагою, викликати інтерес	Репліка «Увага, маємо проблему»
2	Постановка проблеми	Показати актуальність зустрічі, повідомити тему обговорення	Акцентувати увагу на тому, кого дана проблема стосується, які можуть бути труднощі при її вирішенні
3	Розчленування проблеми на підпроблеми та структуризація кроків щодо її вирішення	Чітко відокремлюємо хто і з якою проблемою зіштовхнеться, які матиме завдання щодо вирішення, які результати має отримати на фініші	Пояснення логіки розв'язання проблеми, побудова загальної схеми розв'язання проблеми; ідеї, гіпотези, засоби розв'язання, можливі результати, наслідки
4	Демонстрація власної стратегії, підходів, засобів розв'язання	Ознайомити аудиторію шляхом порівняльного аналізу з власними підходами, позиціями та іншими думками	Обґрунтування доказових суджень, аргументів, використання прийомів критичного аналізу, порівняння
5	Узагальнення висновків	Сконцентрувати увагу на головному та єдиному результаті, заради якого	Обрати найсильніший аргумент та створити з нього лозунг, що рухатиме подальшу роботу.

		запроваджується інновація	
6	Доведення домашнього завдання на наступну зустріч	Емоційно завести аудиторію для подальшої дискусії у форматі дебатів	Запросити учасників до наступного раунду обговорення проблеми у форматі активної участі

Задача першого дня змістити акцент мислення працівників зі щоденного комфортного режиму в зону дискомфорту постановкою проблеми, якої до цього часу не існувало, та відповідно працівники відчують певний дискомфорт через невизначеність у завтрашньому дні. Проблема говорить про те, що так як було раніше вже не буде, а як буде далі ніхто не говорить. Лише поставлені незрозумілі задачі на короткий час.

У такий спосіб ми намагаємося отримати на другий день аудиторію, яка вже має певне бачення та певною мірою підігрітий інтерес до проблеми. Відповідно ми очікуємо активну участь в дебатах.

Таблиця 3.2. Структура дебатів «Варто чи не варто?»

Обрана ситуація	Варто чи не варто запроваджувати дану інновацію на даному підприємстві
Обраний формат дебатів	<i>Ораторські дебати.</i> У цьому форматі учасники виступають індивідуально, намагаючись переконати слухачів в своїй точці зору. Кожен учасник має визначений час для виступу.
Вступна частина	<i>Визначення теми.</i> Спочатку обираємо тему дебатів, яка може бути конкретним питанням або проблемою. Тема повинна бути ясно сформульована, щоб всі учасники розуміли, про що дебати.

Підготовча частина	<p>Кожна сторона має підготувати свої аргументи щодо теми дебатів. Аргументи повинні бути логічними, обґрунтованими і підкріпленими фактами або доказами. Кожен учасник повинен знати аргументи своєї сторони.</p>
Основна частина	<p>1. Вступні заяви. Кожна сторона має можливість представити вступні заяви, в яких вони коротко викладають свої аргументи і підходи до теми дебатів.</p> <p>2. Запитання. Після вступних заяв кожна сторона може поставити запитання відносно аргументів опонента. Це сприяє обговоренню та розробці більш детальних аргументів.</p> <p>3. Рефутація і відповіді. Кожна сторона має можливість рефутувати аргументи опонента та надавати відповіді на запитання.</p> <p>Рефутація – це процес або метод, який використовується для спростування або відхилення аргументів, тверджень або думок, висловлених іншою стороною. Це один із способів доведення неправильності або несуттєвості інформації чи доводу. Рефутація може включати в себе аналіз аргументів опонента, виявлення логічних помилок, представлення контраргументів або наведення фактів, які суперечать твердженням іншої сторони.</p>
Заключна частина	<p>1. Після обговорення теми кожна сторона повинна мати можливість надати заключні заяви, в яких вони узагальнюють свої аргументи і переконують аудиторію у своїй позиції.</p>

