

## РОЛЬ СЕТЕВОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ АКТИВНОСТИ В ФОРМИРОВАНИИ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

**Е. И. КУДРЯВЦЕВА, Н. В. ВОЛКОВА**

*Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента,  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Россия*

В статье представлены результаты исследования сетевой коммуникации по продвижению проектных идей в сопоставлении с должностным статусом их авторов. Материал собран в российской инновационно активной компании. Актуальность данной работы заключается в том, что организациям важно иметь прогноз относительно возможных характеристик проектных команд для оценки рисков их деятельности до того, как команды окажутся сформированными и начнут свою работу. Вместе с тем, для больших компаний необходимо понимать, какой вид коммуникации окажется наиболее значимым как в формировании, так и в работе проектных команд. В соответствии с концепциями социального капитала и заинтересованных сторон теоретически обосновывается и эмпирически подтверждается тезис о специфике индивидуальной сетевой коммуникативной активности, преодолевающей границы операционных (формальных) организационных сетей. Предложены метрики индивидуальной коммуникативной активности, позволяющей учесть фактор статуса должности владельца сети. Данный подход предоставляет возможность HR-специалистам производить сравнение сетевой активности сотрудников организации, имеющих разные формальные статусы. Представлена модель, демонстрирующая влияние характеристик сетевой коммуникативной активности и особенностей продвижения идеи на состав проектной команды, которую собирает сотрудник компании для реализации предлагаемого им проекта.

*Ключевые слова:* сетевая коммуникативная активность, социальный капитал, структурно-функциональные организационные границы, инновативная активность, инновативный нетворкинг, персональная сеть сотрудника, проектная команда.

*JEL:* D83, D85, L14.

Современный менеджмент сталкивается со многими вызовами, ответом на которые становится поиск новых форм организации

деятельности сотрудников и их взаимодействия при решении важных для организации задач. Основная цель подобного поиска

Адрес организации: Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента, НИУ «Высшая школа экономики», Россия, 190121, Санкт-Петербург, ул. Союза Печатников, 16.

© Е. И. Кудрявцева, Н. В. Волкова, 2019

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2019.103>

заключается в преодолении структурно-функциональной разобщенности, свойственной большим компаниям, которая препятствует выполнению ключевой миссии по производству качественного продукта, осуществлению конкурентоспособного обслуживания и даже решению рутинных для компании технических вопросов [Lehtinen et al., 2014]. Компании преодолевают стереотипные организационные барьеры, активизируя краудсорсинг [Долженко, Бакаленко, 2016] и создавая команды по реализации внутриорганизационных проектов [Kodama, 2003].

Лавинообразный рост объемов проектной деятельности формируется инновационно активными компаниями, которые не обязательно сами создают инновационные продукты, но ориентированы на их внедрение в свою ежедневную практику [Завьялова и др., 2012]. Именно в этих компаниях осуществляется поступательный переход деятельности сотрудников от традиционных форм к новым (проектным, краудсорсинговым). В таком переходе, в столкновении нового и устоявшегося, обостряются проблемы организационного доверия [Веселов, Липатов, 2015] и наиболее ярко проявляется роль социального капитала в результативности как отдельных проектов [Martin, Eisenhardt, 2010], так и организации как целого [Tagliaventi, 2006]. Исследованиями установлено, что эффективность работы проектных внутриорганизационных команд тесно связана с наличием у лидера стратегического видения [Mayfield, Mayfield, Sharbrough, 2015], качеством внутрикомандной коммуникации [Титов, 2014] и коммуникативным стилем, присущим лидеру [Hamrin, 2016]. Однако имеющиеся данные связаны с исследованием уже состоявшихся команд. В организационной практике, напротив, обостряется потребность в прогнозировании возможных характеристик проектных команд для оценки рисков их деятельности до того, как команды окажутся сформиро-

ванными и начнут свою работу. Для больших организаций также важно, какой вид коммуникации окажется наиболее значимым как в формировании, так и в работе проектных команд: виртуальное взаимодействие или непосредственное обсуждение проблем [Wadsworth, Blanchard, 2015], личные отношения или формальные институты [Aaltonen, Turkulainen, 2018], сложившаяся система построения отношений или новые механизмы организационного нетворкинга, которые могут быть переданы сотрудникам при обучении [Spurk et al., 2015].

Перечисленные выше аспекты проектной и командной коммуникации объединяются в вопрос, отражающий основную интригу коммуникаций как механизма продвижения инноваций, а именно: используют авторы инновативных<sup>1</sup> идей для их продвижения и формирования проектной команды операционные сети или формируют особые инновативные сети, отличающиеся от операционных по своей структуре? Современная практика показывает, что потенциал преодоления операционных границ оказывается критичным для организационного успеха [Bersin, 2017b], однако отсутствуют исследования, которые показывали бы процесс преодоления подобных границ. В данной работе предпринята попытка определить роль сетевой коммуникативной активности в формировании и применении социального капитала организаций и в развитии инноваций. Объектом настоящего исследования выступает индивидуальная сетевая коммуникативная активность автора проектной идеи, операционализованная посредством структуры персональной инновативной сети и

<sup>1</sup> Здесь и далее «инновативный» обозначает «направленный на производство и/или реализацию новаций». Понятие «инновативный» следует отличать от понятия «инновационный», обозначающего результат научно-технического прогресса, характеристику продукта или процесса, свидетельствующих о принципиальных новшествах.

структуры мероприятий, на которых обсуждается авторская идея. Предметом анализа является раскрытие роли индивидуальной коммуникативной сетевой активности в создании команды, которая возьмется за реализацию проекта.

Цель статьи — изучение роли персональной коммуникативной сети в процессе формирования команды проекта. Работа имеет следующую структуру. В первом разделе представлен обзор российских и зарубежных исследований по проблеме персональной сетевой коммуникации в инновационно активных организациях, сформулированы исследовательские вопросы. Во втором разделе описывается дизайн исследования, приводятся авторские метрики, характеризующие персональную сетевую коммуникативную активность, и представлена теоретическая модель связи характеристик персональной коммуникации при продвижении идеи и качества собранной автором идеи проектной команды. В третьем разделе описаны результаты исследования, проведенного на базе крупной российской компании, представлены данные, полученные в рамках корреляционного и путевого анализа, подтверждающего связь характеристик индивидуальной коммуникативной активности с качеством проектной команды. В завершение обсуждаются основные результаты и выводы работы.

### **Индивидуальная сетевая коммуникация в инновационно активных организациях как исследовательская проблема**

*Роль сетевой коммуникационной активности в деятельности современных организаций*

Перспектива анализа сетевой коммуникативной активности (нетворкинга) в организациях определена около полувека назад [Tichy, Tushman, Fombrun, 1979]. Появление современных средств коммуникации

и анализа ее характеристик с использованием цифровых систем (digital system) привело к «прорыву прозрачности» [Bersin, 2017a] в деятельности организаций. Картина реального взаимодействия оказывается информативнее иных данных в выявлении организационных лидеров [Bersin, 2018], она демонстрирует, за счет каких усилий реализуются проекты [Титов, 2014] и какие социальные группы, взламывающие формальные организационные барьеры, в целом сложились в организации [Bersin, 2017b]. Установлено, что коммуникации, сформированные по сетевому принципу, изменяют систему деятельности сотрудников компании [Savage, 1996], превращая традиционную, иерархически устроенную организацию в пересечение сетей [Tagliaventi, 2006]. В связи с этим организации в поисках источников развития собственной результативности обратились к концепции социального капитала, в частности к сетевой парадигме его формирования и использования [Lin, Cook, Burt, 2001]. Это обращение, с свою очередь, обнажило ряд проблем, связанных с определением роли нетворкинга в инновационном процессе (организационных изменениях, внедрении новых технологий, создании новых продуктов).

Во-первых, установлено, что структура социального капитала организации и его качественные характеристики оказываются связанными с формальной организационной структурой, которая создает прямые и косвенные эффекты (см. обзор: [Di Vincenzo, Macsias, 2012]). Эти эффекты могут как препятствовать, так и способствовать развитию самого социального капитала [Adler, Kwon, 2000] и обусловленных им результатов деятельности организации [Tagliaventi, 2006]. С одной стороны, налицо заинтересованность практиков в раскрытии механизмов формирования и развития социального капитала организаций. С другой стороны, исследователи указывают на то,

что его структура и содержание не всегда приносят организации пользу. Рассматриваются такие негативные факторы, как дефицит диалектичности, ограничения в распространении знаний, негативные эффекты группового мышления, постоянный перенос сроков структурных изменений, неоправданный рост приверженности и размывание границ организации [Pillai et al., 2017].

Во-вторых, обнаружено, что потенциал социального капитала используется чаще всего для решения локальных задач, диктуемых организационным контекстом. Конкретные связи и отношения актуализируются, активизируются и направленно используются как отдельными сотрудниками, так и группами в особых ситуациях [Srivastava, 2012]. Прежде всего речь идет об организационной реструктуризации, меняющей топографию формальных организационных границ (функциональных, территориальных, статусных). Такая реорганизация создает угрозу ранее сформированной персональной устойчивости сотрудника и приводит к возрастанию объема персонального нетворкинга, изменению его конфигурации, что в принципе меняет структуру организационной сети. Организационная сеть, являясь по сути данностью, по форме и содержанию находится в постоянном структурном изменении, в ней формируются разные контенты, что создает сложности не только для актора, пытающегося ориентироваться в ней, но и для исследователя, который должен выбрать тот или иной методологический подход. Как показал обзор [Мальцева, 2018], сеть — это метафора, которая по-разному интерпретируется в различных теоретических конструкциях.

