Контрольная работа

Проблема лидерства в инновационной деятельности. Инновационные риски

План

1. Отношения власти как социально-психологическая характеристика инновационной группы. Лидерство и инновационность

. Понятие риска и неопределенности в инновациях

. Классификация инновационных рисков

. Качественные оценки рисков

Литература

1. Отношения власти как социально-психологическая характеристика инновационной группы. Лидерство и инновационность

Важной социально-психологической характеристикой инновационной группы являются отношения власти. Это - один из обязательных компонентов совместной деятельности вообще и инновационной, в частности. Специалисты выделяют несколько типов власти:

) Вознаграждающая власть способствует вознаграждению другого лица. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. Это влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения.

) Принуждающая власть реализуется через принуждение, наказание другого лица. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать его, таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности. Власть, основанная на принуждении - это влияние через страх.

) Легитимная (законная) власть основана на допущении того, что один субъект имеет узаконенное право предписывать поведение другого субъекта. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг - подчиняться им. Он исполняет приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.

) Референтная власть основана на отношениях симпатии, эмоциональных предпочтениях (дружбы, любви, уважения, привязанности).

) Эталонная власть - власть примера. Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Власть примера - это влияние с помощью харизмы (силы личных качеств или способностей лидера) и отождествления исполнителя с лидером или влечением к нему. Эталонной властью также обладает человек, который производит неизгладимое, незабываемое впечатление, поражает воображение своих современников и последующих поколений.

) Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность. Власть эксперта - это влияние через разумную веру.

Все выше обозначенные типы власти могут быть реализованы в контексте инновационной деятельности на различных ее этапах.

Традиционно члены группы, обладающий властью, подразделяются на 2 типа: лидер и руководитель. Руководитель - член группы, обладающий правом принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях. Руководитель организует совместную деятельность членов группы для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели. Лидер регулирует взаимоотношения в группе. Он направляет и ведет своих последователей. Поэтому лидерство связано со способностью вести за собой, быть примером для подражания, обладать способностью сплочения людей вокруг себя и инициировать действие, дающее положительный эффект в деятельности группы.

Различия между лидером и руководителем:

Лидер в основном регулирует межличностные отношения в группе, руководитель - официальные.

Лидерство возникает стихийно, руководитель либо выбирается, либо назначается, т.е. это процесс целенаправленный.

Лидерство менее стабильно, т. к. выдвижение лидера зависит во многом от настроения группы. Руководство - более стабильное явление.

Руководитель обладает гораздо более определенной системой санкций, которыми лидер не обладает.

Сфера деятельности лидера - в основном малая группа. Сфера деятельности руководителя шире, т.к. он представляет малую группу в более широкой социальной системе.

Однако в контексте инновационной деятельности ролевые позиции лидера и руководителя приобретает некоторую специфику. Так, отношения власти реализуются в инновационной деятельности 2 ее акторами: директором и менеджером.

Директор - лицо, принимающее решения относительно инноваций. Его основные функции проявляются на определенных этапах ЖЦИ: принятие/отклонение заявки, назначение менеджера проекта, определение сроков старта инновации, поэтапное выделение средств, принятие решения о финише.

Более непосредственно в процесс реализации инновации включен менеджер проекта. Это становится особенно очевидным при возникновении значимых конфликтов или недостаточной эффективности инновационного процесса. Управление проектом может существенно улучшиться, если главное лицо берет на себя функции менеджера, но может и ухудшиться, если у руководителя слишком много функций. Поэтому принятие на себя функции менеджера руководителем обычно полезно на начальных стадиях ЖЦ самой организации, когда еще нет функциональных перегрузок и когда требуется показать, как необходимо руководить проектом, а на более поздних этапах это целесообразно в случае особенно значимого для фирмы проекта.

В то же время нередко возникают ситуации, когда директор, опасаясь делиться властью, стремится действовать в двух ролях одновременно. В итоге формируется слой директоров-инноваторов, которые осуществляют полное руководство начальным этапом инновационного процесса. Однако исследования показывают, что инновации, инициированные самими директорами менее радикальны, чем те, которые исходят от внешних участников (инвесторов, заказчиков). В условиях же авторитарности принятия решений менеджеры среднего звена скованы в проявлении инициативы и права вносить какие-то поправки по ходу самого процесса деятельности. Директора же, в свою очередь, недовольны низким уровнем инициативы своих подчиненных. Образуется порочный круг сковывания инновационного поведения.

