



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.

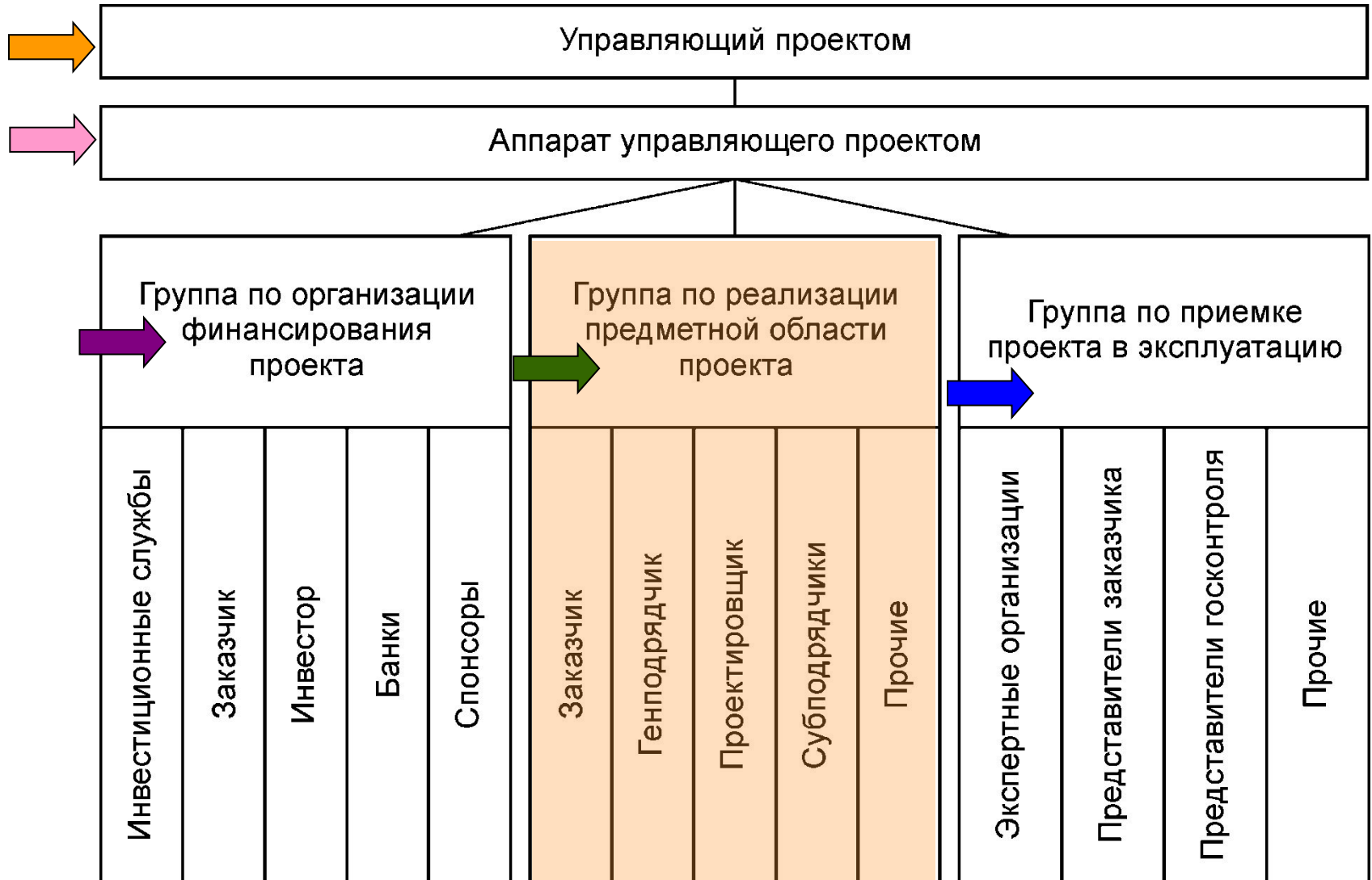
Структуры проектных коллективов в составе фирм

