

*На правах рукописи*



Малова Надежда Геннадьевна

**Формирование эффективных социальных взаимодействий  
внутри корпорации как основы инновационного развития**

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

**Специальность: 22 00 03. – экономическая социология и демография**

24 МАЙ 2007

Нижний Новгород - 2007



Работа выполнена на кафедре экономической социологии факультета социальных наук Нижегородского государственного университета им Н И Лобачевского

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент  
**Иващенко Нина Николаевна**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Малкина Марина Юрьевна**  
кандидат социологических наук  
**Стребков Денис Олегович**

**Ведущая организация:** Российский государственный институт интеллектуальной собственности (РГИИС), г Москва

Защита состоится 24 мая 2007 года в 13 00 на заседании диссертационного совета Д 212 166 14 при Нижегородском государственном университете им Н И Лобачевского по адресу 603600, г Нижний Новгород, Университетский переулок, д 7, аудитория 203

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале фундаментальной библиотеки Нижегородского государственного университета им Н И Лобачевского по адресу г Нижний Новгород, пр Гагарина, д 23, корп 1

Автореферат разослан "20" апреля 2007 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат социологических наук,  
доцент



Кутявина Е Е

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **1. Актуальность диссертационного исследования.**

Актуальность темы обусловлена изменением значимости эффективных социальных взаимодействий по мере возрастания инновационности, как основы успешной конкуренции корпораций. Развитая экономическая система движется от индустриальной модели, базирующейся на балансе между ресурсами и рынками сбыта, к модели экономики отношений, в центре которой стоит не столько доступ к ресурсам, сколько умение реализовывать себя в социальном пространстве и использовать социальные технологии для получения прибыли.

С возрастанием значения клиентоориентированности организации принципиально изменяются требования к работникам, как к высокомотивированным реальным представителям интересов компании, готовым к инновационным действиям для удовлетворения запросов клиентов и развития компании.

С точки зрения теории социального взаимодействия, организационная инновация представляет собой потенциальный источник конфликтов между рутинизированной, но хорошо формализованной экономической деятельностью, и инновационной, которая востребована рынком и обществом, но пока является слабоуправляемой и существует только в компаниях с высоким уровнем внутреннего доверия.

Организационная инновация изначально не может формально регулироваться, она должна стимулироваться и учитываться во всей жизнедеятельности организации. Очевидно, помимо материального и морального поощрения должна быть создана система взаимодействия, направленная на раскрытие инновационного потенциала сотрудников. Поиск компромисса между экономическим контролем и доверием, стимулирующим инновационную активность персонала, находится в центре дискуссий. Однако, пока этот вопрос наиболее активно рассматривался в плоскости экономической науки. Экономосоциологический подход показывает, что решение данной проблемы может быть более эффективным за счет понимания природы социально обусловленного стимулирования деятельности.

## Степень научной разработанности проблемы

Научной основой диссертации являются теории социального взаимодействия, теории институционализма, а также социология инноватики

Значительный вклад в теорию социального взаимодействия внесли Т Парсонс<sup>1</sup> и Р Мертон<sup>2</sup> Концепцию социального взаимодействия развивали такие школы и направления, как теория обмена (Д Хоманс<sup>3</sup>), теория конфликтов (Р Дарендорф и Л Козер)<sup>4</sup>, символический интеракционизм (Г Мид, Г Блюмер, И Гоффман), феноменологическая социология и этнометодология (Э Гуссерль, А Шюц, П Бергер и Т Лукман и др)<sup>5</sup>

Современная экономическая социология опирается на институциональный анализ Большую роль в формировании принципов институционализма сыграли идеи Э Дюркгейма, Т Парсонса, Й Шумпетера<sup>6</sup>

К основоположникам институционализма относят Т Веблена и Дж Коммонса, У Митчелла<sup>1</sup> Всплеск интереса к данной теме связывается с возникновением модифицированной во второй половине XX столетия исследовательской программы, получившей название «новый институционализм», основы

<sup>1</sup> Парсонс Т, О структуре социального действия – М Академический Проект, 2000 с 415-424, ISBN 5-8291-0016-9

<sup>2</sup> Американская социологическая мысль Тексты Перевод/Сост Е И Кравченко Под ред В И Добренкова -М Изд-во МГУ,1994 -495,[1] с На тит л и пер авт Р Мертон, Дж Мид, Т Парсонс, А Шюц, ISBN 5211030990

<sup>3</sup> Homans G C Social Behavior Its Elementary Forms New York Harcourt Brace Javanovich 1974

<sup>4</sup> Дарендорф Р, Современный социальный конфликт Очерк политики свободы Серия "Университетская библиотека", ISBN 5-8243-0370-3, 288 с, Козер Л А, Мастера социологической мысли Идеи в историческом и социальном контексте/Л А Козер, Пер с англ Т И Шумиловой, Под ред И Б Орловой -М НОРМА,2006 -513 с, ISBN 5891239639

<sup>5</sup> Гуссерль, Э Кризис европейских наук и трансцендентальная феноменология Введение в феноменологическую философию/Э Гуссерль, Пер с нем Д В Складнева, Предисл В Бицеля -СПб Владимир Даль Фонд "Университет", 2004 -(Классика философии) -398 с, ISBN 5936150178, Бергер П, Лукман Т, Социальное конструирование реальности Трактат по социологии знания 2001, Изд-во Медиум, - 162 с, ISBN 5-85691-036-2, Шюц А, Мир, светящийся смыслом, РОССПЭН, 2004 – 1056 с, ISBN 5-8243-0513-7