В-третьих, выявлена зависимость серьезных организационных изменений от перемен в характере взаимодействия сетевых акторов, близко расположенных в формальной организационной структуре. Это касается как верхних эшелонов управления

[Karahanna, Preston, 2013], так и иных организационных уровней [Martin, Eisenhardt, 2010]. Даже небольшие изменения во взаимодействии уже давно совместно работающих людей приводят к существенным организационным переменам. В то же время исследования показывают, что самым важным фактором развития организационного нетворкинга и социального капитала организации, приводящим к позитивным результатам, является доступность формально удаленных контактов, выступающая предиктором остальных факторов развития социального капитала (см., например, исследование [Nonino, 2013], проведенное на пяти подразделениях крупной компании). Таким образом, вопрос о том, какой вид отношений оказывает существенное влияние в конкретной организационной ситуации — близкие или дальние, функционально закрепленные или свободно создаваемые, — остается открытым.

Фактически концепция социального капитала и метафора сети заново открыли тему организационных коммуникаций и придали ей новое — менеджериальное — звучание. Однако исследование проблем организационного взаимодействия в рамках обновляемого научного дискурса не сняло остроты анализа и оценки противоречий между работником и организацией, социальной структурой и индивидуальностью, стремлением к изменениям и консерватизмом.

#### *Персональный нетворкинг, инновативная и проектная деятельность сотрудников*

Рассмотрение вопроса о характере индивидуальных вариаций организационного нетворкинга в литературе, посвященной вопросам менеджмента, представлено тремя перспективами. Первая из них связана с развитием концепции заинтересованных сторон применительно к инновативному нетворкингу (формированию, развитию и

продвижению инновативных идей в системе организационной коммуникации с целью их реализации). Установлено, что результаты инновативного нетворкинга (инновации, понимаемые достаточно широко) напрямую связаны с тем, как и по каким каналам сотрудники продвигают свои идеи [Scott, Bruce, 1998]. Общая модель факторов, обеспечивающих интерес сторон, включает в себя предшествующие отношения, общие для сторон события, манеру самопрезентации, доверие, общность цели, зависимость от конкретных ресурсов, уровень в организационной иерархии, включенность в институциональные механизмы и доступность [Jonas et al., 2018]. Данные факторы относятся к так называемым типичным факторам успеха проекта, однако отмечается, что многие провальные и успешные проекты могут быть охарактеризованы при этом сходным образом [Saade, Nijher, 2016]. Следовательно, механизмы их влияния остаются дискуссионными. Кроме того, концепция заинтересованных сторон предполагает, что авторы идей должны быть стейкхолдерами их реализации. Вместе с тем мало исследован вопрос о том, насколько сами сотрудники заинтересованы в предложении каких-то идей, и высказано сомнение относительно их стремления доставить свои идеи на самый верх организационной иерархии [Morrison, 2014].

Вторая перспектива, выявленная при анализе литературы об актуальных проблемах организационного нетворкинга, объединена идеей проектного менеджмента. В пределах этой перспективы внимание уделено структурно-сетевой концепции, позволяющей эмпирически определить как характер сети, связывающей участников проекта в целом, так и сетевую роль каждого из них. Согласно исследованию [Ogilvie, Assimakopoulos, 2007], в сложных технических проектах момент включения конкретного специалиста в проект оказался критичным. Более или менее успешные проекты различаются именно тем, на ка-

кой стадии их реализации в проектную группу входят ключевые участники. Также установлена связь между интенсивностью информационного обмена в проектной группе и результатом проекта (см.: [Matthews, Marzec, 2011]).

Наибольшее число исследований посвящено вопросу связи результативности и характеристик коммуникативной сети. Основная обсуждаемая проблематика — преодоление посредством проектной коммуникации формальных организационных границ (статусных, функциональных, территориальных). Выявлено, что пересечение даже одной формальной границы улучшает перспективы результативности [Tortoriello, Reagans, McEvily, 2012]. Также имеются сведения о том, что социальный капитал, формируемый в проекте, на первых этапах развития проекта зависит от ранее сложившихся личных отношений участников, но в процессе проектной деятельности укрепляется посредством формальных отношений и использования имеющихся институтов [Kleinbaum, Tushman, 2007]. Однако не обнаружено исследований, которые раскрывали бы нетворкинг участников проекта до начала его реализации. Имеющиеся результаты основаны на ретроспективных данных.

Наконец, третья перспектива позволяет усмотреть прямую связь идей, обусловленных концепцией сетевого социального капитала и концепцией проектной деятельности. Она обнаруживается при анализе работ, в которых обсуждается роль руководителей и работников высокого статуса, оказывающих поддержку проектным идеям или участвующих в их реализации. Такая поддержка отнесена к «мягким» факторам успешности проекта [Askermann, Alexander, 2016] и во многом определяется тем, насколько высшие руководители в целом готовы поддерживать автора инновативных идей, даже не включаясь напрямую в процесс реализации проекта [Kleinbaum, 2012]. Однако авторы

отмечают, что, несмотря на признание факта влияния высших менеджеров на проектную успешность, механизмы, обеспечивающие успех, не исследованы настолько, чтобы можно было вести речь о тех или иных закономерностях [Williams, 2016]. В целом исследования указывают на подтверждение идеи Р. Берта [Burt, 2000] относительно использования ориентации на «статусных других» в ситуации неопределенности и потребности в поддержке, при стремлении к тому, чтобы «стать заметным» для лиц, обладающих высоким статусом, и тем самым расширить свою сеть и использовать ее для собственного продвижения.

На пересечении указанных исследовательских перспектив находится работа, посвященная метаанализу литературных данных о связи характеристик коммуникативных сетей и индивидуальной инновативной активности [Baer et al., 2015]. Авторы на материале результатов исследований, проведенных на разных методологических основаниях (свыше 6 тыс. публикаций), построили путевую модель, связывающую характеристики сети, наиболее часто используемые в работах, с инновативной результативностью (в широком смысле). Модель проявила несколько важных зависимостей. Прежде всего было обнаружено, что размер сети (число контактов или акторов, включенных в сеть) не влияет на результативность инновационного процесса напрямую. Посредником выступает разнообразие контактов. Было установлено, что плотность сети умеренно отрицательно влияет на инновации. В то же время следует признать, что проводился не метаанализ данных, представленных в исследуемых публикациях, а анализ выводов их авторов. Так что предложенная путевая модель является моделью научного дискурса, а не самих исследуемых процессов и может быть признана теоретической. Кроме того, в большинстве исследований, включенных в анализ, рас-

сматриваются сети как целое, как сложившаяся структура, что затрудняет оценку роли отдельных акторов и анализ коммуникативной ситуации, возникающей на том или ином этапе развития проекта. Модель скорее показывает, как сеть участвует в порождении и реализации инноваций, но мало что может сказать об отдельных участниках сети и их индивидуальном коммуникативном и инновативном поведении. Следует отметить, что авторы работы, предложив свою модель, не сделали теоретических выводов, развивающих сетевую теорию социального капитала или теорию инноваций, лишь указав на потребность в их развитии.

Анализ литературы свидетельствует, что наименее исследованным является вопрос о том, как именно индивидуальная коммуникация, первоначально существующая как персональная сеть, способствует развитию инновативной идеи и ее преобразованию в организационный проект. Фактически необходимо выяснить, насколько коммуникации, используемые автором идеи при ее первоначальном обсуждении, способствуют тому, чтобы была собрана команда, включающаяся в дальнейшее преобразование идеи в проект и его последующую реализацию. Соответственно, с учетом анализа научной литературы были сформулированы следующие исследовательские вопросы.

1. В чем состоят различия персонального нетворкинга в условиях продвижения инновативных идей? (Или единство задачи, заключенное в необходимости обсуждения и продвижения идеи, а также поиска поддержки в ее реализации, обуславливает сходство характеристик инновативного нетворкинга?)
2. В какой мере персональный инновативный нетворкинг позволяет преодолевать формальные организационные границы? Какие границы (горизонтальные или вертикальные) преодолеваются в большей степени?

3. В чем заключается взаимосвязь между структурными характеристиками персональной сети и продвижением идеи на формальных мероприятиях?
4. Какие характеристики персональной сети оказывают влияние на состав проектной команды?

Для ответа на перечисленные выше вопросы было проведено эмпирическое исследование, материалы которого представлены в следующих разделах статьи.

### **Дизайн эмпирического исследования**

#### *Обоснование выбора базы данных*

Исследование было организовано в одной из российских телекоммуникационных компаний, имеющей филиалы по всей стране. Базой исследования послужили два макрорегиональных филиала, представляющих европейскую территорию России. Компания находится в процессе активной модернизации, одной из существенных составляющих которой является интенсификация внутренних инноваций в целях изменения организационной структуры, системы бизнес-процессов, формирования гибких систем организации деятельности и использования новых технологий и продуктов. Эти обстоятельства позволяют рассматривать данную организацию как инновационно активную [Завьялова и др., 2012]. В компании на протяжении ряда лет (2012–2018 гг.) проводится работа по выявлению талантливых работников, которые могли бы инициировать, возглавить реализацию и распространить на другие структурные подразделения проекты внутриорганизационных изменений.

