

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРИЧИН ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНИМ ЗМІНАМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ПОСЛУГ

В умовах високої розвиненості виробничих процесів та відсутності дефіциту в переважній більшості товарів широкого вжитку, сфера послуг набуває все більшої популярності та стає головним місцем конкурентної боротьби як для існуючих, так і для новостворюваних організацій. Враховуючи, що послуга є специфічним видом продукту, процес споживання якого збігається з процесом продукування, ключовим аспектом зростання ефективності організації сфери послуг є злагоджена робота персоналу. У той же час, на фоні динамічних соціально-економічних змін, що мають місце в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, актуалізується вплив факторів опору як явища притаманного більшості трансформаційних процесів. Опір змін, у свою чергу, призводить до розбалансування в роботі персоналу, виникнення небажаних конфліктних ситуацій, зайвих витрат часу та коштів, що зрештою негативно позначається на економічних показниках діяльності організації.

У зв'язку з цим уявляється необхідним дослідити психологічні причини опору персоналу інноваційним змін та визначити особливості їх взаємозв'язку із факторами опору на макро-, мезо та макрорівні, що є метою даної роботи.

Визначення особливостей взаємозв'язку факторів організаційного середовища та психологічних причин опору персоналу інноваційним змін відбувалось за наступними методиками: опитувальник Л.М. Карамушки "Психологічні особливості діяльності організації в умовах соціально-економічних змін" [1], методика Ю.О. Власенко "Вивчення особливостей прояву інноваційного потенціалу особистості" [2], методика Н.А. Хорошильцевої "Дослідження структури мотивації фахівців" [3], допоміжним інструментом дослідження стала методика з оцінки рівня реактивної й особистісної тривожності, розроблена Ч.Д. Спілбергером в адаптації Ю.Л. Ханіна [4].

Дослідження проводилось у Києві серед персоналу ряду комерційних організацій сфери послуг з використанням зазначених вище методик (письмове анкетування). Усього в дослідженні прийняли участь 262 співробітників, серед яких 78 менеджерів середнього рівня та 184 лінійних працівників.

Статистична обробка даних і графічна презентація результатів реалізовувалася з використанням пакету статистичних програм SPSS (версія 11.0).

Аналіз психологічних причин опору персоналу інноваційним змін в організаціях сфери послуг здійснювався в ряд етапів. У першу чергу було здійснено змістовно-смісловий аналіз поняття "опору змін" в сприйнятті менеджерів середнього рівня та лінійних працівників організації. У цьому контексті респондентам пропонувалось продовжити думку "опір змін – це...", "з мого досвіду, опір змін призводить до...", "співробітник, який опирається змін – це...". За результатами обробки відповідей респондентів, можна сказати, що не дивлячись на розбіжність у ставленнях персоналу як до інноваційних змін, так і до опору змін з боку колег, респонденти розпізнають прояви даної реакції схожим чином. Це дає підстави стверджувати, що опір змін є явищем актуальним та доволі розповсюдженим в практиці комерційних організацій сфери послуг.

Досить цікавим є те, що більшість респондентів-керівників розглядає опір як заваду на шляху до перетворень, а співробітник, який опирається змін, частіше за все називається "егоїстом", "зрадником", "мрійником". Респонденти-працівники розглядають опір з двох точок зору. У першому випадку опір змін – це "захист своїх прав", "справедливе невдоволення", "конфлікт інтересів", а співробітник, який опирається заслугове називається, на думку працівників, чесною, незламною, впевненою в собі людиною. У другому випадку опір розглядається в негативному сенсі, і не схвалюється працівниками як можливий спосіб поведінки.

Наступним етапом, на основі даних отриманих в результаті використання методики Л.М. Карамушки "Психологічні особливості діяльності організації в умовах соціально-економічних змін" [1] було проаналізовано рівень опору та значущість психологічних причин опору змін. Під *опором* інноваційним змін ми розуміємо певну поведінку індивіда в умовах міжособистісної або групової взаємодії в організації, що свідомо або несвідомо направлена на протидію інноваційним змін.

