

# Элементы корпоративной культуры как мотивационный аспект формирования команды инновационного проекта (на примере корпорации Intel в России)



**О. С. Гапонова,**  
*к. э. н., доцент кафедры  
общего и стратегического  
менеджмента Национального  
исследовательского  
университета «Высшая  
школа экономики» –  
Нижний Новгород*  
e-mail: nta11@mail.ru



**Е. В. Закаблукровский,**  
*директор по связям  
с общественностью  
корпорации Intel в России*  
e-mail:  
evgeny.zakablukovsky@intel.com



**И. А. Коршунов,**  
*к. х. н.,  
зам. министра образования  
Нижегородской области*  
e-mail: ik@obr.kreml.nnov.ru

*В статье предлагается комплексный подход к корпоративной культуре в контексте ее взаимосвязи с инновационными процессами на предприятии. Предложены авторские рекомендации по формированию мотивированной проектной команды.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура; инновационные проекты ранних фаз; человеческий капитал; персонал; проектная команда; мотивация; коммуникации.

Современная российская экономика все более приобретает черты, связанные с разработкой, внедрением и использованием новшеств. В этом аспекте наибольший интерес представляет анализ взаимосвязи таких важнейших составляющих современной организации, как инновации и человеческие ресурсы. В условиях все усложняющейся внешней организационной среды, резкого возрастания темпов ее изменения и ужесточения конкуренции на мировых рынках особенно важным становится поиск скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. По данным современных высокотехнологических компаний именно человеческий ресурс или человеческий капитал стал организационным ресурсом, содержащим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации [1]. Важным теоретическим положением нашего исследования является признание экономической полезности и социальной ценности человеческого капитала, освоение и развитие которого нуждается в инвестиционных вложениях, в том числе на совершенствование и развитие корпоративной и коммуникативной культуры, подобно другим видам экономических ресурсов.

Сам термин «человеческий капитал» впервые появился в работах нобелевских лауреатов Теодора Шульца и Гэри Беккера. Они определили его как экономическую оценку способностей человека приносить доход, комплексно учитывающую врожденные способности и талант, образование и приобретенную квалификацию [4]. Анализируя понятие человеческого капитала, следует выделить также и понятие «организационный капитал», который представляет собой корпоративную культуру организации, ее структуру, системы управления, коммуникации (в том числе сетевые), информационные технологии, т. е. все то, что имеет отношение к организации в целом и делает ее работу продуктивной. Иными словами, организационный капитал представляет собой институционализованное знание, которым обладает компания и которое отражено в ее ценностях, нормах, центрах компетенций [14]. Он является собственностью организации, развивается в процессе управления знаниями и может быть относительно самостоятельным объектом купли-продажи. Значимость организационного капитала состоит в том, что он укрепляет организацию, повышает эффективность ее деятельности. Он обладает синерге-

тическим эффектом, поскольку не является простой суммой капиталов сотрудников организации, а может быть значительно умножен за счет формирования эффективной корпоративной культуры. Корпоративную культуру можно охарактеризовать как систему ценностей, представлений, в том числе оформленных в виде внутренних документов организации, задающую определенным образом рамки индивидуального поведения [13]. Существует множество вариантов определения понятия корпоративной культуры. Но все версии объединяет то, что корпоративная культура рассматривается как фактор, который может быть использован для максимизации эффективности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда. Классическим считается определение Э. Шейна [6], согласно которому смысл термина «корпоративная культура» включает в себя основные понятия (basic assumptions) и разделяемые членами организации убеждения (beliefs), которые действуют на подсознательном уровне и выражаются в человеческом восприятии, как само собой разумеющееся отношение организации к себе и окружающему миру. Шейн считает культуру не столько побочным продуктом организации, сколько ее неотъемлемой частью, которая влияет на поведение ее членов и на эффективность ее деятельности. По нашему мнению, можно понимать корпоративную культуру следующим образом: это совокупность основных убеждений, которые оказались достаточно эффективными, чтобы получать свое выражение в заявляемых организацией ценностях, принципах и зафиксированных документально традициях и практикуемых моделях деловых отношений, а потому, передаваться сотрудникам в качестве ориентиров их индивидуального поведения и действий. Данное определение подчеркивает, что в основе корпоративной культуры лежит процесс приобретения знаний в результате социального взаимодействия в условиях меняющейся реальности.

Корпоративная культура определяет:

- социальное предназначение (миссию) фирмы, стиль руководства и управления;
- ее корпоративное «лицо», т. е. отношения старшинства и власти в иерархических организациях, либо отношения по принципу эгалитаризма в матричных структурах; модель взаимоотношений между сотрудниками; уважение к индивидуальным правам; возможности обучения и повышения квалификации;
- мотивационные механизмы и механизмы обеспечения коммуникации и социализации коллектива.

