

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ\*

Н.А. Батурин, Т.Д. Ким, А.С. Науменко

Рассматривается инновационный потенциал организации и его психологические аспекты. На основе анализа зарубежной литературы выделены основные факторы, способствующие и препятствующие инновациям на уровне организации, а также инструменты для измерения инновационного потенциала организации.

*Ключевые слова:* инновационный потенциал организации, психологические аспекты инновационного потенциала организации, факторы, способствующие инновациям, инструменты для измерения инновационного потенциала организации.

## Введение

В настоящее время есть различные точки зрения на сущность инновации. Так, инновации могут рассматриваться:

- как материальный продукт (новые изделия, материалы, методы и т. д.);
- как процесс (изменения, направленные на разработку, освоение, распространение и использование новшеств).

В любом случае общими чертами этих понятий являются: 1) наличие изменений (кардинальных или частичных), 2) новизна и 3) применимость. Это нашло отражение и в международных документах («Руководство Фраскати», «Руководство Осло» и др.) [4].

Инновации, осуществляемые на уровне организации, имеют ряд специфических особенностей, которые определяют направление и ключевые факторы инновационных процессов, происходящих внутри компании. Ниже приводятся отличительные особенности инноваций, определяющих путь развития организации, и ее инновационный потенциал [17].

1. Неопределенность. Инновации, прежде всего, связаны с поиском решения в неизвестности. Много усилий уходит на тупиковые направления поиска, важную роль в успехе играют интуитивная прозорливость и удача.

2. Траектория развития. Технологии, как правило, включены в определенную траекто-

рию развития организации, которая зависит от сложившихся технических взаимосвязей внутри компании. Траектория развития определяет проблемы, стоящие перед организацией, которые необходимо решить. Новые разработки конкретной организации, как правило, находятся в технологической близости с предыдущими достижениями.

3. Необратимость. Технологический прогресс предполагает необратимость. Это происходит не только потому, что инновации обычно требуют серьезных вложений, но также из-за того, что эволюция технологий в определенном русле исключает возможность соперничества с предыдущими инновациями даже при значительной разнице в цене.

4. Взаимосвязанность. Инновации характеризуются технологической взаимосвязанностью между различными подсистемами внутри организации. Для успешных инноваций необходимо поддерживать и развивать связи с другими технологиями, комплементарными активами, пользователями. Организационные структуры, такие как исследовательские, производственные и маркетинговые отделы, должны тесно взаимодействовать между собой, чтобы успешно реализовать инновации новых коммерчески значимых продуктов и процессов. Иными словами, инновационный потенциал заключается в том, чтобы позволить этим отделам эффек-

\* Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, грант 10-06-00350а.

тивно взаимодействовать между собой и разрешать противоречия.

Таким образом, организационный контекст осуществления инноваций подразумевает сложность и неоднозначность процессов, происходящих на уровне отдельной компании. Однако, несомненно, разные компании имеют различные возможности для создания, реализации и коммерциализации новшеств, и именно особенности этих различий определяют инновационный потенциал организации, позволяющей конкурировать на рынке и развиваться. По сути, инновационный потенциал организации является мерой готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений и включает в себя совокупность инноваций, находящихся в различных стадиях научно-воспроизводственного цикла, неиспользуемые резервы техники, технологий, кадров и организации в аппарате управления, неработающие запасы новых технико-технологических средств, творческий потенциал коллектива [1].

Необходимо отметить, что инновационный потенциал организации в значительной степени детерминируется групповыми факторами, связанными со структурой и психологическим микроклиматом в организации, а также системами коммуникаций и организационной культурой. Также инновационный потенциал организации определяется совокупностью инновационных потенциалов отдельных сотрудников, что было рассмотрено в предыдущих публикациях [1, 3].

На данный момент разными авторами описано множество факторов, которые так или иначе определяют эффективность протекания инновационных процессов в организации. В данной работе выделены те из них, которые, с одной стороны, наиболее часто встречаются в литературе, по инновациям, с другой, отражают именно психологические аспекты инновационного потенциала организации.

### **ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ИННОВАЦИЯМ**

#### **Организационная поддержка инноваций**

Роль менеджмента организации при ведении инновационной деятельности очень важна, поскольку именно руководство определяет стратегию, методологию, политику предприятия, а также формирует организационные структуры, способствующие или препятствующие инновациям.

Среди наиболее значимых можно выделить следующие аспекты организационной поддержки [6, 13]:

1) поддержка со стороны организации при возникновении новых идей и принятии рисков;

2) беспристрастная или благосклонная оценка новых идей менеджментом организации;

3) признание и поощрения за поддержку инноваций и проявление креативности;

4) совместная, коллективная разработка идей, коллективное управление и принятие решений.

