##### Содержание

### Введение

1. Сущность инновационного менеджмента

2. Оценка инновационного потенциала отдела информационного обеспечения и взаимодействия со СМИ департамента информации администрации Новосибирской области

Заключение

Список литературы

Приложение

Введение

Степень информированности жителей Новосибирской области о работе областной администрации, принятых решениях является важнейшим показателем эффективности деятельности властей Новосибирской области.

Стоит отметить, что хотя источники знаний о работе администрации Новосибирской области разнообразны, ведущую роль в формировании представлений об администрации области играют средства массовой информации, воздействуя на общественное мнение по вопросу функционирования как отдельных областных структур и органов исполнительной власти Новосибирской области, так и всей администрации области в целом. При этом, являясь средством передачи информации о деятельности администрации области, принятых решениях, СМИ являются целевой аудиторией, требующей особого внимания областных властей. Кроме того, представители СМИ иной раз выпускают негативные материалы, идущие в "разрез с истиной" и поэтому население области низко информировано о деятельности органов власти.

Поэтому для отдела информационного обеспечения и взаимодействия со СМИ департамента информации администрации Новосибирской области приоритетным направлением работы по повышению инвестиционной привлекательности региона является разработка и внедрение новых способов и методов взаимодействия с представителями средств массовой информации в целях активного формирование инновационного имиджа Новосибирской области. Основной целью данной работы является оценка инновационного потенциала отдела информационного обеспечения и взаимодействия со СМИ департамента информации администрации Новосибирской области.

Для реализации данной цели необходимо решить ряд задач по анализу инновационного потенциала. В частности, необходимо рассмотреть сущностные характеристики инновационного менеджмента.

1. Сущность инновационного менеджмента

Современные теории инновационного развития тесно связаны с концепциями социально-организационных изменений, в то время как более ранние технократические тенденции и течение технологического детерминизма были основаны на представлениях о безусловной "технологической рациональности", способности к саморазвитию и благотворности технологий для человечества.

Если с позиций технологического детерминизма раннее индустриальное развитие происходило под лозунгом "свобода предпринимательства", то центральная идея постиндустриального общества трактуется как всеобъемлющая "свобода нововведений".

Происходящие радикальные перемены позволяют говорить не только об инновационной направленности экономического роста, но и о значительной трансформации факторов, определяющих его. "Свобода нововведений" неизбежно влечет за собой широкий спектр изменений в магистральных направлениях науки и научных знаниях, в технике и технологии производства, а также в возникновении множества социальных и организационно-управленческих инноваций.

Уделяя значительное внимание инновационному менеджменту как функциональной системе управления, многие авторы характеризуют его как "самостоятельную область экономической науки и профессиональной деятельности, направленную на формирование и обеспечение достижения любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов".

С таких позиций инновационный менеджмент представляет собой одну из многочисленных разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всех сферах жизни общества.

Содержание понятия "инновационный менеджмент" можно рассматривать, по крайней мере, в трех аспектах: "как науку и искусство управления инновациями, как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях и как аппарат управления инновациями". Такое глубокое понимание сущности и принципов инновационного менеджмента противоречит узким рамкам функциональной концепции.

Новая методологическая и научная ориентация инновационного менеджмента основана на качественном своеобразии теоретического уровня знания и его определяющей роли в богатстве общества.

С этой точки зрения инновационный менеджмент приобретает институциональное значение, предполагающее включение в его понятие и структурного оформления инновационной сферы, и системы управления инновациями, состоящей из специализированных органов управления, и наличие специального института мер, наделенных полномочиями принимать решения и нести ответственность за результаты инновационной деятельности.

Инновационный менеджмент как система представляет собой комплекс формальных и неформальных правил, принципов, норм, установок и ценностных ориентации, регулирующих различные сферы инновационной деятельности. В рамках постиндустриального общества это означает:

1. социально-экономический институт, активно влияющий на предпринимательскую деятельность и образ жизни, на развитие инновационной, инвестиционной, социально-экономической и политической сфер общества;
2. социальную группу менеджеров, профессионально занятых управленческим трудом в сфере общественного и частного бизнеса, а также творческой, педагогической, научной деятельности;
3. научную дисциплину, изучающую технико-организационные
4. и социально-экономические аспекты управления производством.

В инновационном менеджменте следует выделять два уровня.