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.*

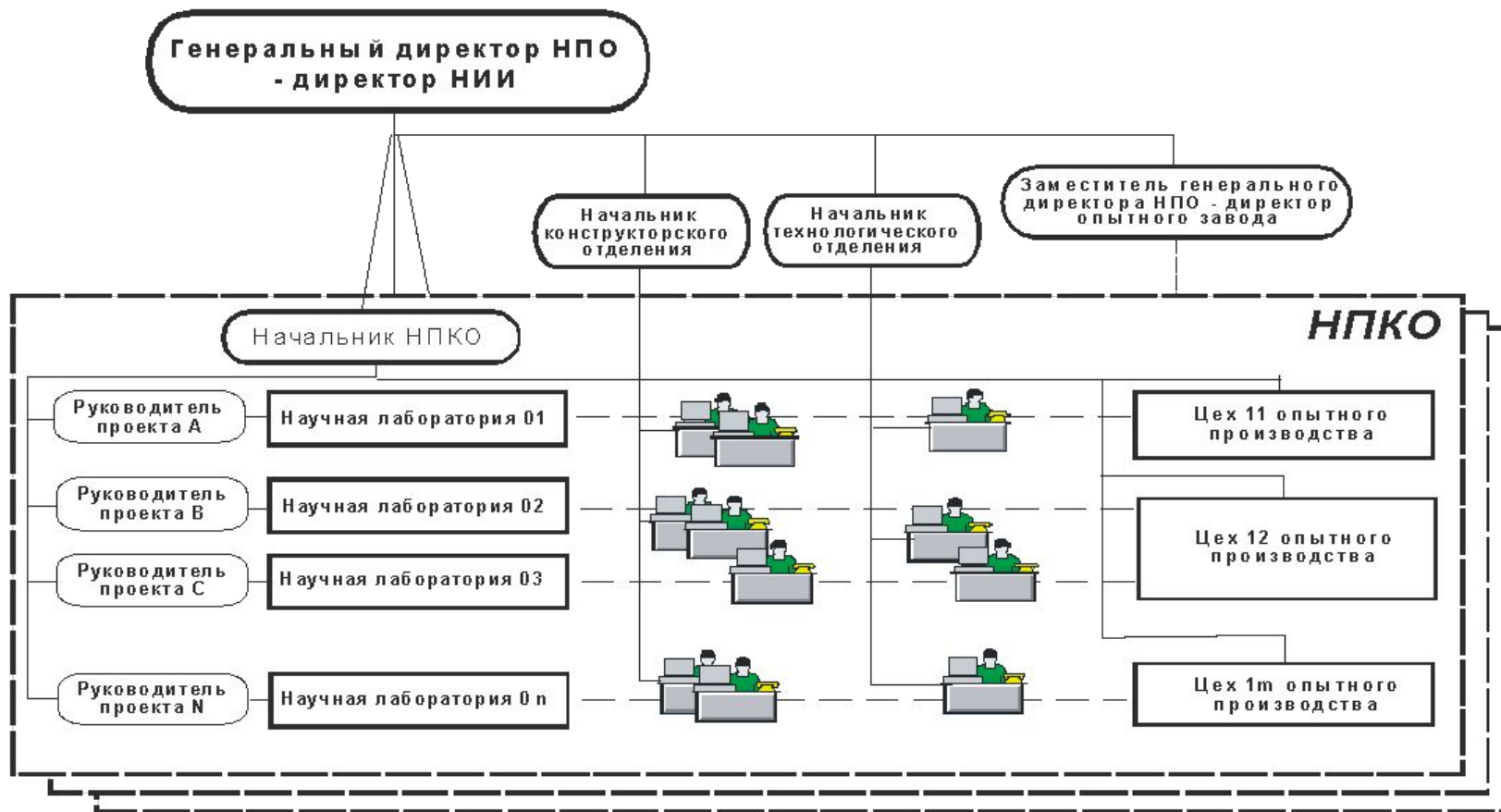
Это проектный тип структуры.

