

**Инновационная политика.  
Инновационная стратегия  
развития. Персонал  
инновационной социальной  
организации.**



Выполнила: студентка 42 группы  
Направление подготовки: социальная работа  
(социальная работа в системе социальных служб)  
Попова Мария Викторовна

# *Инновационная политика*

Инновационная политика — это совокупность управленческих, организационных, экономических и технологических решений, приемов и методов, обеспечивающих поиск и внедрение результатов научных исследований и разработок в предпринимательскую деятельность.

Цель инновационной политики — создание организационных условий, обеспечивающих саморазвитие компании и рост конкурентоспособности продукции или услуг, путем внедрения новых технологических процессов, корпоративной структуры, эффективного использования последних достижений науки и техники.



Инновационная политика формируется и корректируется под влиянием внешних и внутренних факторов среды предприятия.

Внешняя среда – это совокупность хозяйствующих субъектов и движущих сил, оказывающих влияние посредством факторов макросреды, подразделяемых на факторы прямого и косвенного влияния.

Факторы прямого влияния включают законы, учреждения государственного регулирования, поставщиков ресурсов, потребителей, конкурентов, торговых, транспортных посредников.

К факторам косвенного влияния относятся: состояние национальной экономики страны, научно-технический прогресс, политические, демографические, социальные факторы.

Внутренняя среда – это совокупность субъектов и движущих сил предприятия, позволяющих установить успешные взаимоотношения с поставщиками ресурсов и потребителями продукции.

К факторам внутренней среды, оказывающим влияние на проведение инновационной политики, относятся:

- материалоемкость, энерго- и фондоемкость производства;
- технический уровень, наукоемкость производства, состояние научнотехнического потенциала;
- степень износа основных фондов и т. д. Основными факторами, способствующими.



# *Инновационные стратегии развития организации*

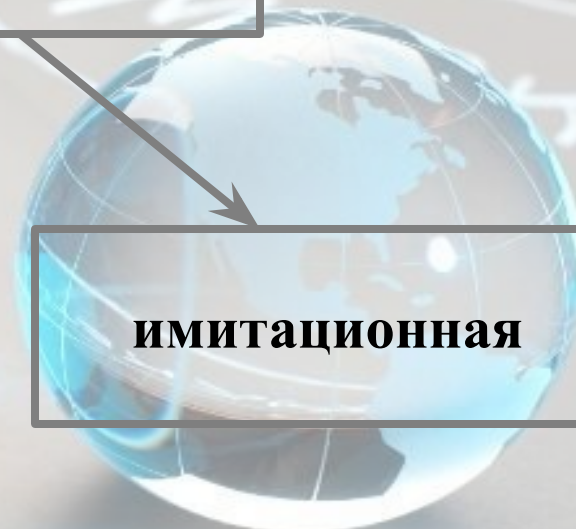
1. Стратегия инновационного развития понимается как результат объединения теоретических наработок в сфере инновационного и стратегического менеджмента (А. А. Трифилова, Г. Я. Гольдштейн);
2. Стратегии инновационного развития репрезентируются как форма комплексного долгосрочного планирования инновационной деятельности (С. Д. Ильенкова, Л. В. Шаборкина);
3. Стратегия инновационного развития определяется как элемент инновационной деятельности и атрибут ее результативности и эффективности (С. А. Попов).

**Стратегии инновационного развития**

**наступательная**

**оборонительная**

**имитационная**



**Наступательные инновационные стратегии** обеспечивают реализацию общей направленности на интенсивный рост и нацелены на увеличение присутствия предприятия или организации в наиболее перспективных секторах рынка за счет вытеснения из этих секторов имеющихся конкурентов. Наступательная инновационная стратегия ориентирована на разработку и освоение собственных нововведений, поиск уникальных и не присутствующих ранее на рынке источников формирования конкурентных преимуществ.

**Защитные инновационные стратегии**, ориентированные на поддержание уже достигнутых позиций предприятия за счет упреждения действий конкурентов по расширению их рыночных долей. Основой данной стратегии являются периодически осуществляемые средне- и краткосрочные инновационные разработки, обеспечивающие сокращение затрат и (или) добавление новых потребительски значимых свойств к уже выпускающимся видам продукции.