Первый представлен теориями социального управления инновационными системами и концентрирует усилия на разработке стратегий инновационного развития, социально-организационных изменений, а также других экономических и социально-философских концепций, объясняющих механизм функционирования экономической системы.

Второй уровень инновационного менеджмента являет собой прикладные теории организации и управления инновационной деятельностью, а потому носит функциональный прикладной характер и обеспечивает научно-методическую базу для выработки практических решений по совершенствованию управлении, анализа инновационной деятельности, применению новейших приемов и методов воздействия на персонал, технико-технологические системы, на продуктовые и финансовые потоки.

Ведущую роль социально-экономических институтов, таких, как наука, образование, менеджмент, подчеркивает крупнейший экономист и социолог Питер Дракер. Крупнейший теоретик школы "индустриальной социологии", П. Дракер видит совершенствование института классического менеджмента в обогащении его доктриной "человеческих отношений". Стремясь соединить абстрактное обобщение и институциональные принципы с управленческими рекомендациями, максимально приближенными к практике, он значительно расширил понимание института менеджмента, распространил его функции на управленческие структуры корпораций.

На институциональном уровне менеджмент означает способность предоставлять полномочия тем или иным группам работников принимать решения и осуществлять их на практике. Фактически институт имеет возможность проводить внутри данных социально-экономических отношений необходимые решения вопреки сопротивлению. В силу этого процесс управления - это способность или потенциальная возможность менеджера принимать решения, оказывающие влияние на действие и поведение персонала. В современном обществе менеджмент, основанный на функциях контроля и руководства, немыслим без социально-организационной и институциональной основы.

В конечном счете, институт менеджмента - это структурированные социальные отношения, совокупность систем интеграции и дифференциации.

Отличительной чертой института инновационного менеджмента является относительно большая независимость выбора альтернативного решения, хотя при этом выбор способов поведения тесно связан с присутствием в мотивационной структуре личности профессиональной компетентности и личной ответственности.

Становление инновационного менеджмента тесно связано с "раскрепощением" личности и повышением уровня межличностного общения, при этом творческий процесс создания новшества становится предметом свободного нравственного и эмоционального выбора личности.

Функциональный инновационный менеджмент направлен на эффективное управление процессом разработки, внедрения, производства и коммерциализации новшеств. Задачей инновационного менеджера является обеспечение оптимального функционирования операционной системы производства, синхронизации функциональных подсистем, совершенствование системы управления персоналом и осуществление контроля.

Инновационный тип экономического развития предприятия означает, прежде всего, снижение детерминированности и усложнение системы управления в целом. Высокая изменчивость макроэкономической, технологической, правовой внешней среды ставит проблему выживания предприятий в прямую зависимость от их способности стратегической ориентации в неожиданных ситуациях. Логика развития новаторской фирмы приводит к переносу центра тяжести с оперативного тактического управления на стратегический уровень. В таких обстоятельствах положение фирмы определяют не только внутренние возможности, но и реакция на изменения внешней среды. Соответственно изменяются содержание, функции и методы инновационного менеджмента.

Важнейшей функцией управления является разработка стратегии приоритетов развития и роста фирмы. В условиях непрерывного поиска возможностей обновления важную роль играет анализ факторов внешней и внутренней среды.

2. Оценка инновационного потенциала отдела информационного обеспечения и взаимодействия со СМИ департамента информации администрации Новосибирской области

## Анализируя инновационный потенциал отдела информационного обеспечения и взаимодействия со СМИ департамента информации администрации Новосибирской области (пресс-служба АНО) использовалась методика диагностики инновационного потенциала при осуществлении ОУ инноваций: инновационный кадровый потенциал и инновационный потенциал управления. При помощи комплекса анкет, формализованного интервью и собеседований исследуются отношение к изменениям, инновационная активность, творческий потенциал работников предприятия, атмосфера в коллективе, навыки и умения менеджеров в инновационном управлении, культура управления, инструментарий инновационного управления. С помощью разработанного бизнес-процесса осуществления ОУ инноваций оценивается процесс реализации подобных инноваций на предприятии.



Рис.1. Взаимосвязь структурных и функциональных характеристик системы управления ОУ инновациями

Для отдела характерно положительное отношение, оживленная реакция на изменения и инновационная активность, что является причиной этому являются достаточно благоприятная обстановка на предприятии и возрастной состав коллектива, основа которого – молодые люди.