#### *Авторские метрики, характеризующие инновативный нетворкинг*

Характер исследовательских вопросов приводит к необходимости выбора как особых показателей, описывающих структуру персональной коммуникации, так и

способа сбора первоначальных данных. Опираясь на исследования, посвященные роли персональных сетей в инновациях, мы остановились на применении специально сформулированных индексов, характеризующих персональную сеть. Возможность использования подобных индексов продемонстрирована в ряде исследований (см., напр.: [Borgatti, Brass, Halgin, 2014; Rogan, Mors, 2016]), однако представленные там метрики имеют ряд ограничений. Во-первых, они описывают сетевую активность специфических профессиональных категорий (сотрудников консалтинговой компании или высших менеджеров). Во-вторых, рассмотренная в этих случаях коммуникация была направлена на решение основных вопросов деятельности указанных категорий специалистов, а сами исследования касались проблем формирования и использования операционных сетей (коммуникации, в которой решается основная функциональная задача). Данное же исследование направлено на выявление особенностей инновативного нетворкинга специалистов, для которых инновации являются специфическими задачами, выходящими за пределы основных функциональных задач. Необходимо было подобрать показатели, характеризующие преодоление сотрудником (специалистом, руководителем линейного или среднего уровня) границ операционных сетей. Поэтому сформированные нами индексы учитывают соотношение должностного статуса владельца сети и должностных статусов лиц, включенных в эту сеть.

Для оценки структурных характеристик персональной сети были предложены два самостоятельных индекса — глубина сети и ее объем. Глубина сети (ГС) показывает, насколько высоко по управленческой иерархии конкретный сотрудник сформировал целенаправленную коммуникацию. Индекс ГС рассчитывается по формуле

$$ГС = \frac{\sum_{k=1}^n k \cdot Mg_k}{m \sum_{k=1}^n Mg_k}, \quad (1)$$

где  $n$  — число уровней иерархии должностей в организации;  $m$  — уровень должности сотрудника (создателя персональной сети);  $Mg_k$  — число сотрудников  $k$ -го уровня, с которыми выстроены отношения,  $k \in (1, \dots, n)$ .

Если  $ГС > 1,0$ , то это означает, что сотрудник обсуждает свои идеи хотя бы с одним специалистом более высокого статуса, чем он сам (не считая его непосредственного руководителя). Максимально возможный показатель глубины персональной сети сотрудников определяется числом уровней иерархии должностей в организации. В исследуемом случае имеется шесть таких уровней, а максимально возможный показатель глубины индивидуальной сети равен пяти.

Индекс объема персональной сети (ОС) свидетельствует о том, насколько контакты, включенные в персональную сеть, обширны (с точки зрения формальной позиции сотрудника в организации). Индекс ОС рассчитывается по формуле (2), позволяющей оценить соотношение числа контактов со статусом участников взаимодействия:

$$ОС = \sum_{k=1}^n V_k \cdot Mg_k, \quad (2)$$

где

$$V_k = \begin{cases} 0 & \text{при } (k+1) - m < 0; \\ (k+1) - m & \text{при } (k+1) - m > 0. \end{cases}$$

Показатель индекса объема сети может варьироваться в широком диапазоне. Чем выше этот показатель, тем больше возможностей у владельца сети оказывать стратегическое влияние, так как в его сети находятся контакты с высокостатусными специалистами, как правило относящими-

ся к разным функциональным подразделениям.

Кроме того, был использован производный индекс ширины сети (ШС), демонстрирующий направленность контактов сотрудника на разнообразие формируемой им сети. Индекс ширины сети рассчитывался по простой формуле, так как в исходных индексах уже учтены иерархические отношения с участниками персональной сети:

$$ШС = \frac{ОС}{ГС}. \quad (3)$$

Индекс ширины сети показывает степень гетерогенности контактов, включенных в индивидуальную сеть. Наименьшее значение индекса 1,0 означает, что индивидуальная сеть содержит всего один контакт, наибольшие значения ( $ШС > 20,0$ ) свидетельствуют о том, что в индивидуальной сети присутствуют группы, представленные сотрудниками разных должностных статусов.

Наряду со структурными характеристиками персональной сети был использован индекс продвижения проектной идеи, призванный продемонстрировать вовлеченность в ее непосредственное обсуждение сотрудников, представляющих конкретный организационный институт — совещание, проводимое руководителем определенного уровня. Как правило, приглашение выступить на таком совещании является результатом предварительного обсуждения с соответствующим руководителем и подтверждает его активное присутствие в индивидуальной сети работника. Включение в качестве докладчика на совещании, проводимом руководителем, по статусу выше непосредственного, является подтверждением работоспособности выстроенной персональной сети. Индекс продвижения идеи (ПИ) рассчитывался по формуле, также учитывающей соотношение формальных статусов сотрудника и лица, организующего совещание:

$$\text{ПИ} = \frac{\sum_{k=1}^n k \cdot Id_k}{m \sum_{k=1}^n Id_k}, \quad (4)$$

где  $Id_k$  — число выступлений с презентацией идей сотрудника и их обсуждения на совещании, организованном руководителем  $k$ -го уровня.

В том случае, если сотрудник не выступил с представлением своей идеи ни на одном совещании, показатель ПИ не высчитывался по формуле, а принимался равным 0. Если  $0 < \text{ПИ} < 1,0$ , то это означает, что соответствующее совещание проводил сам автор идеи как руководитель, а участниками совещания были его непосредственные подчиненные. Значения  $\text{ПИ} \geq 1$  свидетельствуют о том, что совещаний было несколько и/или они имели более высокий статус. Чем выше показатель индекса продвижения идеи, тем на более статусных совещаниях и большее число раз сотрудник представлял на обсуждение свою проектную идею. Значения  $\text{ПИ} \geq 2,0$  свидетельствуют об эффекте преодоления формальных организационно-функциональных барьеров как результате использования выстроенной стратегической сети.

Завершает список индекс качества проектной команды (ПК), который представляет собой обобщенную характеристику состава группы сотрудников, добровольно согласившихся участвовать в разработке и реализации проектной идеи, предложенной владельцем исследуемой персональной сети. В данном исследовании производится адаптация принципов сетевых и проектных исследований применительно к компании, имеющей большой объем рутинной (не проектной) деятельности. Показатель качества команды рассматривается с точки зрения возможности членов этой команды оказывать влияние на иных сотрудников организации и оперативно принимать решения по обеспечению проекта необходимыми ресурсами.

Индекс качества проектной команды выстроен исходя из представлений о том, что согласие на вхождение в состав проектной команды связано с представлениями о статусе лидера этой команды, его возможностях и перспективах реализации идеи. Этот индекс показывает, насколько собранная команда отличается от непосредственного операционного окружения автора проектной идеи, поэтому учитывает как число членов команды, так и соотношение их статусов со статусом лидера проектной команды:

$$\text{ПК} = \frac{\sum_{k=1}^n k \cdot Cm_k}{m}, \quad (5)$$

где  $n$  — число уровней иерархии должностей в организации;  $m$  — уровень должности сотрудника (лидера проектной команды);  $Cm_k$  — число сотрудников  $k$ -го уровня, включившихся в проектную команду,  $k \in (1, \dots, n)$ .

Невысокие значения индекса качества команды ( $\text{ПК} < 3,0$ ) свидетельствуют о том, что автор идеи собрал команду из своего непосредственного окружения (1–2 коллеги того же статуса и/или непосредственный руководитель). Значения  $\text{ПК} > 5,0$  обеспечиваются вхождением в состав проектной команды нескольких руководителей высоких управленческих уровней. Так как исследуемая организация вертикально структурирована, наличие нескольких руководителей высокого уровня в составе команды свидетельствует о ее кросс-функциональном характере, многосторонней поддержке идеи и высоких шансах на ее реализацию. Также высокие значения индекса можно обеспечить за счет комплектования команды из большого числа участников, что также свидетельствует о широкой поддержке идеи коллегами и повышает перспективы реализации проекта.

Исследовательская гипотеза, опирающаяся на предложенные индексы, выглядит следующим образом. В соответствии



Рис. 1. Теоретическая модель связи характеристик персонального инновативного нетворкинга и качества проектной команды

с теоретической моделью [Baer et al., 2015] любые результаты инновативной деятельности (в том числе и характер команды проекта) связаны с размером сети, а связь опосредована разнообразием контактов, которые представлены в настоящем исследовании показателем ширины сети. В случае использования предложенных нами индексов ожидается связь индексов объема, ширины и глубины сети, характер которой обусловлен особенностями их расчета. Также для результата важны каналы продвижения идеи [Scott, Bruce, 1998] и возможность получить поддержку у вышестоящих руководителей за счет формирования отношений с ними [Ackermann, Alexander, 2016]. Соответственно, предполагается связь между показателями индекса глубины сети и продвижения идеи. Качество проектной команды рассматривается в данном исследовании как один из важных результатов инновативного нетворкинга, следовательно, индекс качества команды ожидается связанным с разнообразием контактов и характером продвижения идеи так, как это представлено на рис. 1.

Так как предложенные индексы позволяют не только произвести оценку персональной сети, но и сравнить сети, формируемые и используемые сотрудниками, имеющими различные должностные статусы, в исследовании предполагается получить ответ на вопрос о влиянии должностной позиции автора инновативной идеи на характер собираемой им команды.