Проблемы корпоративной культуры стали завоевывать все большее внимание в связи с активным вовлечением России в процессы глобализации, созданием совместных и дочерних предприятий, выходом на конкурентные рынки, уплотнением контактов, ускорением темпов общения. Процветающие западные предприятия имеют развитую корпоративную культуру, используемую как важный фактор экономической эффективности, они создали и поддерживают у себя ярко выраженные корпоративные культуры, наиболее

соответствующие их целям и ценностям, и четко отличающие одну фирму от другой. С другой стороны, низкая экономическая эффективность многих российских фирм, помимо других проблем, обусловлена также игнорированием факта существования корпоративной культуры и, как правило, ее спонтанным формированием [3].

На этапе создания инновационного проекта нам представляется важным выделить сразу два аспекта: формирование эффективной команды менеджеров и формирование корпоративной культуры проекта, которая поможет эффективно управлять изменениями. По нашему мнению, именно развитая и прогрессивная корпоративная культура — один из самых эффективных способов привлечения и удержания в развивающейся предпринимательской структуре инициативных, настроенных на карьеру и самосовершенствование сотрудников. Их интересуют не только материальные ценности, но и, не в меньшей степени, удовлетворение своих социальных потребностей: самосовершенствование, достижение определенного социального статуса, социального страхования, 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.

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.

При этом команда, открывшая бизнес (исследовалось 40 компаний), не всегда могла иметь на начальном этапе качественный бизнес-план или устную презентацию, но всегда имела в качестве показателя наличие фазы совместного выполнения стадии НИР или ОКР, в рамках которой, на наш взгляд, и произошло формирование внутрикорпоративной культуры будущей компании. Таким образом, фактически, в преодолении инновационным проектом «долины смерти», первичным, на наш взгляд, будет являться не само поступившее венчурное финансирование, а внутрикорпоративный опыт команды по его поиску и привлечению.

Далее, рассмотрим базовые элементы корпоративной культуры в качестве мотивационной составляющей процесса формирования команд новых инновационных проектов, на примере внутренних и внешних проектов корпорации Intel в России. Особенно интересным представляется анализ основных характеристик компании на этапе ее создания, либо на этапе создания нового проекта на уже действующем предприятии (внутреннее предпринимательство). В самом деле, если рассматривать 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 пытается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других заинтересованных лиц (стейкхолдеров) по этому поводу. Проект получает право на жизнь только тогда, когда идея получила положительную оценку у большинства, когда у основателя возникла приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела. Далее, группа инициаторов начинает бизнес. Происходит определение ниши, поиск партнеров, зарождение идей, надежд, формирование целей. Далее, надежды начинают оправдываться. Происходит расширение деятельности. 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.

При этом можно выделить следующие характерные особенности данного этапа:

- преданность идее;
- готовность к разумному риску;
- организация ориентирована на прибыль;
- отсутствие четкой системы формализованных процедур;
- уязвимость (отдельная проблема может перерасти в кризис);
- управление осуществляется от кризиса к кризису;
- делегирование осуществляется редко;
- демократичность;
- «семейная» атмосфера.

Также, по нашему мнению, на данном этапе организации угрожают следующие опасности, обусловленные влиянием человеческого фактора:

- неполный контроль;
- неоправданный риск, ослабляющий преданность делу;
- преждевременное делегирование;

- критически отрицательный баланс;
- преждевременные правила и процедуры;
- потеря контроля основателем;
- заносчивость основателя;
- недопустимость ошибок со стороны руководителя.
- ориентация исключительно на возврат инвестиций и прибыль;

Вместе с тем, команда именно на этой фазе активно применяет прошлый опыт корпоративной культуры, который имеется у каждого из ее участников, формируя новую корпоративную культуру организации, в рамках которой создается новый проект. Наличие единой культуры существенно облегчает взаимодействие членов команды, разделение обязанностей «по умолчанию», и является причиной высокой вероятности внедрения проектов именно в рамках действующих корпораций.

Лидер и команда топ-менеджеров, как центральные носители культуры, личным примером показывают те организационные цели, которых необходимо достичь, и те моральные нормы и ценности, которых нужно придерживаться. Благодаря близости в это время лидеров к исполнителям, последним понятно, что и как делать, и корпоративные ценности «лежат на поверхности». Формирование целей, ценностей и норм приводит к тому, что различные работники начинают воспринимать внешние стимулы более или менее одинаково. Благодаря этому легче прогнозировать, какой эффект будет получен от использования конкретных стимулов при управлении персоналом. Кроме того, причастность к общим ценностям становится самостоятельным стимулом, формируя определенный мотив. Можно сказать, что основная цель корпоративной культуры — сделать так, чтобы работники вели себя в соответствии с интересами компании.

