

*О. В. Грицкевич¹**

Эффективность деятельности группы при разработке и реализации инновационных проектов

¹ Сибирский государственный университет геосистем и технологий, г. Новосибирск,
Российская Федерация
* e-mail: grickevich_olga@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена аспектам реализации инновационных проектов в составе группы, команды специалистов, особенностям их групповой работы на различных этапах реализации проекта. Групповой подход позволит повысить значимость экспертных оценок результатов проекта. Для того чтобы проект был реализован в срок и с максимальной эффективностью, необходимо не только проработать концепцию проекта, но и собрать команду, которая реализует эту концепцию, получит результат и сможет дать его практическое обоснование, внедрить в практическую деятельность. В рамках проектной деятельности, в разработке проектов в рамках инновационной деятельности важна роль группы. На этапе разработки, этапах апробации и оценки экономического эффекта должны взаимодействовать несколько специалистов. В идеале эти специалисты должны быть разного профиля. Также, эффективность деятельности группы должно оценивать не только руководство, но должен быть предложен внутренний инструмент оценки эффективности участников группы.

Ключевые слова: проект, группа, инновации, эксперты, эффективность, планирование, прогнозирование, управление, команда, личность

*О. V. Grickevich¹**

The Effectiveness of the Group's Activities in the Development and Implementation of Innovative Projects

¹ Siberian State University of Geosystems and Technologies, Novosibirsk, Russian Federation
* e-mail: grickevich_olga@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the aspects of the implementation of innovative projects as part of a group, a team of specialists, the peculiarities of their group work at various stages of the project. The group approach will increase the importance of expert assessments of the project results. In order for the project to be implemented on time and with maximum efficiency, it is necessary not only to work out the concept of the project, but also to assemble a team that implements this concept, will get the result and will be able to give its practical justification, implement it into practical activities. Within the framework of project activities, the development of projects within the framework of innovation activities, the role of the group is important. At the development stage, the stages of testing and evaluation of the economic effect, several specialists should interact. Ideally, these specialists should be of different profiles. Also, the effectiveness of the group's activities should be evaluated not only by management, but an internal tool for evaluating the effectiveness of group members should be offered.

Keywords: project, group, innovations, experts, efficiency, planning, forecasting, management, team, personality

Введение

В настоящее время существует множество публикаций по теме управления инновациями, инновационной деятельности и отдельно проектной деятельности. Но при этом есть пробел в тематике формирования команды, группы для реализации проектов в этом направлении. Инновационная деятельность обладает некоторыми особенностями, которые необходимо учитывать при решении задач в рамках инновационных проектов группами специалистов. Особенно это важно сейчас, когда проекты носят междисциплинарный характер, задачи в рамках проектов многогранны и решаются инженерными методами. Группы же, которые формируются для разработки этих проектов должны отвечать требованию многопрофильности.

Создание эффективной группы или команды проекта – это одна из основных задач, стоящих перед отраслями экономики России в настоящее время. Введение новых сотрудников, включение их в рабочую группу по разработке, управлению и внедрению результатов в рамках проектной деятельности на предприятиях представляет трудности на этапах подбора, слаживания коллектива группы, распределения задач, выявления лидеров и т.п. Начиная с подбора специалистов в команду, необходимо обращать внимание на критерии, которые их характеризуют как кандидатов с достаточным практическим опытом, что, в свою очередь, определит в будущем эффективность работы всей команды.

Претендентам в группу по реализации инновационных проектов необходимо понимать цели и задачи, которые стоят перед командой в рамках реализуемого проекта. Без сомнения, важно ресурсное обеспечение работ, подготовка рабочих мест и их автоматизация, тренинги по слаживанию, проектное целеполагание и т.п. Необходимо согласовывать все этапы рабочего процесса всех участников группы, обеспечив их ресурсами, инструментами для выполнения задач в рамках проекта.

Методы и материалы

Целью любой группы в рамках реализации проекта, в том числе и инновационного, является решение задач и разработка внутренних и внешних бизнес-процессов, обеспечивая выполнения которых будет реализован проект. Возникают много вопросов по сопровождению работы группы. Например, важен вопрос оплаты труда участников группы в зависимости от их роли и вклада. Система оплаты участников группы должна отличаться от оплаты сотрудников, выполняющих свои профессиональные обязанности на рабочих местах индивидуально, без коммуникационной составляющей и необходимости анализа мнений других сотрудников.

Главным вопросом, который необходимо решить для эффективной работы группы является вопрос мотивации ее участников. Группа управления, разработки и внедрения проектов формируется для конкретной цели, решения сложных проектных задач, междисциплинарного, экспертного подхода. Чаще это происходит в том случае, когда решение задач одним человеком, сотрудником,

даже имеющим высокую профессиональную квалификацию, не представляется возможным.

