



**ИННОВАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЯ
HI-TECH-КОМПАНИЯМИ**

Н.С.С.С.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Р.Е. АЛЕКСЕЕВА»

МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИКИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ
НИЖЕГОРОДСКАЯ АССОЦИАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННИКОВ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ (НАПП)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ (ИНЭУ) НГТУ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ» НГТУ

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
(СПЕЦИАЛЬНОСТЬ «МЕНЕДЖМЕНТ»)

ПРОГРАММА МВА НГТУ

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ HI-TECH - КОМПАНИЯМИ

***Материалы Международной
научно-практической конференции***

Нижний Новгород 2014

УДК 658.3-057.3
ББК 65.290-2
И 665

Инновационные технологии управления Hi-tech-компаниями: материалы Международной научно-практической конференции / Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева; под общей редакцией В.М. Матиашвили. – Н. Новгород, 2014. – 208 с.

ISBN 978-5-502-00530-2

Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Инновационные технологии управления Hi-tech-компаниями» адресован научным работникам, руководителям промышленных предприятий, преподавателям, аспирантам, магистрантам, студентам институтов и факультетов управленческого профиля и другим заинтересованным лицам.

ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
Министерство экономики Нижегородской области
Нижегородская Ассоциация промышленников и предпринимателей (НАПП)
Институт экономики и управления НГТУ
Кафедра «Менеджмент» (НГТУ)
Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ (специальность «Менеджмент»)
Программа MBA НГТУ

ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ

Председатель: зав. каф. «Менеджмент», д.ф.н., проф. В.М. Матиашвили
Зам. председателя: к.т.н., доц. Святков В.В., д.э.н., проф. Лапаев Д.Н., к.п.н., доц. Зубов Д.В.

Члены оргкомитета: первый зам. министра экономики Нижегородской обл. Мочалкин Ю.Н., директор Института экономики и управления д.ф.-м.н, проф. Митяков С.Н., к.т.н., проф. Тимофеев Е.П., к.т.н., доц. Рождественский, к.э.н., доц. Щербакова О.Н., к.с.н., доц. Старцева В.Н., ст. преп. Зубов Н.В.

© Нижегородский государственный
технический университет
им. Р.Е. Алексеева, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Матиашвили В.М. Вступительное слово.....	7
Абдульрахман Рами (Сирийская Арабская Республика). Особенности развития экономики Сирии в условия военного конфликта.....	9
Айан Энгин (Турецкая республика) Технология подготовки кадров для российско-турецкой компании ООО «Кастамону Интегрейтед Вуд Индастри».....	11
Андрienко Т.В. Технология совершенствования взаимодействия высших органов корпоративного управления ОАО «ЦНИИ «Буревестник» с органами оперативного управления ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».....	14
Анненкова И.В. Совершенствование системы управления клиентских подключений в ОАО «Ростелеком» (Нижегородский филиал).....	17
Букреева Е.В. Технология лидерства в Hi-tech-компаниях.....	19
Вайнберг Ю.М. Диагностика системы мотивации персонала в Hi-tech-компаниях.....	21
Вопилин В.В. Технологии подбора и отбора персонала в инновационные организации.....	23
Воронков А.Н. Использование рефрейминга в управлении Hi-tech-компаниями.....	26
Гавриков А.В. Методы оценки эффективности работы отдела перспективных исследований и разработок ОАО «ЦНИИ «Буревестник».....	28
Гордеев А.В. Совершенствование системы управления взаимодействием структурных подразделений проектного блока ОАО «НИАЭП».....	31
Гущин А.Д. Особенности корпоративного управления в Hi-tech-компаниях телекоммуникационного сектора (на примере ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»).....	32
Дербенев А.А. Совершенствование системы управления центральных заводских лабораторий ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол».....	36
Долгов М.Ю. Высокотехнологичные организации: фактор мотивации... ..	38
Дудин Д.И., Щербакова О.Н. Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала ОАО «ГАЗ».....	41
Дунаев И.И. Инновационные технологии в управлении молодежной политикой Российской Федерации.....	44
Дунаева Н.И. Психодиагностика инновационного потенциала сотрудников Hi-tech-компаний	48
Ежов А.В. Управление эффективностью работы технологического управления ОАО «Нижегородский машиностроительный завод»	53