<sup>6</sup> Шумпетер Й А, История экономического анализа В 3 т / Й А Шумпетер, Пер с англ под ред В С Автономова -СПб Экон шк -(Университетская библиотека, Вып 33) Т 3 - 2001 -1664 с ISBN 5900428656 - 0415108888

которого заложил Р Коуз, в дальнейшем идеи получили продвижение в трудах Д Норта, О Вильямсона<sup>2</sup>

Среди экономосоциологов, работающих в институциональной парадигме, преобладают представители американской школы У Бейкер, Н Биггарт, П Димаджно, В Ни, У Пауэлл, Р Сведберг, Н Флигстин<sup>3</sup> Значительный вклад в развитие институциональной мысли в нашей стране внесли российские экономисты и социологи С Г Кирдина, Г Б Клейнер, Я И Кузьминов, А Н Нестеренко, А Н Олейник, В М Полтерович, В В Радаев, А Е Шаститко и др<sup>4</sup>

Другим важнейшим направлением, на которое опирается диссертационное исследование, является социология инноватики Инноватика определяется как наука о целенаправленных изменениях, нововведениях или наука об управляемом развитии<sup>5</sup> Инновационная деятельность с точки зрения социологического подхода рассматривается в трудах А М Вилинова, П Н Завлина, Е В Иванцова, Э А Искандарова, Л Я Косалса, Ю А Карповой, Н И Лапина и других<sup>6</sup> Наибольший вклад в становление первоначальных представлений об инновациях в общественной жизни внесли Г Тард (определивший отношение в обществе к

---

<sup>1</sup> Veblen, T The Place of Science in Modern Civilization and Other Essays / T Veblen – New York Russell and Russell, 1919 – 420 p

<sup>2</sup> Норт Д, Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер с англ А Н Нестеренко – М Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997 – 180 с, ISBN 5-88581-006-0

<sup>3</sup> Западная экономическая социология Хрестоматия современной классики Сост и науч ред В В Радаев, Пер М С Добряковой и др — М Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004 — 680 с ISBN 5-8243-0574-9

<sup>4</sup> Кирдина С Г, Институциональные матрицы и развитие России – Новосибирск ИЭиОПП СО РАН, 2001 – 308 с ISBN 5-89665-053-1, Нестеренко А Н Экономика и институциональная теория – М Эдиториал УРСС, 2002 – 415 с. (1) 978-5-8360-0442-2, Олейник А Н Институциональная экономика – М Инфра-М, 2000 – 416 с ISBN 5-16-001221-4, Радаев В В, Новый институциональный подход построение исследовательской схемы [Электронный ресурс] / В В Радаев // Экономическая социология – 2001 – Т 2, № 3 – С 5–26, Шаститко А Е, Неинституциональная экономическая теория – М Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 1999 – 465 с, ISBN 5-7218-02-39-1

<sup>5</sup> Пригожин А И, Нововведения стимулы и препятствия – М, 1989, ISBN 5-250-00329-x

<sup>6</sup> Лапин Н И Системно-деятельностная концепция исследования нововведений/ Диалектика и системный анализ – М, 1986, Рывкина Р В, Косалс Л Я Социальный механизм инновационных процессов – Новосибирск Изд-во Наука, 1989, ISBN 5-02-029121-8, Карпова Ю А Введение в социологию инноватики Учебное пособие – СПб Питер, 2004 – 192 с ISBN ISBN 5-469-00132-6, Социология инноватики теория и практика Доклады и выступления на

изобретениям и нововведениям, как индикатор прогресса) и Й Шумпетер (сделавший акцент на роли в экономическом процессе руководителя с новыми качествами)<sup>1</sup>

Инновационное развитие общества все чаще связывают с креативностью. Влияние социокультурных факторов на развитие и специфику инновационной системы изучались в работах таких ученых, как С Шане, К Миллер, П А Хербиг<sup>2</sup>

Со второй половины 60-х годов получила широкое применение линейная модель «рыночного притяжения» инноваций (market pull, need pull). Научно-исследовательские разработки являются в этом случае реакцией на запросы рынка.

Цепная модель (chain-link model) Клайна-Розенберга разделяет инновационный процесс на пять стадий: идентификация потребности на потенциальном рынке, изобретение нового товара или процесса для удовлетворения потребности, детальное проектирование и испытание, полномасштабное производство и маркетинговая (распределительная) деятельность<sup>3</sup>.

Переход от рассмотрения инновации как преимущественно последовательного к параллельному процессу, включающему в себя одновременно элементы от исследования идеи до сбыта, интеграцию НИОКР с производством, а также создание межфункциональных рабочих групп, объединяющих, например, технологов, экономистов и маркетологов, работающих вместе в команде и имеющих своего лидера.

Использование принципов воздействия на социальные отношения внутри корпорации в контексте теорий инновационного развития до настоящего времени теоретически не проработано и в практической деятельности не применяется. Отсутствует также прикладной инструментарий оценки мотивации персонала к инновационной деятельности, недостаточно обоснованы количественные критерии

---

первой международной конференции по социологии инноватике, Москва 24-26 ноября 2005 – М РГИИС, 2006 – 503 с, ISBN 5-89508-038-3

<sup>1</sup> Тард Г, Социальная логика – СПб 1996, ISBN 5-89508-038-3

<sup>2</sup> Herbig P. The innovation Matrix. Westport Connecticut – London, 1994

<sup>3</sup> Kline SJ and Rosenberg N. An Overview of Innovation / In R. Landau and N. Rosenberg (eds) The Positive Sum Game. -Washington, DC: National Academy Press, 1986

рии и качественные показатели инновационной деятельности сотрудников. Актуальность решения этих проблем определяет цели, задачи, объект и предмет исследования.