Сотрудники пресс-службы положительно и с энтузиазмом относятся к изменениям, их инновационная активность очень высокая. Это объясняется, прежде всего, спецификой работы отдела. Ведь каждый день в СМИ появляются критические замечания о деятельности администрации Новосибирской области, на которые своевременно реагируют сотрудники отдела, чтобы сгладить информационные риски.

Основными причинами низкой информированности населения о деятельности администрации Новосибирской области стала ориентация СМИ на сугубо коммерческие, а не социальные цели. Следствием этого стало доведение до населения в определенных случаях искаженной информации или информации не в полном объеме о деятельности областных структур.

Еще одной причиной стал отказ в предоставлении СМИ информации о тех или иных принятых решениях, социально-экономических процессах, происходящих в области. В частности, 60% опрошенных журналистов отметили, что регулярно сталкиваются с ситуацией, когда им отказывают в предоставлении информации. На первом месте по отказам оказались представители структурных подразделений администрации Новосибирской области. Причем журналисты причиной большинства отказов считают некомпетентность руководства, и (или) коррупционность представителей власти. В свою очередь, представители администрации Новосибирской области обосновывают отказ в предоставлении информации некомпетентностью журналистов или написанием негативных материалов или подготовкой критических сюжетов.

Кроме того, причиной появления негативной или неполной информации также является так называемое "бесконтрольное" информационное взаимодействие ряда представителей администрации Новосибирской области с различными средствами массовой информации.

Перечисляя причины возникновения проблемы, необходимо отметить отсутствие системы четкого календарного и тематического планирования информационной поддержки социально-значимых мероприятий администрации Новосибирской области, системы прогнозирования дальнейшего развития событий.

Для предупреждения появления негативной информации о работе областных исполнительных органов власти, а в частности, и администрации Новосибирской области, в областной администрации существует отдел по взаимодействию со СМИ департамента информации администрации Новосибирской области и пресс-служба Губернатора Новосибирской области.

Отдел по взаимодействию со СМИ – это структурное подразделение, созданное с целью организации обеспечения средств массовой информации и населения информацией о деятельности структурных подразделений областной администрации и органов исполнительной власти области. Отдел руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами Российской Федерации, правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, Уставом Новосибирской области, законами и иными нормативно-правовыми актами Новосибирской области, распоряжением губернатора НСО и положением о пресс-службе. Отдел осуществляет свою деятельность во взаимодействии со структурными подразделениями администрации области, органами исполнительной власти Новосибирской области, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами местного самоуправления.

Создание и обеспечение условий для реализации прав граждан на доступ к информации о деятельности Губернатора Новосибирской области и администрации области, обеспечение информирования населения о деятельности областных органов исполнительной власти Новосибирской области, организация информационного взаимодействия администрации с различными средствами массовой информации с целью широкого освещения деятельности администрации области является главной задачей отдела.

Для получения данных был использован метод структурированного опроса (образец опросного листа представлен в приложениях 1, сводная таблица опросного листа по отделу бухгалтерии представлена в приложении 2, а по юридическому отделу в приложении 3).

Выборочная совокупность состоит из всех сотрудников двух структурных подразделений (департамент информации и пресс-служба Губернатора Новосибирской области), что совпадает с генеральной совокупностью.

Сбор эмпирических данных путем письменного опроса респондентов - работников исследуемых подразделений с заполнением ими опросного листа самостоятельно с соблюдением анонимности.

В ходе исследования было опрошено 10 человек из отдела по взаимодействию со СМИ и 5 человек пресс-службы Губернатора Новосибирской области, что соответствует полному составу персонала.

По данным проведенного опроса, 90% персонала отдела читают профессиональную литературу, в том числе законодательные акты. Кроме того, 70% респондентов этого же отдела встречали за последнее время интересную для себя информацию о профессиональной деятельности, что говорит, о том, что у них есть иные, кроме спец. литературы источники об этом. Кроме того, 85% участников опроса имеют предложения об улучшении работы в своем отделе, считают возможным улучшить качество работы своего отдела.

Значительная разница между количеством предложений о работе своего подразделения (30%) и работе других подразделений (70%) наряду с низким опытом внедрения предложений (только 20%) может свидетельствовать о позиции фокусирования критики сотрудников отдела бухгалтерии на работе своего подразделения, не анализируя с таким же вниманием недостатки в своей работе.

Около 93% сотрудников пресс-службы Губернатора Новосибирской области считают, что возможно улучшить качество их подразделения и у 73% из них есть предложения об этом. Тот факт, что 100% респондентов отдела по взаимодействию со СМИ читают специализированную литературу, но лишь 80% из них нашли для себя интересную информацию, что говорит об анализе доступной им информации в качестве применения ее на практике.