### Сбор данных

Данные были собраны на том этапе преобразований, когда компания активизировала поиск сотрудников, которые могут стать инициаторами инноваций. Руководством компании были выбраны 120 работников с высоким потенциалом, выступивших с различными инициативами, в качестве пула талантов, перед которыми была поставлена задача формирования команд по реализации их проектных идей.

Исследование проводилось в несколько этапов. На первом этапе респондентам ( $N = 120$ ) был предложен опросный лист. В его первом блоке следовало перечислить фамилии и должности всех сотрудников организации, с которыми так или иначе обсуждались авторские (проектные, инициативные) идеи в течение последнего года. Второй блок опросного листа был посвящен перечню формальных мероприятий (совещаний), на которых данный сотрудник выступал со своими инициативными предложениями с целью их обсуждения и получения обратной связи. Третий блок опросного листа позволил определить перечень сотрудников, которые, по мнению автора проектной идеи, примут участие в ее реализации и станут проектной командой.

На втором этапе исследования полученные от сотрудников сведения перепроверялись путем перекрестного опроса. Всем сотрудникам, упомянутым в данных, собранных на первом этапе, были направле-

Таблица 1

## Демографические характеристики участников исследования

Характеристика участника		Количество участников	Доля от общего количества участников, %
Пол	Мужской	83	69,2
	Женский	37	30,8
Возраст, лет	20–29	21	17,5
	30–39	83	69,2
	40–49	16	13,3
Категория должности	Специалист, старший специалист	43	35,8
	Руководитель отдела, начальник участка	55	45,8
	Начальник цеха, руководитель службы, департамента	22	17,4

ны письма с просьбой подтвердить или опровергнуть факт обсуждения конкретных инициатив, а также предоставить описание результатов этой коммуникации, в том числе обозначить собственную готовность стать участником команды по реализации конкретного проекта. В последующий анализ были включены только подтвержденные контакты, исключены однократные или отвергнутые другой стороной попытки обсудить конкретные проектные идеи. Немаловажным обстоятельством стало и то, что перекрестный опрос позволил отделить инструментальный аспект коммуникации (договоренности о последующих встречах, уточнение информации) от содержательного (собственно обсуждение, обратная связь, сотрудничество в развитии проектной идеи и ее продвижении). В дальнейшее исследование был включен только содержательный компонент. Далее, с учетом анализа протоколов совещаний и приказов были подтверждены сведения об обсуждении проектных идей конкретного сотрудника на совещаниях разного уровня.

На основании полученных первичных данных были произведены расчеты индексов инновативного нетворкинга (ГС, ОС, ШС, ПИ, ПК), позволяющих составить представление о структуре персональных сетей, используемых для решения нестандартных задач, выходящих за пределы

рутинных функций данного сотрудника. Индивидуальные показатели расчетных индексов были объединены с объективными характеристиками сотрудников (пол, возраст, статус должности) для выявления связей, характеризующих как персональную сеть, так и результативность ее применения. Статистический анализ проводился с использованием программы SPSS, версия 20.0. Для всех полученных переменных были рассчитаны средние величины и стандартные отклонения, а также выполнен корреляционный анализ с использованием коэффициентов корреляции Спирмэна. В завершение был проведен путевой анализ в модуле моделирования структурными уравнениями AMOS 21.0.

*Описание выборки*

Все респонденты имели высшее образование, средний возраст выборки составил 34,6 года. Демографические характеристики участников исследования представлены в табл. 1.

**Результаты исследования***Характеристики персональной инновативной сети*

Для последовательного ответа на поставленные вопросы данные были подвергнуты статистическому анализу. Описательные

Таблица 2

**Описательные статистики и корреляции по индексам характеристик сети, продвижения идеи и качества проектной команды**

Показатель	<i>M</i>	<i>SD</i>	ГС	ОС	ШС	ПИ	ПК
Индекс глубины сети (ГС)	1,98	0,81	1,00				
Индекс объема персональной сети (ОС)	11,62	7,73	0,08	1,00			
Индекс ширины сети (ШС)	6,64	4,73	-0,51***	0,78***	1,00		
Индекс продвижения идеи (ПИ)	1,79	1,03	0,52***	0,32***	-0,05	1,00	
Индекс качества проектной команды (ПК)	4,50	4,88	-0,07	0,30**	0,24**	0,29**	1,00
Статус должности	1,84	0,76	-0,79***	-0,08	0,38***	-0,45***	-0,12

Примечание: *M* — среднее значение; *SD* — стандартное отклонение; \*, \*\*, \*\*\* — значимость при 10%, 5% и 1%-м уровнях соответственно.

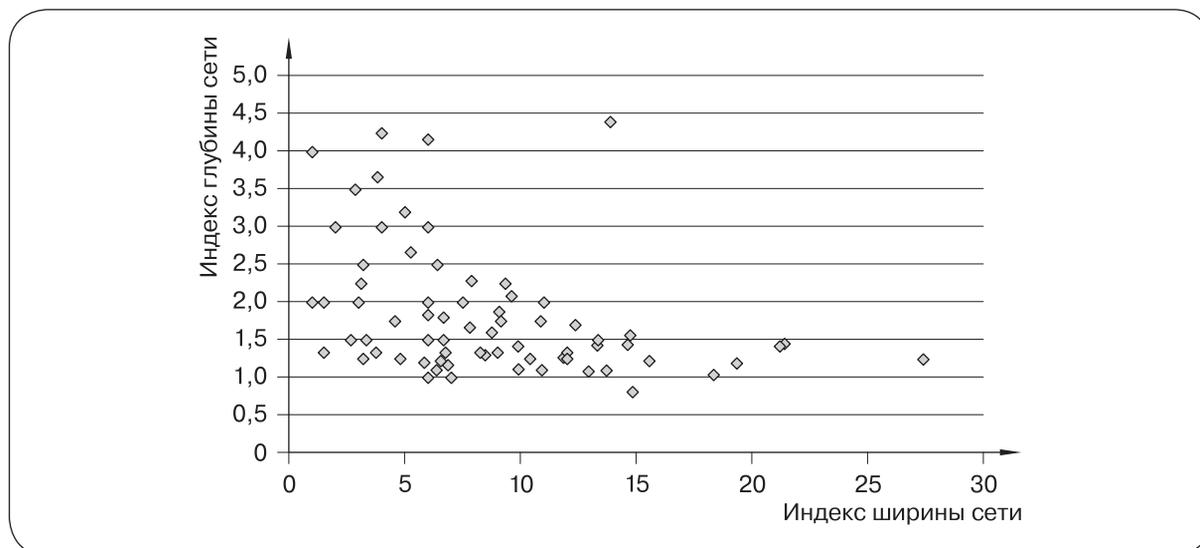


Рис. 2. Распределение характеристик персональных инновативных сетей в выборке

статистики (средние значения и стандартные отклонения), а также коэффициенты корреляции между индексами персональной сети, продвижения идеи, качества проектной команды и статуса должности владельца сети приведены в табл. 2.

Коэффициенты корреляции в целом показывают, что существуют значимые связи между структурными характеристиками персональной инновативной сети, продвижением авторской идеи и характеристиками проектной команды. При этом

продвижение идеи и качество команды по-разному связаны с характеристиками сети.

Особенности распределения данных (рис. 2) позволяют обнаружить, что среди персональных сетей отсутствуют те, которые имеют одновременно высокие показатели ширины и глубины сети. Сети, характеристики которых близки к средним значениям (ГС = 1,98; ШС = 11,62), представляют собой зону перехода, за пределами которой обнаружены персональные