**Объектом исследования** являются социальные взаимодействия внутри корпорации.

**Предметом исследования** выступает процесс влияния качества внутрикорпоративных взаимодействий на инновационное развитие организации и ее членов.

**Цель исследования** – изучить влияние социальных взаимодействий внутри корпорации на ее инновационное развитие, выявить основные факторы, способствующие формированию ценностей и мотивации к инновационной деятельности, разработать рекомендации по совершенствованию управленческих технологий, стимулирующих инновационную активность персонала.

В соответствии с целью исследования в диссертации ставятся и решаются следующие задачи.

- 1 систематизировать экономические и социологические подходы к исследованию проблем влияния социальных взаимодействий на раскрытие инновационного потенциала работников и корпорации в целом,
- 2 смоделировать различные типы социальных взаимодействий и оценить степень их влияния на инновационность поведения сотрудников корпорации,
- 3 изучить ориентации и мотивации сотрудников на инновационную деятельность в зависимости от разных типов функционирования корпорации,
- 4 выявить основные типы стратегий взаимодействия сотрудников с корпорацией, объясняющие основные типы социальных взаимодействий внутри нее,
- 5 разработать рекомендации, направленные на стимулирование инновационного развития корпорации путем воздействия на социальные взаимодействия.

## **Теоретико-методологические основы исследования**

Методологической и теоретической основой исследования является системный подход, специфика которого состоит в ориентации на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих его механизмов, выявление многообразных типов связей и сведение их в единую теоретическую картину

В диссертации применяется междисциплинарный подход к изучению социальных взаимодействий, требующий привлечения результатов фундаментальных исследований, реализуемых на стыке экономической и социологических теорий

Концептуальный подход к решению основных задач исследования основан на принципах институционального анализа современной экономической социологии. Теоретико-методологический базис исследования составили новый институциональный подход экономической социологии, теория социального капитала, концепция оппортунистического поведения и механизмов принуждения к исполнению правил

### **Эмпирическая база исследования**

Диссертационная работа строится на комплексном анализе документов, регулирующих внутрикорпоративное взаимодействие в организациях, теоретических исследований в научной литературе, результатах вторичного социологического анализа, а также на авторских исследовательских работах

Для проведения вторичного анализа использованы результаты серии социологических исследований, организованных «Российской ассоциацией менеджеров» в период с 2000 по 2006 г по проблемам корпоративной культуры и мотивации персонала. В состав обследований входили как руководители предприятий, так и сотрудники 100 корпораций

Автором разработана и реализована методика комплексного анализа, включающая в себя серию деловых игр, обучающих тренингов и опрос 95 работников в трех финансовых организациях

## **Научная повизна**

1 Определен комплексный подход к изучению процессов влияния социального взаимодействия в организации на раскрытие инновационного потенциала сотрудников на базе основных предпосылок экономической социологии (укорененность в конвенциях и институтах, рациональное действие и система коммуникационных статусов, легитимация систем мотивирования и социальный контекст деятельности корпорации)

2 Разработаны методики проведения деловых игр, в ходе которых в форме фокус-групп моделировались типы социального взаимодействия, посвященные аспектам изучаемой проблематики. Выявлены закономерности изменения установок и ориентаций на инновационную деятельность среди работников банка в зависимости от их понимания миссии, целей и задач организации, а также типов социальных реакций их малых групп

3 Спроектирована и апробирована методика анализа ориентаций сотрудников на инновационную деятельность в ходе реализации разных типов деятельности: командной работы, индивидуального обслуживания клиента, текущей плановой работы

4 Разработана типология стратегий взаимодействия сотрудника и организации, позволяющая объяснить основные проблемы организации социальных взаимодействий внутри корпорации и дифференцированно воздействовать на социальные группы, реализующие разные типы стратегий

5 Предложены рекомендации по совершенствованию управленческих воздействий на процессы социального взаимодействия внутри корпорации путем создания положений о компетенциях, методах стимулирования индивидуальной и командной работы, принципах клиентоориентированности

## **Основные положения, выносимые на защиту**

1 Для изучения процесса формирования ориентаций на инновационную деятельность исследованы основные экономсоциологические подходы к

социальному контексту деятельности корпорации, принципы развития инновационного потенциала персонала и мотивации сотрудников. Обосновано, что организационная инновация, рассматриваемая как форма эффективных социальных взаимодействий, тесно связана с понятием доверие и нуждается в новых подходах, как к изучению, так и стимулированию.

2 В процессе разработки методик и проведения деловых игр было установлено, что рассмотрение деятельности сотрудников корпораций с учетом аспектов социального взаимодействия позволяет преодолеть многие противоречия, порождаемые использованием традиционных экономических моделей рационального действия в рамках соподчинения. Правильная расстановка приоритетов выступает конвенциональнообразующей основой, на которой держится принятие экономического решения в каждый конкретный момент. Однако, сам приоритет является результатом социального взаимодействия руководителя и сотрудника, сотрудника и клиента, носит характер согласования ценностей и интересов. В организации должны быть созданы регламенты, принимаемые и отстаиваемые большинством сотрудников. Административные методы формализованной системы поощрения и наказания не принесут эффекта. Социальная значимость тех или иных видов экономической деятельности накладывает значительный отпечаток на поведение внутри корпорации, активизируя ролевые функции, выходящие за рамки деятельности конкретной корпорации. Гордость достигнутым социальным положением становится важным фактором трудовой и инновационной мотивации.

