
ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ

Б. МИЛЬНЕР,
доктор экономических наук, профессор,
главный научный сотрудник Института экономики РАН

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИЙ

В статье рассматриваются основные направления организации инновационной деятельности современной компании. Дается классификация инноваций, фиксируется модель (алгоритм) организации работ по освоению инноваций «от идеи до внедрения». Описываются специальные формы и методы организации процесса введения инноваций и полного использования потенциала новаторства в компании. Рассматриваются современные формы профессиональных сообществ и социальных сетей.

Ключевые слова: инновации, инновационная стратегия, группы по развитию, новаторы, управление идеями, культура инноваций, профессиональные сообщества, социальные сети.

В современных условиях деятельность любой организации может быть успешной при условии, что она занимается созданием инноваций. Только на этом пути можно сохранить и увеличить темпы роста, выпускать новые продукты и улучшить их качество, совершенствовать услуги, выбирать новые стратегии. Ориентация на инновации позволяет выходить на новые рынки, изменять модель ведения бизнеса, применять новые методы для сокращения издержек, находить новые возможности и ресурсы. Вот почему каждая организация должна заниматься целенаправленной деятельностью по выдвижению идей, зондированием будущего, последовательным и постоянным отслеживанием новых возможностей, их оценкой и реализацией. Ключевое значение приобретает рациональная организация создания новшеств, призванная преодолеть произвольность, несистематичность и фрагментарность инновационной практики. Созданием инноваций можно и нужно управлять как процессом.

К инновациям следует подходить как к первостепенной задаче управления, как к новой ценности, воспринимаемой потребителем. Это предполагает хорошо организованный, систематический и постоянный поиск новых возможностей, к которому должны быть привлечены все сотрудники компании. При организации этой деятельности нужно

исходить из того, что процесс создания инноваций охватывает: 1) разработку и внедрение инновационной стратегии; 2) установление ответственности за проведение инновации; 3) распределение ресурсов и оценку уровня риска; 4) разработку и использование системы показателей для оценки инновации; 5) мотивации и вознаграждение за инновации; 6) выход на рынок и обеспечение коммерциализации. С этим процессом несовместимы недальновидность менеджеров, их инертность, неспособность быстро внедрять новшества в условиях неумолимых и объективно происходящих изменений.

Организуя эту работу в компании, следует различать три вида инноваций. *Первый вид – инновация продукта или услуги*, под которой понимается результат реализации на практике нового способа решения проблемы потребителя, что приносит выгоду как покупателю, так и компании, внедряющей инновацию. *Второй вид – инновация процесса*, предполагающая применение новых методов производства и технологий, которые обеспечивают преимущества в виде снижения затрат, повышения качества, сокращения временного цикла, сроков разработки и поставки продукта. *Третий вид – инновация стратегии*, означающая пересмотр существующих в организации методов создания ценности для потребителей с тем, чтобы удовлетворить вновь возникшие нужды клиентов, повышать ценность продуктов, формировать новые перспективные рынки и новые группы потребителей для компании.

Во всех случаях организация должна дать четкие и недвусмысленные ответы на вопросы: как разработать инновационную стратегию и создать культуру инноваций; каковы модели управления идеями и как их использовать; как отслеживать и реализовывать новые идеи так, чтобы получить быструю и эффективную отдачу от инноваций.

На рис.1 приводится модель создания нового продукта. По каждому шагу этой модели следует предусмотреть использование организационных и экономических методов, информационных технологий с тем, чтобы решать требуемые задачи.

На разных этапах обычно используются различные организационные формы и методы в процессе введения инноваций. Образующие группы по развитию контролируют почти все известные возможности, рассматриваемые фирмой или соответствующим ее подразделением. В определенные моменты принимается решение по продвижению той или иной специфической идеи.

