



Российский государственный аграрный университет –  
МСХА имени К.А. Тимирязева

Кафедра управления и сельского консультирования

# УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ

**Часть 2**  
**Руководство проектными работами**

**Козлов Вячеслав Васильевич**

## **Особенности деятельности проектных коллективов в составе фирм**

**Факторы, ограничивающие эффективность проектных коллективов в составе фирм:**

- **двойственность подчинения: члены проектного коллектива одновременно являются элементами базовой структуры материнского предприятия;**
- **обмен информацией: они возникают, когда обмен информацией становится целью, а не средством достижения искомых результатов (бюрократия), когда нарушается информационный обмен между членами коллектива либо когда информация искажается в процессе передачи;**
- **некорректная интеграция отдельных задач и элементов проекта.**

## Структуры проектных коллективов в составе фирм

**Изоморфная структура** коллектива означает, что он отражает состав (структуру) объекта, который должен возникнуть в результате реализации проекта.

**Главный недостаток** — специалисты, привлекаемые в работу над проектом, надолго отрываются от своих постоянных рабочих мест и их связь с теми производственными процессами нарушается. Им сложно возвращаться в свои постоянные коллективы, если даже место за ними закреплено, но ведь их работу выполнял кто-то другой.

**Научный руководитель проекта** – идеолог, лидер знания, который имеет определенное представление о том, что сделать.

**Менеджер проекта** (хозяйственный руководитель) – руководитель, обеспечивающий решение административно-хозяйственных вопросов в процессе реализации проекта.

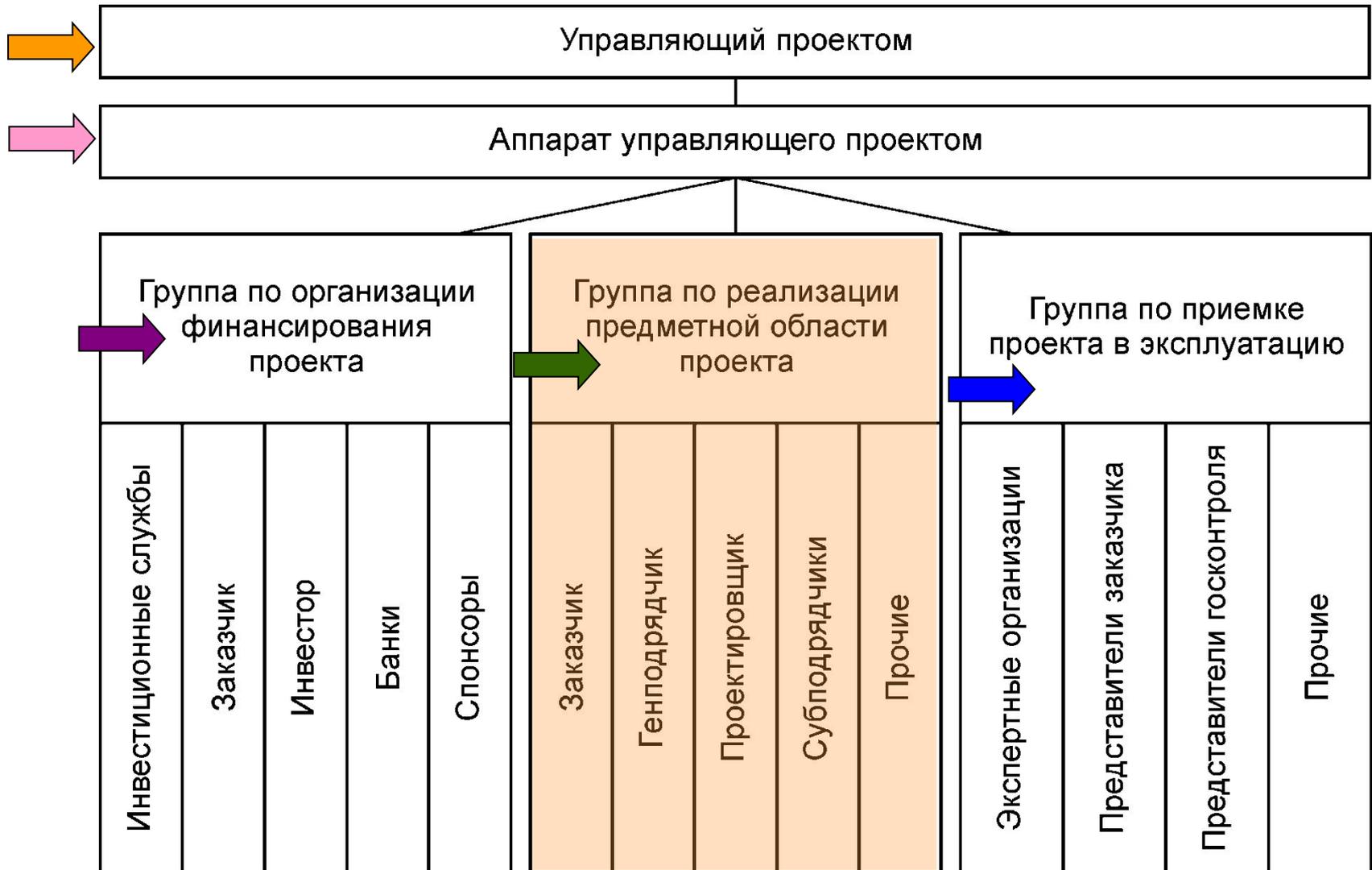
## Структуры проектных коллективов в составе фирм