Полным отсутствием выбора путей реализации собственной инновационной деятельности характеризуется **имитационная стратегия** инновационного развития. Целесообразность применения данной стратегии определена низким инновационным потенциалом организаций, не имеющих возможности развертывания собственных мер по инновационному развитию и не имеющих альтернатив в выборе средств противодействия более крупным конкурентам. Задача данной стратегии состоит в отслеживании применяемых конкурентами нововведений и их полной либо частичной адаптации к собственной деятельности.



# *Конкурентоспособность социальных организаций*

Конкурентоспособность организации и конкурентоспособность услуги — понятия взаимосвязанные, т. к. конкурентоспособность организации формируется от реакции потребителей на конечные результаты полученных услуг (удовлетворения или неудовлетворения).

Базой для сравнения конкурентоспособности услуги выступают аналогичные показатели конкурентоспособности организаций-конкурентов.



Конкурентами на рынке социальных услуг, как правило, могут выступать учреждения и организации различных организационно-правовых форм собственности (некоммерческие, коммерческие) предоставляющие:



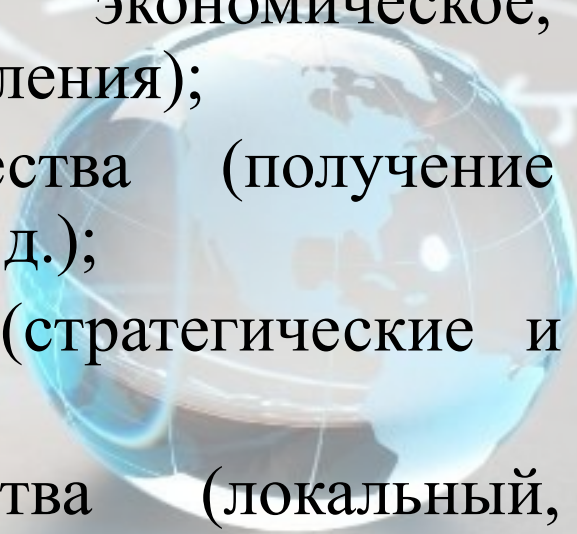
- подобные услуги и по аналогичным ценам;
- похожие услуги, по другим ценам и на других условиях;
- услуги, способные удовлетворить ту же потребность клиента, что и услуги иных организаций-конкурентов.

Для оценки конкурентоспособности НКО на рынке социальных требуются знания отраслевых и деятельности НКО, которые являются единственными и обязательными для некоммерческого сектора социальной направленности (в том числе в сфере социального обслуживания, здравоохранения, культуры и спорта, трудовой занятости и др.).

Отраслевой аспект, как правило, базируется на формировании эффективной стратегии, на сильных сторонах деятельности организации, готовой к участию в конкурентной борьбе с субъектами аналогичного сегмента социальных услуг за получателя социальных услуг, ограниченный платежеспособный спрос, рынки сбыта услуг.

Финансовый аспект базируется на привлечении средств на безвозмездной основе от государственных структур, грантораспределяющих организаций, коммерческих структур, фондов, благотворителей, частных лиц и других для осуществления социально направленной деятельности.

## ***Факторы конкурентоспособности НКО:***

- отношение к системе (отрасль, регион, страна);
  - определение сферы возникновения преимущества (социальное, политическое, экономическое, культурное, инновационные направления);
  - содержание фактора преимущества (получение преимуществ (бренд, репутация и т.д.);
  - время реализации преимуществ (стратегические и тактические преимущества);
  - место реализации преимущества (локальный, региональный, национальный, мировой уровень);
  - характер конечного результата (научно-технический, социальный, экономический).
- 