Дані щодо рівня опору інноваційним змін серед персоналу досліджуваних організацій представлено в таблиці 1.

Таким чином, 22,1% опитаних працівників організацій сфери послуг вказали про те, що опір змін з боку персоналу організації є сильним, 66,4% зазначили про помірний опір. Відповідно 9,9% та 1,5% респондентів, констатували, що опір змін є незначним або практично відсутнім.

Психологічні причини опору змін, представлені в опитувальнику [1] розподілено в дві групи: причини, пов'язані із учасниками змін та причини, пов'язані з умовами впровадження змін. До першої групи психологічних причин опору увійшли чотири підгрупи, а саме: *зміст роботи* ("співробітників дратує нова, невизначена діяльність, для якої потрібно залучати додаткові інтелектуальні, емоційні та вольові зусилля", "співробітники не знають, як виконувати нову роботу"); *значущість нової діяльності та винагороди* ("співробітники не розуміють значущості нової діяльності", "співробітники не розуміють, які винагороди особисто для них буде мати нова діяльність"); *стосунки в колективі* ("співробітники бояться зіпсувати стосунки з колегами і керівництвом", "співробітники бояться, що погіршиться соціально-психологічний клімат в колективі"); *стабільність* ("співробітники бояться, що не впораються із новими задачами і втратять набутий раніше авторитет", "співробітники бояться зниження рівня їх заробітної плати", "співробітники бояться втратити роботу").

Таблиця 1

Рівні опору персоналу організацій сфери послуг інноваційним змін (%)

Рівні опору інноваційним змін	Значення
опір практично відсутній	1,5
незначний опір	9,9
помірний опір	66,4
сильний опір	22,1

До другої групи причин, пов'язаних із умовами впровадження змін, увійшли наступні підгрупи: *ініціатори змін* ("опір виникає, якщо ініціатор є безпосередній керівник", "опір виникає, якщо ініціатор є вище керівництво", "опір виникає, якщо ініціатором є керівники інших підрозділів", "опір виникає, якщо ініціаторами є інші співробітники"); *глибина змін* ("опір виникає, якщо зміни носять характер глибоких перетворень", "опір виникає, якщо зміни носять характер неглибоких перетворень", "опір виникає, якщо зміни торкаються незначних деталей"); *частота змін* ("опір виникає, якщо зміни впроваджуються дуже часто", "опір виникає, якщо зміни впроваджуються дуже рідко"); *коло співробітників* ("опір виникає, якщо зміни торкаються незначної частки співробітників", "опір виникає, якщо зміни торкаються значної частки співробітників", "опір виникає, якщо зміни не підтримуються переважною більшістю колективу"); *новизна та спрямованість змін* ("опір виникає, якщо подібні зміни вже впроваджувались в організації", "опір виникає, якщо подібні зміни ще жодного разу не впроваджувались в організації", "опір виникає, якщо зміни оцінюються співробітниками, як негативні у відношенні до поточного стану справ").

Показник опору вимірювався на основі оцінок респондентів, яким пропонувалось вказати (за 8-бальною шкалою) наскільки співробітники їх організації схильні до опору інноваційним змін. При цьому враховувалась психологічна схильність людей приписувати властиві їм характеристики оточуючим [5]. Таким чином зазначаючи про рівень опору співробітників, респонденти повідомляли в анкеті про те, якою є їх особиста реакція у відповідь на інноваційні зміни.

У процесі обробки та аналізу результатів було виділено чотири рівні опору: практично відсутній, низький, помірний та сильний опір. У кожній підгрупі психологічних причин опору було виділено три рівні значущості даної причини для виникнення опору змін в організації за оцінками респондентів. Дані представлено за допомогою таблиці спряженості, де міра зв'язку виражена на основі критерію  $\chi^2$  з використанням V-коефіцієнту Крамара для таблиць довільного розміру (табл. 2).