	<p>2. Після заключних заяв аудиторія оцінює дебати і визначає переможця, оцінюючи якість аргументів, логіку та переконливість.</p> <p>3. По закінченні дебатів можна провести обговорення результатів і вислухати думки всіх учасників та глядачів.</p> <p>4. Після завершення дебатів важливо надати заключення і підбити підсумок.</p>
--	--

Найголовніша роль дебатів – чітке розуміння хто підтримує запровадження даної інновації, хто не підтримує. Саме дебати завдяки своїй емоційній формі проведення дають можливість нам це зрозуміти. Обов'язково потрібно зібрати інформацію хто підтримує висунуту проблематику, а хто проти її запровадження. Це дає нам можливість відібрати команду прихильників даної інновації та у подальшому мати максимальний ефект при її запровадженні, що зі свого боку збільшує шанси того, що інновація буде ефективною. Бо ефективність прихильників даної проблеми значно вища у процесі запровадження, а ніж противників.

Після відбору потенційної команди для запровадження інновації можна перейти до тренінгової програми з відібраними кандидатами.

Тренінгово-корекційна програма

«Подолання страху та адаптація в невідомому просторі»

Мета: зниження у працівників страху перед невідомим, формування толерантного ставлення до невизначеності, створення сприятливих психологічних умов для максимально ефективного запровадження інновації на підприємстві.

Основні завдання:

- Зниження страху перед невідомим;
- Формування толерантного ставлення до невизначеності;

- Розвиток самооцінки;
- Створення сприятливих психологічних умов при запровадженні інновації на підприємстві.

Кількість учасників: 8-12.

Тренінгове приміщення: просторий кабінет з круглим столом та стільцями по колу.

Тривалість: 6 занять по 45 хвилин.

Предмет корекції: емоційна складова працівників підприємства.

Методи корекції: ігротерапія, проєктивний малюнок, психологічні вправи, тощо.

Засоби корекції: ігри, вправи, бесіди, спрямовані на зниження рівня страху перед невідомим.

Очікування: зменшення рівня страху перед невідомим, розвиток впевненості у власних здібностях.

План програми

№	Назва активності	Час, хв
Перший день «Вступне заняття»		
1.	Вступ	5
2.	Обговорення правил роботи	5
3.	Очікування. Вправа «Дерево наших очікувань»	10
4.	Вправа «Прогноз погоди»	15
5.	Підведення підсумків, прощання	10
Другий день «Самопізнання»		
1.	Привітання. Вправа «Візьми і передай»	5
2.	Вправа «Правда-неправда»	15
3.	Вправа «Який Я?»	20
4.	Прощання.	5
Третій день «Самооцінка»		
1.	Привітання. Вправа «Поділись емоціями»	5

2.	Вправа «Не хочу хвалитися, але я...»	15
3.	Вправа «Мій герб»	20
4.	Прощання.	5
Четвертий день «Страхи»		
1.	Привітання	5
2.	Вправа «Наші емоції: страх»	15
3.	Вправа «Кероване чудовисько»	20
4.	Прощання.	5
П'ятий день «Моя душевна погода»		
1.	Привітання	5
2.	Вправа «Моя душевна погода»	25
3.	Вправа «Душевна погода інших»	10
4.	Прощання.	5
Шостий день «Мої бажання»		
1.	Привітання.	5
2.	Вправа «Естафета хороших новин».	10
3.	Вправа «Підбиття підсумків».	20
4.	Підбиття підсумків, прощання.	10

Перший день

1. Вступне слово психолога. Повідомлення теми та мети корекційно-розвивальної програми та обговорення її тривалості.

2. Обговорення правил роботи в групі.

3. Вправа «Дерево наших очікувань».

Мета: усвідомлення очікувань відносно тренінгового заняття.

Час: 10 хвилин

Матеріали: олівці, наліпки, плакат «Дерево очікувань».

На наліпці запишіть свої очікування від програми в цілому та від сьогоднішнього заняття. Приклейте наліпку на плакат «Дерево очікувань».

4. Вправа «Прогноз погоди».