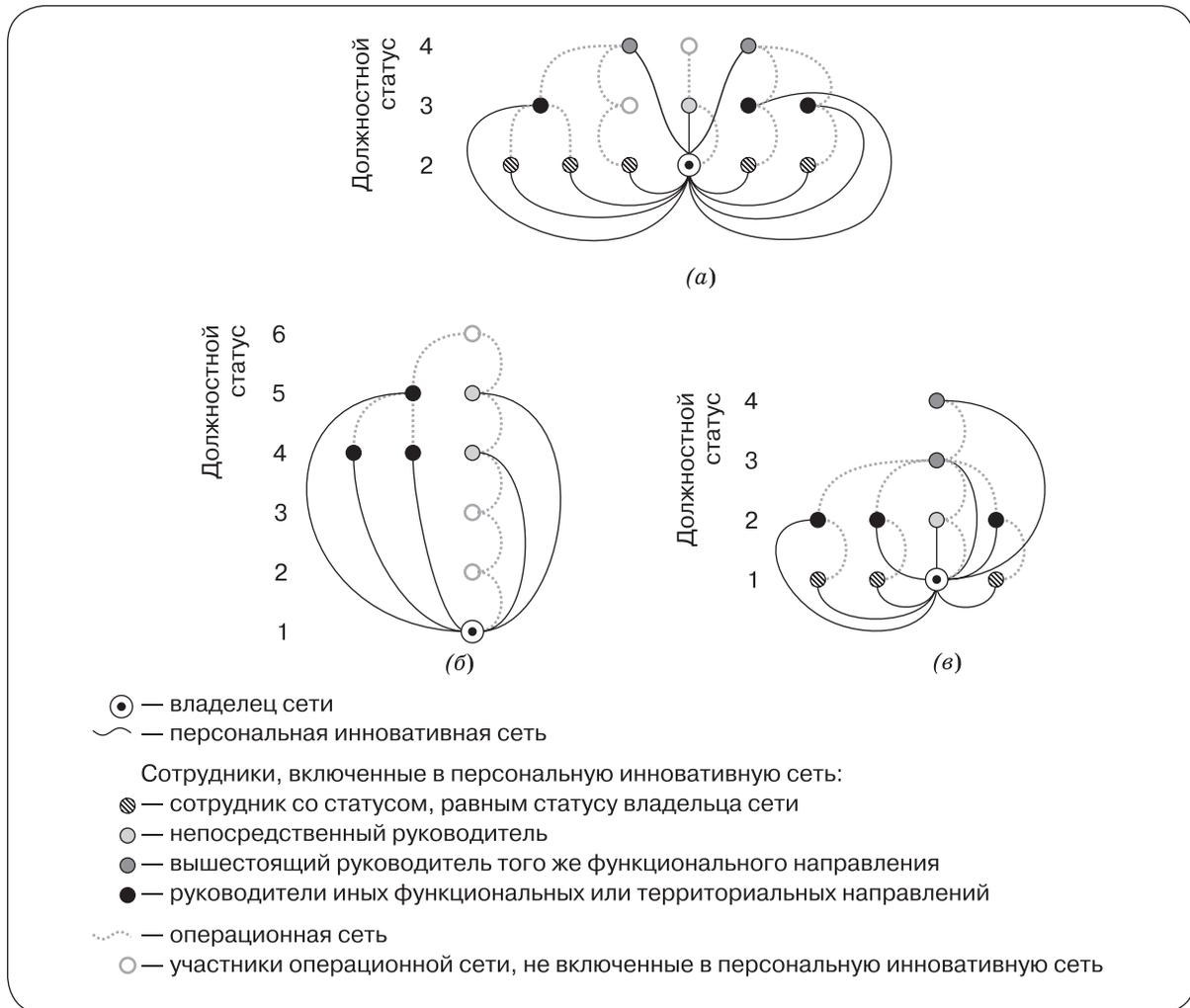


Рис. 3. Примеры персональных инновативных сетей разной конфигурации:  
 а) широкая сеть (ГС = 1,4; ШС = 17,3); б) глубокая сеть (ГС = 4,4; ШС = 5,0);  
 в) типичная сеть (ГС = 2,0; ШС = 9,0)

сети или большей ширины, или бóльших значений глубины.

Подобное распределение характеристик персональных сетей теоретически ожидаемо. Его можно объяснить исходя из положения о том, что формирование персональной сети требует существенных затрат (внимания, времени, усилий). Сотрудники концентрируют эти усилия либо в наращивании разнородных контактов (увеличивая ширину сети), либо сосредотачиваясь на коммуникации по вертикали (увеличивая глубину). Исходя из представлений

авторов концепции сетевого социального капитала [Lin, Cook, Burt, 2001], структура персональной инновативной сети демонстрирует мобилизационный компонент реализации социального капитала и дает возможность определить, к кому из потенциальных респондентов, включенных в операционные (формальные) организационные сети, автор идеи обращается за поддержкой (рис. 3).

Распределение характеристик персональных сетей позволяет предложить ответ на первый исследовательский вопрос.

Избранные индексы, характеризующие инновативные персональные сети, говорят о дифференцированной картине. Полученные данные четко показывают, что сотрудники строят и используют для обсуждения и продвижения своих идей сети, различающиеся по структурным характеристикам. Несмотря на то что сотрудники, продвигающие свои идеи в организации, решают внешне сходные задачи, характер персональных сетей, которые они для этого применяют, весьма разнообразен.

*Персональная инновативная сеть и преодоление формальных организационных границ*

Для ответа на второй исследовательский вопрос о преодолении формальных организационных границ в инновативном нетворкинге необходимо обратиться к детальному анализу характеристик сетей. На рис. 2, дающем представление о распределении данных, показано, что обнаружено небольшое число сетей с малой глубиной. Только одна из них — с показателем величины ГС = 0,8 (сеть, в которую включены только непосредственные подчиненные автора идеи); две — с показателем ГС = 1,0 (сеть, в которую вошел только непосредственный руководитель); остальные 117 персональных сетей включают в себя сотрудников, имеющих иные организационные статусы.

Так как показатель глубины сети описывает, насколько сотрудник в своей коммуникации продвинулся в глубь организационной иерархической структуры, следует обратить внимание на персональные сети, имеющие показатель ГС  $\geq 2,5$ . Это сети, включающие в себя несколько руководителей, чей статус равен статусу непосредственного руководителя или превышает его, в которые собраны контакты с руководителями из разных организационных подразделений (территориальных или функциональных). Пример такой сети

представлен на рис. 3б. Сетей с большим индексом глубины в исследовании обнаружено 32 (27%). Приблизительно треть сотрудников в инновативной коммуникации преодолевают формальные организационные ограничения. Кроме того, индекс глубины сети оказался отрицательно связан с показателем статуса должности ( $r = -0,79$ ,  $p < 0,001$ ), что говорит о том, что преодоление организационных границ в персональном нетворкинге более характерно для сотрудников, не имеющих управленческого статуса.

В отличие от сетей с выраженным индексом глубины, широкие сети включают в себя преимущественно горизонтальные связи, которые отсутствуют в структуре операционных сетей (рис. 3а). Однако в исследовании такие сети встретились в небольшом количестве (13 сетей, или 10,5% выборки). Их характер свидетельствует о преодолении границ, разделяющих компанию на типичные подразделения, в которых сотрудники сходных статусов выполняют одни и те же функции. Умеренная положительная связь индекса ширины сети с показателем статуса должности ( $r = 0,38$ ,  $p < 0,001$ ) указывает на то, что подобный тип сетей более характерен для сотрудников, имеющих управленческий статус.

Сети, представленные на рис 3в, являются наиболее сбалансированными, так как включают в себя как связи, преодолевающие организационные барьеры и границы, так и устойчивые операционные связи. Такие сети наиболее интересны для подробного анализа, так как позволяют обнаружить использование и формальных, и неформальных контактов в инновационной сетевой коммуникации. Эти сети по своим характеристикам можно назвать типичными сетями. Во-первых, они встречаются у сотрудников, обладающих различными организационными статусами. Во-вторых, они наиболее распространены в выборке (42,5% сетей), что свидетель-

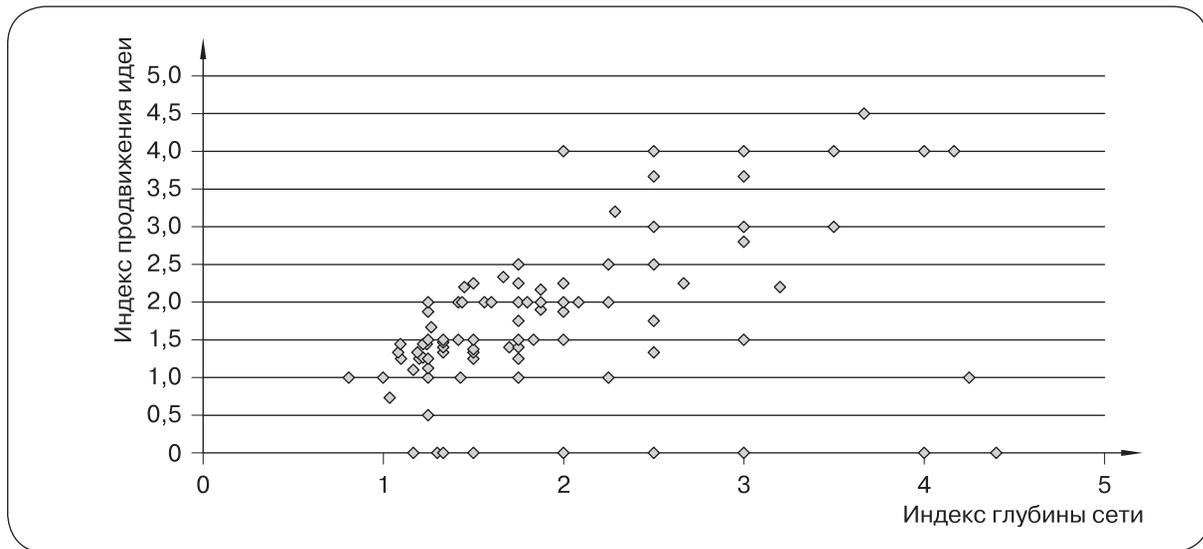


Рис. 4. Соотношение показателей глубины индивидуальной сети и продвижения идеи в выборке

ствует о том, что чаще всего сотрудники в поисках поддержки своей инновативной идеи активизируют ближние связи (часто неформальные) для поиска через их посредничество иных контактов.

Отметим, что, так как выявлены разные механизмы преодоления операционных сетей, вопрос об их эффективности может быть окончательно разрешен только посредством сравнения характеристик сетей с показателями, выступающими в настоящем исследовании в качестве внешних критериев. К ним относятся показатели продвижения идеи и качества проектной команды.

#### *Сетевая активность и продвижение идеи*

Продвижение проектной идеи коррелирует на высоком уровне значимости с глубиной ( $r = 0,52$ ,  $p < 0,001$ ) и объемом персональной сети ( $r = 0,32$ ,  $p < 0,001$ ), однако отрицательные корреляции получены с показателем статуса должности ( $r = -0,45$ ,  $p < 0,001$ ). Распределение данных, характеризующих связь показателей глубины сети и продвижения идеи, представлено на рис. 4.