3 Анализ ориентаций персонала банковской структуры выявил наличие скрытого потенциала к инновационной деятельности. Работникам хотелось бы больше времени тратить на творческую деятельность – на разработку идей для своей работы, на проработку предложений по ее усовершенствованию. В целом, продуктивный рабочий день в банке, по итогам анализа экспериментальных данных, должен на 31 % состоять из общения с клиентами, на 29 % - из работы с документацией, на 28 % - из креативной деятельности и на 12 % - из отдыха и неформального общения с коллегами. Прослеживается прямая зависи-

мость между инновационностью и такими факторами, как готовность руководителей к делегированию полномочий, количественному составу коллектива, степени доведения целей деятельности организации и структурой решаемых коллективом задач

4 В результате анализа было выделено шесть типов стратегий взаимодействия сотрудника и организации, получившие следующие условные названия команда, активная включенность, периферийная включенность, дистанцированное партнерство, отстраненность, низкий уровень активности и заинтересованности. Характерные черты группы «Команда»: ощущение полной включенности в деятельность организации, высокая готовность к социальным взаимодействиям, ощущение достаточной свободы в действиях и доверия менеджеров к работникам. «Активная включенность» характеризуется отсутствием вовлеченности в команду банка, но наличием ощущения включенности в организацию. Данная группа – потенциальные члены «команды», которые хотят быть полезными в организации, но нуждаются в более четком определении вектора их инновационной деятельности. «Периферийную включенность» отличает отсутствие желания креативно работать в банке. Она представляет собой не творческую группу, которая, тем не менее, способна выполнять конкретные задачи руководителя, полностью доверяя его профессионализму. Для «дистанцированного партнерства» характерно ощущение неполной, частичной включенности в деятельность организации. Группа состоит в основном из сотрудников, которые будут полезны в организационных инновациях, не связанных с социальным взаимодействием. «Отстраненность» представляет собой позицию исключенности из коллектива и организации. Данная группа достаточно лояльна к организации работы банка, четко представляет себе организацию, в которой работает, в целом довольна текущим положением дел, но не будет выходить за рамки формально предписанных правил. «Низкий уровень активности и заинтересованности» характеризует последнюю, шестую, стратегию - это своеобразный «пассив» организации.

5 Наиболее важным инструментом, стимулирующим инновационную

деятельность в банковской сфере, является не столько экономической мотивация, сколько возможность карьерного роста. Эффективные формы управленческого воздействия закреплены в рекомендациях по внедрению системы мотивации и карьерного роста персонала, в корпоративной политике взаимодействия с клиентами, регламентах деятельности комитета развития бизнеса банка, технологического и финансового комитетов. Дифференциация требований к креативной и инновационной деятельности осуществлена через внедрение нормативных документов о компетенциях работников и руководителей разного уровня и направлений банковской деятельности. Созданы предпосылки для структурных изменений, обеспечивающих командную работу, и проанализирована система легитимации материального поощрения сотрудников за креативную и клиентоориентированную деятельность как обязательная процедура.

### **Теоретическая и практическая значимость исследования**

Теоретическая значимость работы заключается в том, что в ней обосновываются необходимость и преимущество экономсоциологического подхода к изучению процессов влияния социальных взаимодействий на раскрытие инновационного потенциала. Экономсоциологические методики исследования внутрикорпоративных социальных взаимодействий, апробированные автором, позволяют осуществить анализ и формировать в различных организациях более эффективную политику стимулирования инновационной деятельности персонала.

Разработанные в диссертации методы исследования и методики создания социальных технологий являются универсальными и могут быть использованы в управленческой практике различных организаций, а также в учебном процессе.

### **Апробация результатов исследования**

Основные положения и выводы обсуждены на заседании кафедры экономической социологии факультета социальных наук Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского.

Результаты диссертационного исследования использованы в ходе практиче-

ской управленческой работы автора, в процессе межвузовского исследовательского сотрудничества, возглавляемого кафедрой экономической социологии факультета социальных наук ННГУ, в работе Научно-исследовательского центра экономических общественных наук

Основные положения диссертационной работы нашли отражение в четырех публикациях, в том числе одной в рецензируемом издании, общим объемом 2,9 п л , а также были представлены и обсуждены на шести всероссийских и международных конференциях «Социология социальных трансформаций» (Нижний Новгород, 2003 г ), 5-м Всероссийском банковском форуме «Банки и экономический рост в регионах Роль банков в реализации региональных инвестиционных программ» Нижний Новгород, сентябрь 2004 г ), Пятой международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики Региональный аспект» (Нижний Новгород, апрель 2005 г ), на всероссийской конференции «Организация в фокусе социологических исследований» (Нижний Новгород, апрель 2005 г ), на конференции "Состояние рынка драгоценных металлов и перспективы банковской деятельности на трансформирующемся рынке" (Нижний Новгород, октябрь 2005 г , ) в рамках Третьей международной выставки-ярмарки «Салон «Престиж», бизнес-встрече «Деловой туризм и индустрия МІСЕ Подготовка кадров, проблемы и перспективы развития в гостиничном и туристском бизнесе» (Торгово-промышленная палата Нижегородской области, февраль 2007 г ), Шестой международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики Региональный аспект» (Нижний Новгород, апрель 2007 г )

### **Структура диссертации**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во Введении обосновывается актуальность выбора темы диссертационного исследования и характеризуется степень изученности данной проблемы на современном этапе, формулируется объект, предмет, цели и задачи исследования, определяется методологическая и теоретическая база исследования, его научная новизна и практическая значимость