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 ключевых составляющих: подбор психологически совместимых исполнителей (что можно осуществить с использованием современных механизмов подбора кадров) и правильно сформулированная концепция командных ролей. Концепция ролевых моделей нашла свое отражение в работах Г. Минцберга [12], Т. Ю. Базарова [2], Э. Йордана [9] и др. Модели представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов. Кроме того, роли ключевых менеджеров, как правило, обусловлены их прошлой корпоративной культурой.

На основе анализа теоретических концепций и практического опыта российских и зарубежных компаний нами были выделены следующие возможные роли:

- **Иноватор**, или **Инициатор** проекта. Его ведущая деятельность — это инновации. Статус **Иноватора** и особенности его положения на рынке вынуждают его изыскивать ходы, ниши и способы действий, не использовавшиеся ранее в этой сфере. Деятельность **Иноватора** протекает в условиях

наибольшего риска, но и ожидаемая отдача также может быть максимальной. Постоянное балансирование на грани большой выигрышей и больших потерь предъявляет свои высокие требования к уровню внутренней устойчивости и зрелости личности. **Инноватор** приходит со своим проектом подчас в уже существующую компанию, с укомплектованным штатом, и подбирает, в соответствии с требованиями проекта, остальных членов команды.

- **Энтузиаст** — следит за воплощением идеи, придает законченную форму действиям команды, направляет внимание и пытается придать определенные рамки групповым обсуждениям и результатам совместной деятельности. Именно с поиска энтузиаста следует начинать формирование проектной команды. Потому что «герои-энтузиасты» необходимы, нужны и желанны. Только они займут свое место в истории, поскольку могут собственной грудью защитить инновационный проект от провала. Такие люди буквально горят желанием штурмовать любые трудности, доводя себя работой до полного физического изнеможения. Этим они бросают вызов окружающим.
- **Предприниматель** — 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 команды, превращает идеи в бизнес. Ведущая деятельность и главная забота **Предпринимателя** — это становление и выживание дела, зарабатывание текущих средств, освоение существующих для него возможностей получения прибыли — и срочное «затыкание дыр» интенсивно растущего предприятия. Его «зона ближайшего развития» — это управление растущим и крепнущим предприятием, что, в свою очередь, требует от него отвлечения от текущего, повседневного самостоятельного участия в проведении бизнес-операций. Наиболее важные категории мышления Предпринимателя — это заказы и заказчики, эффективность сделки, схемы сделок, способы максимизации прибыли от операций, опробование возможностей и др. [7].
- **Спонсор** — ключевая задача которого: заставить эффективно работать получаемые в его бизнесе деньги. Это также организационная задача, но ее решение требует привлечения нового набора категорий — перспективность рыночных ниш и направлений, различие политик управления «венчурами» и действующими бизнес-направлениями, бизнес-планы, перспективная оценка эффективности рисков и т. п. Только развитые навыки регулярного менеджмента позволяют эффективно справиться с этими задачами, но одних этих навыков уже недостаточно.
- **Изобретатель** — выдвигает новые идеи, уделяя особое внимание главным проблемам, с которыми сталкивается группа. Это человек, который пытается внедрять в команде радикальные технологии, искать новые решения технических задач.

- **Интрапренер** — инициирует и ведет инновационную проектную деятельность в рамках сложившегося, действующего предприятия, превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры. Его функция направлена на определение направления, которого должна придерживаться команда проекта. Человек, выполняющий данную функцию, должен быть способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений, что гарантирует результативность компании в долгосрочной перспективе.
- **Креативщик** — это наиболее оригинальный, независимый, наделенный богатым воображением член команды. **Креативщик** вырабатывает новые подходы к старым проблемам, предлагает новые стратегии. Он способен решать проблемы, требующие творческого подхода. Команда ценит его независимый взгляд, фантазию и сообразительность. Обратная сторона креативности — непрактичность, невнимание к деталям. Ему может не хватать терпения донести свои идеи до тех членов команды, которые придерживаются иного мнения. Может чувствовать себя скованным в групповой работе.

К сожалению, даже наличие исполнителей на каждую роль и психологическая совместимость не гарантируют, что команда будет представлять собой единое целое. Вряд ли можно заставить команду стать сплоченной. Вы можете на это надеяться, можете «скреплять пальцы», можете предпринимать все возможное, но превратить команду в единое целое не в вашей власти. Этот процесс слишком хрупкий, чтобы им можно было командовать [16]. Если же процесс формирования такой команды протекает успешно, обычно это бывает заметно по некоторым внешним признакам. В преуспевающих командах обычно присутствует сильное ощущение общности интересов и гордости за свою команду, а также чувство, что они в состоянии хорошо выполнять свою работу и получать от этого удовольствие. При этом часто, удовлетворение, полученное от проекта, заключается в и удовольствии от совместной работы в одной команде с конкретными людьми. В самом деле, это удовлетворение может быть настолько большим, что участники команды выражают надежду на перспективу продолжения совместной работы в будущих проектах. Но, к сожалению, в некоторых организациях, именно тот командный дух, который помог им добиться успеха, зачастую воспринимается руководством как угроза для своего благополучия, поэтому роспуск такой команды после завершения проекта является обычным делом. Такая перспектива, в свою очередь, является настолько деморализующей, что команда может распасться еще до окончания проекта.