Мета: визначити, з яким настроєм прийшли учасники на заняття.

Час: 15 хвилин.

Матеріали для використання включають аркуші паперу формату А4, олівці, фломастери та маркери. Кожен учасник повинен взяти аркуш паперу, олівці (фломастери, маркери) та створити малюнок, що відображає його емоційний стан у даний момент. Учасник може відобразити, наприклад, "неспокійну атмосферу" або "позитивні емоції", ілюструючи свій внутрішній настрій через малюнок.

5. Прощання.

Час: 5 хвилин

Лідер колективу виявляє інтерес до вражень учасників від проведеного заняття, висловлює подяку групі за спільну працю і оголошує про наступну заплановану зустріч.

Другий день

1. Привітання. Вправа «Візьми і передай».

Мета полягає в утворенні сприятливого робочого середовища в групі та обміну привітаннями між учасниками.

Час: 5 хвилин

У процесі діяльності учасники, розташовані в колі, передають один одному вигадані предмети. Спостерігач, розташований збоку і спостерігаючи за руками учасників, має сформулювати враження, що вони взаємодіють з реальними предметами. Одночасно учасник, якому передають предмет, повинен визначити, який саме предмет він отримав.

2. Вправа «Правда, неправда».

Мета: знайомство.

Час: 15 хвилин.

Кожен учасник виступає із розповіддю про один факт з власного життя, при цьому одна інформація є неправдивою. Інші учасники повинні визначити, який саме факт є неправдивим у кожній з виступаючих осіб.

3. Вправа «Який Я?».

Мета: самопізнання, розвиток здатності до самоаналізу.

Час: 20 хвилин.

Матеріали: бланк із особистісними рисами, ручки

Учасникам пропонують за 10-бальною шкалою оцінити свої особистісні риси.

Бланк з особистими рисами

Особистісні риси/бали										
Упевненість										
Щирість										
Здатність подобатись										
Уміння переконувати										
Упертість										
Байдужість										
Агресивність										
Залежність від думки інших										

Після виконання вправи відбувається обговорення.

4. Час: 5 хвилин.

Керівник групи цікавиться враженнями учасників від заняття, дякує групі за роботу й запрошує на наступну зустріч.

Третій день

1. Привітання. Вправа «Поділись емоціями».

Час: 5 хвилин

Мета даної активності полягає у виведенні учасників із стану емоційного напруження та створенні позитивного настрою перед проведенням заняття. Тренер користується символічною «чарівною паличкою», яку передає кожному учаснику з висловленням привітання та побажань на день. Кожен учасник, якому передають "чарівну паличку", також передає її наступному зі словами привітання, і цей процес триває, доки всі учасники не привітаються між собою.

2. Вправа «Не хочу хвалитися, але я...»

Задачею є сприяння розвитку у учасників навичок короткої самопрезентації та формування позитивного ставлення до власної особистості.

Час: 10 хвилин.

Кожен по черзі говорить фразу, яка починається: «Не хочу хвалитися, але я...»

3. Вправа «Мій герб».

Мета: розвиток почуття ідентифікації

Час: 15 хвилин

Запропоновано розробити власний герб, обравши улюблений колір та розташували на ньому символи, які належно відображають основні аспекти особистості, такі як особисті уподобання, найвиразніші навички та мрії.

4. Прощання. Обговорення вражень.

Четвертий день

1. Привітання.

2. Вправа «Наші емоції: страх».

Метою є висловлення словесно глибинних емоцій та активізація внутрішніх ресурсів учасників з метою подолання страхів.

Час: 15 хвилин

Запропоновано закрити очі та уявити ситуацію, в якій виникав страх.

Поділіться своїми емоціями:

- Я відчуваю страх, коли...
- Мене налякає, коли...
- Найбільше я боюся, коли...

Учасники пригадують ситуації, які з ними трапилися, і розповідають про те, які емоційні негативні відчуття викликали страх, відтворюють особливості мімічної експресії страху.