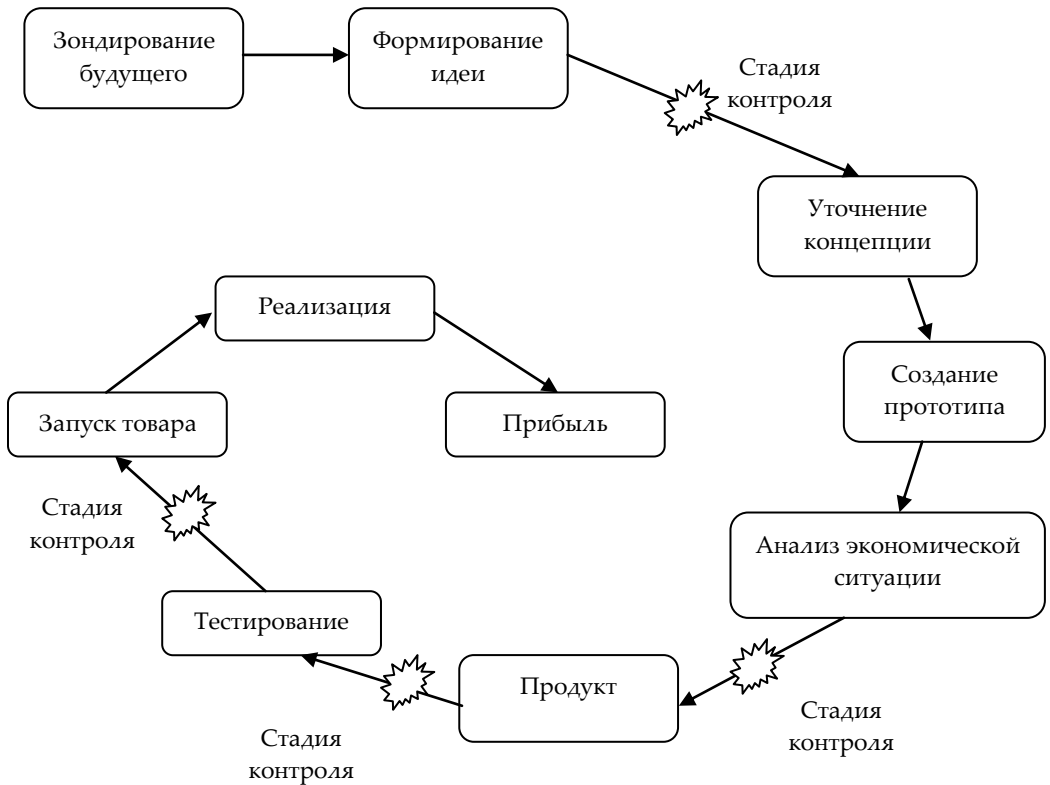


рис. 1. модель создания нового продукта

Группы по развитию могут и должны существовать в бизнес-подразделениях, а в многопрофильных компаниях – на корпоративном уровне. В подразделениях компании инновационный процесс фокусирует внимание на новой продукции и услугах в рамках существующего направления бизнеса. Корпорация же в целом сосредоточивается на поиске и разработке новых направлений. На ранних стадиях инновационного процесса решения принимаются по разным возможным вариантам. В том случае, когда общая группа по развитию функционирует на ранних этапах, проведение сравнений вариантов возможностей облегчается, а также смягчается неуверенность относительно выживаемости отобранных предложений. Если такую группу (для каждого отдельно избранного варианта) создавать на более поздних этапах, то можно получить преимущества благодаря целенаправленному вниманию, скорости и распределению стимулов.

Не все фирмы прибегают к созданию специальных групп развития. Некоторые компании ожидают, когда идеи созревают у индивидуальных новаторов или у небольших отдельных групп, по их собственной инициативе. Такие новаторы обдумывают свои идеи, а компания оценивает появившуюся возможность и делает ее частью своей стратегии. Централизованный подход дает преимущества в стандартизации и в квалифицированной экспертной оценке. Если каждое подразделение работает независимо, компания не сможет стандартизировать продукцию и услуги и проводить сопоставительный анализ. Более того, она рискует дезориентировать своих клиентов, проводя несоординированные эксперименты.

Нельзя не видеть, что децентрализация, со своей стороны, тоже имеет преимущества. Она способствует приближению инновации к клиенту. Новаторы располагают хорошим знанием рынка и могут быстро использовать новые идеи. Это позволяет резко увеличить инновационную способность, больше проводить экспериментов. И в данном случае не только больше специалистов работает над инновациями, но и эксперименты не ждут своей очереди на одобрение или отклонение.