Выявленная связь высоко ожидаема. Однако в зоне  $ПИ \leq 1,0$  обнаружено большое число случаев. 12 сотрудников (10% выборки), выстроивших сети разной глубины, ни разу не выступили на формальных мероприятиях с обсуждением своих идей ( $ПИ = 0$ ). Еще трое (3%) обсуждали свои проекты только со своими подчиненными на совещаниях, которые сами же проводили ( $0 < ПИ < 1,0$ ); 8 сотрудников (7%) презентовали свои проекты на совещаниях, которые проводил их непосредственный руководитель ( $ПИ = 1,0$ ). Следовательно, 23 сотрудника (20%) не использовали потенциал формального обсуждения для дальнейшего продвижения своих идей, а ограничились лишь сетевой коммуникацией. Для 80% сотрудников формальное обсуждение инициатив стало продолжением их коммуникативной сетевой активности. 53 сотрудника (44%) показали высокую активность в стремлении к формальному обсуждению своих идей ( $ПИ \geq 2,0$ ). Они презентовали свои идеи неоднократно в мероприятиях, в которых принимали участие сотрудники, равные по статусу непосредственному руководителю или выше него. Соответственно, 44% сотрудников,

оказавшихся в зоне исследования, преодолели организационный барьер посредством использования формальной процедуры обсуждения, но лишь 31 человек (25% выборки) совместил большую сетевую активность в поиске контактов с руководителями высоких рангов с возможностями, предоставляемыми формальными мероприятиями.

В целом на третий исследовательский вопрос можно ответить следующим образом: большинство авторов идей стремятся к их обсуждению на формальных мероприятиях, но только четверть сотрудников совмещают сетевые коммуникации и формальные мероприятия для охвата сотрудников с высоким организационным статусом. Подобная активность особо характерна для сотрудников, имеющих невысокий организационный статус (специалисты, старшие специалисты).

#### *Продвижение идеи и проектная команда*

Результаты корреляционного анализа свидетельствуют о том, что качество проектной команды наиболее тесно связано с объемом ( $r = 0,30$ ,  $p < 0,01$ ) и шириной ( $r = 0,24$ ,  $p < 0,01$ ) персональной сети, а также индексом продвижения идеи ( $r = 0,29$ ,  $p < 0,01$ ). Так как характер корреляций между основными показателями, используемыми в исследовании, разнороден, для ответа на заключительный исследовательский вопрос был проведен путьевой анализ. Применение данного метода обусловлено несколькими причинами. Во-первых, в исследовании использованы авторские индексы, набор которых нуждался в проверке с точки зрения возможностей с его помощью проанализировать закономерности, обнаруженные исследователями, применяющими иные сетевые метрики. Во-вторых, в исследовании выявлены персональные сети различных конфигураций и обнаружено, что сотрудники с невысоким организационным статусом

стремятся к преодолению вертикальных организационных границ. Соответственно, необходимо уточнить, насколько характер персонального инновативного нетворкинга связан с должностной принадлежностью владельца сети. Наконец, важно выяснить, являются ли связи между характеристиками персонального инновативного нетворкинга и составом проектной команды аналогичными связям, выявленным исследователями при анализе отношений характера сетей и иных инновативных результатов.

Процедура построения путьевой модели выполнена на основе метода максимального правдоподобия (maximum likelihood) с использованием бутстреп-оценки (bootstrap). Проверка согласованности модели осуществлялась на основании:

- 1) абсолютных критериев (absolute fit dimensions): хи-квадрат ( $\chi^2$ ), *RMSEA* (root mean square error of approximation) — квадратный корень среднеквадратической ошибки аппроксимации, *GFI* (goodness of fit index) — критерий согласия;
- 2) инкрементальных критериев (incremental fit dimensions): *CFI* (comparative fit index) — сравнительный критерий согласия, *NNFI* (non-normed fit index) или *TLI* (Tucker-Lewis index в AMOS) — критерий согласия с поправкой на ненормальность распределения, *NFI* (normed-fit index) — нормированный показатель соответствия [Hooper, Coughlan, Mullen, 2008].

Значения *RMSEA*, находящиеся в пределах 0,05–0,08, а для критериев *GFI*, *NFI*, *NNFI*, *CFI* превышающие 0,95, указывают на хорошее соответствие модели, при условии, что уровень вероятности ( $p$ -value) превзойдет 0,05.

Была получена модель с хорошими показателями соответствия данным:  $\chi^2 = 5,498$ ; *RMSEA* = 0,056;  $df = 4$ ;  $p = 0,24$ ; *GFI* = 0,982; *CFI* = 0,994; *NNFI* = *TLI* = 0,986; *NFI* = 0,980 (рис. 5).

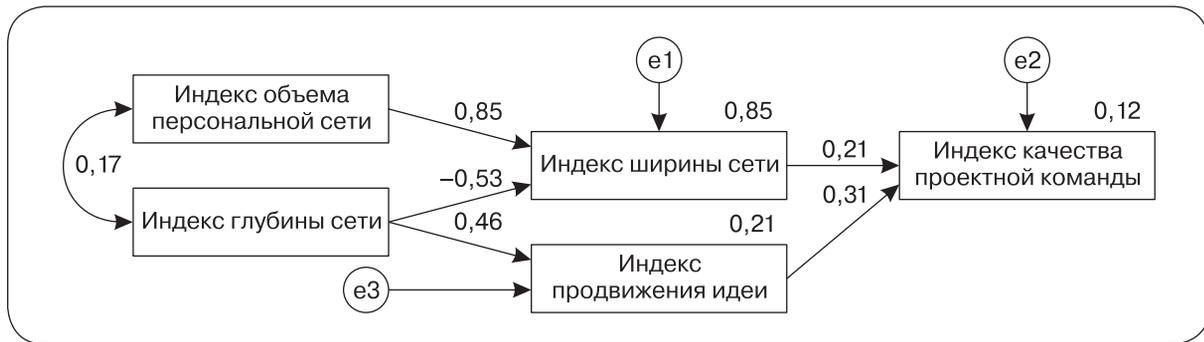


Рис. 5. Путевая модель связей между характером инновативного нетворкинга и качеством проектной команды

Примечание: e1, e2, e3 — ошибки явных переменных.

Полученная путевая модель устанавливает связи между всеми характеристиками сети, используемыми в исследовании, и качеством проектной команды, которую собирает работник для реализации инициативного проекта, и в полной мере соответствует ожиданиям, отраженным в теоретической модели (рис. 1). Таким образом, на четвертый исследовательский вопрос был получен содержательный ответ.

## Обсуждение результатов

Как показал корреляционный анализ, статус должности владельца персональной сети имеет высокие показатели корреляции с рядом иных показателей, использованных в исследовании, однако разнонаправленный характер этих связей привел к тому, что в итоговую путевую модель показатель статуса должности не вошел. Это важный результат проведенного исследования. Он позволяет утверждать, что сходные по характеру коммуникативные действия сотрудника организации по продвижению своей идеи приводят к сходному результату в виде качественных характеристик собираемой им команды. Этот результат напрямую не зависит от статуса должности сотрудника.

В то же время исследование позволяет отметить более высокую активность сотрудников с невысоким статусом по пре-

одолению формальных организационных границ, прежде всего вертикальных. Большая глубина персональной сети, свидетельствующая о формировании взаимодействия с высокостатусными руководителями, особо характерна для специалистов и старших специалистов. Обладатели более высоких организационных статусов (руководители несамостоятельных подразделений) формируют сети, характеризующиеся ориентацией на разнообразие контактов (сети с высокими показателями ширины). Тем самым эмпирически подтверждается, что для авторов идей с низким статусом в инновативном нетворкинге важно реализовать «заметность» [Burt, 2000], а для сотрудников, уже имеющих управленческий статус, в особой степени значима ориентация на соседство (близость) как использование «пространства возможностей» [Lin, Cook, Burt, 2001].

Полученная модель, согласно представленной в ней логике взаимосвязи параметров сети в соотношении с инновативным результатом, соответствует описанной в теоретическом обзоре модели [Baer et al., 2015]. Подтверждено, что инновативный результат (качество проектной команды) зависит от разнообразия связей (от ширины сети). Также обосновано положение о том, что размер сети (ее объем) напрямую не влияет на инновативный результат.

Кроме того, полученная модель соответствует гипотетической модели инновативного нетворкинга [Kleinbaum, Tushman, 2007], подтвержденной этими авторами на материалах нескольких глубинных интервью. Особенность модели заключается в выявлении поддерживающей роли высоко-статусных руководителей, косвенно свидетельствующей о качестве идеи. Фактически нами получен сходный результат. Участие руководителей, удаленных от автора проектной идеи в системе операционной коммуникации, в составе проектной команды, указывает на то, что эта идея для компании очень важна. Более того, можно предположить, что идея является неожиданной, революционной, так как ее реализация требует не только поддержки, но и прямого участия руководителей нескольких функциональных или территориальных направлений, т. е. институционально поддержанного кросс-функционального взаимодействия. Таким образом, можно сделать вывод о том, что инновативная активность переходит в институциональные формы, опирающиеся на имеющиеся организационные институты, изменяя их функции. Косвенно о поддержке автора инновативных идей руководителями высокого ранга свидетельствует и статус формальных мероприятий, на которых сотрудник излагал свои идеи (индекс продвижения идеи), он также в наших результатах оказался положительно связан с качеством проектной команды. Таким образом, полученная путевая модель объединяет две ранее известные модели, описывающие инновативный нетворкинг, построенные на иных исходных данных.

