

РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

УДК 316.422:338

**МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНОГО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ
ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА****О.С. Гапонова, к. экон. наук, доц. кафедры общего и стратегического менеджмента**Электронный адрес: nta11@mail.ru**Ю.Ю. Чилипенко, к. социол. наук, доц. кафедры общего и стратегического менеджмента**Электронный адрес: YuChil@rambler.ru

Национальный исследовательский университет–Высшая школа экономики, 603115, г. Нижний Новгород, ул. Большая Печерская, 25/12

В статье рассмотрены мотивационные аспекты социального взаимодействия участников команды инновационного проекта. Особое внимание уделяется проблемам формирования корпоративной культуры в ее взаимосвязи с инновационными процессами на предприятии. Описаны модельные представления мотивации проектной работы в современной бизнес-среде.

Ключевые слова: социальное взаимодействие; команда инновационного проекта; модель мотивации; корпоративная культура.

Одним из эффективных средств управления развивающимися системами, которые характеризуются внутренней нестабильностью и неопределенностью внешней среды, является разработка методологии управления проектной деятельностью. В настоящее время не существует общепризнанной системы мотивации персонала команды инновационного проекта. Каждая фирма уникальна и применяет собственную мотивационную модель, ориентированную на свои внутренние правила и стандарты. Упуская из виду важность учета человеческого фактора и выбора эффективных методов мотивации, многие организации оказываются неспособными использовать в полной мере творческий и инновационный потенциал накопленных знаний, навыков и умений их сотрудников. Одной из основных проблем проектной работы является необходимость инициации значительных усилий по поддержанию эффективной командной деятельности, поскольку временный характер работы над проектом приводит к потере у его участников чувства перспектив, рождает неуверенность в завтрашнем дне. Перед руководителем проекта встает нелегкая задача убедить людей в важности всецело отдаваться проекту [7].

Предлагаемая в статье модель мотивации интегрирует классические мотивационные

теории, основные подходы и существующие практики к поощрению проектной работы, связанные с использованием концепции командных ролей и формированием уникальной корпоративной культуры проектной группы. В основу концепции нашей мотивационной модели заложена идея формирования мотивированной команды исполнителей и создания такой корпоративной культуры проекта, которая поможет эффективно управлять инновационной деятельностью организации.

Данная модель имеет три базовых уровня, из которых основополагающий, первый уровень, включает фундаментальные принципы организационной культуры и характеризуется спецификой социального взаимодействия участников команды проекта. Следующий уровень модели ориентирован на особенности формирования проектной команды и создания комплексной системы ее мотивации. Последний уровень модели обусловлен идеей построения развивающейся организации, способной постоянно создавать внутри себя эффективные инновационные команды для своевременного решения современных бизнес-задач.

Проблемы корпоративной культуры стали все больше обращать на себя внимание в связи с активным вовлечением России в процес-

сы глобализации, созданием совместных предприятий, выходом на конкурентные рынки, увеличением количества международных контактов. Процветающие западные предприятия имеют уже сформировавшуюся корпоративную культуру, используемую как важный фактор экономической эффективности. Что касается многих российских фирм, то их низкая экономическая эффективность, помимо других причин, обусловлена также игнорированием факта существования корпоративной культуры и, как правило, её спонтанным формированием [2].

В рамках настоящей работы мы исследовали результаты развития стартовых инновационных команд на протяжении 5 лет после представления их на конкурсе РОСТ (Россия – Ответственность – Стратегия – Технологии). Конкурс проводится в Нижегородской области региональным правительством при поддержке Федерального агентства по делам молодежи, Министерства экономического развития РФ, а также корпорации Intel с 2007 г. в целях помощи начинающим предпринимателям в развитии новых проектов. По итогам анализа базы данных более чем 500 проектов были определены команды, которые за этот срок смогли сформировать новые компании и открыть действующий бизнес. При этом достигнутый результат (открытие действующей компании) соотносился с параметрами бизнес-плана, поданного ранее на конкурс, и оценкой презентации инвестиционного жюри [3].