В целом, руководство компании должно поддерживать принятие рисков и своими действиями демонстрировать, что риск и эксперименты являются допустимыми и даже желанными. Тем не менее, эти риски должны быть просчитанными и продуманными. Возможность участвовать в принятии решений также способствует возникновению новых идей, более быстрому принятию решений и воплощению их в реальность. Важно, чтобы в компании была готовность изменять внутриорганизационные нормы, правила, предписания для продвижения новых идей и внедрения изменений.

#### **Коммуникационные потоки организации**

Во многих работах подчеркивается, что для инноваций важно то, как организованы коммуникационные потоки внутри фирмы [12, 13, 15]. Так, на возникновение инноваций могут влиять ожидания по поводу необходимости коммуникаций, средства, обеспечивающие коммуникации, и условные сигналы внутри данной среды, указывающие подходящие объекты для коммуникации. В своем исследовании Х.Л. Энгл обнаружил, что эффективность инноваций связана с частотой коммуникаций внутри и за пределами рабочей команды, однако это же исследование показало отсутствие корреляции между инновациями и коммуникациями с клиентами и поставщиками. Опираясь на эти данные, Х.Л. Энгл пришел к выводу, что ключевым моментом является не то, проходят ли коммуникации внутри или вне организации, но то, какова частота коммуникаций между людьми, имеющими разные системы взглядов, точки зрения [15].

Одно из самых известных исследований принадлежит Р.М. Кантер. Она пришла к выводу, что инновации будут чаще иметь место в компаниях, которые:

а) имеют интегративные структуры;

б) придают большое значение многообразию;

в) имеют множественные структурные связи внутри и вне организации;

г) имеют пересекающиеся сферы деятельности среди разных отделов;

д) имеют коллективную гордость и веру в таланты сотрудников;

е) уделяют большое внимание сотрудничеству и работе в команде [12].

Интересна также концепция «органической» организации. Такая организация поощряет открытые коммуникационные потоки, власть на основе квалификации и опыта, а не должностной позиции, децентрализованное принятие решений.

## Наличие ясного видения, стратегии

Важным фактором, играющим несомненную роль в осуществлении инноваций, является то, какие стратегические цели ставит перед собой организация, как она видит свое дальнейшее развитие и роль инноваций в этом процессе.

Стратегия, ведущая к инновациям, ориентирована на клиентов и потребителей, она направлена на активный поиск возможностей, исследование потребностей клиентов [13].

Ключевые ценности организации должны быть интегрированы с текущей деятельностью и результатами сотрудников; служащие должны быть проинформированы о видении и миссии организации. Положительные отношения к изменениям, а также управление знаниями с акцентом на будущие перспективы являются, в свою очередь, хорошим подспорьем для поддержки инновационной стратегии компании [13, 18]. Другой аспект, связанный с целями и стратегическим видением – целенаправленность. Она представляет собой не просто информированность сотрудников о стратегических целях компании, но понимание видения, миссии, она предполагает личную вовлеченность, а также наличие неких стандартов, при помощи которых можно оценивать достижение целей.

В целом, наличие четких целей положительно сказывается на креативности сотрудников и инновациях. Организационная культура, поощряющая автономию ясных, всеми разделяемых целей будет более успешной в инновационной деятельности.

## Ресурсы

Под ресурсами подразумеваются как временные, так и финансовые возможности. Недостаток времени может привести к недоверию и «выгоранию» сотрудников [6]. Однако предоставление слишком большого количества времени снижает эффективность, по-

скольку у сотрудников исчезает ощущение «вызова», соревнования. Что касается финансов, у сотрудников их должно быть достаточно, чтобы вся их энергия и креативность уходила не на поиски дополнительных средств, а на достижение поставленных задач.

## Поддержка инноваций руководителем

Наиболее известные исследования взаимосвязи лидерского поведения и инноваций проводились в рамках теорий трансформационного лидерства, «участвующего» (партиципативного) лидерства и теории обмена лидера и сотрудников (LMX). Концепция трансформационного лидерства рассматривает вопросы, связанные, в основном, с поощрением креативности подчиненных. Трансформационные лидеры стимулируют других к тому, чтобы те смотрели на проблемные вопросы с разных точек зрения и помогают развивать их потенциал, вследствие чего возрастает креативность подчиненных [10].