Например, американский специалист в области управления Эдвард Деминог сделал вывод о построении эффективной группы управления проектом: «Успешный проект требует 15% подготовительной работы, включая мозговой штурм, чтобы остальные 85% проходили в спокойном плановом режиме» [4]. Проработав статистические данные о большом количестве компаний и режимов их управления, он предложил не использовать систему выговоров и поощрений, обосновывая это тем, что для получения от сотрудника лучшего результата необходимо, чтобы тот был удовлетворен своей деятельностью и ее результатами. Другими словами, в группу по управлению проектами должны включаться сотрудники, специалисты, ориентированные на результат. В случае инновационных проектов результат может быть и отрицательным, но это не будет являться определяющим для оценки эффективности работы группы проекта.

У сотрудников, специалистов, работающих в группе, должна быть соответствующая мотивация, как материального, так и нематериального характера. Например, за группой сотрудников, занятой проектной деятельностью, может быть закреплена как общий штат, так и могут быть зарезервированы свободные вакансии. Если группа справляется с проектными задачами в рамках проекта, то фонд заработной платы свободных вакансий распределяется между участниками группы. Также такой подход к планированию работы группы позволит вводить в ее состав специалистов, если это необходимо для решения задач в рамках проекта.

Важен аспект организации рабочих мест, автоматизированных рабочих мест, обустройство помещений с учетом требований безопасности и охраны труда, проработка индивидуальных графиков работы участников группы, он необходим для достижения целей и более творческого подхода к решению задач в рамках проекта. Штатное расписание для организации работы группы отличается от стандартного штатного расписания работы классического отдела или подразделения, если в классическом отделе преобладает функциональный подход, то при организации работы группы будет преобладать ролевой.

Перейдем к изучению и описанию конкретных аспектов эффективности управления группой проекта. Здесь важной является роль руководителя. Например, проблемой может стать некомпетентность руководителей разного уровня. Проблема заключается в следующем. Руководитель, менеджер не руководит группой проекта, пытаясь руководить решением отдельных задач, выделяя из группы отдельных ее участников, назначает «лидеров» по своему усмотрению, что негативно сказывается на работе группы. Руководитель группы должен быть не только формальным лидером, выполняя классические функции управления, но и реализовывать неформальные принципы управления, заниматься вопросами командообразования, подходить к вопросам управления неформализованно. Для эффективной работы, направленной на результат, необходимо выработать стратегию превращения команды в группу. Об этой стратегии рассуждают специали-

сты в управлении проектами, в управлении персоналом, оценке бизнеса и др. Этот аспект организации работы групп вынесен в раздел обсуждение.

Результаты

В ходе исследования выявлено, что основные проблемы в реализации проектов присущи этапу закрытия проекта. Выявлено, что именно на этом этапе сложно распределить ответственность между участниками группы.

Оценка выполнения планов при закрытии проекта показывает, в какой степени проект достиг поставленных целей. Оценка выполнения планов на момент их выполнения определяется на сопоставлении планов с фактом и на достижении или не достижении плановых показателей [2].

Необходимо дать ответ на вопрос. Оценка эффективности реализации этапов, плана проекта на момент закрытия является окончательной, или нет, и результаты требуют уточнения? В контексте работы над проектом в группе это означает, что нужно выбрать лицо, ответственное за представление результатов.

Участниками проекта и заинтересованными лицам на основе оценки выполнения проекта может быть оценено качество управления проектом в целом, сделаны выводы о руководителе проекта. Важным является определение роли личности руководителя группы проекта, дается его всесторонняя характеристика с целью корректировки задач управления.

Выявлено, что в случае организации инновационной деятельности, проектов в области инноваций изучается продукт, который возможно оценить после окончания этапа завершения проекта, часто это возможно только при эксплуатации продукта, обладающего признаками новшества или инновационности. Другими словами, определена важность использования показателей, характеризующих жизненный цикл продукта, его эксплуатационные характеристик, которые невозможно выявить на этапе разработки. К этим показателям можно отнести: период окупаемости, прибыль, долю рынка, экономический эффект, ресурсоемкость и др.

Выяснено, что с точки зрения исполнения и управления проектом выгоды от продукта, полученные после завершения проекта, не несут достаточной информации о продукте. Продукт в разных случаях может принести или не принести запланированные выгоды, независимо от точности реализации проекта группой специалистов и их компетентности. В проектах, связанных с разработкой инновационных продуктов, инноваций в целом, может возникнуть ситуация, когда проект признается неэффективным, например, из-за нарушения сроков реализации, но при этом продукт оказался весьма успешным. Возможно, и обратное. И в том и в другом случае работа группы проекта признается эффективной, так как инновационные проекты чрезвычайно сложно просчитать. Цель же группы пройти все этапы выполнения плана проекта, выполнить задачи, поставленные руководством. К сожалению, в случае инновационных проектов даже слаженная и эффективная работа группы, работа группы «точно в срок» не всегда приводит к ожидаемому результату.

Основной результат исследования в данном вопросе оказался в следующем. Для решения задач в области инновационных проектов группа должна превратиться в команду.