**Структура экспертного коллектива** представляет собой один из вариантов управления, основанного на матричной структуре. Члены коллектива участвуют в решении задач, соответствующих их специальности и связанных с различными элементами проекта. Они работают там, где требуется.

**Главный недостаток** — двойное подчинения многих специалистов: руководителю проекта по научно-техническим и иным проектным вопросам; руководителю своего подразделения – по административным вопросам, особенно по вопросу использования рабочего времени.

# Проектный коллектив и управление им

## Структура и кадровый состав проекта



## **Подвижная структура дизайнерской фирмы *IDEO.***

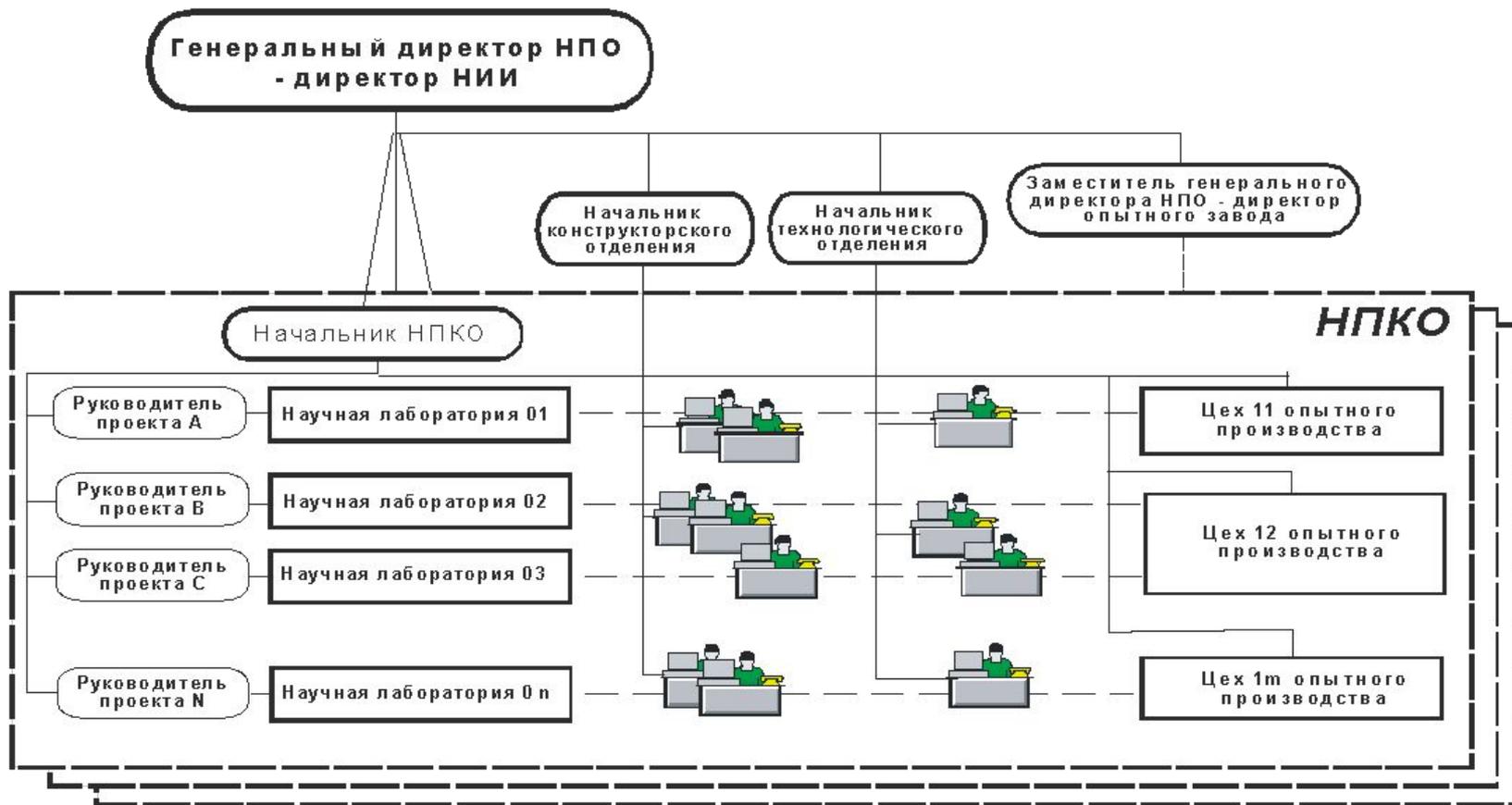
### **Это проектный тип структуры.**

Исполнители перегруппировываются под каждый проект, и вчерашний лидер проекта завтра оказывается исполнителем в другом проекте, то, по его словам, нет смысла сначала создавать иерархию, а потом на неё жаловаться. Однако в компании хорошо знают лучших дизайнеров, надежных разработчиков. Всем очень хорошо известно, «кто самый эффективный проектный менеджер, а кто самый главный начальник. Главное, что при этом **никто не превращается в памятник самому себе**»