Подалі пропонується відтворити внутрішній страх на аркуші паперу шляхом малюнка. Матеріалізовані емоційні асоціації страху представлені у формі образів або конкретних ситуацій, які в дальшому рекомендується ліквідувати будь-яким зручним засобом, таким як розривання, спалювання чи стискання.

3. Вправа «Кероване чудовисько».

Мета: позбавлення внутрішніх страхів з допомогою психоскульптури.

Час: 20 хвилин

Пропонується випробувати себе у ролі скульпторів, використовуючи учасників як матеріал для моделювання. Кожен учасник, як скульптор, має розташувати іншого в потрібній позиції, виражаючи його за допомогою необхідних виразів, водночас сам стає володарем влади, визначаючи, чийй волі підкоряється його "твір". Це надає скульптору можливість відчути себе контролером над "монстром", надаючи команди. Після цього рекомендується помінятися ролями.

Обговорення:

- Що було приємніше: зображати монстра чи виконувати роль скульптора?
- Чи допомогла вам вправа та що ви зараз відчуваєте?

4. Прощання. Обговорення емоцій та запрошення на наступний день.

П'ятий день

1. Привітання.

2. Вправа «Моя душевна погода».

Мета: зрозуміти власну внутрішню погоду та її вплив на оточуючий світ

Час: 30 хвилин

Перед учасниками аркуші паперу та олівці. Завдання намалювати декілька малюнків. Розташовуйте зображення поруч, на одній половині аркуша.

Моя душевна погода:

А) коли я йду на роботу;

Б) коли повертаюся додому після роботи;

В) коли працюю на роботі.

А тепер зігніть аркуш навпіл, і виконайте ще три малюнки, розташовуючи їх під попередніми.

Як я виглядаю:

А) коли йду на роботу;

Б) коли йду додому після роботи;

В) коли працюю на роботі.

Обговорення:

- Скажіть, чи відрізняються ваші малюнки у верхній частині аркуша від малюнків у нижній частині аркуша?

- Як ви думаєте, чому?

- Чи завжди можна проявляти людям свою внутрішню погоду?

3. Вправа «Душевна погода інших».

Мета: допомога у розумінні людей, аналіз душевної погоди інших.

Час: 15 хвилин

Обладнання: картини Я.Ресдал «Пейзаж», Айвазовський «Неополітанська затока вранці», Айвазовський «9 вал», Е.Мунк «Крик»

музичні композиції П.І.Чайковський «Пори року», Л.В.Бетховен «Місячна соната», Бах «Шутка», Моцарт «Турецький марш».

Що можна сказати про людину, в якій найчастіше штормова душевна погода?

Давайте спробуємо зрозуміти, якою була душевна погода у художників, дивлячись на їхні картини.

А що ви скажете про музичні композиції?

Обговорення

- Чи сподобалася вправа?

- Що саме зрозуміли, прослухавши музику та подивившись картини?

- Чи можна змінити душевну погоду?

4. Прощання.

Обговорення вражень. Запрошення на наступний день.

Шостий день

1. Привітання.

2. Вправа «Естафета хороших новин».

Мета: активізувати групу, покращити настрій учасників.

Час: 10 хвилин.

Психолог: Я хочу, щоб кожен з вас розповів нам про щось приємне, що сталося з ним учора (за останній час). Поки ви говорите, іграшка знаходиться у ваших руках. Коли ви закінчите розповідь, передайте естафету хороших новин, тобто киньте іграшку тому, хто сидить не дуже далеко від вас.

3. Вправа «Підбиття підсумків».

Мета: отримання зворотнього зв'язку, підбиття підсумків тренінгу.

Час: 20 хвилин.

Обладнання: анкета для кожного учасника

Потрібно заповнити анкету із незавершеними реченнями, а після цього презентувати її за бажанням.

АНКЕТА

Завершується тренінг

Вкажіть його найхарактерніші ознаки

Згадаю ще не раз

Вкажіть свої найпозитивніші спогади або емоції

Завжди пам'ятатиму

Вкажіть ту корисну інформацію, яку ви дізналися

Беззаперечно зможу

Що робитимете, аби здійснити свої найзаповітніші мрії

Наш тренінг на забуду

Вкажіть найважливішу причину

4. Підбиття підсумків. Прощання.