# *Виды инновационной политики организации*

**По объектам изменений выделяют:**

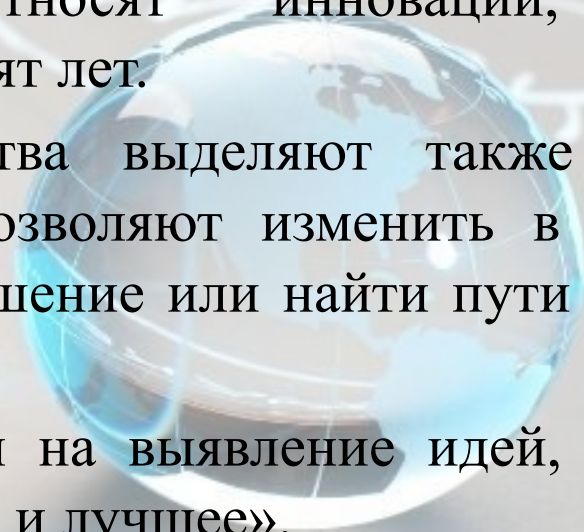
- **продуктовые инновации** (разработка и внедрение новых продуктов и услуг);
- **технологические инновации** (новые технологии производства товаров, услуг, знаний);
- **социальные инновации** (создание качественно новых экономических, социальных, политических и иных образований, структур, механизмов общественного производства, общества в целом либо их подсистем);
- **институциональные инновации** (создание условий для более стабильной и эффективной работы предприятия на рынке, в том числе для облегчения роста отдачи технологических инноваций).

По уровню новизны и изменений инновации подразделяют на радикальные и совершенствующие (модифицирующие).

К радикальным инновациям относят инновации, осуществляемые примерно раз в пятьдесят лет.

С точки зрения полезности общества выделяют также результативные инновации, которые позволяют изменить в лучшую сторону уже существующее решение или найти пути решения какой-то проблемы.

Эволюционные инновации направлены на выявление идей, представляющих нечто «явственно новое и лучшее».



Революционные инновации нацелены на поиск радикально новых и лучших идей, способных фактически демонтировать устоявшуюся структуру организации и рынка.

К интегрирующим (комплексным) инновациям относят инновации, полученные за счет использования оптимального набора ранее накопленных и проверенных на практике достижений.

По характеру удовлетворяемых потребностей инновации могут быть разделены на инновации, ориентированные на существующие потребности, и инновации, ориентированные на формирование новых потребностей.

# *Основные этапы инновационных изменений в организации*

## Этап 1. Осознание необходимости перемен в организации.

Своевременность осознания необходимости изменений высшим руководством организации предполагает наличие некоторого порога реагирования на ситуацию во внешней среде. Если порог реагирования слишком высок, это означает, что в организации велика инерция сознания членов организации, нежелание изменять свое поведение даже при наличии явных предпосылок для этого; велика уверенность в своих силах и в своей способности к выживанию в условиях рынка или институциональной среды.

Высокий порог реагирования является характерной чертой крупных и сильных компаний, известных своей стабильностью.

Низкий порог реагирования свидетельствует прежде всего о том, что руководство организации может предвидеть изменение ситуации во внешней среде, проводить опережающие изменения, характеризуется высокой способностью к выживанию. Такие организации всегда находятся на гребне успеха, опережают своих конкурентов.



## Этап 2. Создание нового видения.

На данном этапе осуществляется процесс распространения поддержки и одобрения инноваций среди большинства членов организации.

Сам процесс формирования нового видения в коллективе организации осуществляется через социализацию ее членов. Здесь первым шагом является распространение знания о необходимости инноваций. Основной задачей этого шага является создание образа новой организации, для чего можно использовать пропаганду, рекламу нововведений и простое распространение информации.

На втором шаге создания общего видения перемен через социализацию осуществляется обучение членов организации.

Третьим шагом в этом процессе следует считать демонстрацию инноваций, цель которой - закрепление результатов обучения вплоть до формирования положительных стереотипов в отношении содержания предполагаемых изменений.

### Этап 3. Институционализация изменений.

Первый шаг на данном этапе - практические действия, направленные на создание новых социальных связей, обеспечивающих работу в измененных условиях. Новые связи заменяют старые или на первых порах существуют параллельно с ними, но во всех случаях новые социальные связи должны считаться приоритетными.

На втором шаге происходит слом старых норм и процедур деятельности. При правильно спланированной и проведенной предварительной работе на предыдущих этапах эта операция будет максимально безболезненной.

На третьем шаге решается основная задача - внедрение инноваций во все структуры организации и заимствований из других системных единиц внешней среды. При этом проверяется степень влияния инноваций на все компоненты организации и производятся действия по преодолению сопротивления изменениям и снятию неопределенности.