Можно комбинировать подходы и таким образом получать выгоду, используя сильные стороны каждого из них. Важно в определенное время усиливать действие того или другого подхода, учитывая жизненный цикл бизнеса. Когда компания работает в условиях развивающегося рынка и динамичная реакция на изменяющиеся условия имеет непосредственное практическое значение, следует предпочитать децентрализованный подход. Близость к клиенту и быстрота экспериментирования перевешивают по значимости любые условия неэффективности, создаваемые дублированием и слабой координацией. Важно ставить цели по развитию и позволять подразделениям принимать их собственные решения о том, как эти цели достигать. Однако в тех случаях, когда фирма осуществляет свою деятельность на развитом рынке и заботится о расходах, централизация «работает» лучше, поскольку обеспечивает экономию ресурсов и рационализацию использования производственных факторов.

К факторам организации разработки новшеств относится развитие в компаниях культуры инноваций, ее укрепление. Прежде всего внимание должно быть обращено на признание достаточности результатов и вознаграждения, включая продвижение по службе,

соотношение полномочий и повышенной ответственности. К числу измерителей такой инновационной культуры следует отнести качество и количество найденных идей, упорство отдельных личностей и групп в решении проблем, аккуратность и качество использования благоприятных возможностей, отказ от инвестирования, которое не обещает успеха.

Мотивируя работников на создание инноваций, следует использовать разные подходы: награждающие сертификаты, корпоративную одежду, бонусы и многое другое. Личностная увлеченность и активная публичная поддержка имеют важнейшее значение в развитии новых возможностей, равно как и комментарии во время презентации идей, позитивная оценка творческих лидеров и специалистов в области генерирования идей.

Как показывает опыт, значительная часть идей не становится коммерчески успешной инновацией. Прозрачность процесса принятия решения смягчает реакцию людей, чьи проекты отвергаются. Если процесс логичен и объективен, то это позволяет сотрудникам реально видеть и понимать происходящее. До тех пор, пока правила чёткие и ясные, каждый понимает, что в соревновании может быть больше проигравших, чем победителей.

Исследования показывают, что физическое размещение людей оказывает большое влияние на их коммуникативность. Расположение и изменение офисной обстановки влияют на корпоративную культуру. Объединение сотрудников из разных отделов (например, отдела маркетинга и технического) может благоприятствовать лучшему общению. Открытые пространства при расположении рабочих мест также улучшают потоки информации. Идеи возникают, когда ранее разделенные сотрудники начинают взаимодействовать.

То, как руководитель набирает новых сотрудников, дает полезную информацию не только новичкам, но и тем, кто уже находится в штате. Некоторые компании, например, размещают информацию о трудных технических проблемах в открытой печати и ожидают от потенциальных сотрудников предложений по их решению. Это вызывает интерес талантливых претендентов и укрепляет культуру общения.

Работники, привлекаемые к инновационной деятельности, проявляют качества, которые становятся критерием как для приема на работу, так и для оценки достигаемых результатов. Они:

- *креативны* – постоянно задают вопросы, любят находить решения, исследовать новые сферы;
- *обладают обширными интересами* – стремятся к новым знаниям, любят обсуждать идеи с другими, разносторонне развиты;
- *решают проблемы* – используют экспериментальный метод, не боятся ошибок, применяют различные подходы для решения проблем, готовы к неожиданным решениям;
- *инициативны и энергичны* – проявляют инициативу, активны, ориентированы на результат, с энтузиазмом делают свое дело;
- *соблюдают строгую трудовую этику* – преданы делу, работают циклично, имеют гибкий, неструктурированный стиль работы, настойчивы;
- *контактны* – готовы объединяться и взаимодействовать с другими для получения информации и решения проблем, способны достигать результата при поддержке других людей.

Некоторые фирмы пользуются схемой «20-процентного времени», при которой сотрудники могут потратить 20 процентов своего рабочего времени, занимаясь возможностями инноваций, которые их заинтересовали. При таком варианте использования рабочего времени весьма важным является доверие персоналу и поддержка индивидуальной инициативы.

Существует несколько способов для того, чтобы организовать работу компании по стимулированию инноваций: можно поручить создание благоприятных возможностей для инноваций другим и сосредоточить внимание на их отборе; можно руководствоваться тем, что к настоящему времени уже сложилось представление о направлениях развития инновационного процесса в организациях; можно стать экспериментатором, генерирующим идеи, но оставлять отбор рынку, который должен определить победителей; можно действовать как хозяин-реципиент инновационного процесса и позволить креативным людям со стороны приносить свои идеи клиентам компании.