Менеджер проекта - основная персона, обеспечивающая эффективное управление инновационным процессом. Он назначается руководителем после принятия авторской заявки как приемлемой для подготовки обоснования и плана реализации проекта. Его сфера компетенции охватывает следующие функции:

Координация и контроль за качеством подготовки обоснования и плана реализации проекта;

Поэтапная координация деятельности сторон участниц;

Отслеживание потребительского спроса и поведения клиентов;

Учет и регистрация динамики реализации проекта;

Контроль за прохождением рубежей проекта;

Выявление причин рассогласований и сбоев в инновационном процессе;

Разработка предложений о досрочном финише проекта (при его неэффективности);

Оценка личных результатов участников, поощрения и санкции;

Прием результатов проекта.

Эти функции требуют высокой профессиональной подготовки менеджера, наличия высшего образования в сфере управления инновационными проектами, явно выраженных организационных способностей

В настоящее время довольно актуальным является вопрос о взаимосвязях между лидерством и инновационностью.

Одной из основных проблем в это области является изучение того, каким образом происходит влияние личности лидера на основные параметры активности его сотрудников или деятельности всей организации в целом, а также на формирование и поддержание в ней инновационного климата. Такое воздействие может происходить как в прямой, так и в опосредованной форме. Прямая форма реализуется посредством стимулирования у сотрудников внутренней мотивации и потребностей более высокого уровня.

Опосредованное влияние осуществляется с помощью создания такой рабочей среды, в которой представлены поддержка у сотрудников творческой инициативы и вознаграждение её. В таких условиях в большинстве случаев отсутствует жёсткая регламентация их деятельности, и каждый работник не боится быть наказанным за возможные несущественные ошибки или неудачные попытки творчески и нестандартно разрешить ту либо иную проблемную ситуацию. Последний фактор имеет довольно большое значение, т.к. именно в отношении к инициативе, которая может оказаться и безрезультатной, а в некоторых случаях даже породить временные трудности, проявляется истинное отношение лидера к перспективам инновационного развития.

В научной литературе представлены различные подходы к классификации видов влияния лидера на параметры инновационности организации или системы. Довольно распространено деление на трансакционное и трансформационное лидерство.

Трансакционное лидерство ориентировано на использование для управления подчиненными методов обмена, вознаграждения, наказания и пр., т.е. стандартного набора управленческих воздействий, стимулирующих определенные формы поведения, но не изменяющих участников инновационного процесса «изнутри».

Трансформационное лидерство предполагает оказание более мощного глубинного воздействия на членов группы или сотрудников организации, выводя эффективность их работы на совершенно новый уровень. Это происходит благодаря тому, что лидеры трансформационного типа воодушевляют окружающих, используя при этом свою искреннюю заинтересованность в стратегическом развитии, а также ориентацию на будущие успехи.

Трансформационное лидерство можно также рассматривать как способность формировать и изменять отношение сотрудников к соотнесению долго- и краткосрочных творческих планов. В соответствии с другим определением трансформационного лидерства, оно представляет собой процесс установления соответствия между ценностями и целями сотрудников и всей организации в целом посредством изменения их установок и убеждений. Отличительной чертой лидера трансформационного типа является то, что он способен не только изменять основные параметры деятельности организации или системы, но и активно формировать организационную культуру, стимулировать предпринимательскую активность и пр.

Трансформационным лидерам свойственны следующие качества:

уверенность в себе;

внимание к другим людям, их нуждам и потребностям;

умение стратегически мыслить;

умение быстро воспринимать реакции других участников группы на те либо иные события и обстоятельства;

индивидуальный подход к сотрудникам;

вдохновляющая мотивация;

интеллектуальная стимуляция.

Трансформационный лидер способен в значительной степени влиять на отношение сотрудников к деятельности организации, а также сформировать у них ориентацию на эффективную работу для обеспечения инновационного развития и повышения конкурентоспособности её деятельности. В контексте формирования и поддержания ориентации сотрудников организации на эффективную работу в условиях рынка трансформационное лидерство может выполнять следующие функции:

формирование со стороны сотрудников необходимого понимания рыночной стратегии организации;

создание коалиций для определения и фиксации указанной стратегии;

создание плана конкретных действий по повышению конкурентоспособности организации;

трансляция и распространение определённого понимания рыночной стратегии;

стимуляция сотрудников к принятию созданной рыночной стратегии.

Особого внимания заслуживает проблематика влияния личности и поведения, а также продуктов творческой деятельности трансформационного лидера на креативность его последователей.