На четвертом шаге осуществляется полное освоение новых ролевых требований и нормативных процедур, которые представляют деятельность составляющую новых элементов культуры организации. При практическом освоении нововведений нужно обращать внимание на конформность членов организации к новым образцам культуры и новым ролевым требованиям.

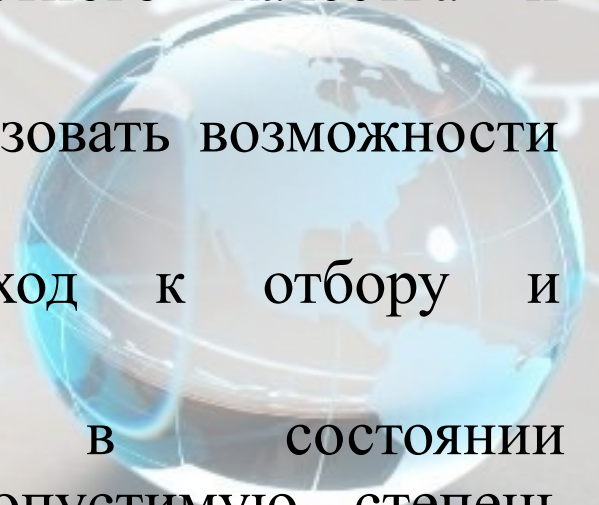
# *Понятие инновационной личности*

Инновационная личность – один из типов современной элитарной личности. Природа инновационной личности диалектична и предполагает наличие социальной основы, которая формирует типичность поведения, и в то же время своеобразие, отличность от других.

Инновационной личности присущи такие черты, как открытость экспериментам, инновациям и изменениям.

## Качества инновационной личности:

- потребность в переменах, умение уйти от власти традиций, определяя точки развития и адекватные им социальные механизмы;
- наличие творческой личности как личностного качества и творческого мышления;
- способность находить идеи и использовать возможности их оптимальной реализации;
- системный, прогностический подход к отбору и организации нововведений;
- способность ориентироваться в состоянии неопределенности и определять допустимую степень риска;
- готовность к преодолению постоянно возникающих препятствий; развитую способность к рефлексии и самоанализу.



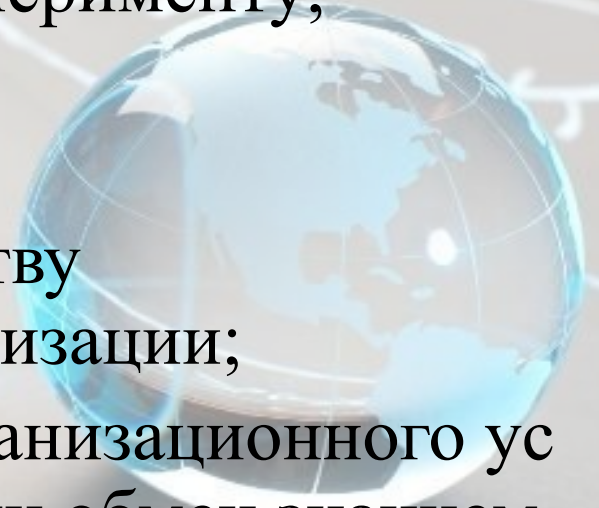
# *Роль лидера в инновационной организации*

Под лидерством следует понимать механизм интеграции групповой деятельности, когда индивид объединяет и направляет действия всей группы. В основе лидерства лежат доверие к руководителю, признание его авторитета, высокого уровня квалификации, его готовность поддерживать коллектив во всех начинаниях, личные симпатии к руководителю, его стремление учиться и перенимать опыт.

Понятие лидерства является одним из основополагающих в современной теории управления. Общеизвестным является тот факт, что благодаря лидерам происходит развитие общества и его движение к новым достижениям и целям.

**Лидерам присваиваются такие виды поведения, как:**

- поощрение и поддержание:
- стремления к изменениям и эксперименту;
- конкуренции идей и создание новых возможностей;
- общего стремления к совершенству и приверженности задачам организации;
- новых ценностей и способов организационного устройства, которые бы облегчали обмен знаниями и вычленение более конкретных целей и внутри общих целей организации.