Далее, в рамках данного исследования нами будут последовательно рассмотрены различные аспекты формирования эффективного командного взаимодействия, начиная с особенностей организации связующих процессов (коммуникации и принятия решений), и заканчивая анализом мер мотивационного воздействия и систем контроля за деятельностью персонала команды:

- организация коммуникативных процессов (проектное совещание, как инструмент коммуникации, метакоммуникативные практики);
- методы принятия решений (патернализм, делегирование);
- меры по повышению мотивации трудовой активности команды (аттестация персонала как система обратной связи, возможность применения нематериальной мотивации);
- система управления рабочим временем (система «брать на себя осознанный риск», управление по целям);
- формы и системы контроля за деятельностью (отчетность, дисциплинарные воздействия).

Элементарными актами развития команды являются деловые коммуникации членов команды. Фактически таким системным инструментом коммуникации в Intel выступает **проектное совещание**. Каждый член проектной команды может принимать на себя ту или иную роль на совещании. Эта практика уже утверждена в материалах обязательных тренингов корпорации Intel и является общеупотребительной.

- **Лидер (leader)**. Может быть формальным руководителем проекта, принимающим решение по результатам совещания, либо неформальным, обладающим авторитетом. Он должен обладать навыками фасилитации. Фасилитация — специальный способ управления обсуждением в группе, базирующийся на использовании энергии группы, варьировании различных типов вопросов, управлении динамикой группы [6]. Задача лидера — привести группу к положительному результату совещания наиболее эффективным способом. Лидером может стать любой член команды, но чаще всего им становится «креативщик».
- **Председатель совещания (chair)**. Эту роль вполне может выполнять лидер, однако, если лидер высказывает ярко выраженное доминантное поведение, лучше всего эти роли разделить. Председатель составляет и рассылает повестку заседания, открывает, закрывает совещание, выполняет процедуру принятия решения, озвучивает принятое решение, рассылает протокол совещания и следит за выполнением решения совещания.
- **Секретарь (scribe)**. Ведет протокол совещания, в самом обсуждении практически не участвует. Им может быть самый низкий в иерархии участников сотрудник, однако он должен обладать достаточным интеллектом, чтобы понимать происходящее и владеть навыками резюмирования и перефразирования. Секретарем нельзя ставить абсолютного новичка. Также опытный секретарь может оказать неоценимую помощь в ходе использования метода мозгового штурма, когда участники штурма не должны отвлекаться на запись своих мыслей.
- **Ответственный за баланс участия (gatekeeper)**. Им может быть лидер либо председатель совещания. Однако, в сбалансированной команде, им может стать отдельный участник совещания. Им может быть назначен новичок в команде, который, не имея особых мыслей по поводу происходящего, может быть мотивирован тем, что ему доверено

останавливать чрезмерно доминантных участников и приглашать к обсуждению молчунов и стеснительных.

- **Ответственный за время (timekeeper)**. Этот человек следит за повесткой и призывает подводить итоги каждого этапа совещания.

Важным также является согласие по определенному **методу принятия решений**. Их существует четыре: авторитарный; консультативный; голосование, консенсус. В Intel чаще всего применяется консультативный метод, когда лидер принимает решение, основываясь на общем векторе обсуждения вопроса в группе. Однако, в экстренных, чрезвычайных ситуациях используется авторитарный метод (решение принимается быстро, но лояльность членов проектной команды решению будет низкой). Голосование является довольно быстрым способом, однако оно может спровоцировать меньшинство на саботаж. Поэтому, в Intel для таких случаев принято правило «disagree and commit» — выскажи публично свои аргументы против и выполняй решение большинства. Консенсус представляет собой компромиссное решение, устраивающее всех членов команды. Такой метод принятия решений обеспечивает максимальную лояльность проектной команды, но может быть весьма затратным по времени.

Формирование эффективной проектной команды осуществляется постепенно. Существуют множество теорий, рассматривающих процесс формирования и развития команды (модели И. П. Волкова, А. Н. Петровского, Б. Такмена, Г. Стенфорда, А. Роарка и др.). Теоретические модели описывают данный процесс в виде последовательных этапов, проходимых малой группой в своем развитии.