Исследования в этой области позволили выявить в одном случае значимые положительные корреляции между параметрами трансформационного стиля лидерства и креативностью сотрудников в организации, а в другом - позитивное влияние этого стиля лидерства на креативность подчинённых.

Но можно отметить и недостатки трансформационного лидерства. Результаты, полученные в ряде исследований, показали, что, в контексте его влияния на продуктивную деятельность сотрудников оно не всегда оказывается более эффективным, чем трансакционное. Например, это было подтверждено в исследованиях С. Кахаи, Д. Сосика, В. Аволио, по изучению влияния различного стиля лидерства на креативность участников электронного мозгового штурма (EBS). Результаты этих исследований показали, что в условиях реализации трансформационного стиля лидерства участники EBS не показали значимо более высоких результатов в необычности продуцируемых ими идей, чем в условиях трансакционного лидерства. Более того, оказалось, что трансформационное лидерское воздействие в некоторых случаях может оказывать даже негативное влияние на креативность субъекта в условиях как индивидуального, так и группового творчества.

Проведённые в этой области исследования показывают, что трансформационное лидерство оказывается более эффективным в стимуляции креативности последователей в тех случаях, когда группа, продуцирующая новые идеи, максимально гетерогенна по своему составу (в ней имеются участники с различными взглядами, уровнем образования, профессиональными интересами и пр.), а также, когда прямые и непосредственные контакты трансформационного лидера с генераторами идей в моменты их творческой деятельности минимизированы.

Трансформационное лидерство может оказаться совершенно неэффективным, когда ориентация на инновации сменяется на эксплуатацию уже известных товаров и технологий в угоду коммерческой выгоде либо интересам инвесторов и руководителей более высокого ранга.

Таким образом, несмотря на распространённые представления о позитивном влиянии трансформационного лидерства на инновационность организации, в ряде случаев оно может и угнетающе воздействовать на инициативу и креативность её сотрудников.

. Понятие риска и неопределенности в инновациях

Инновационная деятельность является таким видом деятельности, неотъемлемым компонентом которого является ситуация неопределенности и неоднозначности прогноза последствий. Постоянно нависающая угроза потерь - это цена, которую платит инноватор за высокие ожидаемые доходы и привилегированное положение в обществе. Поэтому исследование инновационной деятельности и сценариев развития инновационных процессов предполагает анализ 2 важнейших в этой сфере категорий: неопределенности и риска.

В научной литературе можно встретить весьма разнообразные определения понятия неопределенности. Будучи различными по форме, они, на самом деле, сходны по сущности. Поэтому, в качестве рабочего определения можно принять трактовку Дугласа Норта, согласно которой неопределенность представляет собой такие условия «…когда человек не способен предвидеть будущее и потому не в состоянии выработать такую линию поведения, которая могла бы предотвратить наступление нежелательного события». Из этого определения вытекает представление о том, что неопределенность нельзя просчитать, т.к. она, по сути, представляет ситуацию, принципиально неизмеримую. В связи с этим в инноватике появляется еще она категория - риск.

Точное и емкое определение данного понятия предлагается Фрэнк Найт, выражающее саму суть феномена «риска»: риск - это измеримая неопределенность. Мы сталкиваемся с риском, если существует возможность дать количественную оценку ситуации неопределенности.

Способность измерить неопределенность, создание процедур, позволяющих трансформировать неопределенность в риск, явилось само по себе инновацией, способствовавшей подъему экономики западного мира.

Под инновационным риском мы будем понимать риск, возникающий в связи с процессом создания, освоения и вывода новшества на рынок. Инновации более всех прочих видов деятельности подвержена рискам. Неопределенность заложена в самой сути работы с новшеством, поскольку оно предполагает отсутствие аналогов, образцов, наработанного опыта, на который можно было бы опереться. Финансируя любые инновационные проекты, предприниматель не может быть окончательно уверен, что они не дадут отрицательный результат. Осваивая новшество, менеджер не может точно сказать, насколько сложен будет этот процесс, где могут возникнуть непредвиденные трудности, не выявятся ли слабые места разработки, как поведет себя коллектив, займет ли продукт определенную нишу на рынке и т.д.

Рискогенность ситуации проявляется и в несовпадении плановых и фактических показателей. Такое несовпадение имеет место всегда и обусловлено самой природой рынка (политика конкурентов, колебания цен, потребительских предпочтений и пр.). Но, хотя предприниматель никогда не располагает достоверным знанием о будущем, он, тем не менее, никогда не действует в условиях неопределенности. Он работает только в ситуации риска, т.е. в ситуации, когда будущее известно с определенной долей вероятности.