Концепция «участвующего» (партиципативного) лидерства рассматривает применение различных процедур принятия решений, которые определяют уровень того, насколько люди могут влиять на решения руководства и имеют автономию, самостоятельность в проектировании и выполнении собственных задач. Оно может принимать разные формы, включая консультирование, коллегиальные решения и делегирование полномочий [7].

Теория LMX сосредоточена на социальном обмене между лидером и подчиненными. Она предполагает, что качество взаимоотношений между лидером и последователями влияет на такие показатели, как удовлетворенность подчиненных, удовлетворенность руководителей, эффективность деятельности, приверженность организации, ролевые конфликты, групповые роли.

Сходные типы поведения лидеров, способствующих инновационной активности подчиненных, были описаны и в других работах [7].

1. Инновативное ролевое моделирование – данное поведение проявляется в том, что лидеры являются примером инновативного поведения, они рассматривают различные возможности для улучшений и изменений в организации, придумывают новые идеи, борются и отстаивают их.

2. Интеллектуальное стимулирование – прямое стимулирование подчиненных к созданию идей и оценка их текущей деятельности.

3. Стимулирование диффузии знаний – поощрение открытой и прозрачной коммуникации, предоставление различных возможностей для построения структуры коммуникаций, например, неформальные встречи.

4. Предоставление внешнего взгляда на роль и контекст инноваций, указание направлений для дальнейшего развития.

5. Консультирование – обсуждение с сотрудниками изменений до начала их внедрения, учет мнения персонала.

6. Делегирование – предоставление подчиненным автономии для относительно самостоятельного принятия решений, касающихся их собственной деятельности.

7. Поддержка инноваций – доброжелательное отношение к подчиненным-новаторам, готовность помогать, выслушивать и искать выходы в проблемных ситуациях.

8. Организация обратной связи – обеспечение обратной связи сотрудникам относительно основных идей, первичных испытаний (апробации), интерес к мнению клиентов.

9. Признание – демонстрация одобрения за проявление инновационной деятельности.

10. Награды – поощрения за инновационную деятельность.

11. Предоставление ресурсов – предоставление денег и времени для осуществления идей.

12. Постановка задач – предоставление сотрудникам сложных заданий, учет индивидуальных предпочтений сотрудников при постановке задач.

### **Поддержка инноваций в рабочей группе**

Обстановка внутри рабочей группы также отмечается многими авторами в качестве важного фактора, связанного с инновациями внутри организации [6, 13, 18].

При рассмотрении климата рабочей группы, способствующего инновациям и творчеству необходимо отметить, что большое значение имеет разнообразие мнений, способов и методов работы, стилей мышления, в целом, наличие многообразия среди членов группы. Именно разнообразие приводит к возникновению новых идей; если в группе преобладает схожий стиль мышления, группа однообразна, она и будет приходить к одинаковым, стандартным, обычным решениям. В целом, исследователи приходят к выводу, что в инновационных организациях многообразие разрешено и поощряется, люди с различными взглядами могут обмениваться идеями, возможна интеграция творческих личностей внутри организационной системы.

Конструктивная соревновательность «подстегивает» участников к достижению нового и необычного. Однако необходимо наличие уважения к чужим знаниям, чужой точке зрения, мнению – это ключевой момент для раскрытия внутренней мотивации. Конфликты внутри группы могут быть полезны для инноваций, поскольку они способствуют обмену взглядами, возникновению неординарных идей, способствуют ускорению инновационного процесса, но они должны разрешаться конструктивно. Команды, состоящие из людей с различным профессиональным опытом, знаниями, навыками и способностями будут более инновационными, чем состоящие из схожих участников, поскольку разные участники будут привносить в группу различные точки зрения по проблеме.

Для достижения успеха инновационных проектов значимым аспектом рабочей обстановки в группе является согласованность личных и организационных целей. Также важны кооперация между командами и включенность каждого члена в работу группы.

Наличие доверия, безопасности внутри группы также отмечается многими авторами как важный фактор инновационного климата. То, в какой мере все члены участвуют в принятии решений, насколько окружающая обстановка воспринимается как безопасная, не представляющая угрозы, в особенности, когда это касается предложений по внедрению новых идей, изменений, способствует либо препятствует инновационным процессам в группе.

### **Свобода и автономия**

Свобода и автономия означают, что сотрудники сами могут решать, каким именно образом они собираются достигнуть поставленной перед ними цели [6], однако, следует отметить, что это не означает, будто они сами могут выбирать себе цели деятельности. Автономия в повседневной работе подразумевает чувство ответственности и контроля над своими заданиями. Э. Мартинс и Н. Мартинс [13] в своем исследовании также подтвердили, что способность самому контролировать свою работу и возможность разрабатывать и улучшать свои методы работы положительно сказывается на инновациях. Возможность самому контролировать свою работу, разрабатывать и улучшать методы работы тесно связаны с безопасностью внутри рабочей группы – сотрудники должны чувствовать, что при совершении ошибок, которые неизбежны

при попытке внести что-то новое, они будут поняты членами коллектива и руководством.