Первая глава «Теория и практика социального взаимодействия внутри корпораций» посвящена изучению проблематики, присущей современному этапу корпоративного управления, анализу понятийного аппарата экономсоциологических исследований проблем эффективности развития организации и реализации инновационного потенциала

Проведенный анализ показывает, что особенное внимание к данной проблематике требуется уделить компаниям

- находящимся на стадии роста, реорганизации, структурирования или любой трансформации, когда необходимо исключить дисбаланс интересов социальных групп, функциональных взаимосвязей статусов и добиться изменения осознания коллективом новых приоритетов,

- технологически ориентированным на зависимость от человеческого фактора, на количество клиентов и качество клиентского обслуживания,

- достигшим высокой стадии развития, исчерпавшим возможности для дальнейшего завоевания или сохранения конкурентных позиций без инновационного процесса

Формирование стремления к командной работе является важнейшей составляющей создания фундамента успеха, в первую очередь путем формирования сплоченной команды высшего руководства, повышения планки требуемых достижений, оживления активности через амбициозность планов на фоне устранения организационных барьеров

Вытекающими отсюда задачами являются установление приоритетности и взаимной увязки трех систем, оказывающих наибольшее влияние на корпоративное поведение организация взаимодействия собственников и топ-

менеджеров, управление инновациями, обеспечивающее раскрытие кадрового потенциала, планирование и управление эффективностью бизнеса, ориентированное на достижение поставленных целей и показателей

Понимание экономического взаимодействия, как социально-ориентированного процесса, позволяет преодолеть многие противоречия, порождаемые использованием традиционных экономических моделей рационального действия в рамках соподчинения. На основе подходов современной экономической социологии<sup>1</sup>, получивших подтверждение в ходе исследования процессов изменения российских корпораций<sup>2</sup>, выявлено, что взаимодействие внутри корпорации

- социально ориентированный процесс, при котором сотрудники и отдельные группы в ходе коммуникации своим поведением влияют друг на друга, вызывая ответные реакции,
- набор правил, регулирующих совместную деятельность, что соответствует укорененности в конвенциях и институтах,
- внутренний социальный механизм с обычаями и конвенциями, структурирующими деятельность в корпорации под влиянием более широкого социального контекста, чем прямое административное воздействие

Инновационный процесс — это не просто внедрение чего-либо нового, а такие изменения в целях, условиях, содержании, средствах, методах, формах организации производственного и управленческого процессов, которые обладают новизной, потенциалом повышения эффективности процессов в целом или каких-то их частей

Новые эмпирические данные, основанные на исследовании реальных инноваций, доказали, что в инновационном процессе потребности рынка также имеют большое значение. Как показала практика, внутри подразделений НИОКР

---

<sup>1</sup> Н. Биггарт. Социальная организация и экономическое развитие // Экономическая социология. Новые подходы к институциональному и сетевому анализу / Сост. и науч. ред. В. В. Радаев, Пер. М. С. Добряковой и др. М.: РОССПЭН, 2002. с. 252-256, ISBN 5-8243-0353-3

<sup>2</sup> Проблемы и перспективы развития банка Аналитический отчет по результатам проведения организационно-деятельностной игры «Наш банк», НИСОЦ, 2004

зародилось только 25-30% всех идей, лежащих в основе нововведений. Понятия инновационного потенциала корпорации формулируется как совокупность организационно-управленческого, производственно-технологического, научно-технического, инвестиционно-экономического и интеллектуально-креативного потенциалов (ресурсов). В каждой составляющей выделяются структурные элементы, всесторонние исследования которых и их сочетаний приводят к выводу, что объективное стремление к инновациям осуществляется через людей, осознанная деятельность персонала в корпорации влияет на создание благоприятной среды для появления и воплощения новых идей.

Инновационный потенциал персонала корпорации можно определить как интегрирующую совокупность инновационных способностей и возможностей персонала осуществлять устойчивое развитие корпорации на основе инноваций.

В настоящее время к основным факторам развития инновационного потенциала персонала относят эффективность управления знаниями, адекватные организационные формы и структуры управления корпорацией, наличие внутреннего предпринимательства, использование новых информационных технологий, мотивационные механизмы, наличие лидерства и командного подхода в управлении, а также развитие инновационной корпоративной культуры в целом.

В ходе реализации исследовательской программы создания конкурентоспособного механизма взаимодействия личностей различного статуса и социальных групп с учетом проблем и перспектив развития банковской системы в целом и каждого банка в отдельности, была проведена серия организационно-деятельностных игр.

Основными целями проведения деловой игры являлись

- выявление точек роста банка, возможностей для внедрения новшеств и повышение клиентоориентированности при обеспечении жесткой системы технологических и функциональных ограничений,
- анализ особенностей мотивационной функции управления процессом пробуждения у работников активной инновационной деятельности в соответствии с миссией и стратегическими целями корпорации,

- создание системы стимулов, как материальных, так и нематериальных (наращивание духовных ценностей, расширение сознания, реализация эстетических чувств, развитие причастности и вовлеченности, процесс самовыражения и самореализации генераторов идей, ответственность работодателей и общества перед работниками),

- видоизменение функций контроля и оценки

Предложенные подходы к созданию действенной системы развития инновационного потенциала персонала имеют выход на внедряемые на практике методы управления, как инновационным потенциалом каждого члена коллектива, так и корпорацией в целом

Во второй главе **«Диагностика пространства внутри корпоративного взаимодействия»** подробно изложены проблемы российских корпораций, связывающие стратегические цели развития корпорации и текущие задачи с процессами раскрытия инновационного потенциала персонала и требованиями к сотрудникам

