

Тема 6 Создание рабочей группы инновационного проекта

При управлении инновационными проектами необходимо сосредоточить внимание не только на технических аспектах его разработки, но, в первую очередь, на формировании работоспособной команды. Не учитывая человеческий фактор, лидерство и мотивацию невозможно обеспечить успешную разработку и реализацию проекта.

Большинство исследований, связанных с проектом выполняется коллективно. Именно поэтому важно уметь правильно комплектовать исследовательский коллектив. При этом требуется не любое, а определенное сочетание в нем людей разных профессий и опыта, с разным складом мышления. Эти люди могут взаимно дополнять друг друга при общей внутренней заинтересованности в разрабатываемом проекте.

Для организации плодотворной работы команды необходимо обеспечить правильное соотношение исследователей, техников, вспомогательного персонала. Следует учитывать и профессиональную ориентацию, формальные и неформальные связи в коллективе, доминирующие в нем мотивы, отношения членов коллектива между собой и руководителем. Формальный руководитель проекта не всегда может быть действительным научным лидером данной рабочей или творческой группы.

Создавая рабочую группу, учитывают срок разработки проекта, от чего зависит распределение ресурсов, схема подчиненности внутри команды, между командой и высшим менеджментом организации. Ведь каждый проект имеет временные ограничения, т.е. период начала и завершения проекта. Многие проекты могут быть рассчитаны на несколько лет.

Рабочие группы проектов различаются по степени постоянства состава. Это могут быть временные творческие коллективы. После завершения исследований или работ по проекту рабочие группы расформируются. Однако они нередко продолжают существовать как часть структуры организации и переключаются на новые темы или проекты.

Члены рабочей группы должны обладать такими качествами, как открытость в общении, заинтересованность, способность генерировать идеи, гибкость и готовность к сотрудничеству.

Рабочая группа должна образовывать единое целое, перед которым стоит общая цель.

Подбор участников рабочей группы требует внимания к индивидуальным интересам, знаниям и способностям, мотивационным факторам, технической подготовке и опыту. Важно учитывать и желание сотрудничать для достижения целей, поставленных перед командой.

При подборе членов команды для разработки инновационного проекта важную роль играет оптимальное число сотрудников на каждом из этапов разработки (в частности, может оказаться целесообразным малочисленность такой команды на стадии формулирования концепции, что помогло избежать потерь времени на ненужные обсуждения), а также наличие у них сочетания квалификации и опыта.

Установлено, что проект разработки инновационного проекта осуществляется более успешно, если начальное формулирование технических параметров предшествует подбору членов команды, а сама команда включает наиболее технически грамотных сотрудников компании и, хотя бы, одного профессионального маркетолога.

Участники рабочей группы могут формироваться из числа сотрудников соответствующей организации, а также привлекаться из других организаций, если в этом есть необходимость.

В разработке и реализации инновационных проектов важная роль отводится таким аспектам, как обсуждение, составление и подписание договора. Следует отметить, что обсуждение – важный элемент на всех этапах разработки и реализации проекта.

Поэтому для членов команды естественно обмениваться идеями и интересами, обладать способностью выслушивать других. Это особенно

важно на начальной стадии подготовки проекта, поскольку при обсуждении подходов к работе необходимо достижение согласованности.

В хорошей команде все заинтересованы в решении общих целей, и в тоже время – своих личных, что нередко имеет значение для карьерного роста.

Рабочая группа инновационного проекта – коллектив взаимодействующих ученых и специалистов различных областей, выполняющих работы в области науки и техники. Для них важны поиск и установление контактов с коллегами, как внутри организации, так за ее пределами.

Главная ответственность за качество и эффективность инновационного проекта лежит на руководителе организации. Именно высшее руководство назначает руководителей рабочих групп.

Рабочая группа готовит предложения по реализации проекта. Численность и состав руководителей и исполнителей работ по проекту предварительно оговариваются на стадии формирования заявок или поступления предложений от заказчика.

Окончательно рабочие группы и их руководители по конкретным направлениям (разделам, этапам) проекта утверждаются к моменту официального начала работы над проектом. Эту временную организационную структуру называют командой. В состав команды включаются руководитель проекта, руководители по конкретным направлениям и этапам, если имеется дело с комплексным инновационным проектом, ответственные исполнители и исполнители. Исполнители по характеру участия представлены специалистами в области проведения НИОКР и техническими исполнителями-лаборантами, программистами, чертежниками и т.д. Команда формируется на период выполнения и реализации проекта.

Существует и другой подход, в понимании состава исполнителей проекта, при котором командой считается группа работников,

осуществляющих функции управления проектом и персоналом, представленная специалистами высокой квалификации, обладающими знаниями и навыками.

Руководитель монопроектов и комплексных инновационных проектов назначаются руководителем организации. Между руководителем проекта и организацией заключается контракт на выполнение всего комплекса работ по проекту или по его отдельных частей и этапов.

При назначении руководителя проекта, прежде всего, должны учитываться его деловые и профессиональные качества. Руководитель проекта решает, что и как делать и несет за это соразмерную ответственность.

При выборе руководителя проекта учитываются административные и организаторские способности специалиста, так как ему придется подбирать подходящих работников, делегировать им свои полномочия и наделять функциональной ответственностью. Он должен уметь осуществлять эффективный контроль за выполнением работы и за принятием современных организационно-технических и технологических решений.