Таблиця 2

Рівні значущості психологічних причин опору, пов'язаних із учасниками інноваційних змін (%)

Рівень значущості причини		Рівні опору інноваційним змін			
		практично відсутній	незначний	помірний	сильний
зміст роботи	низький	0,8*	7,6*	39,3*	8,8*
	середній	0,4*	1,9*	12,6*	5,0*
	високий	0,4*	0,4*	14,5*	8,4*
втрата стабільності	низький	0,8	2,7	23,3	8,4
	середній	0,4	6,1	31,3	9,9

	високий	0,4	1,1	11,8	3,8
важливість нової діяльності та винагороди	низький	1,5**	8,8**	42,4**	9,5**
	середній	0,0**	0,4**	10,7**	6,1**
	високий	0,0**	0,8**	13,4**	6,5**
стосунки в колективі	низький	1,5***	7,3***	32,4***	5,0***
	середній	0,0***	2,3***	26,7***	9,5***
	високий	0,0***	0,4***	7,3***	7,6***

\* p<0,05 \*\* p<0,01 \*\*\* p<0,001

Як бачимо, рівень значущості психологічних причин опору змінам досить неоднозначно впливає на рівень опору. Наприклад, за низького рівня значущості змісту роботи рівень опору змінам в більшості випадків відмічається як помірний (39,3%) та сильний (8,8%),  $V=0,169$ ; відповідним чином помірному та сильному опору відповідає низький рівень значущості такої психологічної причини, як значення нової діяльності та винагороди стабільності (42,4% та 9,5% відповідно),  $V=0,193$ ; у той же час помірний рівень опору фіксується за низького рівня значущості стосунків в колективі (32,4%), а високий рівень (9,5%) – за середнього рівня значущості даної психологічної причини,  $V=0,264$ . При цьому  $V$ - коефіцієнт Крамера вказує на присутність слабкого зв'язку між рівнем опору та рівнем значущості психологічних причин опору, пов'язаних із учасниками процесу впровадження інноваційних змін. Таким чином, нульова гіпотеза відхиляється.

Що ж стосується психологічних причин опору пов'язаних з умовами впровадження змін, то в цьому випадку рівень опір змінам досягає помірному та високого рівня за середніх рівнів значущості для респондентів розглянутих психологічних причин опору (табл. 3).

Таблиця 3

Рівні значущості психологічних причин опору, пов'язаних із умовами впровадження інноваційних змін (%)

Рівень значущості причини		рівні опору інноваційним змінам			
		практично відсутній	незначний	помірний	сильний
статус ініціатора змін	низький	1,5*	5,3*	22,9*	2,3*
	середній	0,0*	4,6*	29,4*	11,5*
	високий	0,0*	0,0*	14,1*	8,4*
глибина змін	низький	1,1*	3,8*	12,6*	0,8*
	середній	0,4*	6,1*	52,7*	17,9*
	високий	0,0*	0,0*	1,1*	3,4*
частота впровадження змін	низький	1,1*	6,9*	29,8*	5,0*
	середній	0,4*	3,1*	32,4*	13,4*
	високий	0,0*	0,0*	4,2*	3,8*
коло співробітників	низький	1,1*	1,1*	6,1*	0,0*
	середній	0,4*	8,4*	49,6*	14,1*
	високий	0,0*	0,4*	10,7*	8,0*
новизна та спрямованість змін	низький	0,0	1,1	5,7	0,8
	середній	1,5	7,6	57,6	17,6
	високий	0,0	1,1	3,1	3,8

\* p<0,001

Так, за середнього рівня значущості для респондентів статусу ініціатора змін, рівень опору змінам є помірним та сильним на 29,4% та 11,5% відповідно,  $V=0,254$ ; за середнього рівня значущості глибини змін опір змінам сягає помірному (52,7%) або високого рівня (17,9%),  $V=0,283$ ; за середнього рівня значущості частоти впровадження змін опір фіксується на помірному або високому рівня (32,4% та 13,4% відповідно),  $V=0,214$ ; за середнього рівня значущості кола співробітників, яких торкаються зміни, рівень опору змінам сягає помірному (49,6%) або високого значення (14,1%),  $V=0,285$ . При цьому заперечується нульова гіпотеза, так як виходячи зі значення  $V$ -коефіцієнту, присутній слабкий зв'язок між рівнем опору та рівнем значущості психологічних причин опору, пов'язаних із умовами впровадження інноваційних змін.