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**»

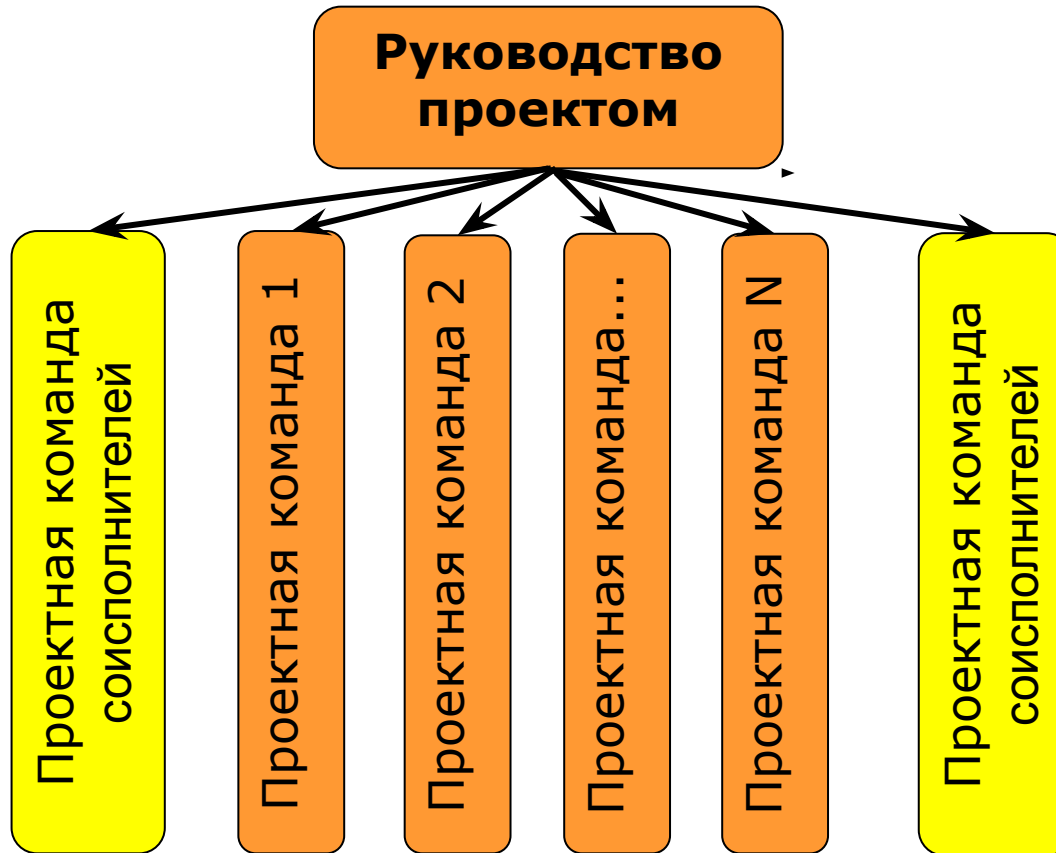
Э.Харгадон

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.**

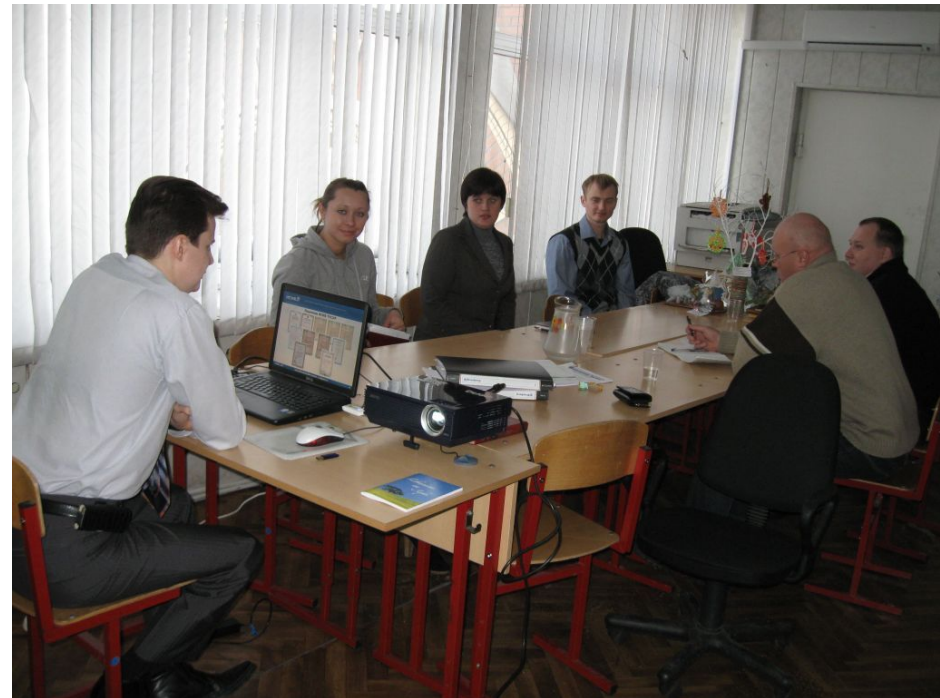
Инновационный проект и управление его реализацией

«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
Уровень квалификации							
Стаж исследовательских и проектных работ							