# *Сопротивление персонала нововведениям*

Сопротивление персонала увеличивает вероятность появления разного рода рисков, саботирует процессы по оптимизации и созданию устойчивой организации, препятствует реализации миссии и стратегии организации, так как носителями сопротивления так же, как и носителями изменений является, прежде всего, человеческий фактор. Сопротивление персонала любой формы, осознанное или бессознательное, оказывает негативное влияние на реализацию нововведений и процессов, программ и проектов по совершенствованию деятельности организации.



Под сопротивлением персонала понимаются различные поступки работников, которые дискредитируют, задерживают или противодействуют переменам в процессе труда.

Причинами сопротивления могут быть угрозы потребностям работников в безопасности, социальных взаимодействиях, статусу, возможности самореализации. Причиной может быть любое явление, событие, вносящее дисбаланс в трудовую деятельность работника.

Мкртычян Г. А. и Исаева О. М. в своем исследовании выделяют две группы факторов сопротивления: внешние и внутренние. Первая группа представляет собой организационные причины сопротивления, которые, как правило, связаны с особенностями организации. Ко второй группе факторов исследователи отнесли индивидуально-психологические и социально-психологические причины.

Дж. Ньюстром и К. Дэвисом выделяют три основных вида сопротивления изменениям, воздействующие на формирование негативной установки работников к изменениям:

1. логическое - результат происходящих изменений, связанный с издержками и реальными потерями персонала в реальном времени;
2. психологическое - основывается на эмоциях, чувствах и установках и является внутренне логическим, с точки зрения установок работника и его отношения к изменениям;
3. социологическое сопротивление - результат вызова, который изменения бросают групповым ценностям, интересам, нормам.

## **В управленческой практике встречаются различные открытые и скрытые формы сопротивления:**

1. **Отрицание.** Представляет собой наиболее популярную форму сопротивления. Причины отрицания заложены в самой сути сопротивления – как правило, все что доставляет дискомфорт выражается через неприятие и отрицание.
2. **Индифферентизм.** Эта форма не предполагает открытого сопротивления. Персонал достаточно равнодушно, безучастно и безразлично относится к изменениям.
3. **Скептицизм.** Персонал может быть обоснованно скептически в отношении важности и необходимости изменений, в отношении способности успешно их реализовать, а также к самим проектам изменений.
4. **Консерватизм.** Данная форма сопротивления проявляется в стремлении сохранить то, что ценно – попытка сохранить те нормы, традиции и принципы, которые сторона, оказывающая сопротивление, считает ценными и предпочтительными внедряемым новшествам.
5. **Конфликтность.** Сопротивление может перейти в конфликт интересов – изменения могут привести к удовлетворению одной категории работников и не принести ничего значимого другим работникам, или даже нанести ущерб.

# *Мотивации инновационной деятельности*

Мотивация как функция менеджмента означает процесс стимулирования всех участников инновационной деятельности, направленный на достижение установленных целей развития инноваций.

Конкретное решение задач мотивации в инновационном менеджменте зависит от принятой концепции ее построения на предприятии, моделей поведения участников инноваций в трудовом процессе, форм стимулирования труда и ряда других факторов.

В теории и практике принято различать две принципиальные концепции мотивации: содержательную и процессуальную.

Содержательные концепции мотивации исходят из того, что потребности и связанные с ними факторы определяют поведение людей и их отношение к работе. Сложность реализации содержательной концепции мотивации в инновационном менеджменте связана прежде всего со специфическим характером труда в инновационной сфере.

Процессуальные концепции мотивации, отраженные в работах основываются на том, что поведение личности определяется не только потребностями, но и восприятием ситуации и ожиданиями, связанными с возможными последствиями выбранного типа поведения. Современные процессуальные концепции в большей степени соответствуют специфике инновационной сферы и используют мотивационные механизмы, стимулирующие достижение целей и получение удовлетворяющего вознаграждения.

В зависимости от способа вознаграждения различают материальную, трудовую и статусную системы мотивации.

Материальная мотивация основана на вознаграждении работника через систему оплаты труда.

Трудовая - ориентирована на достижение высоких трудовых результатов (качества выполнения работы, ее количества, личного вклада и пр.).

Статусный подход выделяет ориентацию работника на повышение своего должностного или квалификационного статуса (продвижение по службе, получение степени, звания и т.п.).