В результате проведения исследований на базе нескольких региональных банков и филиалов крупных финансовых институтов были выявлены общие факторы, влияющие на проблемы формирования эффективной внутрикорпоративной системы

- 1) позиционирование на рынке и зависимость самоидентификации менеджеров с политикой привлечения клиентов, брэндом, имиджем банка,

- 2) отсутствие понимания возможностей раскрытия уникальных конкурентных преимуществ корпорации менеджерами, сотрудниками и руководителями в той степени, которые являются благоприятными для выполнения человеком должностных обязанностей,

- 3) негативное влияние на каждого сотрудника стереотипов, связанных со становлением и функционированием российской банковской системы в переходный период, укорененных как клиентами, так и общественным мнением,

- 4) отсутствие механизма доведения корпоративных ценностей до сотрудников и недооценка структурообразующего влияния миссии, как на выстраивание

клиентской политики, так и на качество выполнения каждым сотрудником ежедневных, рутинных обязанностей,

5) отсутствие механизма влияния стратегического развития организации на процессы долгосрочного и краткосрочного бизнес-планирования и осознания целей собственного инновационного развития каждым сотрудником, менеджером при выполнении текущих планов

Сопоставление восприятия банка менеджерами и сотрудниками показывает, что коллектив имеет множество точек соприкосновения, обеспечивающих построение эффективного социального взаимодействия, выступающего основой брэндостроительства. Проблемной зоной восприятия банка его персоналом является восприятие конкуренции не как борьбы за реального клиента, а как строчки во всероссийском или международном банковском рейтинге или количество рекламы. Работа банковских учреждений в регионе производит впечатление хорошо отлаженной бюрократической машины, работающей вне рынка, маркетинговые исследования носят формальный характер и бывают востребованы только на этапе становления новых банковских подразделений. Ни одна из целей, названных менеджерами при создании, не была конкретизирована в последующем через систему мероприятий. При обязательном наличии показателей, которые нужно достигнуть, на разных этапах наблюдается слабое отражение или отсутствие пошаговых действий для их реализации. Цели в большей степени взаимосвязаны с выполнением должностных обязанностей и контролем работы подчиненных. Соответственно не прослеживаются взаимосвязи между стратегическими целями развития организации, тактическими шагами и задачами, которые ставятся перед персоналом банка.

В качестве основной проблемы, выявленной на первоначальном этапе диагностики, является отсутствие адекватных форм мотивации сотрудников, позволяющих совместить инициативу и качественную реализацию текущих задач.

Ни один из менеджеров анализируемых корпораций не стал конкретизировать свои требования к подчиненным и взаимоувязывать их с показателями работы подразделения, а тем более с системой мотивации. Существующий механизм неформальной системы договоренностей и понимание приоритетов, определяемых

руководством сиюминутно, приводит к противоречивым ситуациям. Понимание клиента, как главной ценности, позволяет решать многие проблемы, но не устраняет возникающие недоразумения.

Изменение состава и качества решаемых задач, расширение клиентской базы влечет за собой делегирование полномочий и требует инструментария, повышающего инициативность и ответственность за инновации. Клиентоориентированные сотрудники расширяют понятие «правильная расстановка приоритетов», как основу экономически обоснованного решения в каждый конкретный момент времени. Однако, сам приоритет является результатом социального взаимодействия руководителя и сотрудника, сотрудника и коллеги, непосредственно выполняющего дальнейшую обработку операции, сотрудника и клиента и носит характер согласования присущих каждому ценностей и интересов.

Исследование динамики изменения состояния корпоративного управления спустя два года выявило, что прежде в качестве основных стратегических целей развития банка работники называли следующие: «расширение клиентской базы», «расширение спектра предлагаемых услуг», «развитие инфраструктуры, поглощение регионального банка» и «реклама в СМИ». В ходе нового исследования было выявлено, что для 31 % банковских работников ближайшее будущее связано с надежностью и стабильностью кредитного института, для 22 % банковских работников характерно представление о банке в ближайшем времени как о крупном, просторном, с большой клиентской базой. Это соответствует двум стратегическим целям, высказанным два года назад, а именно «расширение клиентской базы» и «развитие филиальной сети». При этом 19 % работников банков представляют расширение их организаций как постоянно действующий процесс, который в 2010 году будет идти полным ходом.

Представления о процветающем и привлекательном для клиентов банке составляют 17 и 14 % соответственно. При этом 6 % сотрудников видят банк в 2010 году известным и узнаваемым. И это может свидетельствовать о желании сотрудников работать в уважаемом банке, который известен, вызывает доверие, а потому привлекателен. Кроме того, 8 % служащих хотели бы видеть банк конку-

рентоспособным, а 11 % - даже лидирующим. Такие представления о банке отражают не что иное, как цель, обозначенную два года назад в виде необходимости рекламы в СМИ и поглощения другого банка с развитой инфраструктурой. Видение банка как доходного, рентабельного и эффективного характерно для 8 % работников банка. Серия проведенных деловых игр выявила необходимость создания механизма командного взаимодействия в процессе возникновения инновационных идей.