Результаты исследования также продемонстрировали отсутствие связи используемых в нем параметров с индивидуальными характеристиками респондентов — полом и возрастом. Это не соответствует некоторым данным, обнаруженным в литературе. Имеются сведения, что персональный нетворкинг имеет гендерную спе-

цифику [Ibarra, Hansen, 2011], однако в указанном исследовании речь шла в основном о карьерных эффектах. Также имеются данные о влиянии возраста на характер персонального нетворкинга [Myers, Sadaghiani, 2010; Diercksen et al., 2013], но исследователей в большей степени интересовала специфика межпоколенческих различий в использовании разных инструментов построения отношений и взаимодействия. Таким образом, нами обнаружена область, в которой индивидуальные особенности не дают однозначных эффектов, следовательно, при решении практических вопросов о формировании проектных команд их влияние должно быть сведено к минимуму.

Установлено, что сотрудники при построении персональных сетей нацелены на преодоление организационных барьеров. Эта нацеленность отражается в особенностях их активности по продвижению собственных идей и формированию команд по их реализации. Движение сети сквозь статусные границы позволяет сотруднику добиться обсуждения своих идей на высоком организационном уровне. Расширение сети (преодоление горизонтальных границ) позволяет сформировать контакты, отличающиеся разнообразием. Только совмещение этих двух тенденций дает желаемый результат, заключающийся в формировании команды, характеристики которой свидетельствуют о положительных перспективах реализации инноваций. Вхождение в команды руководителей высокого уровня, которых работники убедили в необходимости перемен и возможностях их реализации, является важным подтверждением решения задачи персонального инновативного нетворкинга.

Специфика представленного исследования заключается в том, что был рассмотрен момент, когда коммуникативная активность авторов идей только выходит на стадию ее институционального признания. Обнаружена особенность этого перехода,

состоящего в том, что только четверть сотрудников, которых организация рассматривает как инновативно активных и высокопотенциальных, способны в равной степени использовать возможности свободной организационной коммуникации и формальных мероприятий для продвижения своих идей. Остальные, будучи активными в одном формате, не могут распространить эту активность на другой формат инновативных коммуникаций. В результате потенциал, заложенный в персональной инновативной сети, не конвертируется в поддержку, автор идеи не собирает команду, в которую готовы включиться сотрудники со статусом, существенно превышающим его собственный. Соответственно, не только подтверждается идея о мобилизационном эффекте индивидуальной сети [Lin, Cook, Burt, 2001], но и раскрываются два механизма этой мобилизации. Актор мобилизует потенциал сети для поддержки своей идеи как в непосредственной коммуникации с отдельными участниками этой сети, так и для получения доступа к новым для себя организационным ресурсам, предоставленным формальными совещаниями. Объединение двух направлений мобилизации сети приводит к наилучшему результату по сбору команды проекта.

## Заключение

Специфика коммуникативного поведения, отраженная в структуре персональной сети, которую сотрудник использует для продвижения собственных идей, отражает его потенциал в качестве инновативного лидера. Структура персональной инновативной сети позволяет сотруднику добиться использования потенциала формальных мероприятий по обсуждению его идей на уровне, превышающем организационный уровень непосредственного руководителя. Более того, активно продвигая свою идею по управленческой вертикали, сотрудник

имеет возможность расширить круг потенциальных стейкхолдеров и может найти лиц, поддерживающих его идею, за пределами своей функциональной или территориальной области. Для крупных компаний с дифференцированной территориальной структурой это особенно важно. Их социальный капитал распределен [Sorenson, Rogan, 2014], что создает препятствия его направленному использованию и концентрации при решении конкретных задач. Однако сотрудники способствуют концентрации социального капитала в том случае, если оказываются заинтересованной стороной инновативного процесса. Настоящее исследование раскрывает один из механизмов подобной концентрации.

Нами показано, что совместное использование двух концептуальных идей — концепции заинтересованных сторон и концепции социального капитала — приводит к обнаружению закономерностей, важных для инновационного менеджмента. Несомненно, подобные исследования должны продолжаться на ином материале, что особенно важно для современных специалистов в области управления человеческими ресурсами. В работе продемонстрировано одно из направлений использования данных, которые могут быть получены разными способами, прежде всего посредством применения систем, аналогичных «сферам доверия» [Bersin, 2018]. Основной вопрос, который при этом следует решить, заключается в выборе параметров. Наш фокус на включении параметра статуса должности позволил обнаружить важный момент преодоления организационных границ.

В исследовании развивается концепция сетевого социального капитала, показываются два механизма реализации его мобилизационного потенциала в инновативном нетворкинге. Первый из них заключается в формировании индивидуальной инновативной сети, в рамках которой происходит первоначальное обсуждение идеи с целью поиска поддержки. Эта сеть преодолевает

границы операционных сетей, что позволяет утверждать, что инновативный нетворкинг представляет собой специфическую активность, выходящую за рамки обычной рабочей коммуникации. Второй механизм сводится к использованию формального института — совещания у руководителей высоких рангов. Объединение двух механизмов позволяет получить поддержку, подтверждаемую готовностью сотрудников, имеющих статус выше, чем статус автора идеи, включиться в реализацию его проекта.

Использование иных измерителей сетевого поведения, несомненно, даст еще более интересные результаты, значимые для организации. Однако даже при нашем подходе удалось установить, что только половина сотрудников, которые, по наблюдениям их непосредственных руководителей и специалистов по персоналу, были сочтены перспективными, проявляют коммуникативное поведение, соответствующее признакам инновативного нетворкинга. Следовательно, продемонстрирована селективная функция избранного подхода. Также следует отметить, что представленные в исследовании данные получены до того, как были приняты решения о запуске тех или иных проектов. Подтвердив модели, построенные другими исследователями на материале реализованных инноваций, мы предполагаем, что использование показателей, подобных нашим, позволит компаниям сократить затраты на решение многих вопросов, связанных с организацией проектной работы и формированием пула перспективных сотрудников.

Наконец, мы получили свои результаты, анализируя данные, характеризующие конкретный фрагмент организационной коммуникации. Это непосредственная коммуникация «лицом к лицу», структура и характер которой, по мнению некоторых авторов (см., напр.: [Wadsworth, Blanchard, 2015]), существенно отличается от виртуальной коммуникации, обычно использу-

емой в проектной работе, особенно в мультифункциональных командах [Matthews, Marzec, 2011]. Соответствие полученных нами результатов выводам имеющихся исследований, ориентированных в основном на анализ виртуальных контактов в инновативном нетворкинге, свидетельствует о наличии общих закономерностей инновативной коммуникации.

В целом исследование продемонстрировало возможности, которые приобретает менеджмент в случае направленного сбора и анализа данных, характеризующих организационный нетворкинг. Компания, перед которой стоят серьезные задачи реорганизации структуры, бизнес-процессов, характеристик бизнеса в целом, получила инструмент оценки перспектив проектного командообразования на основании параметров, которые несложно оценивать в рамках текущей деятельности сотрудников.

Необходимо отметить ряд ограничений настоящего исследования. Во-первых, нам удалось рассмотреть только небольшой фрагмент организационных коммуникаций. Отдельной темой может стать построение модели использования целостной сети в решении инновативных задач. Во-вторых, остался без ответа вопрос о причинах, по которым сотрудники могут отказываться от использования потенциала формальных мероприятий для развития своего инновативного нетворкинга. Мобилизационная перспектива сети, как указали основатели концепции сетевого социального капитала [Lin, Cook, Burt, 2001], используется далеко не всеми, но исследование причин подобного эффекта неизбежно выводит анализ за пределы концепций менеджмента в область психологии личности, что оказывается за рамками стоявших перед нами задач. В-третьих, данные собраны по одной, хотя и крупной, российской компании и выявленные закономерности, даже подтвердившие некоторые теоретические модели, нуждаются в дополнительном уточнении.

Принимая во внимание тренд расширения пула инновационно активных компаний, направлением дальнейших исследований может стать изучение характера персональных коммуникаций при решении задач внедрения инноваций, адаптации новых продуктов и технологий, реализации иных преобразований в компа-

нии. Такие данные могут быть актуальны для HR-специалистов, ориентированных на использование больших данных в управлении производительностью, так как позволяют определить направления их собственной исследовательской работы, нацеленной на поиск способов выявления и раскрытия потенциала сотрудников.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Веселов Ю. В., Липатов А. А. 2015. Доверие в организации: методологические основания исследования в экономике, социологии и менеджменте. *Российский журнал менеджмента* 13 (4): 85–104.
- Долженко Р. А., Бакаленко А. В. 2016. Краудсорсинг как инструмент мобилизации интеллектуальных ресурсов: опыт использования в Сбербанке России. *Российский журнал менеджмента* 14 (3): 77–102.
- Завьялова Е. К., Кошелева С. В., Яхонтова Е. С., Каххаров Ш. 2012. Особенности

управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (2): 78–106.