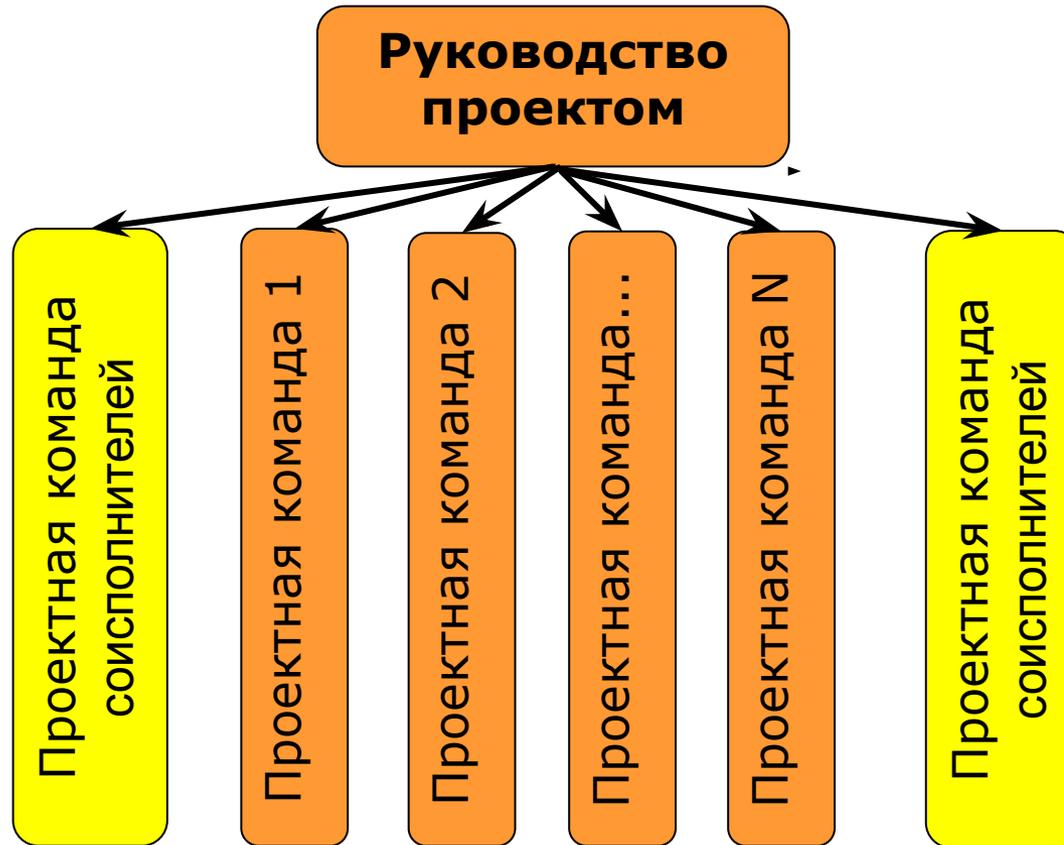
*Э.Харгадон*

# Проектный коллектив и управление им

## Структуры проектных коллективов в составе фирм



## Соисполнители (научный аутсорсинг)



Поиск соисполнителей по специалистам, способным реализовать новизну, только во вторую очередь по фирмам.

## Руководство инновационного проекта

### «принцип кино»

**Научный руководитель проекта** – высококвалифицированный, талантливый специалист, способный преодолеть стереотипы и найти новые решения проблемы.

**Хозяйственный руководитель** (менеджер проекта) – высококвалифицированный менеджер, способный решать все хозяйственные и многие кадровые вопросы.

**Руководящая группа проекта** – в основном высококвалифицированные способные профессионалы в своей области деятельности и экономист (плановик, организатор и т. п.).