3.3. Апробація тренінгово-корекційної програми.

Апробація тренінгово-корекційної програми проводилась на сумському підприємстві ТОВ «ДЖЕТ СЕЙЛ СЕРВІС», що є базою практики, що розташоване за адресою: місто Суми, вулиця Заводська, 1А.

На підприємстві ТОВ «ДЖЕТ СЕЙЛ СЕРВІС» ми створили контрольну групу в кількості 10 чоловік. Провели у всієї групи емпіричне дослідження за методикою «Особистісна готовність до змін» (методика PCRS: Personal change readiness survey), розроблена канадськими вченими А. Rolnic, S. Heather, M. Gold, C. Hull. Переклад і первинна апробація даного варіанту методики PCRS були проведені Н. А. Бажановою і Г. Л. Бардієр. Дані було занесено в таблицю.

Таблиця 1. – Показники контрольної групи за опитувальником PCRS

	Пристрас-ність	Винахід-ливість	Опти-мізм	Сміли-вість	адапти-в-ність	Впевн-е-ність	Толерант-ність до двозначності
	21	14	19	18	18	17	19
	26	24	17	17	13	28	15
	23	27	15	12	12	25	17
	27	23	14	13	14	27	7
	28	28	20	13	8	23	16
	26	27	15	16	15	22	11
	25	24	14	15	7	23	8
	19	26	7	14	8	16	13
	20	24	16	14	16	21	18
	23	25	15	11	12	23	16
Низький	30,0%	10,0%	100,0%	100,0%	100,0%	30,0%	100,0%
Середній	50,0%	90,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Високий	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%
Серед. Ар.	23,8	24,2	15,2	14,3	12,3	22,5	14,0
Станд. відх	3,1	3,9	3,5	2,2	3,7	3,8	4,1
Коеф. Вар	13,0%	16,3%	23,2%	15,5%	29,9%	17,1%	29,5%

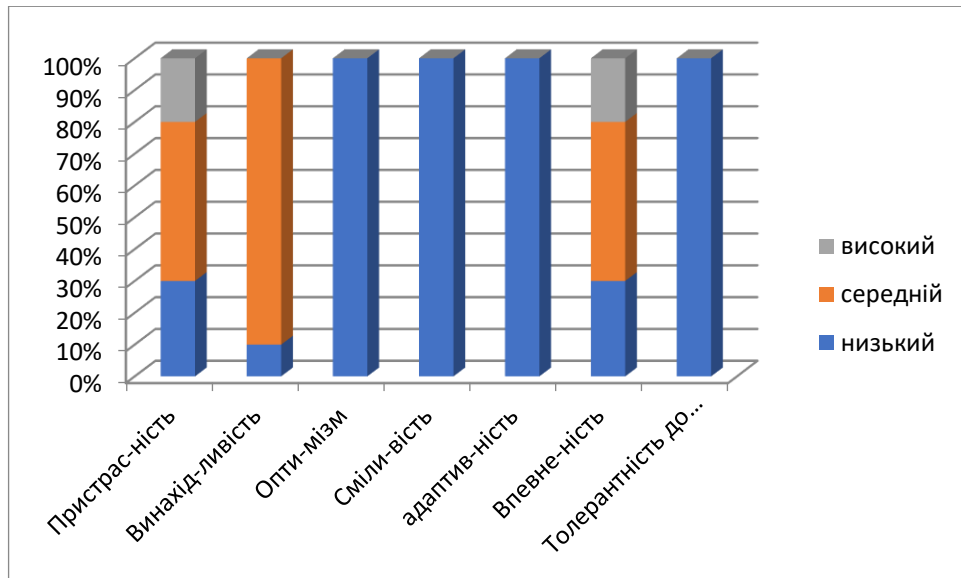


Рис. 1. Загальна шкала показників контрольної групи з методики «Особистісна готовність до змін».