Обсуждение

Группа достигает наибольшего эффекта работы при правильном распределении ролей, эффективной мотивации, неформализованном подходе к управлению. Главная задача – превратить группу в команду единомышленников. Команду можно описать, как определенный тип группы. Не каждая группа является настоящей командой. Команда – это группа людей, объединенных достижением общей цели, которая во многом соответствует личным целям каждого ее участника [2, 3].

Исследователями отмечаются принципы, которые реализуются в команде: сотрудничество, различные задачи, ответственность, критический анализ результатов. Такой подход, путь совершенствования группы, позволит более эффективно распределить задачи между участниками, актуализировать сроки выполнения задач в рамках проекта [1].

В рамках задачи разработки и сопровождения инновационного проекта группой специалистов руководству можно поставить управленческую задачу разработки плана реформирования группы в команду.

Командная работа обладает наилучшими качествами в новых, инновационных видах деятельности, при решении нестандартных задач, задач с высокой степенью неопределенности и неполнотой исходных данных, задач в условиях риска. В рамках организации работы групп разработки проектов специалистами предлагается создавать управленческие команды для устранения последствий ошибок при решении задач. Как уже отмечалось ранее, это будет возможным при ролевом подходе к организации групп и превращении групп в команды.

Следующим спорным моментом является рост и развитие группы, что само по себе является целью ее организации и существования. Группы имеют достаточно мобильную, неформальную структуру. Командный же подход более формализован.

После анализа источников, посвященных групповой и командной работе при управлении проектами, ясно, что неопределенная задача, требует, в большей степени, командный подход в случаях, когда необходимо соответствовать ожиданиям различных заинтересованных сторон, например, при разработке технологической и инновационной политики развития предприятий и организаций. В этих случаях выбор между альтернативными вариантами развития основан на детальном изучении данных отчетных документов, статистики и других формализованных источников информации.

Недостатком командного подхода является то, что команды могут выработать решения проблемы, которые устраивают всех, а не наилучшие варианты [6].

Причины этого следующие. Обычно решение проблемы находится в процессе группового обсуждения, в рамках работы эксперты ищут точки соприкосновения, некое среднее, медианное решение, выбраковывают при этом предель-

ные решения, возможно лучшие для решения задач в рамках проекта. Результат же определяется уровнем компетентности и прогрессивности команды, ее состава, изобретательности, коллективистских, лидерских и иных характеристик ее участников. Команде требуется больше времени, чтобы выработать решение, больше времени чтобы принять его. Команда поддерживает коммуникации, выработывает консенсус по решению задач. Командная работа неэффективна в ситуациях, когда необходимо найти решение за короткое время.

Заключение

Чтобы деятельность группы реализации инновационного проекта была эффективной, чтобы в рамках ее работы были решены поставленные задачи и получены значимые результаты, необходимо организовать работу команды не только с распределения профессиональных, функциональных задач, но и с точки зрения ролевого участия. Ролевое участие сотрудников, специалистов или экспертов в группе заключается в сплоченности, распределении выполняемых ролей в соответствии с их профессиональными навыками, подготовкой, опытом, личными лидерскими или исполнительскими качествами.

Основной вывод после проведения анализа следующий. Только при превращении группы разработки инновационного проекта в команду всесторонняя оценка эффективности работы ее участников позволит выработать оптимальную стратегию управления в процессе сопровождения и продвижения инновационного проекта.

Благодарности

Выражаю особую благодарность специалистам кафедры специальных устройств, инноватики и метрологии СГУГиТ за проявленный интерес к материалу статьи, ее обсуждению, а также к обсуждению перспектив внедрения групповой и командной работы при разработке, продвижении проектов в области инноваций в образовательный процесс при подготовке бакалавров и магистров различных профилей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ушакова, Е. О. Экономические, управленческие и иные аспекты оценки эффективности деятельности предприятия на рынке / Е. О. Ушакова, Н. В. Дегтярева, С. А. Вдовин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 10-1. – С. 64–71. – DOI 10.17513/vaael.1870.
2. Убоженко, Е. В. Применение стратегии «Голубого океана» для решения задач управления в программах цифровизации экономики в России / Е. В. Убоженко, Ю. Ю. Соловьева, С. А. Вдовин // Финансовая экономика. – 2019. – № 10. – С. 108-112.
3. Детковский, С. С. Особенности и необходимость внедрения инноваций на промышленных предприятиях / С. С. Детковский, О. В. Грицкевич // Актуальные проблемы оптоэкономики. – 2018. – Т. 1. – С. 21–24.
4. Павленко, В. А. Актуальные вопросы подготовки кадров для инновационной деятельности / В. А. Павленко, О. В. Грицкевич // Актуальные вопросы образования. – 2019. – Т. 1. – С. 174–176.

5. Севостьянова, Е. Н. Влияние управления человеческим капиталом на инновации посредством функций в области управления знаниями / Е. Н. Севостьянова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 4-1(37). – С. 151–154.

6. Сахар, С. Важность инноваций в управлении и использование новых методов управления для улучшения психологического климата в коллективе / С. Сахар // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2013. – № 2/7(123). – С. 217–219.

© О. В. Грицкевич, 2023