## **ФАКТОРЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ИННОВАЦИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Кроме вышеперечисленных, можно выделить ряд особенностей, наличие которых препятствует успешному осуществлению инноваций в организациях. Следует отметить, что на данный момент исследователи не пришли к общему мнению о том, какие факторы снижают эффективность инноваций и мешают сотруднику проявлять креативность, поскольку в различных исследованиях сходные факторы отмечаются то как негативные, то как способствующие инновациям или же нейтральные.

### **Контроль**

Некоторые исследователи, считают, что контроль при принятии сотрудниками решений, контроль информационных потоков в организации или даже кажущийся контроль, выраженный в форме премиальной системы с большим акцентом на внешнюю мотивацию, отрицательно сказывается на уровне инноваций в организации. Основная причина этого в том, что внешний контроль отрицательно связан с внутренней мотивацией [6]. Однако в других исследованиях [15] было обнаружено, что в стабильных и легко предсказуемых условиях, определенный уровень формализованности и централизованности при принятии решений может в определенной степени повысить способность организации осуществлять инновации.

Р.М. Кантер [12] среди препятствий к осуществлению инноваций выделила «сегментализм» – определенную культуру и подход, который делает непривлекательным и затруднительным для сотрудников принятие инициативы для решения проблем и разработки инновационных решений. Среди факторов, препятствующих инновациям она также перечисляет контроль действий, решений и информационных потоков, иерархическую структуру внутри организации.

### **Давление со стороны, внешние требования к задачам**

Внешний контекст групповой работы, будь то рыночное окружение или внешняя неопределенность имеют большое значение для осуществления инноваций внутри организации. В целом, инновации осуществляются, в определенной мере, как ответ на внешнюю угрозу.

Существуют исследования, в которых отмечается, что творческие процессы имеют место тогда, когда человек свободен от давле-

ния, чувствует себя в безопасности, положительно настроен. Результаты других исследований предполагают, что если внешнее окружение несет в себе угрозу или неопределенность, то скорее всего люди и рабочие группы будут осуществлять инновации, чтобы снизить эту неопределенность или угрозу. М. Вест [18] указывал на то, что креативность (как создание новых идей) имеет место на ранних стадиях инновационного процесса, тогда как реализация инноваций является более поздним этапом. В связи с этим внешнее давление мешает креативности на ранних этапах, но является стимулирующим фактором на более поздних этапах инновационного процесса. Как и внешнее давление, чрезмерная загруженность может подрывать креативность, однако определенный уровень давления может иметь положительное влияние, если оно воспринимается как необходимое и если оно связано с интеллектуальной стимуляцией. Такое давление положительно коррелирует с внутренней мотивацией [6].

Таким образом, инновационные процессы в организации многом определяются взаимодействием и коммуникациями, а также тем, каким образом менеджмент выстраивает стратегию и подкрепляет ее реальными действиями. Непосредственный руководитель также играет существенную роль, которая сводится в основном к постановке ясных и непротиворечивых задач и стимулированию подчиненных. Важно оставлять подчиненным пространство для свободы действий, возможность самим выбирать способы выполнения заданий. Обстановка в рабочей группе должна быть доверительной и создавать ощущение безопасности. Инновационной активности способствует наличие разных специалистов, что повышает диверсификацию и распространение знаний и мнений.

## **ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

В этом разделе рассматривается, каким образом выявленные факторы, способствующие и препятствующие инновациям, операционализируются и измеряются и какие аспекты инновационного потенциала организации чаще других попадают в «поле зрения» диагностических методик.

Как будет видно, анализ теоретических конструктов, которые авторы операционализируют в тестах показывает их прямую связь с результатами анализа, представленного в первой части статьи.

Норвежские ученые Г.Э. Матисен и С. Эйнарсен провели тщательный поиск инст-

рументов, измеряющих творческую и инновационную среду организации, в базах данных PsycINFO, ERIC, Social Citation Index и First Search [14]. Для своего обзора они выбирали методики, соответствующие следующим критериям: 1) цель методики – измерение качества социальной среды организации в отношении инноваций или творчества; 2) наличие данных о психометрических характеристиках методики; 3) доступность инструмента для использования в исследовательских и коммерческих целях; 4) наличие публикации об инструменте в международном журнале. Матисен и Эйнарсен обнаружили всего 4 методики, отвечающие всем четырем критериям. Это Шкала поддержки инноваций Зигеля (Siegel Scale of Support for Innovation, SSSI) [16], Опросник KEYS [5], Опросник творческого климата (Creative Climate Questionnaire) [8, 9] и Опросник климата в команде (Team Climate Inventory, TCI) [19, 20].