Помимо выбора организационной структуры необходимо решить, насколько централизованным будет инновационный процесс. При этом нужно опасаться того, чтобы жесткое планирование и координация не уничтожили креативность. Децентрализация, наоборот, дает возможность быстро экспериментировать и создает множество возможностей для инноваций, но нужно быть внимательными и в тех случаях, когда обнаруживается неэффективность. Разумное и

взвешенное сочетание того и другого дает подходящие результаты. Разумеется, нужны тщательно обоснованные и налаженные стимулы.

В таблице 1 делается попытка в обобщенной форме представить организацию в компаниях работ по освоению инноваций – «от идеи до внедрения».

Организация работ «от идеи до внедрения»

Факторы освоения инноваций	Реактивная	Структурированная	Исполнительская	Компенсационная	Постоянное совершенствование
Люди	Индивидуальное действие, «мозговой штурм», приобретение навыков мастерства	Инновации становятся во всех действиях приоритетом высшего руководства и нижестоящих звеньев	Высшее руководство организует реализацию инновационной стратегии, намеченных планов и определяет критерии оценки выполнения проектов	Использование инновационных инструментов в рамках компании в целом, создание всех условий для достижения стратегической цели	Постоянное ведение диалога между высшим руководством и низовыми звеньями
Процессы	Проектирование структур и формального процесса	Изменения в организационных структурах и функциях, доведение задач и методов до всех участников	Инновационная деятельность внедряется во всех подразделениях предприятия	Процесс контролируется, принимаются своевременно решения по производству, обеспечению, коммерциализации	Непрерывная оптимизация
Критерии качества и полноты решения задач	Рост	Изменение пропорций в производстве продуктов и услуг	Показатель потока для всех фаз, включая выход	Детальные показатели прогнозов (конструкция, технологии, качество, финансы)	Систематическое определение показателей и связь с принимаемыми решения
Цель	Реакция на внешние импульсы (потребности клиента, технические вызовы); средства защиты; определение ориентации на результат	Формализация и структурирование инновационной деятельности; всеобъемлющий рост	Определение специфических возможностей и	Все виды оценок и	Активизация деятельности на завершающей стадии

Организационные проблемы создания инноваций

		инновационности; акцент на экономический рост	реального их использования на всех участках инновационной деятельности	анализа с позиций конечной цели	по формированию цен
--	--	---	--	------------------------------------	---------------------

К начальной стадии – реактивной – относится возникновение инновационных идей в ответ на внешние воздействия. Потребитель желает иметь улучшенную версию продукта, конкурент пытается раньше и быстрее выйти на рынок с измененными изделиями. Специалисты в организации проявляют инициативу и возглавляют предпринимаемые усилия. Часто этим спонтанным инноваторам приходится обходить существующие правила и процедуры, искать новые ресурсы. Они создают эти возможности, стремясь довести новый товар или услугу до достаточной зрелости.

На следующей стадии высшее руководство в организациях после необходимого отбора объявляет инновацию корпоративной целью. Часто в таких случаях главным ответственным лицом, отвечающим за реализацию инновационной идеи, становится один из руководителей компании. Фирма начинает осуществлять структурированный процесс создания инновации, включая использование всех имеющихся у нее потенциальных возможностей. Менеджеры принимают формальные меры по внедрению всех необходимых новшеств: технологических, организационных, экономических и других.

На стадии, которую можно назвать переходной, организация движется к созданию такого инновационного процесса, который отвечает стратегическим требованиям. Руководители направляют этот процесс, используя такие меры, как выявление новых возможностей и ресурсов, анализ и корректировка финансовых результатов, измерение показателей инновационной деятельности, выявление и ликвидация «узких мест», оценка будущей финансовой динамики на базе данных о прохождении инновационного процесса. Происходит связка роста на уровне фирмы и инновационной активности.

Если на предыдущих стадиях ведущей силой в разработке инноваций было высшее руководство, то уже в дальнейшем весь коллектив усваивает для себя важность процесса, охватившего всю организацию. Дисциплина исполнения, характерная для этих условий, сочетается с тем, что отдельные сотрудники имеют достаточно времени, знаний, свободы и ресурсов изыскивать новые возможности в различных областях и представлять их в интересах эффективного продвижения процесса разработки инноваций.

На завершающей стадии сотрудники организации ведут измерение показателей инновационного процесса и ищут пути их соответствующей настройки, включая обсуждение и принятие завершающих мер, вплоть до коммерциализации инноваций.