Таким чином існує певна залежність між рівнем опору інноваційним змінам з боку персоналу організації сфери послуг та рівнем значущості для працівників певних психологічних причин, пов'язаних як з умовами впровадження змін, так і з учасниками процесу перетворень. У той же час неоднозначність взаємозв'язку психологічних причин та рівня опору, відповідно до гіпотези дослідження, може пояснюватись впливом факторів мікро- (особистісні, соціально-демографічні, соціально-професійні характеристики), мезо- (статус працівника в організації та тип змін) та макrorівня (сфера діяльності організації). Таким чином задля з'ясування особливостей прояву психологічних причин опору вважаємо доцільним провести співставлення виділених причин із факторами макро-, мезо- та мікрорівня.

Під час опрацювання результатів дослідження психологічних причин опору інноваційним змінам під впливом факторів макrorівня з використанням дисперсійного аналізу, зокрема, на достовірному рівні значущості ( $p<0,05$ ) було встановлено статичний зв'язок для такої психологічної причини, стосунки в колективі.

Виявилось, що *стосунки в колективі* як психологічна причина опору найбільш сильно проявляється у сферах медичних, авто-технічних та інформаційно-телекомунікаційних послуг, а найменше – у сфері маркетингових досліджень. На нашу думку, це може пояснюватись тим, що в останньому випадку персонал орієнтується на колективну співпрацю в рамках проєктів, які мають тимчасовий характер, водночас як в інших досліджуваних нами сферах послуг співробітництво персоналу всередині організації носить характер усталених відносин, відповідно, значущість стосунків у колективі зростає.

Отже на макrorівні опір змінам буде проявляється тим сильніше, чим більше працівники організації звичні до співпраці в рамках заданих схем організаційних відносин, що узгоджується з іншими результатами досліджень [6; 7].

Аналізуючи результати дослідження психологічних причин опору під впливом факторів мезорівня, було встановлено статистично значущі зв'язки щодо таких причин опору, як важливість нової діяльності та винагороди, статус ініціатора зміна, втрата стабільності.

Було встановлено, що рівень опору змінам залежить від посади працівника в організації. Зокрема, менеджери середнього рівня в більшій мірі схильні до опору змінам, аніж працівники з такої причини, як *значущість нової діяльності та винагороди* ( $p<0,001$ ). Це може пояснюватись тим, що менеджери активно задіяні в обговоренні тих чи інших нововведень та несуть відповідальність перед вищим керівництвом за результати діяльності працівників щодо впровадження змін. Отже питання забезпечення відповідності нової діяльності майбутній винагороді (мотивація) постає для даної категорії працівників більш гостро.

Окрім цього, виявлено статистично достовірний зв'язок між посадою працівника та рівнем опору з такої психологічної причини опору, як *статус ініціатора* змін ( $p<0,05$ ). У даному контексті менеджери середнього рівня в більшій мірі, аніж працівники, схильні до опору змінам, ініціатором яких виступає особа, чий статус в організації нижче або рівний по відношенню до їх власного статусу. Представники лінійного персоналу значно менше схильні чинити опір з даної причини.

Така ситуація може бути пояснена, на нашу думку, тим, що менеджери є амбітнішими за інших працівників, у більшій мірі наділені лідерськими рисами і тому потребують відстоювання свого лідерського статусу. Відтак, ініціатор змін який є нижчим або рівним за статусом може розглядатись менеджерами середнього рівня як конкурента на лідерство в групі. Отже, в даному випадку опір змінам з боку менеджерів середнього рівня може пояснюватись небажанням поступитись власною лідерською позицією, яка може бути втрачена або послаблена в результаті нововведень. Отримані дані узгоджуються з іншими результатами досліджень [8] щодо схильності менеджерів маскувати власне небажання змін, приписуючи його підлеглим. Насправді менеджери бувають налаштовані більш скептично, внаслідок чого спрацьовує механізм "самоздійснюваного пророцтва" по відношенню до рівня успішності змін.