Но, имея дело с высокообразованными и профессионально подготовленными исполнителями, при выборе кандидата на эту должность, необходимо учитывать и то обстоятельство, что в коллективах научных и научно-педагогических работников чрезмерное администрирование неуместно и неэффективно. Стиль управления в такой команде должен быть ровным, демократическим, характер отношений доброжелательным. От руководителя проекта также требуются высокие этические качества. Он должен не только по должности, но и по своим личным качествам быть социальным лидером.

Задачи руководителя при создании команды:

- подбор количественного и качественного состава, соответствующего целям и требованиям проекта;
- обеспечение эффективной групповой работы;

- обеспечение психофизиологической и психологической совместимости участников проекта;
- обеспечение нормального внутригруппового общения и создание благоприятного психологического климата.

При выполнении комплексных инновационных проектов, кроме руководителя, назначается менеджер проекта, на которого возлагается общее руководство и координация работ по этапам и направлениям и ответственность за достижение целей проекта по качеству результатов и срокам их получения, а так же по затратам. В его задачи входит и оперативное управление всеми работами, организация взаимодействия между рабочими группами и звеньями аппарата управления.

Руководитель проекта делегирует свои права менеджеру в области распределения ресурсов между рабочими группами, планирования сроков и объемов выполнения работ по отдельным этапам разработки и утверждения технической документации в вышестоящих организациях и службах заказчика, поощрения специалистов, участвующих в выполнении проекта.

Ответственные исполнители назначаются из специалистов рабочей группы. Организационно они остаются в составе своих подразделений (лаборатории, отделе, кафедре, факультете) и подчинены своему непосредственному руководителю, но дополнительно функционально подчинены менеджеру проекта в отношении содержания и характера принимаемых решений по проекту; методов их разработки; содержания и использования информации. Они обеспечивают разработку технической документации и выполнение работ и операций по проекту. Такая же подчиненность существует и для остальных участников рабочей группы, т.е. обеспечивается матричная структура управления с разновидностью проектного или программно-целевого подхода.

В течение жизненного цикла проекта в команду могут привлекаться по мере необходимости различные специалисты. Но основное ядро команды, как правило, остается неизменным. Смысл командной работы состоит в

возможности получения синергетического эффекта за счет эффективной специализации и кооперации совместного труда специалистов различного профиля.

Если принята матричная структура управления, характерная при выполнении небольших проектов с небольшим периодом осуществления, то функциональные отделы по управлению (плановый, бухгалтерия и т.д.) не создаются. При проектной структуре они могут быть представлены специально организованными службами или отдельными специалистами. Это характерно для крупных проектов, осуществляемых в течение длительного периода времени.

Распределение обязанностей между членами рабочей группы осуществляет руководитель этапа или менеджер проекта в зависимости от масштаба, структуры проекта и компетенции исполнителей, каждый из которых несет ответственность за выполнение своей части работ в необходимых объемах, качестве и сроках. Группе присуща командная работа, особенно на этапах подготовки вопросников и осуществления сбора исходных материалов, производства технологических и экономических расчетов, считывания подготовленных отчетов и мониторинга результатов проекта, практической апробации.

Команде, как и любому социальному коллективу, присущи все аспекты группового общения:

- формирование позиций, ролей и неформальных отношений;
- формирование благоприятного психологического климата и сплоченности группы;
- мотивация труда;
- адаптация новых работников;
- уровень конфликтности;
- управление стрессами.

В рабочих группах преобладает коллегиальное принятие решений и солидарная ответственность за выполнение проекта.

На этапе формирования рабочих групп, помимо деловых, профессиональных качеств должны быть учтены личные характеристики участника – индивидуальные психологические качества, особенно характер и темперамент; возраст, семейное положение, установки, мотивы деятельности и др.

Кроме изучения анкетных данных о работнике, руководитель или менеджер проекта должны провести с ним собеседование, познакомиться с мнением коллег и руководителя подразделения, в котором работает будущий исполнитель работ. В небольших организациях обычно люди хорошо знают друг друга и трудностей с набором в рабочую группу руководители не испытывают.

Когда же проект должен быть выполнен силами нескольких организаций и люди не знают ничего друг о друге, формирование работоспособной группы может вызвать затруднение. Дело в том, что эти люди никогда не работали вместе, между ними не отработан механизм социального взаимодействия.

Менеджер проекта (руководитель), формируя рабочую группу, должен хорошо знать теории мотивации и уметь успешно пользоваться их выводами и рекомендациями. Мотивированные установки играют огромную роль для добросовестного выполнения своих служебных обязанностей и получения успешных результатов труда.

Для эффективной работы совместной работы необходимы:

- доброжелательность, оптимизм, толерантность;
- умение работать в группе;
- самостоятельность;
- «тяга» к ответственности за принимаемые решения;
- умение работать в условиях неопределенности;
- коммуникабельность;
- стрессоустойчивость;
- умение избегать конфликтов;

- соответствие ценностных ориентаций целям и ценностями проекта;
- высокий уровень притязаний;
- честность.

Когда рабочая группа сформирована, функциональные обязанности распределены, участники ознакомлены с целями и задачами проекта, наступает момент составления методики выполнения научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ и плановой документации.