В последнее время в компаниях появилась неформальная организационная структура – различные сообщества работников, объединения людей со схожим профессиональным опытом. Стремящиеся к сотрудничеству и к содействию в создании инноваций, работники компаний объединяются по разным причинам: решить новые задачи при изменении стратегии предприятия; сохранить связи с коллегами при реорганизации; приспособиться к меняющимся условиям рынка. Их члены обмениваются знаниями в свободной, творческой форме, в результате чего вырабатываются новые подходы к решению проблем.

Сообщества могут вырабатывать стратегию, предлагать и обсуждать инновации, открывать новые направления деятельности компании, решать возникающие производственные проблемы, способствовать распространению передовых методов работы и помогать компаниям находить и удерживать таланты.

Неформальные объединения, профессиональные сообщества, формальные рабочие группы и команды хорошо дополняют друг друга. Их характеристики приводятся в таблице 2.

Таблица 2

Характеристики профессиональных сообществ, формальных

рабочих групп, команды проекта, неформальных объединений

Наименование объединения	Цели	Состав	Что удерживает людей вместе
Профессиональное сообщество	Развивать способности членов сообщества; накапливать знания и обмениваться ими	Все желающие	Интерес, обязательства и чувство причастности к коллективному опыту
Формальная рабочая группа	Произвести продукт или услугу	Все, кто подчиняется руководителю группы	Рабочие требования и общие цели
Команда проекта	Выполнить конкретную задачу	Сотрудники, назначенные высшим руководством	Этапы и цели проекта
Неформальное объединение	Собирать и передавать деловую информацию	Известные и знакомые по работе люди	Заинтересованность друг в друге

Профессиональные сообщества различаются так же, как и ситуации, в которых они возникают. Например, когда компанию реорганизуют и меняют ее структуру, часть работников может создать профессиональное сообщество, чтобы сохранить связи с прежними коллегами. В другой компании таким образом (т.е. с помощью сообщества) хотят адаптироваться к меняющимся внешним условиям или решить новые внутренние задачи, например, если меняется стратегия организации.

Профессиональное сообщество может объединять сотрудников одного или всех подразделений фирмы. Его члены могут принадлежать и к разным компаниям, например, генеральные директора составляют Круглый стол бизнеса, участники которого регулярно встречаются, чтобы обсудить в числе прочего, вопросы взаимодействия при создании инноваций. В сообщество могут входить десятки и даже сотни людей, но обычно в нем есть группа лидеров, заражающих своей энергией всех остальных. Большие сообщества часто подразделяются по географическому признаку или предмету обсуждения, что позволяет людям активнее участвовать в их работе.

Некоторые исследователи применяют понятие «практическое сообщество» (community of practice) для обозначения одной из разновидностей сети: она объединяет людей, которые заинтересованы в приобретении и развитии знаний в определенной области, их использовании на практике и для достижения таких целей постоянно взаимодействуют друг с другом. Это могут быть сообщества ученых, группы инженеров или специалистов (например, по маркетингу или продажам), причем не обязательно ограниченные рамками одной компании, а объединяющие людей со сходными интересами в разных организациях.

«Сообщество практики» обладает своими собственными характеристиками:

- Почти во всех организациях «сообщества практики» создаются добровольно. Никто не принуждает их членов принимать участие или как-то способствовать им.
- Когда члены сообщества работают и учатся вместе, то необязательно, чтобы они производили какие-то четко определенные результаты или же выполняли свои функции согласно строгому расписанию и в четкие сроки.
- Члены сообщества отличаются заинтересованным отношением к тому, что собрало их вместе.
- Если у них есть сформулированные цели, которые могут быть более широкими и более общими, нежели цели команд или рабочих групп. Такие же цели подвержены большей флуктуации.

- Члены сообщества стремятся обладать одними и теми же типами навыков и знаний, каким-то иным общим интересом или связующим их элементом.

- Они существуют в качестве добровольного сообщества столько, сколько требуется для решения задач, их объединивших.

Главным стимулом к вступлению в сообщества служат прежде всего получаемые их членами преимущества: возможность решать рабочие проблемы, реализовать новые идеи и строить взаимоотношения с коллегами на основе увлеченности общим делом.