Також було проаналізовано особливості впливу на опір фактору глибини інноваційних змін. Встановлено, що чим більше часу затрачається в організаціях сфери послуг на реалізацію неглибоких змін, тим більше співробітники схильні опиратись з такої причини, як *значущість нової діяльності та винагороди* ( $p<0,01$ ).

Результати дослідження свідчать, що оптимальний проміжок часу для впровадження неглибоких інноваційних змін – це 2 – 5 днів. Коли цей термін перевищує робочий тиждень, ймовірніше буде наростати опір. На нашу думку така ситуація може пояснюватись тим, що при готовності до швидких результатів унаслідок виконання певної нової діяльності з упровадження неглибоких змін, працівники опиняються в стані фрустрації, якщо результатів

приходиться чекати ще якийсь час. А відтак за необхідності продовжувати діяльність далі персонал ймовірно за все буде чинити опір.

У процесі запровадження глибоких змін відбувається протилежна ситуація, а саме: з плином часу, який затрачається на реалізацію нововведень опір персоналу знижується. Зокрема така ситуація притаманна опору, що обумовлений такою психологічною причиною, як *втрата стабільності* ( $p < 0,05$ ). Найбільш сильний опір змінам фіксується в тому випадку, коли для виконання завдань пов'язаних із інноваціями відводиться від 1 дня до 2 тижнів. Така ситуація може пояснюватись тим, що через короткий проміжок часу, у який планується здійснити нововведення, серед працівників наростає занепокоєння щодо виваженості рішень, доведених до їх виконання, щодо прогнозованості наслідків, які можуть мати місце в майбутньому, стабільності організації в цілому, тощо. Оптимальним в цьому контексті є термін близько 1 – 3 місяців, за якого вплив такої психологічної причини, як втрата стабільності значно послаблюється.

Аналіз результатів дослідження психологічних причин опору інноваційним змінам під впливом факторів *мікрорівня* з використанням дисперсійного аналізу, виявив статистично значущий зв'язок опору в розрізі соціально-професійних, соціально-демографічних та особистісних характеристик персоналу, зокрема під дією таких психологічних причин, як зміст роботи, важливість нової діяльності та винагороди, втрата стабільності, частота впровадження змін, коло співробітників, яких торкаються зміни.

У вимірі *особистісних характеристик* персоналу досить ілюстративними є дані щодо взаємозв'язку рівня трудової активності та самовіддачі і такої психологічної причини опору, як *зміст роботи*. Виявлено, що персонал, чий рівень трудової активності та самовіддачі є високим в меншій мірі проявляють опір змінам з даної причини, аніж ті працівники, чий рівень трудової активності характеризується як низький ( $p < 0,05$ ). Аналогічний зв'язок існує між даною психологічною причиною опору та рівнем задоволеності працівників працею в організації. На рівні високої статистичної достовірності ( $p < 0,001$ ) виявлено, що працівники, чий рівень задоволеності працею в організації є високим схильні опиратись змінам під впливом значущості змісту роботи в значно меншій мірі, а ніж ті особи, чий рівень задоволеності знаходиться на низькому та середньому рівні. У той же час статистично значущий зв'язок ( $p < 0,05$ ) проявляється між рівнем задоволеності персоналу працею в організації та рівнем *важливості діяльності та винагороди*. Він показує, що найменший рівень опору проявляють респонденти, задоволені роботою на середньому рівні. Ці дані підтверджуються результатами інших досліджень [9], які показують, що найвища готовність до впровадження змін спостерігається при частковій задоволеності роботою.

Також на високому рівні значимості ( $p < 0,01$ ) зафіксовано зв'язок між такою психологічною причиною опору, як *втрата стабільності*, та інтегральним показником інноваційного потенціалу особистості [2]. Згідно до отриманих даних, особи, із середнім та вищим за середній рівнем інноваційного потенціалу в меншій мірі схильні чинити опір під впливом значущості даної психологічної причини, на відміну від осіб, із низьким показником інноваційного потенціалу.