В результате удалось выяснить, что команда, открывшая бизнес, не всегда могла иметь на начальном этапе качественный бизнес-план или устную презентацию, но всегда в качестве показателя у нее в наличии была фаза совместного выполнения стадии НИР или ОКР, в рамках которой, на наш взгляд, и проходило формирование внутрикорпоративной культуры будущей компании. Таким образом, фактически, в преодолении инновационным проектом так называемой «долины смерти» [9] первичным, на наш взгляд, будет являться не само поступившее венчурное финансирование, а внутрикорпоративный опыт команды по его поиску и привлечению [3].

Рассмотрим базовые элементы корпоративной культуры в качестве мотивационной составляющей процесса формирования команд новых инновационных проектов на примере исследуемых компаний. Это были как вновь создаваемые компании, так и «сателлитные» проектные группы, сформированные на базе нижегородских НИИ и НИУ. Особенно интересным представляется анализ основных характеристик компаний на этапе их создания (как нового проекта) либо на этапе создания нового проекта на уже действующем предприятии (внутреннее предпринимательство). В самом деле, если рас-

сматривать организации с проектной (матричной) структурой управления, то они обладают субъектно-ориентированным жизненным циклом, когда начало каждого нового относительно крупного проекта знаменует собой начало нового жизненного цикла организации либо ее отдельных подразделений, вовлеченных в проект. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель (или основатели) закладывает «теоретический» фундамент будущей организации или будущей бизнес-идеи. Он собирает мнения и суждения других заинтересованных лиц (стейкхолдеров) по этому поводу. Проект получает право на жизнь только тогда, когда идея положительно оценивается большинством участников, когда основатель становится последовательным приверженцем этой идеи, формулирует определенные внутренние обязательства относительно ее реализации и имеет готовность взять на себя риск основания нового дела. Далее группа инициаторов начинает бизнес. Определяется ниша, идет поиск партнеров, зарождаются идеи, появляются надежды, формируются цели. Постепенно надежды начинают оправдываться. Деятельность расширяется. Многие решения принимаются впервые. Имеет место повышенная самоотдача. Происходит обучение на собственных ошибках. Проектная команда «в младенчестве» обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса могут быть несовершенными либо вообще отсутствовать. Организация очень персонифицирована, субординация слаба, отсутствует формализованная система отбора исполнителей и оценки исполнения заданий.

Вместе с тем члены команды именно на этой фазе активно применяют прошлый опыт одобряемого поведения в рамках определенной корпоративной культуры, который имеется у каждого из ее участников, формируя новую корпоративную культуру организации, в которой создается новый проект. Наличие единой культуры существенно облегчает взаимодействие членов команды и разделение обязанностей «по умолчанию».

Лидер и команда топов, как центральные носители культуры, личным примером показывают необходимые образцы поведения и формируют те моральные нормы и ценности, которых нужно придерживаться. В это время благодаря близости лидеров к исполнителям последним понятно, что и как делать, т.е. корпоративные ценности «лежат на поверхности». Участие в формировании целей, ценностей и норм приводит к тому, что работники начинают воспринимать внешние стимулы более или менее одинаково. Это позволяет легче прогнозировать будущий эффект от использования конкретных стимулов при управлении персоналом.

Кроме того, причастность к общим ценностям становится самостоятельным стимулом, формируя определенный мотив.

Таким образом, первый уровень мотивационной модели предполагает, что именно развитая и прогрессивная корпоративная культура – это один из самых эффективных способов привлечения и удержания в развивающейся предпринимательской структуре инициативных, настроенных на самосовершенствование сотрудников. Их интересуют не только материальные ценности, но и, в не меньшей степени, удовлетворение своих социальных потребностей: самосовершенствование, достижение определенного социального статуса, реализация нематериальных мотиваций. Именно эти ценности присущи корпоративной культуре наиболее успешных сегодня компаний, сотрудники которых предпочитают, чтобы их фирма чем-то отличалась от остальных, имела свои традиции и обычаи, позитивную нравственную атмосферу, возможности роста личности. Желание идентифицировать себя с обществом через работу в успешном коллективе — один из самых сильных мотивов современного социального человека.