Чтобы помочь сообществам организовать и поддержать их, руководителям следует: определить, какие сообщества могут усилить стратегические возможности компании; обеспечить условия для деятельности таких сообществ, чтобы они могли эффективно применять свой опыт; использовать нетрадиционные методы оценки эффективности существующих в компании «сообществ практиков».

Весьма важно интегрировать сообщества в структуру компании и оказывать им поддержку. Высшее руководство организации должно быть готово тратить время и средства на то, чтобы помочь сообществам заработать в полную силу. Так, руководителям следует вмешаться, если сообщества столкнулись с препятствиями, затрудняющими достижение прогресса. Руководство также может помочь сообществам примкнуть к родственным им видам деятельности, например к корпоративному обучению.

Один из способов укрепления «сообществ практиков» заключается в том, чтобы предоставить им официальных спонсоров и команды поддержки. Эти спонсоры и команды нужны не для того, чтобы создавать сообщества или указывать им, чем заниматься и к чему стремиться, а чтобы работать с их лидерами, обеспечивать их необходимыми ресурсами и помогать координировать свою деятельность.

С точки зрения сетевого подхода, ключом к повышению эффективности организации является способность управленческой или проектной команды заручиться поддержкой людей и организаций, чьи знания, компетенция, связи и другие ресурсы могут быть задействованы для решения инновационной задачи. Участник социальной сети отслеживает информацию более эффективно, чем корпоративный функционер; лучше и раньше других осведомлен о проблемах компании и может больше сделать для их решения; очень мобилен и, пользуясь своими контактами, может быстро переключить свои усилия с одной задачи на другую; лучше знает сильные стороны людей и, решая задачи, эффективнее использует их потенциал. Все это позволяет повышать уровень управляемости компании, ее гибкость и производительность в интересах инновационного развития.

Профессиональные сообщества напрямую контактируют друг с другом, причем их участники выступают в роли своеобразных резонаторов, позволяющих лучше слышать друг друга. Люди объединяются в такие сообщества, движимые общими интересами, и между ними отсутствуют жесткие, формализованные связи. В отличие от них в командах, создаваемых для решения определенных задач, их члены работают совместно на регулярной основе.

Обращают на себя внимание и сети знаний, которые можно рассматривать как группу людей, которые объединяются, чтобы приобрести знания или поделиться своими знаниями с другими, и расходятся, удовлетворив свои потребности в обмене знаниями. Члены таких групп, желая приобрести знания в разных областях, могут переходить из одного сообщества в другое. Нередко в организациях создают стратегические центры, связывающие между собой основные тематические сети. Такие центры создаются в соответствии с ключевыми компетенциями и возможностями компаний.

Важно усвоить, что типовая сеть сообщества по интересам предназначена для:

- объединения различных исследовательских центров, ученых, преподавателей и практиков для коллективного рассмотрения проблем развития, постановки вопросов и поиска решений;

- обмена между членами сообщества информацией и знаниями, вытекающими из опыта проводимых ими исследований и совместных обсуждений, на основе которых они смогут вырабатывать передовые методы работы и политику, а также программные установки, представляющие ценность для всех заинтересованных сторон;

- рассмотрения исследований и разработок, выполняемых членами сообщества, оказания им помощи в повышении ценности разрабатываемых продукции и услуг.

Концепция *социальных* сетей возникла намного раньше технологий компьютерных сетей, но в настоящее время, в связи с крупномасштабной компьютеризацией, приобрела особое значение. Сам термин «социальная сеть», показывающий каким образом люди связываются друг с другом теми или иными отношениями, был предложен в 1954 г. английским антропологом Джоном Барнсом. В настоящее время сотни миллионов людей во всем мире обращаются к сервисам социальных сетей для того, чтобы рассказать о своих проблемах, найти друзей, коллег и единомышленников, обсудить общие, профессиональные и научные вопросы.

Доказано, что примерно 80% всех решений в жизни человек принимает под воздействием социальных связей. Интернет делает эти связи, коммуникацию проще и эффективнее. В этих условиях в организациях и за их пределами возникла основанная на использовании информационных технологий новая структура отношений – социальная сеть как совокупность повторяющихся контактов, круг знакомств отдельного сотрудника, команды или подразделения как внутри, так и вне организации, посредством которых могут быть задействованы знания, связи и другие ресурсы для решения определенных поставленных задач: организационных, экономических, научных и других. Это – связи между людьми, которые оказывают друг другу помощь независимо от должностного статуса, места работы, профессии.