#### Опросник творческого климата (CCQ)

Опросник творческого климата CCQ [8, 9] на шведском языке был разработан для измерения организационных условий, которые могут стимулировать творчество и инновации или препятствовать им. Существует англоязычная версия CCQ – она называется «Опросник ситуационной перспективы» (Situational Outlook Questionnaire, SOQ).

Эквалл определяет климат как совокуп-

ность установок, переживаний и поведения, характеризующих жизнь в организации [9]. По его мнению, климат в организации является переменной, влияющей на такие процессы, как решение проблем, принятие решений, коммуникации, контроль, обучение, творчество, мотивация и лояльность персонала. Со своей стороны, климат находится под воздействием ресурсов организации, к которым относятся люди, здания, оборудование, патенты, денежные средства, продукция, идеи, ноу-хау и т.д. Последний вариант методики измеряет 10 факторов организационного климата, соответствующих четырем сферам, выделенным автором в результате теоретического анализа литературы [8]. 9 факторов способствуют творчеству и инновациям в организации, а один фактор (конфликты) препятствует [9]. Теоретические факторы CCQ представлены в табл. 1.

Факторный анализ Опросника, однако, позволил выявить 6 факторов: «вызов», «поддержка идей», «доверие», «свобода в организации», «свобода в работе», «динамичность».

#### Опросник KEYS

Данный инструмент направлен на оценку климата для творчества, но также может быть использован для оценки климата для инноваций, поскольку креативность лежит в основе инновационной деятельности. Опросник KEYS базируется на модели творчества и инноваций в организации, разработанной Эмабайл [5]. Тео-

Теоретические факторы Опросника творческого климата (CCQ)

Таблица 1

Фактор	Описание
Вызов	Степень эмоциональной включенности персонала в цели и деятельность организации, удовольствие и личностная значимость работы
Свобода	Независимость поведения сотрудников организации, самостоятельность в выборе способов и методов работы
Поддержка идей	Отношение к новым идеям, внимание и интерес к новым предложениям, возможности для их апробации
Доверие/открытость	Степень эмоциональной безопасности отношений. Высокий уровень доверия позволяет предлагать новые идеи и мнения без страха наказания или осмеяния
Динамичность/живость	В динамичном климате все время происходит что-то новое, взгляды на проблемы и способы их решения постоянно меняются
Юмор	Простота, спонтанность, спокойная атмосфера с шутками и смехом
Дискуссии	Встречи, обмен идеями, точками зрения, опытом и знаниями. Учитываются различные мнения, и люди хотят продвигать свои идеи
Конфликты	Степень эмоционального и личного напряжения. В конфликтном климате часты неприязнь между сотрудниками, сплетни и клевета
Рискованность	Толерантность к неопределенности. В организациях с высоким уровнем риска решения принимаются быстро, возможности используются по мере их появления, конкретные эксперименты предпочитают подробному исследованию и анализу
Время на творчество	Время, которое сотрудники могут использовать на разработку новых идей, возможности для обсуждений и апробации предложений, изначально не запланированных или не включенных в задачу

ретические факторы Опросника KEYS представлены в табл. 2. Они подразделяются на три группы – факторы, способствующие креативности и инновациям, факторы, препятствующие творчеству, и факторы, характеризующие актуальный уровень творчества и продуктивности в организации. Помимо конвергентной валидности, в исследованиях, посвященных оценке психометрических параметров KEYS, была проанализирована дискриминантная валидность. В частности, были показаны близкие к нулю корреляции между KEYS и KAI (Опросник адаптации-новаторства Кертона), с одной стороны, и между KEYS и WPI (Опросник рабочих предпочтений), с другой стороны. Это говорит о том, что KEYS не является отражением индивидуальных характеристик респондентов.

### Шкала поддержки инноваций Зигеля (SSSI)

Опросник SSSI [16] был разработан для оценки факторов организационного климата, которые предположительно присутствуют в инновационных организациях. Климат авторы понимают как совокупность представлений членов коллектива об окружающей их среде, влияющих на их мотивацию и поведе-

ние. Под инновационной организацией понималась такая, которая способствует творческому самовыражению своих членов. Теоретическим основанием для методики послужил ретроспективный анализ двух проектов, в ходе которых были выделены 5 измерений климата, способствующих творчеству (представлены в табл. 3).