Протягом восьми днів контрольній групі було проведено тренінгову корекційно-розвивальну програму.

Була проведена лекція. Задача лекції змістити акцент мислення працівників зі щоденного комфортного режиму в зону дискомфорту постановкою проблеми, якої до цього часу не існувало, та відповідно працівники відчують певний дискомфорт через невизначеність у завтрашньому дні. Проблема говорить про те, що так як було раніше вже не буде, а як буде далі ніхто не говорить. Висвітлюється гіпотеза, що у разі правильного запровадження інновації, працівники отримають нові більш перспективні робочі місця, що згодом дасть можливість кар'єрного зростання та збільшення оплати праці.

У такий спосіб ми намагаємося отримати на другий день аудиторію, яка вже має певне бачення та певною мірою підігрітий інтерес до проблеми. Відповідно ми очікуємо активну участь в дебатах.

Наступного дня було проведено дебати.

Найголовніша роль дебатів – чітке розуміння хто підтримує запровадження даної інновації, хто не підтримує. Саме дебати завдяки своїй емоційній формі проведення дають можливість нам це зрозуміти. Обов'язково потрібно зібрати інформацію хто підтримує висунуту проблематику, а хто проти її запровадження. Це дає нам можливість відібрати команду

прихильників даної інновації та у подальшому мати максимальний ефект при її запровадженні, що зі свого боку збільшує шанси того, що інновація буде ефективною. Бо ефективність прихильників даної проблеми значно вища у процесі запровадження, а ніж противників.

За результатами дебатів відібрали з контрольної групи 5 людей для експериментальної групи, які за власним бажанням погодились прийняти участь в експерименті.

Для експериментальної групи провели тренінг «Подолання страху та адаптація в невідомому просторі», що складався з шести занять по одному заняттю шість днів поспіль.

Після завершення тренінгової програми провели повторне емпіричне дослідження серед представників експериментальної групи за методикою «Особистісна готовність до змін» (методика PCRS: Personal change readiness survey), розроблена канадськими вченими A. Rolnic, S. Heather, M. Gold, C. Hull.

Таблиця 4. – Показники експериментальної групи за опитувальником «Особистісна готовність до змін» PCRS.

	Пристрас- ність	Винахід- ливість	Опти- мізм	Сміли- вість	адаптив- ність	Впевне- ність	Толерантність до двозначності
	22	17	25	22	21	25	22
	28	23	22	18	18	28	19
	21	27	21	18	13	26	22
	26	27	18	20	18	28	15
	24	26	22	17	21	25	23
Низький	20,0%	20,0%	40,0%	80,0%	100,0%	0,0%	40,0%
Середній	60,0%	40,0%	60,0%	20,0%	0,0%	60,0%	60,0%
Високий	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%
Сер. Ар.	24,2	24,0	21,6	19,0	18,2	26,4	20,2
Станд. Відх.	2,9	4,2	2,5	2,0	3,3	1,5	3,3
Коеф. Вар.	11,8%	17,7%	11,6%	10,5%	18,0%	5,7%	16,2%