**Показатели, характеризующие идеального руководителя проекта:**

- **высокий уровень знаний и интеллектуальных способностей саморазвития;**
- **сильная личность, умеющая воздействовать на подчиненных, способная реализовывать демократический стиль управления коллективом, в том числе способностями и возможностями отстаивать собственные взгляды в научных спорах;**
- **интеллигентность и независимость суждений (взглядов);**
- **подкрепленные опытом знания, по крайней мере, в одной из ключевых сфер с позиций успешной реализации проекта;**
- **широкий кругозор и способность оценить значение вопросов, лежащих вне его компетенции, но являющихся важными для реализации проекта, а также способность комплексно решать сложные проблемы;**
- **заинтересованность и проявление заботы об успешности проекта;**
- **наличие экономической подготовки — знание финансовых процедур, контрактного права и т.п., а также способность заниматься предпринимательством;**
- **энергичность и последовательность в действиях.**

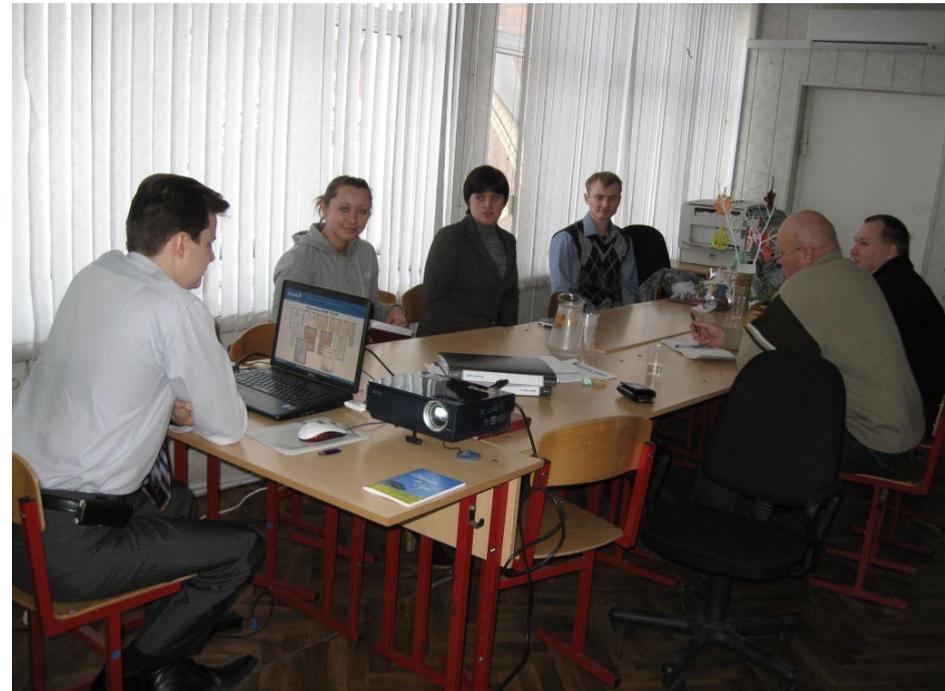
Инновационный проект и управление его реализацией

**«Не место красит человека, а человек место»**

**Подбираются, в первую очередь, специалисты по направлениям работ и под них формируются рабочие места! Под этих специалистов подбирается штат технических исполнителей. Обеспечивается краткосрочная подготовка их к работе в проекте.**

**Потребности в работниках ясны из плана – затраты в чел./днях на каждую работу и продолжительность каждой работы.**

**Так работу с затратами в 252 чел./дня в течение 3-х месяцев (63 рабочих дня) планируется выполнить 4-мя работниками**



## Требования к членам проектного коллектива

Фрагмент оценочной матрицы претендентов на работу

Описание оцениваемых качеств претендентов на работу	Проходной уровень						
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Уровень квалификации</b>							
<b>Стаж исследовательских и проектных работ</b>							
<b>Способности к абстрактному мышлению</b>							
<b>Организаторские способности</b>							
<b>Коммуникативные способности</b>							
<b>и тому подобное</b>							

## Где брать кадры для инновационных проектов

- В окружающей среде. Однако таковых ~ 2,5% из всех имеющихся и многие из них «при деле». Если приглашается на 2-3 года, то проект должен обладать очень высокой покупательной способностью.



Однако, для чтобы такие «свободные художники» присутствовали в значительных количествах на рынке, необходимо постоянное наличие покупателей, то есть множества проектов, предлагающих работу.

## Где брать кадры для инновационных проектов

□ **Выращивать!** Поэтому не часто появляются инновационные проекты, так сказать, открытые к приглашению кадров «со стороны».

Если и приглашают, то хорошо известного специалиста.

Представители кадровых служб проводят собеседования со студентами 2-го и начала 3-го курсов обучения. Выявляют наиболее подходящих для себя будущих специалистов и оформляют с ними контракты на будущую работу.