Однако факторный анализ Опросника позволил выявить всего 3 фактора: «поддержка инноваций», «толерантность к изменениям» и «личная приверженность».

### Опросник климата в команде (TCI)

Опросник TCI [20] был разработан для оценки группового климата для инноваций. Групповой климат определялся как постоянная или достаточно стабильная команда, в которой человек работает и постоянно взаимодействует с другими членами в ходе решения рабочих задач. Климат определялся как субъективные представления о работе в группе, или особенности совместной деятельности, установившиеся в группе [19]. Основная цель разработки TCI – создание инструмента для развития команд и облегчения проведения изменений в группах, связанных с инновациями.

Таблица 2

Теоретические факторы Опросника KEYS

Фактор	Описание
<b>Стимулирующие шкалы</b>	
Поддержка от организации	Поощрение рискованного поведения и инициативы, справедливая и доброжелательная оценка новых идей, признание и поощрение креативности, комбинирование и взаимообогащение идей за счет партисипативного руководства и принятия решений
Поддержка от руководства	Четкая постановка целей руководителем, поддержка командной работы и идей, открытые взаимоотношения с выше- и нижестоящими
Поддержка от рабочей группы	Стимуляция творчества за счет особенностей группы, например, разнообразия членов группы, конструктивного обсуждения идей, взаимной открытости новому и совместный вклад в проект
Достаточные ресурсы	Доступ к необходимым ресурсам, включая деньги, оборудование и помещения, материалы и информацию
Стимулирующая работа	Интеллектуально стимулирующие задачи, адекватные способностям и возможностям исполнителей
Свобода	Самостоятельное принятие решений относительно рабочих задач, ощущение контроля над собственной деятельностью
<b>Препятствующие шкалы</b>	
Организационные преграды	Внутренняя борьба, консерватизм, ригидные и формальные структуры управления
Рабочая нагрузка	Чрезмерный план, нереалистичные ожидания продуктивности и отвлечение от творческой работы
<b>Шкалы-критерии</b>	
Креативность	Творческий отдел или организации, в которых требуется творческая инициатива и люди считают, что занимаются творческой работой
Продуктивность	Эффективный и продуктивный отдел или организация

Теоретической базой для опросника стала 4-факторная модель Веста [21], описывающая факторы, способствующие инновациям в команде, – она кратко упоминалась в первой части статьи и более подробно представлена в табл. 4. Факторный анализ опросника выявил пятый фактор в дополнение к четырем теоретическим, он был назван «частота взаимодействия». Однако также было показано, что 4-факторная структура лишь немногим хуже соответствует экспериментальным данным, чем 5-факторная.

### Заключение

Внимательный анализ шкал описанных опросников показывает, что чаще всего в поле зрения исследователей попадает конструкт «поддержка инноваций» – он так или иначе присутствует во всех инструментах. Другой

часто встречающийся конструкт – это принятие целей и идей организации как своих собственных, чувство принадлежности к процессам и процедурам, с которыми приходится работать, в противоположность простому использованию определенных решений. Также неоднократно повторяются обмен мнениями и идеями; свобода; стимулирующая работа; доверие и безопасность; открытые отношения с коллегами, руководителями и подчиненными. Из факторов, способствующих инновациям, которые мы обсуждали в первой части статьи, не нашла отражения в измерительных инструментах, пожалуй, только ориентация на клиента и потребителей.

Интересно, что факторы, препятствующие инновациям, гораздо реже представлены в опросниках, чем факторы, им способствующие. Только в двух инструментах присутст-

Таблица 3

Теоретические факторы Шкалы поддержки инноваций Зигеля (SSSI)

Фактор	Описание
Лидерство	Роль лидера в инновационной организации связана с поддержкой, инициацией и развитием новых идей в системе, распределением власти и поддержкой личного развития каждого члена
Принадлежность	Члены группы чувствуют свою принадлежность к созданию и развитию идей, процессов и процедур, с которыми они работают, в противоположность простому использованию определенных решений
Толерантность к разнообразию	Позитивное отношение к разным типам поведения. Самостоятельность и автономия в выборе собственных способов решения проблем. Положительная оценка творческих начинаний
Постоянное развитие	Связано с постоянными изменениями, в ходе которых фундаментальные основы системы постоянно подвергаются сомнению. Следовательно, цели организации могут часто меняться. Различные подходы к проблемам и задачам, поиск альтернативных решений
Последовательность	Соответствие между процессами и желаемыми результатами, члены организации не совершают действий, входящих в конфликт с объектом деятельности