Так как предложений о работе других подразделений в отделе меньше на 20%, чем о работе самого отдела свидетельствует о том, что персонал этого отдела готов и более заинтересован в реформировании своей работы не перекладывая ответственность на другие подразделения. Опыт практического применения на практике предложений есть у 87% работников пресс-службы АНО в сравнении с 20% пресс-службы Губернатора. 100% персонала отдела считают, что эффективные предложения в области профессиональной деятельности должны поощряться руководством. Из них в моральном поощрении заинтересованы 80%, а в материальном 93%, 0 человек готов вносить предложения без поощрения.

Полученные результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что в отделе по взаимодействию со СМИ инновационный потенциал управления гораздо выше, чем в пресс-службе Губернатора. Об этом косвенно свидетельствует 100% читающего специализированную литературу персонала юридического отдела в отличие от 30% в отделе бухгалтерии. Другим фактом, позволяющим подтвердить, этот вывод служит то, что лишь 40% респондентов отдела бухгалтерии согласны с возможностью улучшить свою работу, а в юридическом отделе около 93%.

Опыт внедрения предложений гораздо выше в отделе по взаимодействию со СМИ (87%) чем в пресс-службе Губернатора (20%). Значение морального поощрения для сотрудников отдела гораздо выше (80%).

Эффективность данного вида инноваций состоит из экономической, социальной и управленческой. Для расчета совокупной эффективности необходимо определить набор показателей по каждому из ее видов, который доступен определению и оценке. Предложены варианты оценки эффективности ОУ инноваций, учитывающие возможность определения выбранных показателей в конкретных числовых значениях, а также в ситуациях, которые не поддаются прямой численной оценке (рис.2).

При оценке эффективности всегда происходит сравнение с каким-то иным, предшествующим состоянием. Поэтому автор рассматривает варианты сравнения с предшествующим периодом и варианты сравнения с некоторой идеальной ситуацией.



Рис.2. Алгоритмы оценки эффективности ОУ инноваций

Для ситуаций, когда возможно определить только набор показателей, не поддающийся численной оценке, автор предлагает направления социологического опроса, по результатам которого можно оценивать эффективность ОУ инноваций в данных ситуациях (рис.3).



Рис.3. Рекомендуемые направления социологического опроса

Для формализации оценки эффективности ОУ инновации автором разработаны шкалы для каждого вида эффективности. На рис. 4 приведен пример шкалы для формализации результатов оценки социальной эффективности.



Рис.4. Шкала для оценки социальной эффективности

Оценка эффективности ОУ инноваций проводилась на основе исследования и анализа практической реализации ОУ инноваций в обследуемом структурном подразделении.

В пресс-службе Губернатора Новосибирской области исследовалось внедрение системы менеджмента качества. В отделе по взаимодействию со СМИ был изучен опыт информационной системы, которая была реализована в директивном порядке без соответствующей подготовки и обучения персонала. Также не была проведена оценка соответствия внутренних процессов организации, приобретаемой информационной системе.

На основе полученных оценок по видам эффективности и интерпретации значений показателей, характеризующих ее виды, определяется положение на шкале для определенной ОУ инновации. Так оценка эффективности для СМК в департаменте информации администрации Новосибирской области получило оценку 1б.

Заключение

На сегодняшний день в инновационном менеджменте как науке ведутся попытки авторских разработок, направленных на измерение инновационного потенциала управления, которые с точки зрения подхода не вполне корректны. Перспективным в этом смысле является направление измерения инновационного потенциала управления через оценку эффективности изменения организационных структур, наличие в организации, подразделениях организации способности персонала к введению инноваций, количестве фактически имеющихся запатентованных инновационных разработок.

Необходимо отметить, что для повышения инициативы работников, а значит и инновационного потенциала управления исследуемых подразделений руководству необходимо разработать и умело применять систему поощрений за эффективные предложения со стороны персонала. Как известно в Японии существует богатейший опыт эффективной системы поощрений работников предприятий на достижение высоких результатов в своей профессиональной деятельности.

Вследствие того, что для отдела информационного обеспечения и взаимодействия со СМИ департамента информации администрации Новосибирской области характерно положительное отношение, оживленная реакция на изменения и инновационная активность, что является причиной этому являются достаточно благоприятная обстановка на предприятии и возрастной состав коллектива, основа которого – молодые люди.