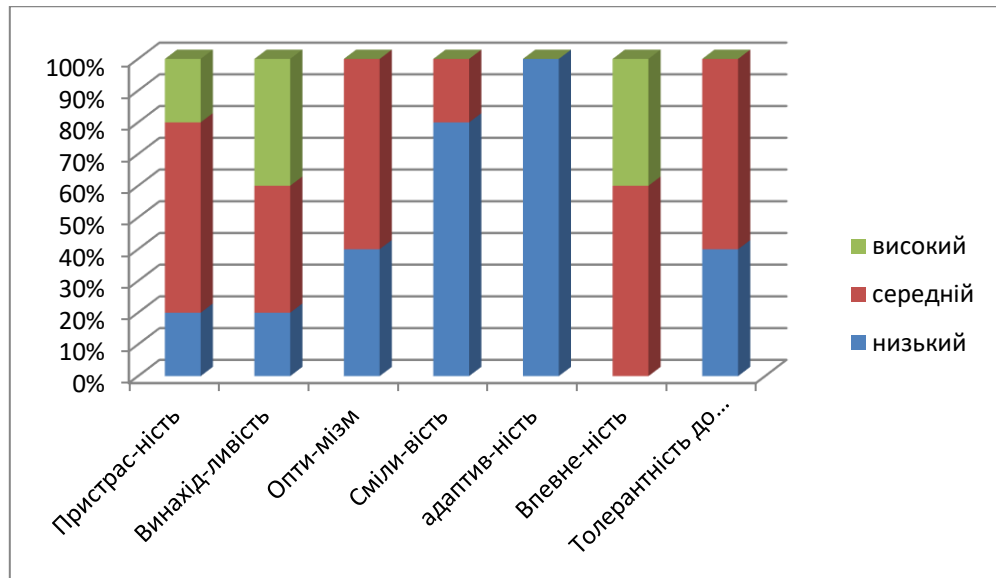


Рис. 2. Загальна шкала показників експериментальної групи з методики «Особистісна готовність до змін».

Висновок до розділу 3

Розроблена нами корекційно-розвивальна програма має суттєвий вплив на психологічну готовність працівників до запровадження інновацій. Показники «Сміливість», «Оптимізм» та «Толерантність до двозначності» показали зростання, що свідчить про більш високий рівень готовності. Показник «Адаптивність» в чисельному вираженні зріс, але за шкалою оцінювання залишився на низькому рівні.

ВИСНОВКИ

Визначивши теоретичні засади психологічної готовності колективу, емпірично дослідивши психологічну готовність до запровадження інновацій, ми розробили та апробували програму аналізу готовності колективу підприємства до запровадження інновацій.

Для досягнення поставленої мети, розв'язання визначених у дослідженні завдань та перевірки висунутих гіпотез була розроблена програма дослідження. Її реалізація включала застосування комплексу загальнонаукових методів, як теоретичного, так і емпіричного дослідження.

Застосовано комплекс стандартизованих методик для дослідження психологічної готовності до запровадження інновацій на підприємствах: методика «Особистісна готовність до змін» (в адаптації Бажанова Н.А., Бардієр Г.Л.), Опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» Моросанова В.І.

Всі ці заходи дали на можливість підтвердити нашу гіпотезу про те, що запровадження інновацій можливо та буде ефективним лише на тих підприємствах, де всі суб'єкти інновацій мають високу психологічну готовність: тобто в колективі досить сприятливий психологічний клімат, керівник – досить креативна особистість, весь колектив готовий до ризикових вчинків.

Дана робота дала можливість поглибити та розширити уявлення про психологічну готовність працівників до запровадження інновацій на підприємствах, зрозуміти взаємозв'язок симптомів готовності колективу з ефективністю запровадження інновації на підприємствах.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропонована програма аналізу психологічної готовності колективу до запровадження інновацій може бути використана в практиці психологів на підприємствах – з метою підвищення ефективності запровадження інновацій та зменшення опору колективу до змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Девід Х. Кроуплі, Артур ДЖ. Кроуплі Психологія інновацій в організаціях., Поліарт. 2019. 345с.
2. Barreto, I. Solving the innovative puzzle: The role of innovative interpretation in opportunity formation and related processes. Journal of Management studies #49. 2012. 356-380.
3. [Креативність](#) – визначення з Вікіпедії.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ, 2005.
5. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх учителів. Архів оригіналу за 1 червня, 2008.
6. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV, Редакція від 05.12.2012.
7. Horibe, F. Creating the innovation culture: Leveraging visionaries, dissenters and other useful troublemakers. New York, NY: John Wiley & Sons, 2009.
8. Василенко А. Менеджмент у контексті інноваційної моделі розвитку//А.Василенко // Політичний менеджмент. – 2003. – № 1. – С. 59–65.
9. Василенко В.А. Стратегии и инновации в системе менеджмента : учеб. пособ. / В.А. Василенко, И.Е. Мельник. – М. : МГИУ, 2001. – 418 с.
10. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. В.О. Василенко; В.О. Василенко, В.Г. Шматко. – вид. 3-є, вип. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 439 с.
11. Richard E. Walton, —From Control To Commitment in the Workplace, Harvard Business Review, March-April 1985.
12. С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, Н.Д. Ильенкова и др. Инновационный менеджмент, ЮНИТИ, 2001. – 327 с.
13. Завлина П.Н. Инновационный менеджмент, Наука, 1997. – 558 с.
14. Ильдеменов С.В. Управление нововведениями в промышленности, ЛФЭИ, 1991. – 160 с.

15. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учеб. для студ. вузов, обучающихся по эконом. и техн. спец. и направлениям. – М. : Интел–Синтез, 2000. – 615 с.
16. Орбан–Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник / Лідія Ернестівна Орбан–Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 567 с.
17. Карамушка Л.М. Психологічні проблеми запровадження змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / редкол. : В.В. Олійник (голов. ред.) [та ін.] – К., 2007. – Вип. 4. – С. 172–178.
18. Карамушка Л.М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки]; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Вип. 17. – С. 3–11.
19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия, Питер, 1999. – 413с.
20. Гапонов С.А. Особливості адаптації студентів вузів у процесі навчання, Психологічний журнал. – 1994, № 3. – С. 131– 135.
21. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент : [учеб. пособ. Для студ. вузов обучающихся на экон. спец.], ЮНИТИ–ДАНА, 2000. – 374 с.
22. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации : учеб. пособ, КНО РУС, 2005. – 288 с.
23. Карамушка Л.М. Психологія управління : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та ін-тів післядипломної освіти] / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 342, [1] с.
24. Бодалев А.А. Акме – эффект личностного осуществления в процессе социализации и индивидуализации взрослого человека, Мир психологии. – 1998. – № 1. – С. 59–65.
25. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності, монографія, Науковий світ, 2008. – 318 с.

26. Волянюк Н.Ю. Психологія професійного становлення тренера: [монографія], – Луцьк : Волинська обл. друкарня, 2006. – 444 с.
27. Семиченко В.А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека : модульный курс психологи. Модуль «Направленность" : лекции, практические занятия, задания для самостоятельной работы для преподавателей и студентов, Миллениум, 2004. – 521с.
28. Брюховецька О.В. Психологічні особливості управлінського спілкування керівників загальноосвітніх навчальних закладів, 2005. – Т. 1, ч.16.
29. Вознюк А.В. Рівень сформованості психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління атестацією педагогічних працівників / А.В. Вознюк // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, З.Г. Кісарчук]; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Т. 1, ч. 18 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – С. 28–34.
30. Пригожин А.И. Нововведение: стимулы и перспективы /А.И. Пригожин. – М. : Изд-во "Политиздат", 1998.
31. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека / Ф.Б. Березин; АН СССР, Дальневосточное отд-ние. Ин-т биол. проблем Севера. – Л. : Наука, 1988.
32. Психология менеджмента: практикум / под ред. проф. Г.С.Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – С. 484-487.
33. Опитувальник «Стиль саморегуляції поведінки» В.І. Моросанова
34. Максименко С.Д. Фахівця потрібно моделювати (Наукові основи готовності випускника педвузу до педагогічної діяльності) / С.Д. Максименко, О.М. Пелех // Рідна шк. – 1994. – № 3-4. – С. 68-72.
35. Дьяченко М. И., Кандыбович Л. А. Психологические проблемы готовности к деятельности / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович / – Мн.: Изд-во БГУ, 1976. – 176 с.

36. Моляко В. А. Рейтинг уровня подготовки специалистов // Среднее специальное образование / В. А Моляко. – 1991. – № 11. – С. 21-22.
37. Карпова Ю. А. Введение в социологию инноватики: Учебное пособие / Ю. А. Карпова. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
38. Девіс К. А., Фортунато С., Менцер Ф. Наука про мережі: вступний курс, 2022. – 338 с.