В корпорации Intel была принята усовершенствованная модель развития команды, базирующаяся на модифицированной модели Б. Такмена [17]:

1. **Формирование (Forming)**: команда знакомится, устанавливает связи, учится доверять, члены команды взаимозависимы.
2. **Штормовой этап (Storming)**: внешнее выражение индивидуальных различий идей, эмоций, мнений; реакция на лидерское поведение; стремление к независимости.
3. **Стадия урегулирования (Norming)**: идет положительный переговорный процесс; поиск консенсуса.
4. **Стадия результативной деятельности (Performing)** — работа на основе сотрудничества, работа о других, появление уникальной идентичности команды, положительная взаимозависимость.
5. **Завершающая стадия (Adjourning)** — расформирование проектной команды в связи с завершением проекта.
6. **Реформирование (Reforming)** — изменения во внешней среде требуют «перезагрузки» проектного процесса. Этот процесс может происходить на любой стадии развития команды.

В идеальном случае команда оказывается уже прошедшей первые две стадии еще до начала проекта — поскольку участники команды работали вместе в предыдущих проектах. Тем не менее, все проекты разные, и в каждой проектной команде обычно име-

ются один или два новых человека, присутствие которых повлечет за собой некоторое «формирование» и «штормовой этап». Но независимо от того, сколько времени потребуется на весь процесс, он неизбежно пройдет через все эти стадии, за исключением, пожалуй, стадии номер четыре. Дело в том, что некоторые команды по ряду причин никогда не достигают стадии результативной деятельности. Типичными причинами этого явления являются: нехватка времени; отсутствие знаний и договоренностей о принципах, методах командной работы и принятия решений; отсутствие или, наоборот, переизбыток лидеров в команде; незнание или неумение руководителя проекта либо менеджера организации практиковать ситуационные модели управления людьми; незнание либо игнорирование кросс-культурных различий в мультинациональных командах.

Действительно, опыт показывает, что немаловажной причиной неэффективной и неудовлетворительной командной работы является отсутствие декларируемой и контролируемой корпоративной культуры, либо ее необходимых элементов (например, практики конструктивной конфронтации для предупреждения конфликтов). Таким образом, успешные компании принимают во внимание тот факт, что правила работы в команде должны существовать и базироваться на так называемых **метакоммуникативных практиках** (МКП), т. е. на специфических паттернах и практике эффективной коммуникации между членами команды, не связанных с каким-либо конкретным проектом. Лидеры любой организации должны уделить МКП особое внимание в самом начале своей деятельности. Поэтому инициатору проекта следует постараться как можно подробнее ввести команду в курс дела и отработать метакоммуникативные моменты еще до «официального» начала проекта, с тем, чтобы к этому моменту уже постараться оказаться в стадии «урегулирования». Далее, уже в процессе работы над проектом, одним из важнейших вопросов остается природа и степень взаимодействия между менеджером проекта и остальной командой. Каждый участник команды имеет право располагать текущей, актуальной информацией относительно состояния проекта, первоочередных приоритетов, рисков, ограничений, политики и т. д. При таких условиях в команде может быть создана атмосфера взаимного доверия и доброжелательности. Если участники команды прилагают экстраординарные усилия к работе над проектом, жертвуя своими личными интересами, для них было бы крайним разочарованием обнаружить, что организатор проекта скрывает от них важную информацию или играет за их спиной в политические игры.

**Организация коммуникации** между отдельными участниками команды также весьма важна, особенно в таких сложных ситуациях, когда участники команды прежде не работали вместе. Следует оберегать внутрикомандное взаимодействие от постороннего вмешательства, тогда можно будет поддерживать честный и откровенный обмен информацией. Для большинства сегодняшних проектов это обязательно подразумевает наличие различных средств для групповой работы. Эти средства могут включать в себя отдельные элементы,

такие, как конференц-связь (аудио- и видео-), корпоративная электронная почта, средства мгновенного обмена сообщениями; набор веб-приложений для организации совместной работы; корпоративная блогосфера и даже собственная корпоративная социальная сеть. Однако, помимо этого, организатору проекта следует планировать ежеквартальные мероприятия по сплочению коллектива, а также еженедельные, а в идеале, ежедневные совместные обеды, чтобы участники команды могли пообщаться друг с другом вне стен офиса. Заметим, что использование внутрикorporативной социальной сети может оказаться весьма непривычным для иерархических структур, поскольку понятие иерархии в социальных сетях является достаточно условным и имеет прямое отношение к дихотомии локального и глобального [8].