Способности к абстрактному мышлению							
Организаторские способности							
Коммуникативные способности							
и тому подобное							

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 ...»

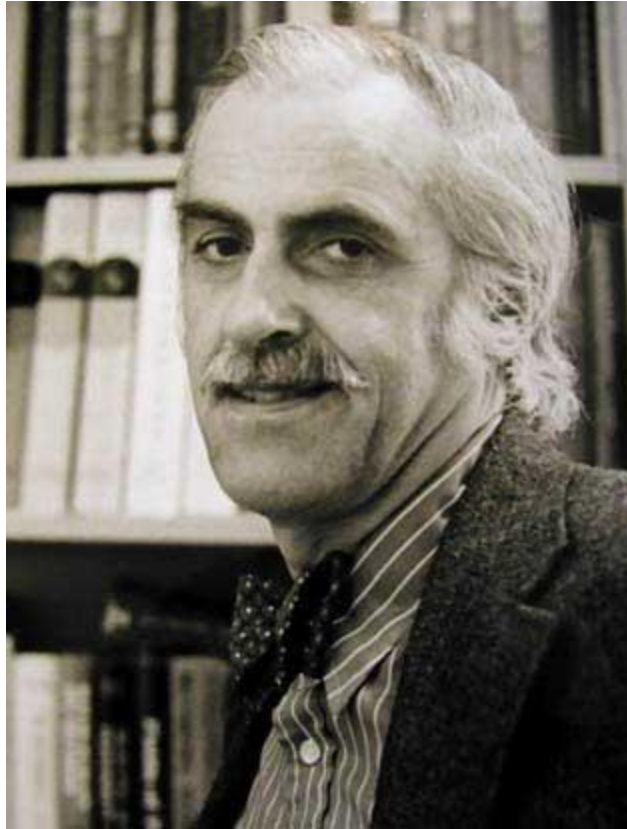


Формируется ОРИГИНАЛЬНАЯ система мотивации труда, опирающаяся в основном на процессуальные теории

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).