Социальные взаимодействия, возникавшие в ходе деловой игры, отражали основные проблемы внедрения инноваций в корпорации. В анализируемых нами корпорациях в ходе деловых игр с менеджерами выделение неформального лидера протекало в двух плоскостях: умение выдвигать инновационные идеи и аргументировано их отстаивать. Одной из главных задач организационно-деятельностной игры являлось определение межличностного взаимодействия и потенциала построения команды. Особенности внутригруппового взаимодействия оказывают значительное влияние на формирование команды. В результате анализа оценочных управленческих качеств был рассчитан индекс групповой сплоченности, который составил 0,3 при норме 0,6-0,7<sup>1</sup>. Деятельность менеджеров не носит характер групповой работы и требует формирования механизма объединения в единую команду. Одним из важных результатов организационно-деятельностной игры является возможность определения позиций, ролей участников в коллективе, их позиционирования по отношению друг к другу. Таким образом, командное решение вопроса развития выстраивается не только на основе рационального выбора (все участники игры обладали высоким уровнем экспертной квалификации для данной работы), но и системой позиционирования внутри коллектива.

Для клиентоориентированного предприятия мотивирующим моментом является создание условий для работы и особый психологический климат, зависящий, в первую очередь, от руководителя, например, настроение людей на работе, удовлетворение от деятельности. Таким образом, в организации должны быть созданы

---

<sup>1</sup> Индекс групповой сплоченности рассчитывается как сумма взаимных выборов (максимальная оценка управленческих качеств — 5) разделенная на общее число возможных выборов

правила игры, поощрения, принимаемые и отстаиваемые большинством сотрудников. Введение административными методами формализованной системы поощрения скорее будет тормозить работу и не позволит сформировать команду. Мотивирующая атмосфера в банках представляется как достаточно регламентированная, но в меру демократичная, основанная на доверии друг к другу, и воздействующая на формирование доверия клиентов к банку.

Мотивация сотрудников и менеджеров имеет сложную многофакторную социально-экономическую структуру, при этом влияние каждого фактора на различные группы неодинаково. Для сотрудников более важно, чем для менеджеров своевременность и размер выплаты заработной платы, для молодых сотрудников важным аспектом воздействия являются карьерные ожидания.

Важнейшими составляющими социального взаимодействия являются социальная престижность, гордость за профессиональную принадлежность, доверие к сфере деятельности. При этом к снижению доверия и потере престижа может привести целый ряд факторов: от государственного контроля над отраслями до межкорпоративных конфликтов и деструктивной конкурентной борьбы.

В третьей главе «**Формирование эффективных социальных взаимодействий внутри корпорации**» отражены основные предпосылки, создающие основу инновационного развития.

Особенности организации управленческого процесса в банковской среде связаны большим количеством ежедневных текущих операций, входящих в должностные обязанности менеджеров и сотрудников. Внедрение инноваций связано с конкретизацией требований топ-менеджеров к менеджерам и руководителей к подчиненным и взаимоувязкой с показателями деятельности и системой мотивации. Делегирование полномочий, поощрение инициативности, создание эффективной системы межличностных коммуникаций призваны способствовать развитию инновационного потенциала, включающего в себя как поддержку креативности, так и формирование команды, нацеленной на внедрение инноваций.

Недооцененными на российских предприятиях являются такие методы сплочения и идентификации коллектива, как корпоративный стиль, включающий тре-

бования к одежде, к обстановке на рабочем месте, отсутствию лишних предметов и бумаг. К характеристикам корпоративной культуры относится распоряжение фактором времени и наличие в графике работы времени на проработку инноваций (на проработку нововведений служащие затрачивают 16 %)

Выявленное в ходе эксперимента стремление к инновационной деятельности подтверждает наличие скрытого потенциала в клиентоориентированных организациях с высоким уровнем профессиональных кадров

Владение клиентоориентированностью как компетенцией может быть представлено в виде трех уровней. Первый, «базовый» уровень – работник понимает важность приоритета потребности клиента, но иногда игнорирует интересы и запросы клиента, затягивает решение его проблем. Второй уровень, «сильный» – работник идет навстречу пожеланиям клиента, даже если это затрудняет работу. Он медленно реагирует на проблемы, поднятые клиентом. И, наконец, третий, «лидеский» уровень включает в себя знание политики и стандартов в области работы с клиентами, создающий новые схемы и методы работы с целью повысить удовлетворенность клиента<sup>1</sup>. При этом возникает эффект обратной связи, дающий дополнительный стимул к развитию инновационности.

Для подавляющего большинства работников банка клиент остается центром высшей ценности в работе. Сохраняется ориентация на максимальное удобство для клиента взаимодействовать с банком, что соответствует положениям, указанным в «Словаре компетенций» банка и в «Памятке сотрудникам Банка». В результате анализа было выделено шесть типов стратегий взаимодействия сотрудника организации, получивших следующие условные названия: команда, активная включенность, периферийная включенность, дистанцированное партнерство, странность и низкий уровень активности и заинтересованности.

Авторская методика представляет собой комплексный анализ графическо-схематичного изображения сотрудником себя и организации, в которой он работает, и ответов на предложенную анкету.

Для группы «команда» характерно ощущение полной включенности в деятельность организации, готовность взаимодействовать в коллективе. Члены команды практически полностью признают наличие факта доверия менеджеров к работникам и сотрудников банка по отношению к принимаемым решениям руководства. К отличительным особенностям группы относится высокий уровень креативности ее членов. Группа «команда» является сформировавшимся центром организации, которая привносит в деятельность организации инновационность.

Вторая группа, именуемая «активная включенность», характеризуется отсутствием вовлеченности в команду банка. Однако, для нее характерно ощущение включенности в процессы. Данная группа – потенциальные члены «команды», желающие активно участвовать в преобразовании банка, прорабатывать и воплощать в жизнь идеи по усовершенствованию своей организации, но из-за меньшей однородности по составу имеет свои специфические особенности, работники хотят быть полезными в организации, но им не задали вектора деятельности. Необходимо привлечение этих людей для работы над совершенствованием банка, где они будут выступать активными сподвижниками группы «команда». «Команда» и «активная включенность», таким образом, образуют ядро активной части персонала банка.