**«Не место красит человека, а человек место»**

**Из диалога «фирмача» с консультантом:**

**«Так Вы утверждаете, что фирма должна придавать большое значение повышению квалификации кадров?»**

**– Несомненно.  
– Но хорошо подготовленные кадры могут найти себе другую работу!**

**– Тогда работайте с неподготовленными кадрами ...»**

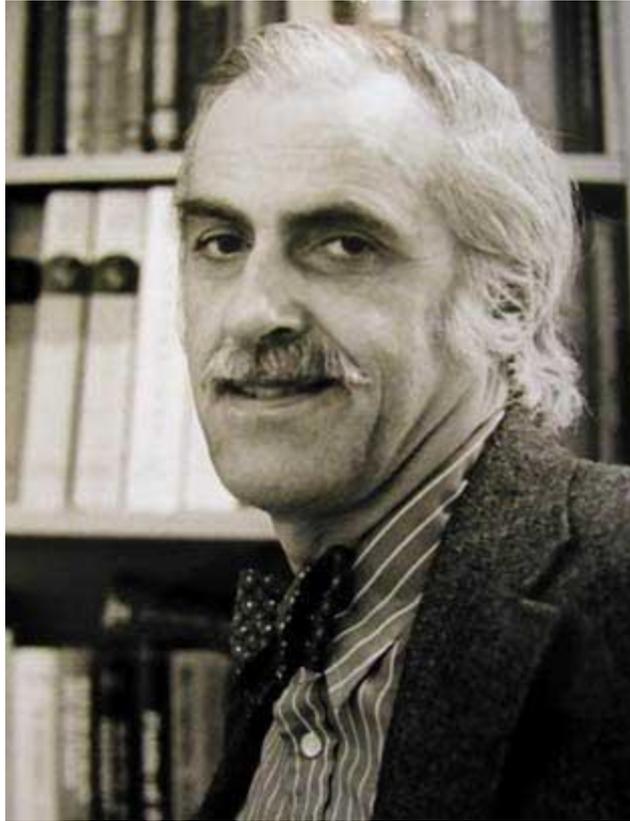


**Формируется ОРИГИНАЛЬНАЯ система мотивации труда, опирающаяся в основном на процессуальные теории**

**мотивации:**



- 1) построения целей (Э.Лока)
- 2) теорию ожиданий (В.Врума);
- 3) теорию справедливости (Дж. С.Адамса);
- 4) теорию ожиданий и справедливости (Л.Портера- Э.Лоулера).

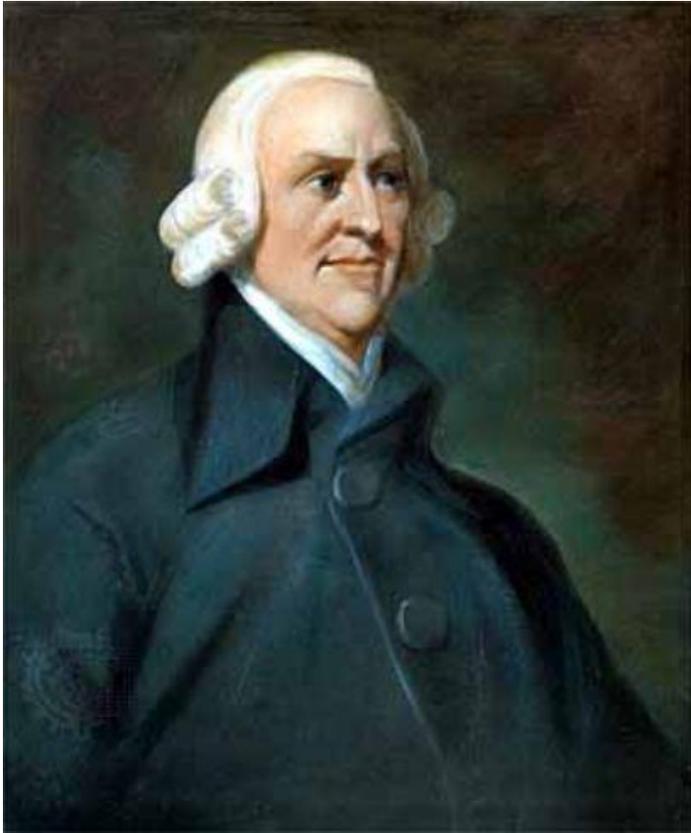


Согласно «Теории трех потребностей»

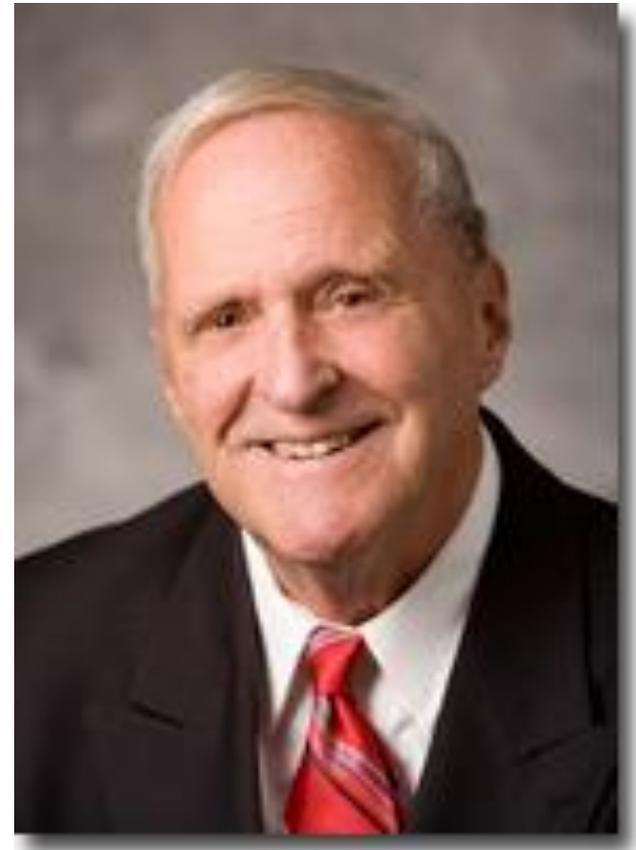
**Д. Макклелланда**, работники творческого труда будут стремиться удовлетворить потребность в успехе, другие - в причастности, третьи - во власти.