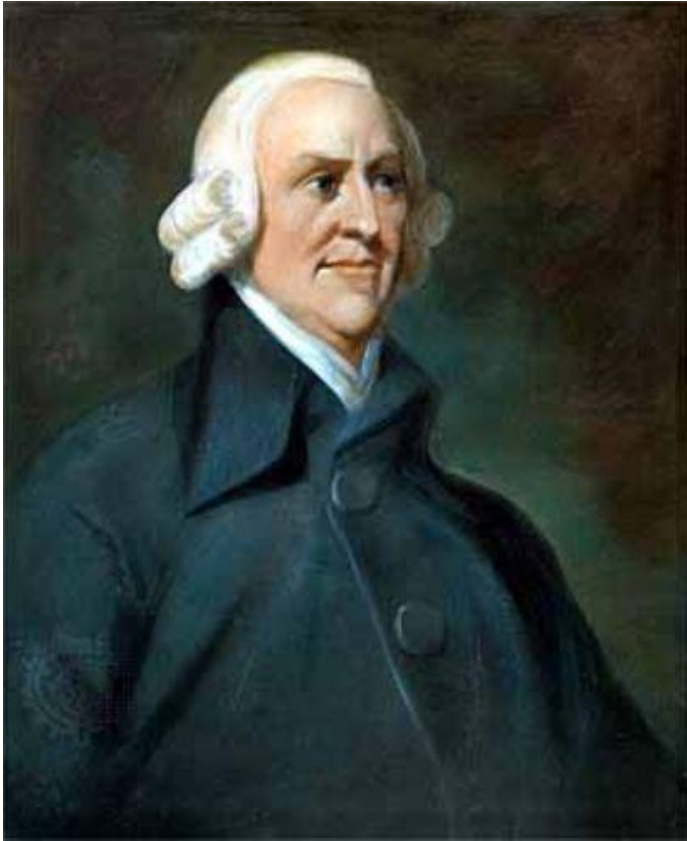


Согласно «Теории трех потребностей»

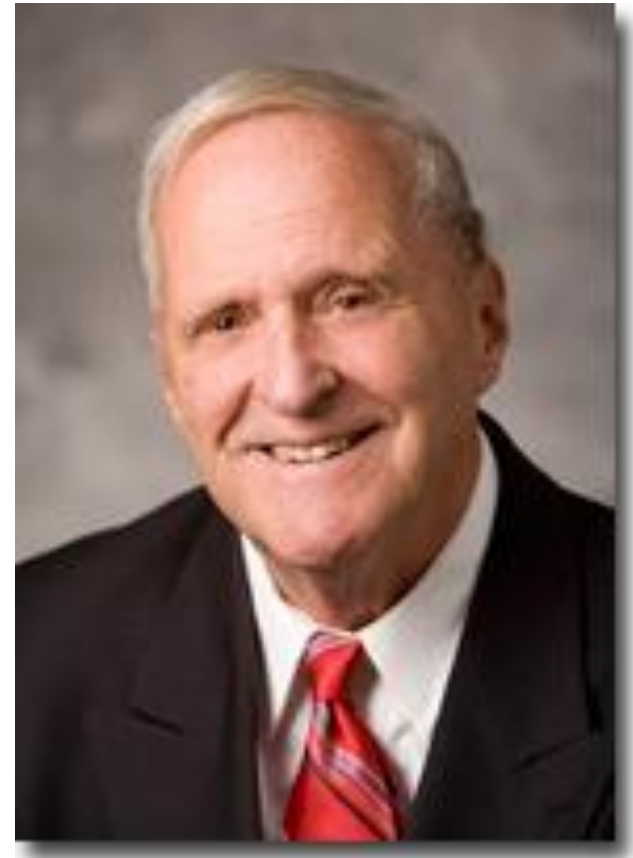
Д. Макклелланда, работники творческого труда будут стремиться удовлетворить потребность в успехе, другие - в причастности, третьи - во власти.



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

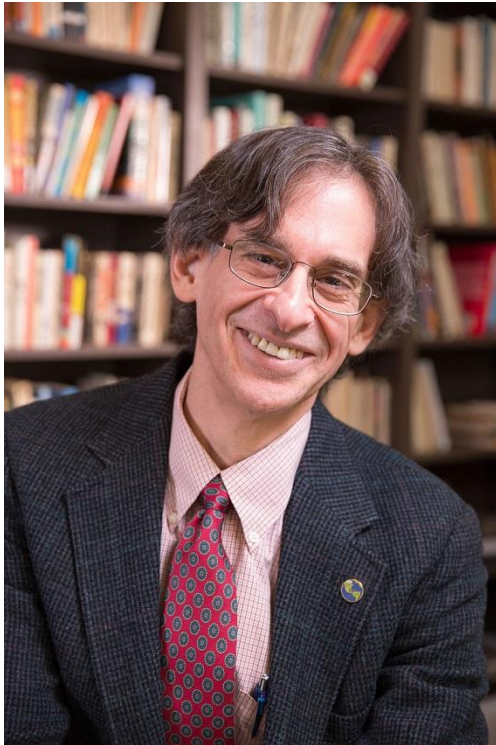
В 80-х годах, до перехода к рыночной экономике, возможность продажи своих результатов спровоцировала ориентацию в деятельности института на всемерное использование имеющихся научных заделов.