З високим рівнем достовірності ( $p < 0,001$ ) було встановлено зв'язок між рівнем особистісної тривожності та значущістю такої психологічної причини, як *частота впровадження інноваційних змін*. З цієї причини в найбільшій мірі схильні до опору особи із нормальним рівнем особистісної тривожності. Отримані результати узгоджуються з висновками інших досліджень [10], відповідно до яких тривога в нормі спрямовує особу до дій, направлених на усунення чи зменшення загрози цілям власного розвитку, а також підтверджуються дослідженнями [11], відповідно до яких люди, чий рівень тривожності є завищеним від народження, схильні уникати дій, які потенційно можуть викликати конфліктні ситуації з іншими людьми.

Статистично достовірний зв'язок виявлено між *колом співробітників, яких торкаються зміни* та рівнем ситуативної тривожності ( $p < 0,05$ ). Відповідно до отриманих даних, особи, чий рівень ситуативної тривожності є низьким в більшій мірі схильні чинити опір змінам під впливом даної причини, аніж особи, чий рівень є нормальним або високим. Отримані результати узгоджуються з даними щодо досліджень адаптаційного синдрому [12], якому передують реакція тривоги, коли опір організму знижується, після чого вмикаються захисні механізми ("фаза шоку" – "фаза протипоко").

У контексті аналізу *соціально-демографічних характеристик*, зокрема, зафіксовано достовірний ( $p < 0,001$ ) зв'язок між такою психологічною причиною опору, як *втрата стабільності* та віком респондентів. Згідно з отриманими даними, рівень опору під впливом цієї причини знижується разом із зростанням віку респондентів. Було виявлено, що найбільш схильними до опору під впливом даної психологічної причини опору є особи до 25, 25 – 30 років, в меншій мірі опір в професійній діяльності проявляють респонденти віком від 40 до 45 років і більше (рис. 1).

У той же час простежується зв'язок ( $p < 0,01$ ) між віком респондентів та значущістю такої психологічної причини, як *коло співробітників* проявляється іншим чином. Зазначимо, що вказана причина опору інноваційним змінам є значущою практично для всіх досліджуваних груп. При цьому найбільш схильними до опору є представники організації, що входять до вікової групи "35-40 років", дещо в меншій мірі особи "30 – 35 років", "40 – 45 років", "до 25 років" та "понад 45 років". Найменш значущою дана причина є для респондентів "25 – 30 років" (рис. 2).

Таким чином, опір персоналу інноваційним змінам залежить від віку досліджуваних, проте по різному проявляється під впливом окремих психологічних причин. У цілому такі висновки не суперечать іншим дослідженням [13; 14], де констатується, що особливості поведінки індивіда визначаються, зокрема, віковим періодом, етапом професійного становлення, переживанням певних вікових криз.

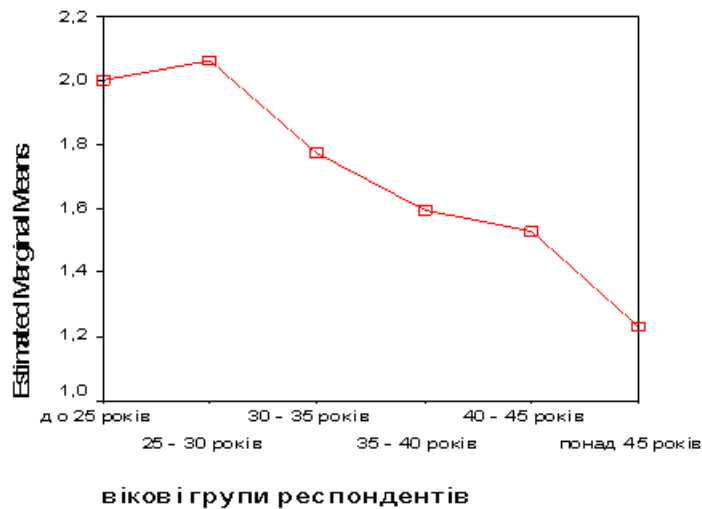


Рис. 1. Зв'язок між віком респондентів та опором, викликаним втратою стабільності