Таблица 4

Теоретические факторы Опросника климата в команде (TCI)

Фактор	Описание
Видение	Степень, в которой цели команды четко определяются, разделяются, ценятся и достигаются. Это измерение делится на субшкалы «четкость», «видение», «достижимость», «единство»
Безопасность участия	Насколько члены группы участвуют в совместно принимаемых решениях, а рабочая среда воспринимается как неугрожающая и доброжелательная по отношению к новым идеям. В этом измерении выделяются субшкалы «обмен информацией», «безопасность», «влияние» и «частота взаимодействия»
Ориентация на задачу	Насколько члены команды разделяют озабоченность высоким качеством выполняемой работы в аспектах, связанных с оценкой, модификацией, контролем и критической экспертизой. В этом измерении выделяются субшкалы «высокое качество», «экспертиза» и «порождение идей»
Поддержка инноваций	Насколько в практическом плане ожидаются, одобряются и поддерживаются новые идеи. Здесь выделяются две субшкалы – «декларируемая поддержка», «реальная поддержка»



вуют отдельные шкалы, измеряющие преграды для нововведений (CCQ: «Конфликты», KEYS: «Организационные преграды» и «Рабочая нагрузка»). Вероятно, многие исследователи рассматривают факторы, связанные с инновациями, как континуум, где один полюс фактора препятствует инновациям, а второй – способствует (например, континуум от слабого контроля (свободы, автономии) до высокого контроля или от ориентации на результат до ориентации на процесс).

Есть небольшие отличия в инструментах, направленных на диагностику условий для творчества в организации и условий для инноваций. Так, в опросниках CCQ и KEYS акцент сделан на возможности для *возникновения* новых идей (KEYS: шкалы «Стимулирующая работа» и «Креативность», CCQ: шкалы «Поддержка идей», «Время на творчество»), а в опросниках TCI и SSSI – на возможности для *использования* (внедрения) новых идей (TCI: шкала «Ориентация на задачу», SSSI: шкала «Постоянное развитие»). Данное различие представляется нам логичным следствием разницы между креативностью (творчеством) и инновациями.

В научной литературе существуют две традиции понимания организационного климата – в первом случае климат рассматривается как индивидуальные, а во втором – как коллективные представления о рабочем окружении. Из рассмотренных нами опросников KEYS и SSSI ориентированы на индивидуальные представления, а TCI и CCQ предназначены для измерения коллективных представлений, оба опросника заполняются индивидуально, после чего ответы объединяются. Обоснованность объединения ответов для TCI была подтверждена анализом согласованности экспертных оценок [20]. В отношении CCQ о подобных исследованиях неизвестно.

Еще одно отличие рассмотренных опросников состоит в уровне диагностики инновационных факторов. Так, TCI предназначен для измерения инновационного климата в рабочей группе, CCQ и SSSI – в департаменте или организации. KEYS включает пункты для оценки инновационных факторов на нескольких уровнях – организации, группы и на индивидуальном уровне. Важно, однако, чтобы испытуемые имели представление об объектах оценивания – например, работники особенно крупных корпораций вряд ли могут оценить какие-то факторы на уровне организации, то есть более уместны будут оценки на уровне департамента или рабочей группы.

Таким образом, на основе анализа исследований по инновациям можно выделить основные факторы, формирующие инновационный потенциал организации. Их составляют организационные особенности, относящиеся к характеристикам самой компании, ее структуры, миссии и стратегии; влияние лидерского поведения и социально-психологические характеристики рабочей группы, а также уровень индивидуального инновационного потенциала сотрудников. Среди описанных инструментов наибольший вес занимают факторы, способствующие инновациям, в то время как препятствующим факторам уделяется меньшее внимание, а наименее всего освещены характеристики, связанные со стратегией и ориентацией организации.