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

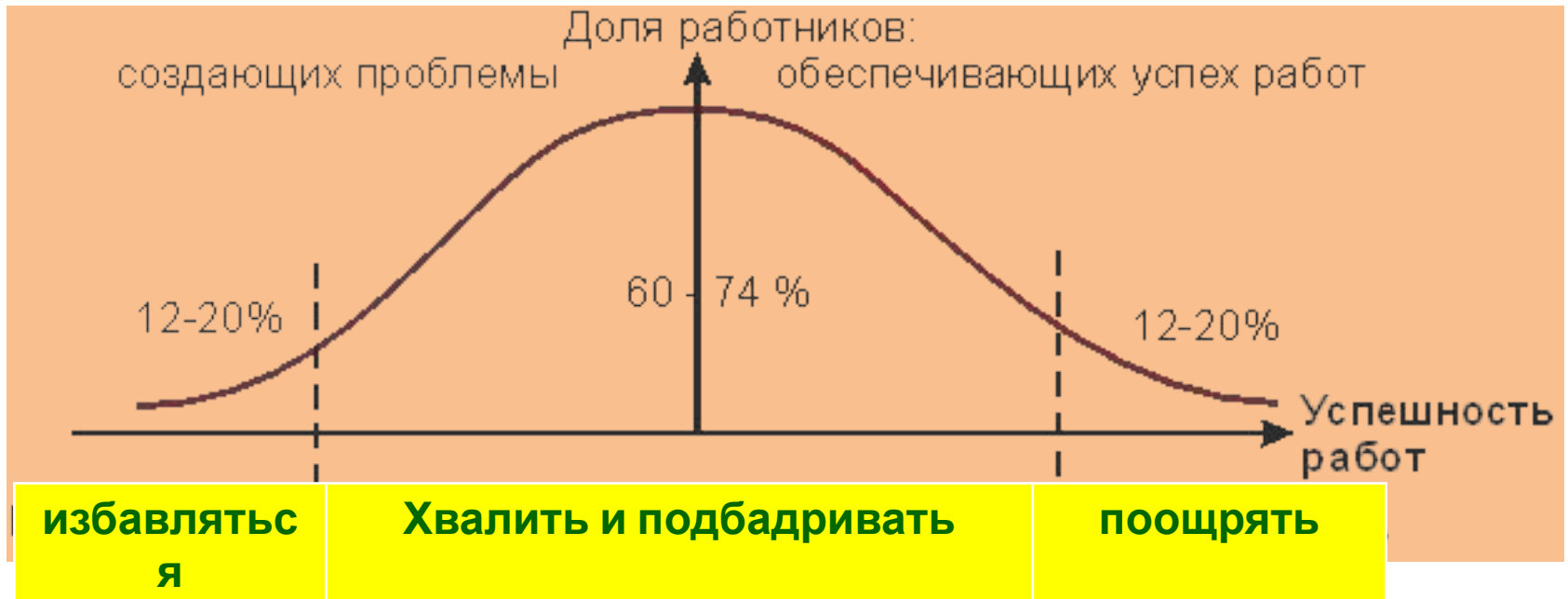
Установление зарплаток должны быть прозрачными и понятными, не ущемляющими интересы каждого и всех, но при этом люди не должны иметь возможность «заглядывать в ведомость зарплаты».
Если же разглашение зарплаток произойдет, то оно не должно привести к развитию конфликта !