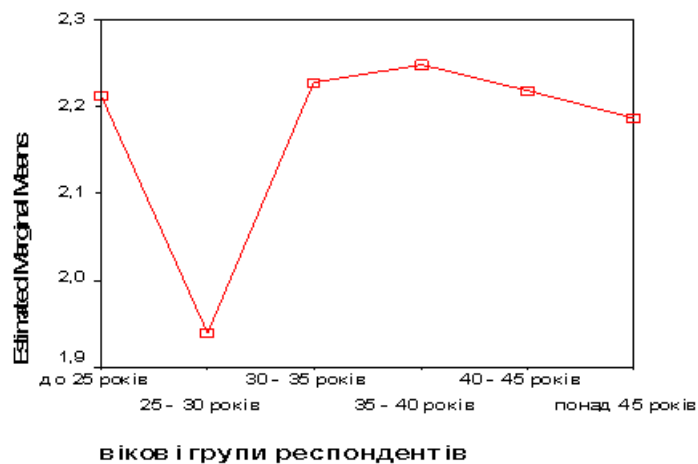


Рис. 2.26. Зв'язок між віком респондентів та опором викликаним колом співробітників, яких торкаються зміни

Суттєвих статистично значущих зв'язків між опором інноваційним змінам та статтю респондентів виявлено не було.

У розрізі соціально-професійних характеристик персоналу було зафіксовано достовірний статистичний зв'язок між трудовим стажем респондентів та опором, викликаним загрозою втрати стабільності. Як виявилось, у процесі обробки даних, найменшою мірою схильні чинити опір зі вказаної причини ті особи, чий стаж роботи складає від 5 до 10 років. Особи зі стажем до 5 років, а також близько 10-20 років – схильні проявляти опір у найбільшій мірі ( $p < 0,001$ ). Отримані дані підтверджуються також результатами інших досліджень взаємозв'язку стажу роботи персоналу та їх готовності до нововведень [15]. Автори дослідження також виділяють групи працівників, які є найбільш чутливими до матеріальних стимулів (стаж менше 5 років та від 10 до 20 років), для яких на першому місці знаходиться потреба в безпеці (стаж вище 20 років); які велику увагу приділяють умовам праці, а отже негативно ставляться до нововведень (стаж вище 20 років).