На практике нередко используются не понятия риска и неопределенности, а понятия страхуемого и нестрахуемого риска. Если риск можно просчитать, то от него можно застраховаться. При этом страховые взносы включаются в затраты. Если же оценка рисков затруднена, т.е. мы имеем дело с ситуацией, близкой к абсолютной неопределенности, то обязательства по ликвидации негативных последствий такого проекта не примет на себя ни одна страховая компания.

Несмотря на специфичность рисков для каждого отдельно взятого проекта, существуют универсальные виды рисков. Поэтому выделим общие критерии, на основании которых можно в первом приближении судить, стоит идти на риск или нет. В связи с этим введем такое понятие как допустимый риск. Для этого рассмотрим типичную ситуацию. Приступая к реализации инновационного проекта, мы просчитываем возможную или ожидаемую прибыль (Пexp). Однако ввиду действия различных внешних факторов существует вероятность отклонения реальной прибыли (П) от ожидаемой. Возникает вопрос, насколько велика вероятность получить прибыль меньше ожидаемой. Если вероятность полной потери прибыли составляет 30 %, это означает, что имеется примерно 1 шанс из трех, что проект окажется бесприбыльным. И стоит основательно подумать, стоит ли за него браться.

Отклонение фактической прибыли в сторону большей, чем ожидаемая (П >Пexp), по понятным причинам не рассматривается как риск. Если фактическая прибыль оказывается равной ожидаемой (П =Пexp), то проект в точности оправдал надежды. Ситуация риска возникает, когда фактическая прибыль оказывается меньше ожидаемой (П < Пexp). Нулевая фактическая прибыль (П=0), соответствует ситуации, когда в результате реализации проекта удалось полностью окупить инвестиции, но прибыли проект не дал. Соответствующий диапазон 0<П< Пexp. называется областью допустимого риска, а допустимым риском называют вероятность падения прибыли не ниже нуля. Золотое правило инноватора: Инновационный проект не может быть начат, если риск превосходит допустимый.

. Классификация инновационных рисков

Итак, риск не должен превосходить допустимый. Но наряду с этим следует иметь представление и о качественном содержании возможных угроз. Поэтому важное значение имеет классификация рисков, т.к. это помогает более четко осмысливать гипотетические угрозы и адекватно спланировать меры по их предотвращению. Рассмотрим наиболее распространенные типы классификаций по следующим основаниям:

по источнику возникновения;

по области проявления последствий;

по природе возникновения.

По источнику возникновения.

) Риски, вызванные запуском и проведением научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) - связаны со спецификой этапа разработки новшества (неопределенность затрат и результатов);

) Риски, связанные с состоянием и функционированием производства - обусловлены возможными нарушениями в производственном процессе (выход из строя оборудования, перебои со снабжением, готовность персонала и пр.);

) Риски, вызванные ошибками в маркетинге - связаны с ошибками при проведении исследований рынка (неправильная оценка потребительских предпочтений, неудачное позиционирование продукта);

) Риски, связанные с финансово-экономическим обеспечением проекта - вызваны внутренними или внешними факторами, нарушающими финансовое обеспечение проекта (неверная оценка затрат, инфляция, неплатежи, колебания валют и пр.);

) Риски, связанные с кадровым обеспечением проекта - обусловлены неправильным отбором персонала (недостаточная квалификация, утечка кадров, недовольство сотрудников и пр.);

) Риски, вызванные системой организации и управления - определяются недостаточной эффективностью организационной структуры или системы управления (неквалифицированный менеджмент, интриги, невыполнение договоренностей и др.);

) Риски правового обеспечения проекта - связаны со сбоями в юридическом сопровождении (нарушения прав интеллектуальной собственности, проблемы лицензирования и сертификации и пр.);

) Риски информационного обеспечения проекта - нарушения или искажения информационных потоков (утечка информации, сбои в работе информационных систем и пр.);

) Политические риски - обусловлены изменениями политической обстановки;

) Экологические риски - связаны с угрозой природных катастроф или вредностью производства.