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.




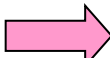



Свод правил управления проектом

- ✓ «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

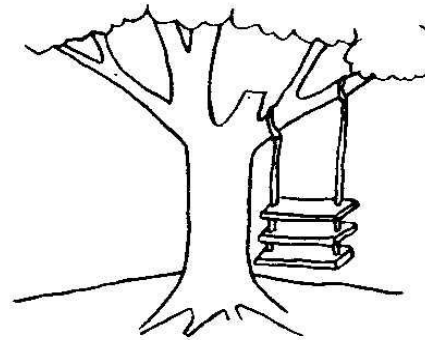
1. Руководитель проекта, не просто делегирует свои полномочия своим подчиненным, а создает атмосферу взаимосогласованных ответственных действий всех ключевых участников проекта по достижению общей цели.
2. Функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов коллектива конкретизирует кооперативное 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:

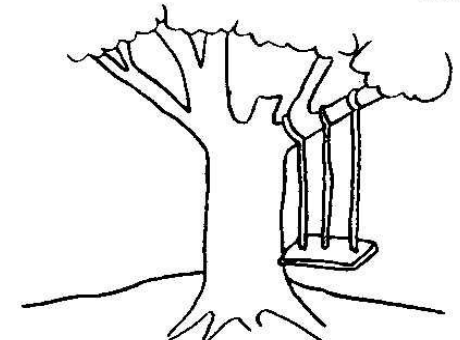
-  учитывайте наличие индивидуальных различий между людьми;
-  умело используйте цели;
-  распределяйте рабочие задания с учетом способностей и квалификации работников;
-  следите за тем, чтобы цели воспринимались работниками как выполнимые;
-  вознаграждайте людей в индивидуальном порядке и основывайте 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

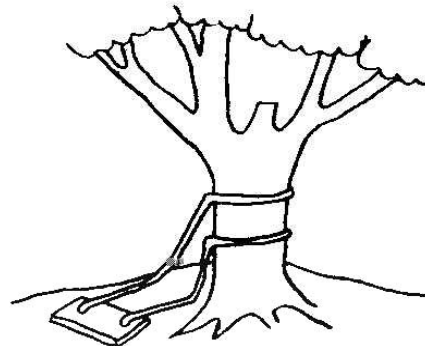
Основные проблемы на творческом пути



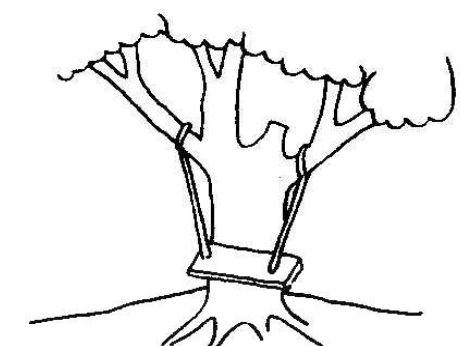
Как было предложено организатором разработки



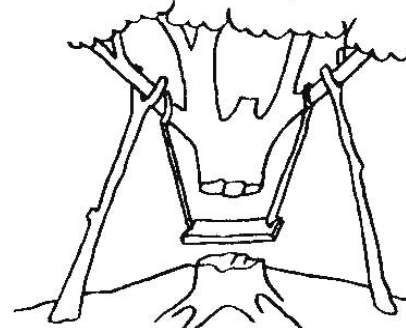
Как было описано в техническом задании



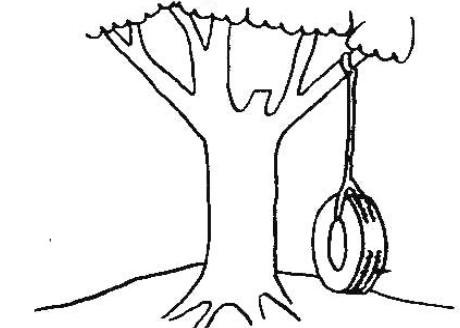
Как было спроектировано ведущим системным специалистом



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