Отношение к проекту также существенно зависит от способности организатора проекта обеспечить необходимую **мотивацию участников команды**. До некоторой степени это определяется качеством личности, называемом в социологии **харизмой**. Некоторые менеджеры способны вызвать у участников команды такую преданность, что они последуют за ним хоть на край земли, не обращая внимания на рискованность проекта, но харизма сама по себе является достаточно редким качеством. Конечно, не вызывает сомнений тот факт, что грамотно подобранная команда с правильным распределением ролей согласно предложенной нами схеме и так будет достаточно мотивирована, но, в любом случае существуют некие уровни или степени мотивации. В начале проекта менеджер сталкивается с такой проблемой, как отсутствие точного знания мотивации каждого из участников команды. Для оценки мотиваторов работника и выявления наличия установки на эффективную работу над проектом, необходимо понять следующее: имеется ли у сотрудника мотивация на развитие; каков предпочтительный для него путь развития; есть ли у него установка на карьерный рост, или же, в его понимании, рост — это только повышение зарплаты и статуса; какие мотивы для побуждения работника к труду можно будет использовать в будущем. Получить такую информацию можно посредством проведения интервьюирования или периодической аттестации персонала организации. **Аттестация персонала** — это основа обратной связи, разновидность измерений для целей управления [11]. Изучение мотивационной структуры членов проектной команды для использования необходимых способов стимулирования, является, таким образом, важным этапом организации инновационного проекта.

На основании анализа опыта создания инновационных проектов в российских организациях в последние годы, нами был систематизирован ряд конкретных **мер по повышению мотивации трудовой активности команды проекта**. Во многих случаях основные факторы, влияющие на мотивацию (или демотивацию), сосредоточены вокруг тех процессов, которые происходят в команде. Существует, однако, два конкретных фактора, которые также оказывают значительное воздействие на мотивацию: вознаграждение за работу и немонетарная мотивация. Если инновационный проект достаточно важен для организации, для нее должна

быть возможность зарезервировать существенный премиальный фонд для поощрения проектной команды, если ей удастся завершить проект в срок и с намеченными результатами. Допуская возможность такого вознаграждения, сделаем некоторые замечания:

- Следует помнить, что возможность заработать большие деньги может по-разному подействовать на мотивацию людей. Руководство может полагать, что она просто побудит всех работать более интенсивно, однако, она может также заставить участников команды чересчур критически и подозрительно относиться друг к другу, особенно, если премия назначается по результатам коллективной работы.
- Необходимо отметить, что размер премии отнюдь не связан прямой, линейной зависимостью с продуктивностью или количеством времени, затрачиваемого проектной командой. В некоторых организациях высшее руководство пытается стимулировать проектную команду двойной премией при отставании проекта от графика, так как руководство, очевидно, верит, что двойная премия заставит людей работать вдвое больше. Однако, если участники команды уже работают по 18 часов в день, законы физики не позволят работать вдвое больше даже самым мотивированным из них.
- Для того, чтобы премия работала как стимул, проектная команда должна верить, что она реально существует и будет гарантированно назначена при достижении определенного порогового результата. Разумеется, если вознаграждение связано с успехом на рынке, то никаких гарантий быть не может, так как, даже если проект закончится успешно, возможный обвал на финансовом рынке может нарушить все планы компании по продвижению ее продукта. Однако, если премия целиком зависит от высшего руководства, и проектная команда знает, что в предыдущих проектах она выплачивалась не всегда, то обещание премии сыграет, скорее всего, роль отрицательного стимула. Также и напротив, если проектная команда приходит к выводу, что она практически не влияет на успех проекта — например, он может зависеть от своевременной поставки нового оборудования, которое разрабатывается внешним поставщиком — то обещанная руководством премия будет восприниматься скорее как игра в лотерею, а не как стимул.
- Проектная команда должна также верить, что распределение премии будет справедливым. Должна быть разработана прозрачная аналитическая система распределения премиального фонда.

Что касается проектов, в которых большие премии невозможны или нежелательны, организатору проекта рекомендуется использовать достаточно разнообразные **виды нематериального вознаграждения**, с помощью которых можно так же серьезно стимулировать участников проекта. Деньги, выгода, комфорт и тому подобное являются «гигиеническими» факторами — их отсутствие вызывает неудовлетворенность, однако они не могут заставить людей полюбить свою работу и дать им необходимые внутренние стимулы. Что действительно может дать такие стимулы, так это

ощущение значительности достигнутых результатов, гордость за хорошо выполненную работу, более высокая ответственность, продвижение по службе и профессиональный рост — все то, что обогащает работу [15]. Среди способов немонетарной мотивации можно выделить следующие:

- тим-билдинг, тренинги, деловые игры;
- подарки к праздничным датам в целом или к знаменательным датам в жизни сотрудника;
- упоминание имени сотрудника на продукте или оборудовании как автора полезной модели или изобретения;
- публичное вручение памятного сертификата или наградной настенной доски с упоминанием имени сотрудника и названия проекта;
- помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке;
- приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха;
- издание буклетов о проекте с включением фотографий, интервью лучших участников;
- подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника и другие;
- дополнительный отпуск — если проект завершен успешно, можно предоставить его участникам отпуска такой же продолжительности, как и весь проект;
- возможность определенную часть своего оплаченного рабочего времени работать над собственными проектами.