Согласно «Двухфакторной мотивационно-гигиенической концепции мотивации» **Ф. Герцберга**, работников мотивировать их будут такие факторы, как признание их достижений, высокая степень ответственности



Согласно «Теории справедливости» **С. Адамса**, творческие работники будут стремиться получить справедливую оценку своего труда.



Согласно «Теории ожиданий» **В. Врума**, работники будут выстраивать свое поведение, исходя из того, какое вознаграждение они могут получить (достойная оплата, чувство достижения цели, уважение, продвижение по службе).

## Оплата по труду – заблуждение ?!

«Продуктивность и эффективность повышаются больше всего, если работа перераспределяется так, чтобы предоставить сотрудникам возможности обучения и принятия решений».

«...Попытки повысить результативность компании за счет манипулирования системой труда уже доказали свою неэффективность»



*Эйлин Эппельбаум, IEP, Washington*

«Гораздо проще построить систему поощрительных выплат (по Тейлору), которая будет осуществлять управленческие функции, чем мучительно формулировать стратегии, достигать единства в отношении целей и проблем и противостоять трудностям...»

*Майкл Бир, HSB, Boston.*



## Оплата по труду – заблуждение ?!

### Эксперименты в СССР

#### **Физико-химический институт им. Л.Я. Карпова**

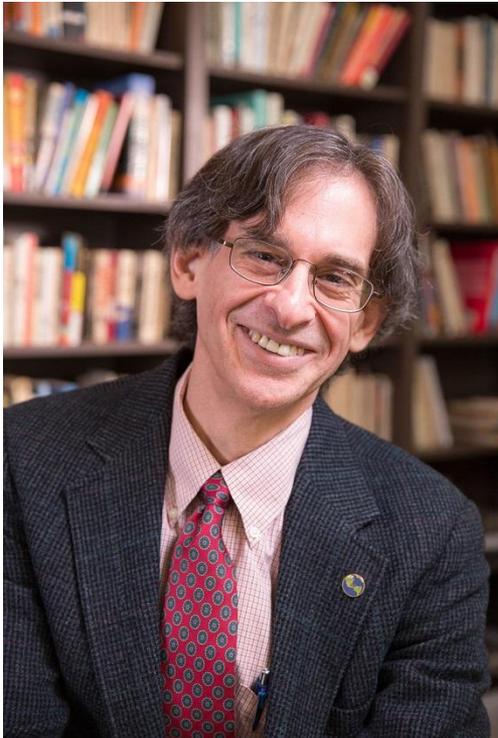
*В 80-х годах, до перехода к рыночной экономике, возможность продажи своих результатов спровоцировала ориентацию в деятельности института на всемерное использование имеющихся научных заделов.*

*Фундаментальные и поисковые НИР оказались брошенными*

#### **Как Министерство электронной промышленности СССР стимулировало научную деятельность**

*Дифференцированно распределяло лимиты по труду так, что в наиболее успешных НИИ и КБ по бально-рейтинговой оценке текущее премирование составляло около 40 % по отношению к суммам зарплаты, а в других – не более 20%.*

## Манипулирование зарплатой творческих работников противопоказано



**«Стремление к совершенству тянет в одну сторону, стремление получить вознаграждение – в другую. Стоит сказать человеку, что его заработок будет зависеть от производительности труда или от рейтинга эффективности, и он сосредоточится исключительно на этих показателях. Кто-то даже пойдет на подделку графика выполнения работ или заведомо неэтичные или противозаконные действия».**

*Элфи Кон*

## Обеспечение успешного руководства проектным коллективом

**Вопросы, волнующие руководителя проекта при работе с подчиненными.**



## Мотивация участников инновационных работ

### **Чего хотят или не хотят участники проекта?**

В одной компании сотрудникам предложили самим установить размеры своих заработных плат. «Это была катастрофа, хорошие работники оценили себя слишком низко, а плохие положили себе непомерно высокие зарплаты» - написал президент компании.