По мере перехода к экономике знаний, к инновационной экономике роль таких неформальных сетей внутри компании и между организациями с широким использованием информационных технологий становится все более значимой. Они помогают разрабатывать стратегию компании, собирая и обсуждая информацию о тенденциях на рынке, предлагают идеи новых направлений бизнеса, позволяют быстро решать неординарные задачи за счет своих экспертных ресурсов. Наряду с этим они служат каналами доступа к новым подходам и передовому опыту других компаний, развивают навыки сотрудников и стимулируют их к обучению, помогают компании привлекать и удерживать талантливых специалистов и руководителей.

Решающий фактор Интернета в этих условиях – переосмысление и трансформация коммуникативных отношений между людьми, превращение их в массовую коммуникацию. Если несколько лет назад социальные сети были замкнуты в своих границах, то теперь они интегрируют в себя весь мир, окружающий Интернет. Имеются основания полагать, что в 2011 г. в Интернете будет два миллиарда пользователей и триллион соединенных между собой объектов. При таких всеобъемлющих масштабах Интернет и возможность обмена информацией в реальном времени позволяют людям, процессам и устройствам связываться между собой гораздо быстрее и чаще, чем раньше, ускорить процесс «от идеи до внедрения».

Известно, что среднее количество знающих друг друга людей в социальных связях – примерно 120. Это фундаментальное число называется «число Дунбаре» (по имени английского социолога). Столько же устойчивых социальных связей в социуме.

Небезынтересно, что в древних доисторических деревнях жило 100-120 человек, рота насчитывает от 80 до 120 человек и так далее. Это то количество людей, которые могут эффективно взаимодействовать друг с другом и о которых человеческий мозг может помнить значимую информацию¹.

В социальной сети связи между людьми могут быть прямыми или косвенными, сильными или слабыми, односторонними или двусторонними. При этом учитывается, что социальная сеть организации включает в себя элементы открытой сети обмена информацией и закрытой сети взаимной поддержки.

Из всего имеющегося многообразия можно выделить такие виды сетей, как предпринимательские, сеть поддержки, иерархические. В первом случае сотрудник поддерживает большое количество связей с людьми, знакомыми или вообще незнакомыми друг с другом, причем каждый из них входит в еще какой-нибудь круг знакомств (так как работает в другой компании, научно-исследовательском институте, университете, в другом регионе). Следующий вид – сеть поддержки. Она представляет собой немногочисленный круг знакомых, которые часто общаются и хорошо знают друг друга. Иерархическая сеть действует, функционирует «снизу вверх» и «сверху вниз».

Если же говорить о перспективных направлениях использования социальных сетей, то это могут быть: выявление наиболее влиятельных аналитиков и талантов в отрасли, определение ключевых специалистов по продвижению инноваций, выделение групп перспективных предпринимателей на определенных рынках, выявление зависимостей между авторами блоков по разным темам, определение экспертных сообществ, формирование сообществ по интересам в университетах и научных центрах. Среди наиболее перспективных – анализ информационных потоков в организации и за ее пределами, определение способов обмена знаниями между совместно работающими людьми в организации и вне ее.

На способность сотрудников быстро получить доступ к необходимой им информации, советам и рекомендациям влияют три основных фактора: структурные и содержательные характеристики социальной сети, организационное окружение и личностные характеристики сотрудников. Чем разветвленнее сеть личных контактов, тем более разноплановую информацию сможет собрать сотрудник. Разветвленность сети также является условием эффективной адаптации менеджеров к организационным, технологическим и экономическим изменениям. Эффективность менеджеров при столкновении с новыми для них задачами тесно связана с наличием большого выбора связей, через которые они могут получить информационную или экспертную поддержку.

У сотрудников, чья личная сеть контактов не ограничена одним регионом, выходит за пределы одного подразделения и за границы компании, результативность выше, чем у сотрудников, чьи сети менее диверсифицированы. Наличие деловых и научных личных связей за пределами подразделения и компании позволяет эффективнее решать организационные проблемы, использовать более оригинальные стратегии, чаще выводить на рынок инновационные товары и услуги, укреплять конкурентоспособность компании. Разветвленная сеть не только позволяет быстрее получать информацию, но и помогает определить, как наилучшим образом ее использовать.

¹ Журнал «Эксперт». Спец. выпуск. 2-15 августа 2010 № 30-31(715). Стр. 33, 35.