Остановимся поподробнее на последнем пункте. В корпорации Intel формально такого правила нет, но опираясь на известные сведения о наличии такой системы в других хайтек-компаниях (в частности, Google), данная система была негласно введена руководством, и провозглашена в качестве одной из шести ценностей компании, которая звучит, как **«брать на себя осознанный риск»** (Risk-Taking). Также к этой теме относится парадигма «Действий в поддержку ценностей» (Our Actions Bring Intel Values to Life), которая звучит, как «Внедряй инновации — Общайся — Управляй процессами — Достигай и превосходи высшего качества во всем (Innovate — Communicate — Manage — Excel)». В рамках ежеквартального планирования сотрудник может выделить время для инновационных, «рискованных» проектов, согласовав это со своим менеджером. Менеджер не вмешивается в ход такого проекта, поскольку в компании в основном используется делегирующий стиль управления. Сотрудник сам определяет цели, задачи проекта, критерии его встраивания в общую цель департамента и всей организации, индикаторы успеха, просчитывает требуемые ресурсы и получает мнения заинтересованных сторон. После этого сотрудник получает необходимые ресурсы или выделяет ресурсы из своих других проектов. Чаще всего, менеджеры готовы одобрить выделение от 10 до 20% времени на инновационный проект сотрудника, при условии успешности сотрудника по другим проектам, в то время как финансовые, либо человеческие ресурсы выделяются менее охотно. Однако инновационный проект сотрудника легко может стать впоследствии

его главным проектом, в таком случае сотрудник получает и финансы, и людей, и награды, и продвижение по службе. Такой проект может и не стать главным, но может послужить основой для включения проекта в список основных задач департамента.

В результате, однако, инновационная компания получает сразу несколько выгод:

- мотивирует сотрудника на создание новых работ внутри компании при минимуме дополнительных затрат;
- за счет разработки новых инновационных проектов получает новые сегменты рынка;
- мотивирует сотрудника на основную работу;
- определяет и формирует кадровый резерв проактивных специалистов-организаторов;
- формирует привлекательный имидж компании для потенциальных сотрудников.

Именно с использованием такого подхода корпорацией Google были разработаны многие успешные сервисы [10].

В целом, система **управления временем** в высокотехнологических компаниях довольно сложна и своеобразна и **основывается на управлении по целям**. В Intel существует методика долгосрочного планирования работы разных подразделений. В какой-то момент долгосрочные (годовые) цели и задачи компании, дивизионов, подразделений, департаментов, отделов и индивидуумов сливаются в единое дерево целей. Каждая низшая цель вливается в вышестоящую, а ряд вышестоящих опирается в раскрытии своих целей на предложения нижестоящих. На индивидуальном уровне существует также ежеквартальное планирование.

В ряде подразделений присутствует **отчетность** в конце месяца или в конце двухнедельного периода. В ряде подразделений вообще нет официальных письменных отчетов, вместо которых сотрудники кратко рассказывают о своих наиболее значимых достижениях и планах на совещаниях департаментов раз в две недели на стадии совещания, которая называется (Start – Stop – Alert или SSA). Также, для сотрудников принято встречаться со своим менеджером не реже раза в месяц на разговоре «1 на 1» (One-on-One), где обсуждаются планы, и корректируется тактика. Согласно концепции ситуационного лидерства, исходя из которой, каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, здесь вектор снова будет направлен на делегирующий стиль управления. Таким образом, в корпорации Intel не является необходимым, чтобы сотрудник присутствовал с утра до вечера на рабочем месте, если, конечно, он не работает на конвейере. Важно, чтобы он присутствовал на совещаниях проектной команды (здесь даже допустимо так называемое «виртуальное присутствие», когда есть сотрудник подключается через конференц-связь, не присутствуя в комнате совещания физически).

**Дисциплина** также важна в таких моментах, как своевременный ответ на письма (в течение 24 часов); своевременное выполнение взятых на себя обязательств (ARs – Action Required), зафиксированных в протоколах совещаний; своевременное и качественное выполнение сервисных функций в рамках «договора об оказании услуг» (SLA – Service Level Agreement),

в случае, если сотрудник работает в службе поддержки какого-то сервиса. Таким образом, вместо отсиживания своих восьми часов в офисе, на первый план выходит выполнение задач в установленные сроки (meeting deadlines/commitments) и в наилучшем качестве. Компания предоставляет свои сотрудникам максимально возможные комфортные условия для этого, разрешая работу по гибкому графику, активно приветствуя формы виртуального взаимодействия, оплачивая сотовую и стационарную связь в командировках, предоставляя корпоративные персональные компьютеры и мобильные устройства, подключенные к корпоративной сети. Сотрудник сам заполняет свой рабочий календарь, выделяя в нем время для совещаний, работы с почтой или работы по специальным проектам.