- Мальцева Д. В. 2018. Сетевой подход как феномен социологической теории. *Социологические исследования* (4): 3–14.
- Титов С. А. 2014. Исследование взаимосвязи структуры внутрипроектных коммуникаций и результативности инновационных проектов с помощью анализа социальных сетей. *Cloud of Science* 1 (4): 665–695.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Aaltonen K., Turkulainen V. 2018. Creating relational capital through socialization in project alliances. *International Journal of Operations & Production Management* 38 (6): 1387–1421.
- Ackermann F., Alexander J. 2016. Researching complex projects: Using causal mapping to take a systems perspective. *International Journal of Project Management Journal* 34 (6): 891–901.
- Adler P., Kwon S.-W. 2000. Social capital: The good, the bad and the ugly. In: Lesser E. L. (ed.). *Knowledge and Social Capital — Foundations and Applications*; 69–87. Butterworth Heinemann: Boston.
- Baer M., Evans K., Oldham G. R., Boasso A. 2015. The social network side of individual innovation: A meta-analysis and path-analytic integration. *Organizational Psychology Review* 5 (3): 191–223.
- Bersin J. 2017a. *The New Disrupted World of Work: Seven Practices for High-Impact HR*. [Electronic resource]. <https://joshbersin.com/2017/10/the-new-disrupted-world-of-work-seven-practices-for-high-impact-hr/> (accessed: 20.12.2018).
- Bersin J. 2017b. *HR Technology in 2018: Ten Disruptions Ahead*. [Electronic resource]. <https://joshbersin.com/2017/11/hr-technology-in-2018-ten-disruptions-ahead/> (accessed: 25.12.2018).
- Bersin J. 2018. *What Emails Reveal About Your Performance at Work*. [Electronic resource]. <https://joshbersin.com/2018/10/what-emails-reveal-about-your-performance-at-work/> (accessed: 25.12.2018).
- Borgatti S. P., Brass D. J., Halgin D. S. 2014. Social network research: Confusions, criticisms, and controversies. In: Borgatti S. P., Brass D. J., Halgin D. S., Labianca G.,

- Mehra A. (eds). *Research in the Sociology of Organizations. Volume 40*. Emerald Publishing: Bradford, UK.
- Burt R.S. 2000. The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior* **22**: 345–423.
- Diercksen M., DiPlacido M., Harvey D., Bosco S. M. 2013. Generational differences in use of social media in today's workplace. *Psychology Research* **3** (12): 762–771.
- Di Vincenzo F., Macsía D. 2012. Social capital in project-based organizations: Its role, structure, and impact on project performance. *International Journal of Project Management* **30**: 5–14.
- Jonas J.M., Boha J., Sörhammar D., Moeslein K.M. 2018. Stakeholder engagement in intra- and inter-organizational innovation: Exploring antecedents of engagement in service ecosystems. *Journal of Service Management* **29** (3): 399–421.
- Hamrin S.B. A. 2016. Communicative leadership: Exploring leaders' discourse on participation and engagement. *Comunicação & Sociedade* **38** (2): 7–42.
- Hooper D., Coughlan J., Mullen M.R. 2008. Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods* **6** (1): 53–60.
- Ibarra H., Hansen M. 2011. Are You a Collaborative Leader? How Great CEOs Keep Their Teams Connected. *Harvard Business Review* **89** (7/8): 68–74.
- Karahanna E., Preston D. 2013. The effect of social capital of the relationship between the CIO and Top Management team on firm performance. *Journal of Management Information Systems* **30** (1): 15–55.
- Kleinbaum A.M. 2012. Organizational misfits and the origins of brokerage in intrafirm networks. *Administrative Science Quarterly* **57** (3): 407–452.
- Kleinbaum A.M., Tushman M.L. 2007. Building bridges: The social structure of interdependent innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal* **1** (1–2): 103–122.
- Kodama M. 2003. Knowledge creation through the synthesizing capability of networked strategic communities: case study on new product development in Japan. *Knowledge Management Research and Practice* **1** (2): 77–85.
- Lehtinen T.O.A., Mäntylä M.V., Vanhanen J., Itkonen J., Lassenius C. 2014. Perceived causes of software project failures — An analysis of their relationships. *Information and Software Technology* **56** (6): 623–643.
- Lin N., Cook K., Burt R.S. 2001. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. London: Cambridge University Press.
- Martin J.A., Eisenhardt K.M. 2010. Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal* **53** (2): 265–301.
- Matthews R.L., Marzec P. 2011. Social capital, a theory for operations management. *International Journal of Production Research* [Electronic resource]. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00744826/document> (accessed: 25.12.2018).
- Mayfield J., Mayfield M., Sharbrough W.C. 2015. Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication* **52** (1): 97–121.
- Morrison E.W. 2014. Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* **1** (1): 173–197.
- Myers K.K., Sadaghiani K. 2010. Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology* **25** (2): 225–238.
- Nonino F. 2013. The network dimensions of intra-organizational social capital. *Journal of Management and Organization* **19** (4): 454–477.
- Ogilvie K., Assimakopoulos D. 2007. Social network analysis of team dynamics and intra-organizational development in an aerospace firm. *IFIP International Federation for Information Processing* **243**: 417–424.
- Pillai K.G., Hodgkinson G.P., Kalyanaram G., Nair S. R. 2017. The negative effects of

- social capital in organizations: A review and extension. *International Journal of Management Reviews* **19** (1): 97–124.
- Rogan M., Mors L. 2016. *Managerial Networks and Exploration in a Professional Service Firms* [Electronic resource]. <https://ssrn.com/abstract=2873511> (accessed: 01.12.2018).
- Saade R.G., Nijher H. 2016. Critical success factors in enterprise resource planning implementation. *Journal of Enterprise Information Management* **29** (1): 72–96.
- Savage C.M. 1996. *Fifth Generation Management: Co-creating Through Virtual Enterprising*. Butterworth Heinemann: N.Y.
- Scott S.G., Bruce R.A. 1998. Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management* **45** (1): 3–10.
- Sorenson O., Rogan M. 2014. (When) do organizations have social capital? *Annual Review of Sociology* (40): 261–280.
- Spurk D., Kauffeld S., Barthauer L., Heinemann N.S.R. 2015. Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study. *Journal of Vocational Behavior* (87): 134–144.
- Srivastava S.B. 2012. *Social Capital Activation during Times of Organizational Change*. [Electronic resource]. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:10345146> (accessed: 20.11.2018).
- Tagliaventi M.R. 2006. The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations* **59** (3): 291–319.
- Tichy N.M., Tushman M.L., Fombrun C. 1979. Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review* **4** (4): 507–519.
- Tortoriello M., Reagans R., McEvily B. 2012. Bridging the knowledge gap: The influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer of knowledge between organizational units. *Organization Science* **23** (4): 1024–1039.
- Wadsworth M.B., Blanchard A.L. 2015. Influence tactics in virtual teams. *Computers in Human Behavior* (44): 386–393.
- Williams T. 2016. Identifying success factors in construction projects: A case study. *Project Management Journal* **47** (1): 97–112.
- Translation of references in Russian into English**
- Veselov Yu. V., Lipatov A. A. 2015. Organizational trust: Methodological foundations in economics, sociology and management. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* **13** (4): 85–104. (In Russian)
- Dolzhenko R.A., Bakalenko A.V. 2016. Crowdsourcing as an instrument of human intellectual resources involvement: The experience of Sberbank Russia. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta]* **14** (3): 77–102. (In Russian)
- Zavyalova E.K., Kosheleva S.V., Yakhontova E.S., Kachcharov S. 2012. Peculiarities of HRM at innovation-active companies. *Vestnik of St. Petersburg University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment]* (2): 78–106. (In Russian)
- Maltseva D.V. 2018. Network approach as a phenomenon in sociological theory. *Sociological Studies [Sotsiologicheskie Issledovaniya]* (4): 3–14. (In Russian)
- Titov S.A. 2014. Investigation on relationships between internal project communication structure and project success with social network analysis tools. *Cloud of Science* **1** (4): 665–695. (In Russian)

Статья поступила в редакцию  
15 января 2019 г.  
Принята к публикации  
18 февраля 2019 г.

---

***The Role of Network Communication Activities to Establish the Project Team******Elena I. Kudriavtseva, Natalia V. Volkova***

St. Petersburg School of Economics and Management, National Research University Higher School of Economics, St. Petersburg, Russia

The aim of this article is to present the role of network communications among authors of projects based on their organizational status in promoting and implementing a project. The data were collected in a Russian innovative-active company. The topicality of this paper is that company leaders should assess risks and make forecasts about the characteristics of project teams before they are created and start working. Yet, the type of communication that will become more effective during the project implementation is another concern for the large and multinational companies. Based on social capital and stakeholder group concepts, we theoretically and empirically analyze the features of personal network communications that overcome the boundaries of the formal organizational network. New dimensions of personal networking, which allow neutralizing the formal status in the company hierarchy, have been proposed. As a result, this novel approach can enable HR specialists to compare the network social activities among employees with different organizational statuses. The key outcome of this study is the model that connects both network communication activities and promotion the project in the official meetings with the team composition that the author gets together to put the project idea into practice.

*Keywords:* network communication activities, social capital, structural and functional organizational borders, innovative activity, innovative networking, personal networking, project team.

*JEL:* D83, D85, L14.

*For citation:* Kudriavtseva E. I., Volkova N. V. The role of network communication activities to establish the project team. *Russian Management Journal* 17 (1): 47–70.

*Initial Submission: January 15, 2019*  
*Final Version Accepted: February 18, 2019*