Сотрудники пресс-службы положительно и с энтузиазмом относятся к изменениям, их инновационная активность очень высокая. Это объясняется, прежде всего, спецификой работы отдела. Ведь каждый день в СМИ появляются критические замечания о деятельности администрации Новосибирской области, на которые своевременно реагируют сотрудники отдела, чтобы сгладить информационные риски.

Кроме того, используя современные средства мониторинга: отслеживая публикации средств массовой информации в федеральных, областных и районных печатных изданиях, новостные ленты информационных агентств; ежедневно анализируя телевизионные сюжеты основных телеканалов в режиме реального времени; собирая информацию о публикациях материалов критической направленности, вышедших в печатных СМИ о деятельности администрации области; департаментом информации, а в частности отделом по взаимодействию со СМИ, был подготовлен сводный анализ о количестве информационных положительных либо критических материалов (публикациях, теле-, радиосюжетах), вышедших в региональных СМИ за определенный период, с указанием наиболее освещаемых тем.

Список использованной литературы

1. Высоцкий Л.Л. Администрирование проекта. - Новосибирск: НГАУ, 2005. – 63 с.
2. Высоцкий Л.Л. Инновационный менеджмент: Учеб. пос. Новосибирск: СибАГС, 1999. - 190 с.
3. Высоцкий Л.Л. Основы эволюционного менеджмента. — Новосибирск: СибАГС, 2001.-194 с.
4. Высоцкий Л.Л. Словарь-справочник инновационного менеджмента. - Новосибирск: НГАСУ, 2000. - 73 с.
5. Высоцкий Л.Л. Стратегическое управление инновационной деятельностью. - Новосибирск: СибАГС, 1998. - 35 с.
6. Высоцкий Л.Л. Управление проектами: традиции и новизна. - Новосибирск: СибАГС, 2000. - 291 с.
7. Горевая Е.С. Адекватность кадровой политики инновационной инфраструктуре предприятия /Е.С. Горевая, Г.Л. Русин // III МНПК "Конкуренция и конкурентоспособность. Организация производства конкурентоспособной продукции". - Новочеркасск. – 2005. – 51 -53 с.
8. Горевая Е.С. Управление инновационным кадровым потенциалом // Материалы XLIII МНСК "Студент и научно-технический прогресс": Управление. – Новосибирск: СибАГС, 2005. - 387 – 389 с.

# Приложение 1

## Опросный лист.

Социологический опрос - 2009 г.

Отдел информационного обеспечения и взаимодействия со СМИ проводит для внутреннего пользования социологическое исследование на тему "Организация инновационной деятельности профессиональной работы подразделений".

Результаты данного исследования помогут сформировать рекомендации для корректировки работы внутри подразделений и между подразделениями наших структурных подразделений. Надеемся на Вашу помощь и профессиональную поддержку в решении наших общих профессиональных задач.

Выбранный Вами ответ на вопрос отметьте знаком 1.

Анонимность ответов гарантируется.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Темы, вопросы | Да | Нет | Примеч |
|  | Самообразование |  |  |  |
| 1 | Читаете ли Вы специализированную литературу по Вашей профессиональной деятельности? |  |  |  |
| 2 | Встречали ли Вы за последнее время интересную для себя информацию о Вашей профессиональной деятельности, которую хотели бы применить в своей работе? |  |  |  |
|  | Обучение |  |  |  |
| 3 | Участвовали ли Вы в работе семинаров, конференций |  |  |  |
| 4 | Проходили ли Вы курсы повышения квалификации |  |  |  |
| 5 | Проходили ли Вы стажировки |  |  |  |
|  | Генерирование новшеств |  |  |  |
| 6 | Есть ли у Вас предложения по улучшению работы Вашего подразделения? |  |  |  |
| 7 | Есть ли у Вас предложения по улучшению работы между подразделениями? |  |  |  |
| 8 | Есть ли у Вас предложения по улучшению работы с клиентами? |  |  |  |
|  | Внедрение новшеств |  |  |  |
| 9 | Есть ли у Вас опыт практического внедрения Ваших предложений в области Вашей профессиональной деятельности? |  |  |  |
| 10 | Есть ли у Вас опыт практического внедрения чужих предложений в области Вашей профессиональной деятельности? |  |  |  |
|  | Мотивирования инновац. деятельн. достаточно? |  |  |  |
| 11 | Достаточно ли организовано моральное стимулирование инновационной деятельности |  |  |  |
| 12 | Достаточно ли организовано материальное стимулирование инновационной деятельности? |  |  |  |
| 13 | Считаете ли Вы, что стимулирование инновационной деятельности не требуется |  |  |  |

Благодарим Вас за участие в нашем исследовании!