Что касается второго уровня модели, то исследования показывают, что сложные инновации требуют совершенно особой организационной структуры, способной объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие специальные проектные команды. По нашему мнению, здесь есть две ключевые составляющие: подбор психологически совместимых исполнителей (что можно осуществить с использованием современных механизмов подбора и оценки кадров) и правильно сформулированная для данного конкретного проекта концепция командных ролей. Концепция ролевых моделей нашла отражение в работах Генри Минцберга [6, с. 5], Тахира Базарова [1, с. 14], Эдварда Йордана [5], Роба Томсетта [14, р. 214] и др. Модели представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов.

На основе модифицированной модели Роба Томсетта [10], одного из крупнейших в мире консультантов в области управления проектами, мы определили следующие восемь ключевых ролей в проекте.

Стратег – руководитель и интеллектуальный лидер. Холодный и расчетливый прагматик и теоретик, способный предвидеть все возможные варианты и выбрать оптимальный и для себя, и для команды. Стратег разрабатывает политику команды, принципы взаимодействия с внешней средой, а также четко распределяет функции внутри коллектива. Он дипломатичен, но не вступает в тесные дружеские отношения с членами команды, сохраняя нейтралитет и объ-

ективный взгляд на каждого сотрудника. Он выбирает путь, по которому команда движется вперед к общим целям, обеспечивая наилучшее использование ее ресурсов; умеет обнаружить сильные и слабые стороны команды и обеспечить наибольшее применение потенциала каждого участника.

Администратор – хранитель групповых норм, координатор, способный посмотреть со стороны на структуру предприятия и четко разграничить функции каждого из сотрудников. Если стратег воспринимает проблему в целом, администратор ее детализирует и разбивает на этапы. Администраторы очень конкретные, строгие люди, в работе им приходится трудно. Им надо четко представлять, каким запасом знаний обладает каждый сотрудник для того, чтобы поручить ему работу. Администратор придает законченную форму действиям команды, направляет внимание и пытается задать определенные рамки групповым обсуждениям и результатам совместной деятельности.

Генератор идей – выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание главным проблемам, с которыми сталкивается группа. Это человек, который пытается внедрять в команду радикальные технологии, искать новые решения технических задач. Генератор идей – творческая натура, мыслящая нестандартно. Самолюбивый и ранимый, зато любящий работу и себя в этой работе. Любитель свободы, он не терпит давления и не будет приспосабливаться. Он скорее подаст заявление об уходе, даже если дорожит работой. Считает ниже своего достоинства ругаться с коллегами и доказывать свою правоту. Такие люди незаменимы на своем месте, но им лучше не занимать руководящие должности.

Критик – трезво оценивающий деятельность всех предыдущих типов. Он анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения таким образом, чтобы команда могла принять сбалансированные решения. При этом он особо не задумывается, насколько болезненно воспринимается его критика, и, не стесняясь в средствах, доносит истину до сознания масс. Сам он не является сторонником нестандартных решений, мышление его достаточно традиционно. Он не может понять творческий поиск художника, он не способен на гибкость, поэтому часто идет на прямой конфликт, отстаивая свою позицию. В коллективе держится особняком, эмоционально отстраняясь от коллектива. Однако его роль в команде определяет положение дел. В большинстве случаев такой человек выступает как «скептик», уравнивая оптимистические предложения администратора и генератора идей. В случае успеха его скептицизм не дает команде расхолаживаться, а в случае неудачи

здоровый взгляд со стороны позволяет определить слабое место.

Исполнитель – превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства. В то время как генератор идей предлагает радикальные новые решения, а критик занимается поиском изъянов и недостатков в этих предложениях, исполнитель – это тот человек, который работает, не привлекая внимания, но с максимальной производительностью.

Вдохновитель – поддерживает силу духа в участниках проекта, оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить их взаимоотношения и в целом способствует поднятию командного настроения. К нему обращаются за советами и участием. Это эмоциональный неформальный лидер, уравновешенный, искренний и чуткий. Может договориться с любым человеком или группой людей. Он подбирает нужные слова, чтобы объяснить, какую задачу поставил стратег, выполнения каких общественных норм требует администратор и какие недочеты увидел в его работе критик. Он сочетает в себе способности психолога, педагога и делопроизводителя. Его личные амбиции органично вписываются в коллективный ритм. Поэтому он комфортно чувствует себя в команде, не теряя своей индивидуальности.