По области проявления последствий

Фиксирует тип последствий, к которым могут привести те или иные отклонения в реализации проекта. Основные типы рисков:

) Риски с финансовыми последствиями - отклонения фактических финансовых показателей от плановых в сторону ухудшения (рост затрат, снижение фактической прибыли и пр.);

) Риски с производственно-технологическими последствиями - отклонения фактических производственных показателей от плановых (нарушения производственного цикла, срыв плана работ, простаивание производственных мощностей);

) Риски с социальными последствиями - развитие негативных процессов в кадровом обеспечении проекта (разногласия в команде, утечка кадров и пр.);

) Риски с организационными последствиями - снижение эффективности системы управления или распад системы организационных связей (потеря партнеров, рост бюрократизма…);

) Риски с маркетинговыми последствиями - связаны с трудностями реализации продукции на рынке (распространение копий и модификаций продукта, появление конкурентов, снижение спроса на продукцию, потеря клиентов и пр.).

По природе возникновения.

) Субъективные и объективные риски. Субъективные связаны с человеческим фактором, объективные обусловлены действием факторов, независящих от лиц, принимающих решения;

) Внешние и внутренние. Первые задаются состоянием или изменением организационного окружения. Вторые определяются внутриорганизационными процессами.

) Прогнозируемые и непредвиденные. К прогнозируемым относятся риски, учтенные в бизнес-плане, а к непредвиденным относят риски, связанные форсмажорными обстоятельствами, последствия которых можно просчитать, но которые сложно предсказать. Этот вид рисков относится к тем, оценка которых затруднена, и работа с которыми должна строиться по особым правилам.

. Качественные оценки рисков

Существующие оценки рисков можно разделить на качественные и количественные. Результатом качественных способов являются вербальные (описательные) или экспертные модели проектных рисков. Количественные способы позволяют оценить риски численно. Как правило, качественные оценки используются для предварительной оценки рискованности проекта, перед разработкой бизнес-плана. Качественные и количественные методы не являются альтернативными. На основе только качественного анализа нельзя сказать, насколько рискованным будет бизнес-проект. Итогом риск-анализа должны быть количественные оценки рисков. Но концепция риска формируется именно на этапе качественного анализа. Рассмотрим этапы качественной оценки рисков.

) Идентификация, описание и выделение видов риска;

) Определение факторов риска;

) Описание последствий и ориентировочная стоимость ущерба;

) Разработка предложений по возможным мерам снижения рисков.

Идентификация и описание видов риска осуществляются на основе комплекса классификаций, рассмотренных выше. Выявление факторов риска производится с учетом специфического для каждого конкретного проекта знания о сущности, характере и содержании работ, предстоящих в ходе реализации проекта, о внешних условиях и ресурсах, на которые изначально опирается проект. Из тех же соображений оценивается последствия и планируются меры по снижению риска.

На следующем этапе экспертам предлагается оценить по порядковой шкале (чаще по 10-балльной) вес каждого риска из полученного на предыдущем этапе списка. В результате каждый из экспертов присваивает определенное количество баллов по каждому виду риска. Если мы пользовались услугами N экспертов, то в результате их работы получаем N идентичных по содержанию, но по разному ранжированных списков проектных рисков. На этом работа экспертов заканчивается и начинается обработка массива данных. При этом решается 2 задачи: 1) исключить из списка те виды рисков, по которым получен слишком большой разброс оценок экспертов; 2) рассчитать итоговый статистический вес оставшихся в списке рисков. Для этого выстраивается ранговая шкала, каждый элемент которой представляет взвешенный риск.

Риски, исключенные из списка выделяются в особую группу - риски, оценка которых ограниченна. И работать с ними отдельно. По результатам анализа составляется меморандум о рисках. В нем должны быть записаны факторы риска, влияние рисков на проект, действия команды по снижению риска (с указанием ФИО и должности ответственного). Для факторов риска с большим влиянием на проект должен быть прописан план действий в форсмажорных обстоятельствах.

В итоге строится концепция риска и появляется документ, содержащий развернутое описание угроз и принципов работы с ними, а также создан инструмент, с помощью которого можно находить аналоги проекта для использования опыта.

власть психологический инновация лидер

Литература

1. Лапин Н.И. Основы инноватики //Теория и практика инноватики. - М., Логос, 2008.

. Сербиновская Н.В. Психология инновационной деятельности. Курс лекций. Шахты: Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса, 2012.

. Советова О.С. Основы социальной психологии инноваций. - СПб.: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2010.

. Тарасенко Л.В. Социальная психология. - М.: Социально-гуманитарные знания, 2010.

. Яголковский С.Р. Психология инноваций: подходы, модели, процессы. - М.: 2010.

. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности. - СПб.: Питер Ком, 2009. - 448с.

. Казаков В.В., Манойлов Г.М. Социально-психологическая диагностика. Развитие личности и малых групп. - М., 2002.