### Литература

1. Батурич, Н.А. Многоуровневая модель инновационного потенциала профессионала и подходы к ее операционализации / Н.А. Батурич, А.С. Науменко, Т.Д. Ким // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2010. – Вып. 8. – № 4 (180). – С. 48–58.
2. Гунин, В.Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В.Н. Гунин, В.П. Баранчев, В.А. Устинов. – М.: Юнити, 1999. – 328 с.
3. Ким, Т.Д. Многоуровневая модель инновационного потенциала профессионала и подходы к ее операционализации: Ч. II / Т.Д. Ким, Е.С. Первухина // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2010. – Вып. 11. – № 40 (216). – С. 45–50.
4. Мухамедьяров, А.М. Инновационный менеджмент: учебное пособие / А.М. Мухамедьяров. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 137 с.
5. Amabile, T.M. A Model of Creativity and Innovation in Organizations / edited by T.M. Amabile, Barry M. Staw, L.L. Cummings // In Research in Organizational Behavior. – 1988. – Vol. 10, Greenwich, Conn.: J.A.I. Press. – P. 1–20.
6. Amabile, T.M. Assessing the Work Environment for Creativity / T.M. Amabile, R. Conti, H. Coon; J. Lazendy, M. Herron // The Academy of Management Journal. – 1996. – Vol. 39. Issue 5. – P. 1154–1184.
7. De Jong J. P.J. How leaders influence employees innovative behavior / Jeroen P.J. de Jong, Deanne N. Den Hartog // European Journal of Innovation Management. – 2007. – Vol. 10, № 1. – P. 41–64.
8. Ekvall, G. Climate, structure and innovativeness of organizations: A theoretical frame-

work and an experiment / G. Ekvall // *Stockholm, The Swedish Council for Management and Work Life Issues*. – 1983. Report 1. – Sweden: FARådet.

9. Ekvall, G. Organizational climate for creativity and innovation. / G. Ekvall // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 1996. – № 5. – P. 105–123.

10. Gumusluoglu, L. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation / Lale Gumusluoglu Arzu Ilsev // *Journal of Business Research*. – 2009. – Vol. 62. – P. 461–473.

11. Isaksen, S.G. Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change / S.G. Isaksen, K.J. Lauer, G. Ekvall // *Psychological Reports*. – 1999. – № 85. – P. 665–674.

12. Kanter, R.M. When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations. / R.V. Kanter, B. M. Straw & L. L. Cummings (Eds) // *Research in Organizational Behavior*. – 1988. – № 10. – P. 123–167.

13. Martins, E. An Organizational Culture Model To Promote Creativity and Innovation / E. Martins, N. Martins // *Journal Of Industrial Psychology*. – 2002. – №28 (4). – P. 58–65.

14. Mathisen, G.E. A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. / G.E. Mathisen & S. Einarsen // *Creativity Research Journal*. – 2004. – Vol. 16, no. 1. – P. 119–140.

15. McLean, L.D. Organizational Culture's

*Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development* / L.D. McLean // *Advances in Developing Human Resources*. – 2005. – Vol. 7. 2. – P. 226–246.

16. Siegel, S.M. Measuring the perceived support for innovation in organizations / S.M. Siegel, W. F. Kaemmerer // *Journal of Applied Psychology*. – 1978. – 63. – P. 553–562.

17. Teece D.J. Firm organization, industrial structure, and technological innovation / D.J. Teece // *Journal Of Economic behavior & Organization*. – 1996. – Vol.31.– P. 193–224.

18. West, M.A. An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups / M.A. West // *Applied Psychology: An international review*. – 2002. – 51(3). – P. 355–424.

19. West, M.A. *The Team Climate Inventory. Manual and Users' Guide* / M.A. West, N.R. Anderson / *Assessment Services for Employment, NFER-Nelson, Windsor, U.K.*, 1994. – 200 p.

20. West, M.A. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory / M.A. West, N.R. Anderson // *Journal of Organizational Behavior*. – 1998. – № 19. – P. 235–258.

21. West, M.A. *The social psychology of innovation in groups* / M.A. West and J.L. Farr (eds) / *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester, UK: John Wiley. – 1990. – P. 309–333.

*Поступила в редакцию 13 апреля 2011 г.*

**Батури́н Николай Алексеевич.** Доктор психологических наук, профессор, декан факультета психологии, заведующий кафедрой психологической диагностики и консультирования, Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск; e-mail: nikbat@list.ru.

**Nikolay A. Baturin.** PsyD, professor, the dean of the Faculty of psychology, head of the department «Psychological diagnostics and Counselling», South Ural State University; e-mail: nikbat@list.ru.

**Татьяна Дмитриевна Ким.** Аспирант кафедры психологической диагностики и консультирования, Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск; e-mail: tanainakim@gmail.com

**Tatiana D. Kim.** Postgraduate student of the department «Psychological testing and counseling», South Ural State University; e-mail: tanainakim@gmail.com

**Науменко Анна Сергеевна.** Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологической диагностики и консультирования, Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск; e-mail: anna-naumenko@inbox.ru.

**Anna S. Naumenko** Candidate of psychological sciences, docent of the department «Psychological testing and counseling», South Ural State University; e-mail: anna-naumenko@inbox.ru.