*Sim, V., Bakker, D., Kay, I., & Tulgan, B. What should Hand do about the salary debacle? Harvard Business Review, 2001, May, 79(5), p. 44-49.*

## Золотое правило

**Установление зарплаток должны быть прозрачными и понятными, не ущемляющими интересы каждого и всех, но при этом люди не должны иметь возможность «заглядывать в ведомость зарплаты».**  
**Если же разглашение зарплаток произойдет, то оно не должно привести к развитию конфликта !**



## Инновационный проект и управление его реализацией

«Надо платить людям по справедливости, в первую очередь исходя из рыночной стоимости квалификации. Следует отказаться от привязки оплаты труда к годовым или квартальным итогам, но одновременно поощрять 10-15% лучших за долгосрочные достижения и отсеивать худших»

*Элфи Конн*



**При работах в больших коллективах и в условиях значительных зависимостей одних от других необходимо, чтобы**

**все ключевые этапы работ выполнялись в установленные сроки, иначе реальным будет срыв сроков завершения проекта.**

**Поэтому приходится предусматривать систему противодействия**

**неисполнительности, т.е. депремирование за:**

- невыполнение более одного поручения – на 0,1 (за каждое, начиная со второго);
- срыв сроков выполнения не критичных заданий – на 0,25;
- срыв сроков выполнения критичных заданий – на 0,5-1,0

## Свод правил управления проектом

- ✓ Надо не делать хорошо работу, а достигать хороший результат.
- ✓ Результат – это не то, что вы видите, а то, что хотят видеть потребители.
- ✓ Результат достигает команда, а не «выскочки».
- ✓ У нас нет единственно ответственного. У нас команда с капитаном, который свято верит в то, что он хорошо представляет: чего мы должны добиться. Каждый может увидеть что-то иное и может это отстаивать.
- ✓ Наш руководитель объясняет свои действия, а вы?
- ✓ Мы не отводим специальное время для обсуждения идей и проблем, мы его находим тогда, когда это нужно.
- ✓ Будьте искренни. Заискивание – нож в спину идеям проекта.
- ✓ Не спешите составлять мнение – вам необходимо решение.

## Свод правил управления проектом

- ✓ Умейте спорить и договариваться, а не ругаться.
- ✓ Победа ждет того, кто все содержит в порядке, и мысли тоже!
- ✓ Решай проблему внизу - наверху и без тебя проблем хватает.
- ✓ Идей много не бывает. Бывают неверный выбор и отсутствие кадров, способных решать проблемы.
- ✓ Идея имеет автора, но чтобы реализоваться она должна овладеть командой.
- ✓ Не бойтесь менять свои привычки и даже делать «наоборот».
- ✓ «Единственный путь к великим достижениям будущего проходит через безжалостную ликвидацию достижений старого доброго прошлого»  
*С. Джобс.*
- ✓ Не бойтесь неудач. Если вы их боитесь, то вы не сделаете ничего нового.

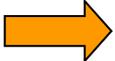
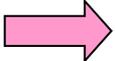
## Свод правил управления проектом

- ✓ «Разумный человек приспосабливается к миру; неразумный пытается приспособить мир к себе. Поэтому прогресс всегда зависит от неразумных». *Джордж Бернард Шоу.*
- ✓ Помни, что ключом к новому всегда является вопросительный знак.
- ✓ Не отбрасывай сразу самую идиотскую идею – она может оказаться единственным «выходом из положения».
- ✓ Без новых технологий инновационного продукта не бывает.
- ✓ «Делая то, что обычно, вы получите то же, что и всегда»  
*А.Эйнштейн.*
- ✓ Умейте смотреть вширь, чтобы добраться до глубины.  
**Используйте силу слабых связей.**

## **Стиль и основы управления творческим коллективом**

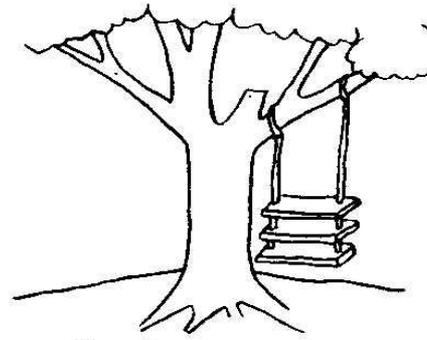
1. Руководитель проекта, не просто делегирует свои полномочия своим подчиненным, а создает атмосферу взаимосогласованных ответственных действий всех ключевых участников проекта по достижению общей цели.
2. Функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов коллектива конкретизирует кооперативное поведение ключевых участников проекта на основе рационального распределения функций и функциональных обязанностей.
3. Ориентация на цели и результаты.
4. Свободные информационные и коммуникационные отношения. Каждый участник проекта должен обладать всей необходимой ему информацией и даже большей.