Висновки. Загалом результати дослідження свідчать про актуальність проблеми опору інноваційним змінам в діяльності персоналу організацій сфери послуг. Зокрема можна констатувати значущість окремих психологічних причин опору, які проявляються в процесі здійснення інноваційних змін під впливом факторів мікро-, мезо- та макрорівня. До таких психологічних причин зокрема відносяться: зміст роботи, втрата стабільності, важливість нової діяльності та винагороди, стосунки в колективі, статус ініціатора змін, глибина змін, частота впровадження змін, коло співробітників, новизна та спрямованість змін. Таким чином корекція рівня опору інноваційним змінам персоналу організацій може бути здійснена шляхом профілактики негативних проявів вказаних причин (на рівні трьох складових опору змінам: когнітивної, емоційної та мотиваційної). Відповідно, у період впровадження інноваційних змін в організаціях сфери послуг є доцільним забезпечення доступу персоналу до навчально-профілактичного тренінгу, націленого на зниження рівня опору через надання інформації, формування позитивної емоційної налаштованості, поліпшення рівня вмотивованості щодо досягнення поставлених цілей.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Карамушка Л.М. Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): монографія / АПН України; Інститут психології ім. Г.С.Костюка. Лабораторія організаційної психології / Карамушка Л.М., Бондарчук О.І., Івкін В.М., Ковальчук О.С., Креденцер О.В., Терещенко К.В. / Людмила Миколаївна Карамушка (наук.ред.). — К.: Педагогічна думка, 2008. — 192с.
2. Психологический анализ инновационного потенциала личности: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Ю.О. Власенко. — Одесса, 2003. — 19 с.
3. Хорошильцева Н.А. Тарифное регулирование заработной платы персонала промышленных предприятий России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.07 / Н. А. Хорошильцева. — М., 1994.
4. Сонин В.А. Психодиагностическое познание профессиональной деятельности: учебн. пособие / В.А. Сонин. — СПб.: Речь, 2004. — 408 с.
5. Кон И.С. В поисках себя, личность и ее самосознание / И.С. Кон. — М.: Политиздат, 1984. — 335с.
6. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. — 352 с.
7. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. — М.: Инфра-М, 2001. — 480с.
8. Исаченко Н. Социально-психологический контекст сопротивления изменениям : Электронный ресурс [Режим доступа]: [http://www.cfm.ru/management/strategy/change/resistance\\_context.shtml#1\\_2](http://www.cfm.ru/management/strategy/change/resistance_context.shtml#1_2) (15.05.10).
9. Прикладная юридическая психология: учебное пособие / [Под ред. А.М. Столяренко]. — М.: Юнити-Дана, 2001. — 639 с.
10. Каплан Г. Клиническая психиатрия, пер.с англ. дополненный / Каплан Г., Сэдок Б. [под ред. Т.Б. Дмитриевой]. — М.: ГЭОТАР Медицина, 1998. — 505 с.
11. Clark, L. A., & Watson, D. (1991). Theoretical and empirical issues in differentiating depression from anxiety. In J. Becker & A. Kleinman (Eds.), Psychosocial aspects of depression (pp. 39-65). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
12. Селье Г. Очерки об адаптационном синдроме / Г. Селье. — М.: Медгиз, 1960. — 255 с.
13. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения / Е.А. Климов. — М.: Издательский центр "Академия", 2004. — 304 с.
14. Элкинд Д. Эрик Эриксон и восемь стадий человеческой жизни / Элкинд Д. [пер. с англ.]. — М.: Когито-центр, 1996. — 16с.
15. Шамова Т.И. Оценка управленческой деятельности руководителем школы / Т.И. Шамова, Г.М. Тюлю, Э.В. Литвиненко. — Вологда, 2004. — 76 с.

Подано до редакції 15.06.2010

## РЕЗЮМЕ

У статті висвітлено внутрішні аспекти процесу впровадження інноваційних змін в організаціях сфери послуг, визначено психологічні причини опору змінам, пов'язані як з умовами впровадження змін в організації, так і з учасниками процесу нововведень, розкрито особливості виникнення опору змінам в залежності від психологічних причин, що проявляються під впливом факторів мікро- (особистісні, соціально-демографічні, а також соціально-професійні характеристики), мезо- (статус працівника в організації та тип змін) та макрорівня (сфера діяльності організації).

**Ключові слова:** опір змінам, психологічні причини опору.

**О.А. Можвило**

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРИЧИН СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИННОВАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ**

## РЕЗЮМЕ

В статье раскрыты внутренние аспекты процесса внедрения инновационных изменений в организациях сферы услуг, определены психологические причины сопротивления переменам, связанные как с условиями внедрения изменений в организации, так и с участниками процесса нововведений, раскрыты особенности возникновения сопротивления изменениям в зависимости от психологических причин, которые проявляются под влиянием факторов микро- (личностные, социально-демографические, а также социально-профессиональные характеристики), мезо- (статус работника в организации и тип изменений) и макроуровня (сфера деятельности организации).

**Ключевые слова:** сопротивление изменениям, психологические причины сопротивления.

***O.A. Mozhilo***

**INVESTIGATION OF PSYCHOLOGICAL REASONS OF STAFF'S RESISTANCE TO INNOVATIVE CHANGES IN HUMAN SERVICES ORGANIZATIONS**

**SUMMARY**

The article presents some internal aspects of introducing innovative changes in human service organizations; determines psychological reasons of resistance to changes connected with both conditions of introducing them to organizations, and participants of the process of innovating. It reveals peculiarities of appearance of changes resistance due to psychological reasons that manifest themselves under the influence of factors of micro- (personal, social and demographic, social and professional characteristics), meso- (an employee's status in organization and a change type), and macro-levels (organization's scope of activity).

**Keywords:** changes resistance, psychological reasons of resistance.

---