Приложение 2

## Сводная таблица опроса по пресс-службе Губернатора Новосибирской области

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | Потенциал |
|  | Пресс-служба Губернатора | n= | 12 |  |  | 31,5 |
|  |  | Да | Нет | Процент | Вес | Потенциал |
|  | Самообразование |  | 12 |  | 0,2 | 12,5 |
| 1 | Чтение специал. литературы | 10 | 2 | 83 | 0,5 | 8,3 |
| 2 | Извлечение полезного материала | 5 | 7 | 42 | 0,5 | 4,2 |
|  |  |  | 12 |  |  | 0,0 |
|  | Обучение |  | 12 |  | 0,2 | 4,0 |
| 3 | Семинары, конференции | 5 | 7 | 42 | 0,3 | 2,5 |
| 4 | ФПК | 2 | 10 | 17 | 0,3 | 1,0 |
| 5 | Стажировки | 1 | 11 | 8 | 0,3 | 0,5 |
|  | Генерирование новшеств |  | 12 |  | 0,2 | 4,5 |
| 6 | Внутри | 3 | 9 | 25 | 0,3 | 1,5 |
| 7 | Между подразделениями | 2 | 10 | 17 | 0,3 | 1,0 |
| 8 | С клиентами | 4 | 8 | 33 | 0,3 | 2,0 |
|  | Внедрение новшеств |  | 12 |  | 0,2 | 2,5 |
| 9 | Свои | 2 | 10 | 17 | 0,5 | 1,7 |
| 10 | Чужие | 1 | 11 | 8 | 0,5 | 0,8 |
|  |  |  | 12 | 0 |  | 0,0 |
|  | Мотивирования ИД достаточно |  | 12 |  | 0,2 | 8,0 |
| 11 | Моральное | 5 | 7 | 42 | 0,3 | 2,5 |
| 12 | Материальное | 7 | 5 | 58 | 0,3 | 3,5 |
| 13 | Не требуется | 4 | 8 | 33 | 0,3 | 2,0 |
|  |  |  |  |  |  |  |

Приложение 3

Сводная таблица опроса по отделу информационного обеспечения и взаимодействия со СМИ департамента информации администрации Новосибирской области

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | Потенциал |
|  | Юридический отдел | n= | 3 |  |  | 11,3 |
|  |  | Да | Нет | Процент | Вес | Потенциал |
|  | Самообразование |  | 3 |  | 0,2 | 3,3 |
| 1 | Чтение специал. литературы | 3 | 0 | 25 | 0,5 | 2,5 |
| 2 | Извлечение полезного материала | 1 | 2 | 8 | 0,5 | 0,8 |
|  |  |  | 3 |  |  | 0,0 |
|  | Обучение |  | 3 |  | 0,2 | 1,0 |
| 3 | Семинары, конференции | 2 | 1 | 17 | 0,3 | 1,0 |
| 4 | ФПК | 0 | 3 | 0 | 0,3 | 0,0 |
| 5 | Стажировки | 0 | 3 | 0 | 0,3 | 0,0 |
|  | Генерирование новшеств |  | 3 |  | 0,2 | 2,0 |
| 6 | Внутри | 1 | 2 | 8 | 0,3 | 0,5 |
| 7 | Между подразделениями | 1 | 2 | 8 | 0,3 | 0,5 |
| 8 | С клиентами | 2 | 1 | 17 | 0,3 | 1,0 |
|  | Внедрение новшеств |  | 3 |  | 0,2 | 2,5 |
| 9 | Свои | 1 | 2 | 8 | 0,5 | 0,8 |
| 10 | Чужие | 2 | 1 | 17 | 0,5 | 1,7 |
|  |  |  | 3 | 0 |  | 0,0 |
|  | Мотивирования ИД достаточно |  | 3 |  | 0,2 | 2,5 |
| 11 | Моральное | 3 | 0 | 25 | 0,3 | 1,5 |
| 12 | Материальное | 2 | 1 | 17 | 0,3 | 1,0 |
| 13 | Не требуется | 0 | 3 | 0 | 0,3 | 0,0 |