Коммуникатор – обнаруживает и общается о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами проектной группы, налаживает внешние контакты, которые могут быть полезными для команды, и проводит все последующие переговоры.

Контролер – поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, активно стремится отыскать работу, которая требует повышенного внимания, и старается, насколько возможно, избавить команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью. Такой человек играет доминирующую роль во время тестирования системы на завершающей фазе жизненного цикла проекта, однако его роль на более ранних фазах тоже важна. Команде необходимо время от времени (а еще лучше каждый день) напоминать, что они участвуют в проекте с жесткими сроками и промежуточными контрольными точками, которые необходимо достигать вовремя, чтобы не провалить проект.

К сожалению, даже наличие кандидатур на каждую роль и их психологическая совместимость не гарантируют, что команда будет представлять собой единое целое [5]. При этом следует учесть тот факт, что на начальном этапе организации команды проекта состав ее зачатую формируется стихийно, особенно в случае создания новой компании. Молодые организа-

ции не могут позволить себе, вследствие различных причин, использовать формализованные и структурированные системы подбора кадров. В этом случае целесообразным будет распределение желательных «идеальных» командных ролей среди уже имеющихся кандидатов. К тому же в любой стихийно сформированной группе обычно появляется кто-то, чье поведение и ценностные установки вступают в противоречие с интересами и ценностями остальных участников. Обозначим данную роль как роль **Антагониста**. Если это человек активный, энергичный и достаточно агрессивный, то неприязнь к нему сплачивает и мобилизует остальных. Получается, что такая нездоровая ситуация в команде имеет свои плюсы, так как все остальные недоумения, возникающие внутри основной части группы, воспринимаются как несущественные, а все негативные эмоции канализируются в одно русло и не тормозят рабочие процессы в команде проекта.

При рассмотрении третьего уровня предлагаемой нами модели для обеспечения успешного будущего молодых предприятий важно, чтобы они были открыты для изменений и новшеств, а персонал и команда топов постоянно обучались и совершенствовались. В рамках науки теории организации понятие обучающейся организации или организационного научения включает описание в целом процесса генерирования, дальнейшего развития и хранения знания в организации [4, с. 185].

Термин «обучающаяся организация» (learning organization) впервые ввел в употребление американский ученый Питер Сендж в своей книге «Пятая дисциплина» в 1994 г. Под обучающейся организацией он представлял себе такую организацию, которая обучается непрерывно, причем под обучением понимал не простое накопление знаний, а эффективное их использование, т.е. научение [8, с. 54].

В этом понятии следует выделить два аспекта. Во-первых, система обучения членов организации, что особенно важно для молодых предприятий, должна включать как основателей, так и рядовых членов команды. Во-вторых, можно говорить об изучении самой организации, процессе накопления, хранения и передачи знаний в организации. Для исследования выбирается ряд важных областей, после чего полученная информация систематизируется, официально постулируется и прививается новым участникам. Это могут быть такие области, как:

- Организационная культура (система фундаментальных положений, норм и системы ценностей, символов и ритуалов).
- Свод этических правил (отражение ожидаемых стандартов поведения, норм, ценностей, формальных и неофициальных правил).

- Организация и структура трудового процесса.

- Руководящие принципы лидерства, общие руководящие принципы, система внутрифирменного обучения.

- Трудовые процессы, рутинные операции, методы работы.

- Инновационные технологии.

В процессе исследования данных областей деятельности организации не следует забывать также и об изучении предпринимательства. Существует множество подходов к исследованию организации [11, р. 11] и изучению основ предпринимательства [13]. По нашему мнению, изучение должно начинаться с идентификации и эксплуатации предпринимательских возможностей организации. Однако процесс обучения необязательно будет воспринят персоналом положительно. Как и любые изменения, в некоторой степени он может дать и отрицательный эффект. В этом аспекте может рассматриваться сопротивление персонала начавшимся изменениям. Реализация определенных новаторских идей основателей может также привести молодое предприятие к банкротству. В положительном же смысле обучение персонала организации может спровоцировать эффективный скачок организационного развития. Именно в ходе совместной работы и обучения и проявляется эффект синергии, и рождаются лучшие решения, недоступные для каждого члена команды в отдельности. Кроме того, степень адаптивности организации к быстро меняющимся условиям внешней среды также определяется ее способностью к обучению.