Третья группа «периферийная включенность», характеризуется отсутствием чувства вовлеченности в команду, но чувствует свою принадлежность к организации вообще, имеет еще менее выраженную точку зрения относительно организации работы в банке. Данная группа более поляризована в своих мнениях и составе. Данную группу отличает отсутствие желания креативно работать в банке. Группа представляет собой неактивную, нетворческую часть организации, которая, однако, способна выполнять конкретные задачи руководителя, полностью доверяя его профессионализму.

Четвертая группа названа «дистанцированное партнерство». Для данной группы характерно ощущение неполной, частичной включенности в деятельность

---

<sup>1</sup> Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин – М. Журнал «Управление персоналом», 2005 – С. 38 –

организации Представление о команде в банке отсутствует Большая часть работников взаимодействует с клиентами несколько раз в неделю или практически не взаимодействует Эта группа состоит, в основном, из людей, которые будут полезны в работе с документацией и созданием каких-либо разработок для банка с минимальным взаимодействием с клиентами и сослуживцами

Группа «отстраненность» характеризуется чувством абсолютной исключенности из коллектива и организации, полностью состоит из рядовых сотрудников банка, 75 % из которых работает в банковской сфере уже довольно давно – от 10 до 15 лет При этом подавляющее большинство довольно организацией рабочего дня и не хотело бы что-то менять

Работники данной группы отрицают наличие индивидуализма в выполнении обязанностей и полностью доверяют своим руководителям

Шестую группу составляют те, кто не заполнил вопроса, построенного на основе психологической методики Группа получила название «низкий уровень активности и заинтересованности» Данная группа абсолютно не включает в себя молодых работников и состоит преимущественно из тех, кто работает от 10 до 15 лет в банковской сфере Для них также характерно наименьшее заполнение открытых вопросов, что говорит о наиболее низкой степени желания проработать новые идеи для своей работы, двигаться по направлению усовершенствования организации, принимая самое активное участие в этом процессе Это своеобразный «пассив» организации

Сбалансированное инновационное развитие корпорации определяется соотношением между размерами выделенных групп и силой влияния каждой на остальные

**В Заключении** подводятся итоги диссертационного исследования, сформулированы выводы и рекомендации по практическому применению результатов исследования

В результате проведения диссертационного исследования вскрыты основные противоречия, возникающие при переходе от теоретических схем изучения мотивации

вазии инновационной деятельности к эмпирическому анализу установок сотрудников. Понимание экономического взаимодействия, как социально-ориентированного процесса, позволяет преодолеть противоречия, порождаемые использованием экономических моделей рационального действия в рамках соподчинения. Командное решение проблем инновационного развития корпорации выстраивается не только на основе рационального выбора, но и определяется системой позиционирования внутри коллектива.

Выделенные на основе типологического анализа стратегии взаимодействия работников и организаций позволяют, как проводить диагностику состояния инновационного потенциала корпораций, так и воздействовать на процессы мотивации работников к инновационному развитию.

С использованием полученных в исследовании результатов разработаны рекомендации по формированию внутрикорпоративных механизмов повышения эффективности социальных взаимодействий. Для достижения долгосрочного результата обобщены тенденции процессов развития инновационного потенциала в банковских организациях и факторы, которые могут оказать влияние на корпоративное управление. Для практического применения определено содержание внутренних документов корпорации: регламентов деятельности комитетов, процедур бизнес-планирования и анализа отклонения от запланированных целей, инструкций по оценке и стандартам профессиональных компетенций работников, профилей должностей, положений о мотивации работников, документов, определяющие этические нормы взаимодействия с клиентами и требования корпоративного стиля. Сформированы предложения для руководства предприятий по методологии внедрения процедур и изменения требований к персоналу с целью достижения максимального эффекта от инновационной деятельности работников.

## ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Ивашиненко Н Н , Малова Н Г , Проблемы социального взаимодействия внутри корпорации // Вестник Нижегородского университета им Н И Лобачевской Серия Социальные науки Выпуск 1 (4) Н Новгород Изд-во ННГУ, 2005 с 18-190 (0, 3 п л )

Ивашиненко Н Н , Малова Н Г , Социальный механизм стимулирования развития личности и корпоративная культура// Малая социальная группа социкультурный и социопсихологический аспекты В 2-х т Том 2 / Под общей редакцией проф З Х Саралиевой – Н Новгород, Изд-во НИСОЦ, 2004 с 217-220 ISBN 5-93116-061-2, (0,3 п л )

Малова Н Г Возрастающие роли социального фактора в корпоративном управлении// Инвестиции в ПФО, № 4, с 33 – 37, 2007 (1 п л )

Малова Н Г Формирование корпоративной культуры предприятия, способствующей раскрытию инновационного потенциала сотрудников // Социальные проблемы образования и социальные проблемы Сборник научных трудов (Выпуск 5) Нижний Новгород Изд-во НИСОЦ, 2007 – с 47-81 – ISBN 978-5-93116-085-6, (1,3 п л )

**Подписано в печать 16.04.2007 г. Формат 60x84 1/16  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 1. Заказ № 412. Тираж 100 экз.**

**Отпечатано с готового оригинал макета в типографии  
Нижегородского госуниверситета им Н.И. Лобачевского  
Лиц. ПД № 18-0099 от 4.05.01  
603600, г. Нижний Новгород, ул. Б. Покровская, 37**