## Рекомендации по мотивации работников:

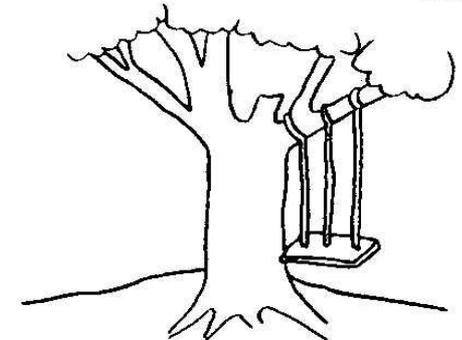
-  учитывайте наличие индивидуальных различий между людьми;
-  умело используйте цели;
-  распределяйте рабочие задания с учетом способностей и квалификации работников;
-  следите за тем, чтобы цели воспринимались работниками как выполнимые;
-  вознаграждайте людей в индивидуальном порядке и основывайте вознаграждение на показателях эффективности;
-  проверяйте справедливость применяемой системы поощрений;
-  не игнорируйте материальное поощрение, но оно должно быть **стратегическим, а не мелочным.**

# Инновационный проект и управление его реализацией

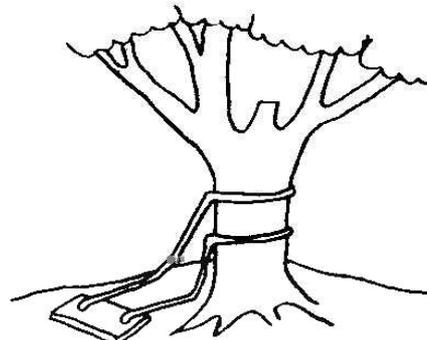
## Основные проблемы на творческом пути



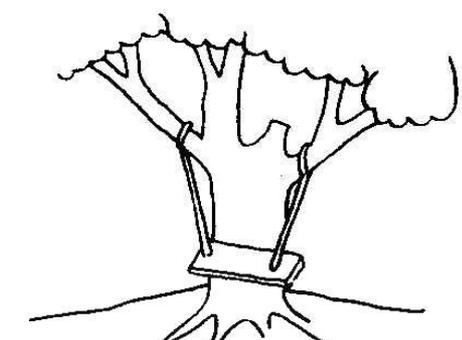
Как было предложено организатором разработки



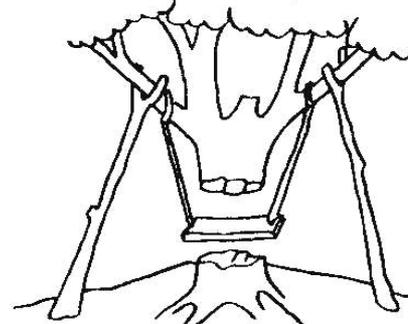
Как было описано в техническом задании



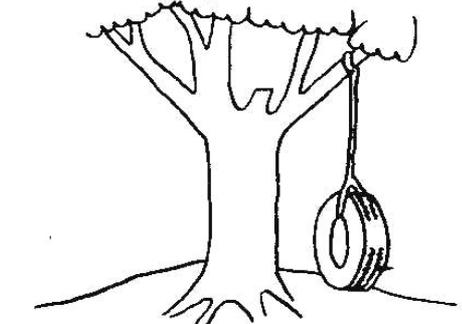
Как было спроектировано ведущим системным специалистом



Как было реализовано программистами



Как было внедрено



Чего хотел пользователь

## **Контроль: основные проблемы на творческом пути**

Творческое мышление ограничивается еще следующим:

- верой в то, что всегда имеется только один правильный ответ (как на экзаменах в школе, в Госавтоинспекции и во многих ВУЗах). Хотя в жизни могут оказаться эффективными решения одной проблемы даже не похожие друг на друга;
- соглашательство или стремление дать ожидаемый ответ;
- самоограничение, боязнь выглядеть не так как все;
- отказ от попытки бросить вызов общепринятому. Даже если это уже превратилось в значимое препятствие на пути дальнейшего развития.

## Контроль хода работ и корректировки

**В практике управления инновационными проектами это означает:**

- 1. Оценка результатов реализации каждого планового задания и хода проекта в целом.**
- 2. Выявление отклонений в ходе выполнения работ.**
- 3. Оценка складывающихся межличностных отношений.**
- 4. Разработка мер по преодолению выявленных отклонений.**
- 5. Осуществление корректирующих действий –**  
**Можно «зацепить» проблемы, с которыми имеет дело соседняя группа, и при общении с другими людьми из дальнего окружения увидеть то, что позволит блестяще решить проблему соседней команды.**  
**Еще раз – не забывайте о наличии силы слабых связей!**

### Подготовка производства:

1. Внесение изменений в организацию производственного процесса и управление.
2. Внесение изменений в технологию производства.
3. Обучение сохраняемых подбор новых и подготовка к работе;
4. Внесение изменений в систему мотивации труда.
5. Создание системы контроля результатов.



## Реализация инновации в практической деятельности

### Опытная отработка и освоение

- опытная партия продукции;
- утверждение технических условий (ТУ);



- ЗАВЕРШЕНИЕ  
ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА;

- установочная  
партия  
НОВОЙ  
ПРОДУКЦИИ