Между исследованием персонала организации и изучением самой организации существует взаимозависимость. Ядро организационного изучения – это отбор отдельных аспектов знаний о различных областях деятельности организации и формирование совокупности познаний. В процессе роста молодого предприятия важен сбор частей отдельного знания, применение изученных, сохраненных и имеющихся знаний, так же как и постоянное поощрение исследований или процесса обучения. В общем контексте исследования предпринимательства коллективные процессы обучения приводят к идентификации возможностей предприятия по применению инновационных технологий. Возможности, которые были оценены членами организации как значимые, должны быть встроены в коллективный процесс изучения для коллективного социального познания предпринимательских возможностей. В то же время любые возможные проблемы, например, возникающие конфликты, должны быть приняты во внимание в контексте организационных изменений и процессов обучения. Преимущества, которые дает изучение организации, – это минимизация риска

потери времени и искажения информации, которые вызваны недостатками системы взаимодействия отдельных организационных единиц, путем децентрализации знания. В частности, децентрализация знания и делегирование полномочий помогают накопить новые части знания благодаря деловым связям с технологическими партнерами, клиентами, поставщиками и т.д. Хорошим примером могут послужить индустриальные группы, в частности Силиконовая долина [12]. Кроме того, положительный инновационный климат может быть создан посредством такой организации процесса исследований в пределах предприятия, которая, например, облегчит производство продукта, усовершенствует технологический процесс или улучшит социальную ситуацию.

Таким образом, предложенная нами модель мотивации, с одной стороны, включает базисные принципы управления персоналом, с другой – в случае исследования именно проектной работы первостепенную значимость приобретают выделенные нами специфические элементы. В их числе: наличие особой корпоративной культуры инновационной команды, эффективное распределение командных ролей на время работы над проектом (с возможным перераспределением по его окончании) и следование концепции обучающейся организации. В условиях недостаточной изученности проектной деятельности и дефицита опыта управления персоналом у основателей использование данной модели поможет обеспечить значительную выживаемость команды проекта, ее мотивированность и развитие.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ИПК ГС, 1996. 488 с.
2. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Дашков и Ко, 2009. 134 с.
3. Гапонова О.С., Закаблукровский Е.В., Кориунов И.А. Элементы корпоративной культуры как мотивационный аспект формирования команды инновационного проекта (на примере корпорации Intel в России) // Инновации. СПб., 2012. № 6 (164). С. 113–121.
4. Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Теория организации. М.: Флинта: МПСИ, 2009. 264 с.
5. Йордан Эдвард. Путь камикадзе («Смертельный марш»), Лори: 2005, 109 с. URL: <http://www.ModernLib.Ru> (дата обращения: 18.12.12).
6. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 688 с.

7. Севастьянова И.Г., Стегний В.Н., Спосиб А.Г. Мотивация инновационной проектной команды // Инновации. СПб., 2010. № 12 (146). С. 95–99.

8. Сендж П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 568 с.

9. Черкашин П.А. Как молодому бизнесу выжить в «Долине смерти» URL: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11596> (дата обращения: 12.01.13).

10. Шешукова Т.Г., Колесень Е.В. Оценка финансового потенциала инновационных предприятий и групп компаний с применением многокритериальной оптимизации // Вестн. Перм. ун-та. Сер. Экономика. 2012. Вып. 3(14). С. 39–49.

11. Aldrich H.E., Zimmer C. Entrepreneurship through social networks / Art and science of entrepreneurship. Cambridge, MA: Sexton and Smilor Ballinger, 1986. P.21–39.

12. Moore Gordon, Kevin Davis. Learning the Silicon Valley Way / Building HighTech Clusters: Silicon Valley and Beyond. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. P. 7–39.

13. Harrison R., Leitch C. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context // Entrepreneurship: Theory and Practice. 2005. Vol. 29, No. 4. P. 351–371.

14. Thomsett Rob. Radical Project Management. Prentice Hall, 2002. 384 p.