Интересным, в рамках данного подхода, является вопрос о **контроле за деятельностью** работников. Кажется, что в такой «системе» никто никого не контролирует, однако это не так. В задачу менеджеров входит постоянный мониторинг организационного здоровья своего подразделения и своих сотрудников. Менеджер собирает сведения о происходящем из разных источников – это могут быть: отчеты сотрудников, отзывы коллег о работе интересующих сотрудников, собственные наблюдения. Он применяет сравнительный анализ качества, скорости, инновационности работы конкретного сотрудника относительно общей планки работы остальных и другие методы исследования. Менеджер использует технику наставничества (coaching) и менторства (mentoring), а также практикует консультирование и дает рекомендации для корректировки ситуации, если это необходимо. Однако, опытные сотрудники редко нуждаются в серьезных корректировках либо наставничестве.

Все это в комплексе поможет сформировать эффективную систему мотивации проектной команды, в которой будут грамотно сочетаться элементы внутренней и внешней мотивационной структуры индивидуумов, будут учитываться специфические особенности управления персоналом, работающим в сфере инноваций, а также будут использоваться современные методики работы с кадрами. Подводя итог, можно сделать вывод, что основными составляющими успеха на этапе создания инновационного проекта являются:

- Видение, перспектива или образ бизнес-идеи. Оно формируется через создание разделяемых ценностей в процессе формирования корпоративной культуры.
- Прогнозирование успеха инновационного проекта. Так как проект должен стать востребованным, необходимо соответствовать требованиям рынка, уровню современных технологий и потребностям будущих пользователей, поэтому краткосрочные и среднесрочные цели должны быть достаточно эластичными, а долгосрочные стратегии должны иметь разветвление в планах достижения целей.
- Подбор команды исполнителей. Часто инициаторы проектов сосредотачиваются на чисто «технических» ролях, таких, как проектировщики баз данных, специалисты по сетям, эксперты по пользовательскому интерфейсу и т. д. Хотя все они важны, не менее важно подумать о ролях «психоло-



гического» плана, которые могут играть один или более участников команды.

- Труднодостижимые цели как стимул объединения команды.
- Предоставление полномочий как один из ключевых факторов мотивации исполнителей.
- Коммуникации между руководителями и исполнителями, подкрепленные горизонтальным неформальным общением, необходимы для создания атмосферы взаимного доверия и доброжелательности.
- Награды и поощрение. Справедливая и прозрачная система стимулирования усиливает мотивацию команды проекта.

*Список использованных источников*

1. Т. Астахова, Е. Толкачева. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? // Управление человеческим потенциалом, № 4, 2006.
2. Т. Ю. Базаров. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ИПК ГС, 1996.
3. С. В. Василенко. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Дашков и Ко, 2009.
4. Г. С. Беккер. Экономический взгляд на жизнь. Лекция лауреата Нобелевской премии в области экономических наук за 1992 г. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5, вып. 3, 1993.
5. В. В. Гришин. Инновационное администрирование на предприятии: цели и методы // Проблемы теории и практики управления, № 6, 2009.
6. А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мухомин. Общий менеджмент: концепции и комментарии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. Психология бизнеса. М.: Армада, 1998.
8. Е. Закаблукровский. Типологизация социальных сетей // Проблемы канадоведения в российских исследованиях. Вып. 4. НКИ, 2011.
9. Э. Йордан. Путь камикадзе («Смертельный марш»). Лори, 2005. <http://www.ModernLib.Ru>.
10. В. Кузьмин. Время на собственные проекты или те самые 20%. [http://bzzn.ru/article/vremya\\_na\\_sobstvennye\\_proekti\\_ili\\_tesamie\\_20](http://bzzn.ru/article/vremya_na_sobstvennye_proekti_ili_tesamie_20).
11. З. А. Кучкаров, С. К. Шаляпина, В. В. Левенец. Автоматизированное проектирование системы управления персоналом // Справочник по управлению персоналом, № 1, 2002.
12. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс / Пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.
13. О. Г. Тихомирова. Организационная культура: формирование: развитие и оценка. СПб.: ИТМО, 2008.
14. Л. Эдвинсон. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: ИНФРА-М, 2005.
15. F. Herzberg. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, September–October, 1987.
16. T. DeMarco, T. Lister. Peopleware. Dorset Publishing, 1987.
17. B. W. Tuckman, M. A. Jensen. Stages of small group development revisited // Group and Organizational Studies, vol. 4, 1977.

**The elements of corporate culture as a motivational team building aspect of the innovation project (for example, the Intel Corporation in Russia)**

**O. S. Gaponova, PhD.**

**E. V. Zakablukovsky**, director for PR of Intel in Russia.

**I. A. Korshunov, PhD.**

The article offers a complex approach to corporate culture in a context of its interrelation with innovative processes. The article contains author's recommendations on motivated project team-building.

**Keywords:** corporate culture; innovations; human capital; personnel; project team; motivation; communications.