Елшин Е.А. Совершенствование производственной системы в цехе №20 ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол».....	55
Зайцева Е.А. Совершенствование управленческих компетенций менеджмента низового и среднего управленческих уровней ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»	57
Зорина Л.Б. Технологии стратегического управления финансовой деятельностью интеллектуальной организации.....	60
Зубов Д.В. Психологические особенности управления персоналом Hi-tech-компаний	70
Иванов А.Ю. Технология внедрения системы электронного документооборота рабочей документации в ОАО «НИАЭП».....	73
Ивашкин Е.Г., Жукова Л.П. Образовательные технологии обучения в образовательных организациях высшего образования.....	77
Йапи Шокое Лоренс Вилли (Республика Камерун). Опыт сотрудничества компании «Рособоронэкспорт» и республики Камерун.....	83
Калюжный А.С. Компетентностный подход в управлении Hi-tech-компаниями.....	85
Канева А.В. Особенности осуществления организационных изменений в Hi-tech-компаниях.....	90
Ковалев С.А. Приоритетные направления развития центра субконтактинга и аутсорсинга Нижегородской области	93
Козлов А.Н. Совершенствование системы оперативного планирования в цехе № 24 ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»....	95
Конькова М.А. Проблемы повышения эффективности системы продвижения услуг в Нижегородском филиале ОАО «Ростелеком».....	97
Кравец Ю.П. Технологическое лидерство российской экономики: правовой аспект.....	100
Кузнецова С.Н., Павлова М.Д. Экономика высокотехнологичных предприятий и инвестиционный проект Нижегородской области.....	108
Левашева М.Н. Программа развития межрегионального филиала «Волга» ОАО «Ростелеком».....	110
Леонтьев Н.А., Стеньшин Е.А. Особенности управления крупными проектами в Hi-tech-компаниях (на примере ОАО НИАЭП).....	112
Лозгачева Т.М. Совершенствование системы управления маркетингом в инновационной компании (на примере ОАО «НАЗ «Сокол»).....	127
Мансуров Р.Ш., Лещенко Е.С., Зубов Н.В. Поиск устойчивого конкурентного преимущества Hi-tech-компаний через реализацию инновационных технологий	131
Маресьева С.А. Проблемы внедрения инновационных технологий в условиях долгосрочного планирования в ОАО «Верхневолжскнефтепровод».....	133
Мартянова И.Ф., Щербакова О.Н. Применение методики оценки уровня системы корпоративного управления в Hi-tech-компаниях нефтегазового сектора.....	138

Матвеев Д.О. Совершенствование системы управления эксплуатационными затратами в термическом производстве ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»	141
Матиашвили В.М., Шестакова Л.А. Основные критерии эффективности инновационных предприятий.....	142
Матиашвили В.М. Технологическая карта анализа блока «живой управленческий труд» для диагностики системы управления Hi-tech-компаний.....	144
Панин Д.Н. Инновационные технологии управления в нефтегазовой отрасли.....	149
Рождественский В.Г., Большагин А.В. Факторы конкурентоспособности отрасли FMCG.....	151
Рождественский В.Г., Бычкова М.И. Стратегии развития Hi-tech-компаний на рынке САПР.....	153
Святков В.В., Белов Е.В. Совершенствование организационной структуры филиала крупной высокотехнологичной телекоммуникационной компании.....	156
Святков В.В., Сурков Д.В. Совершенствование процесса взаимодействия структурных подразделений высокотехнологичного машиностроительного производства.....	159
Святков В.В., Тузов Е.С. Развитие Hi-tech-компаний здравоохранения в малом бизнесе.....	162
Скоросов Д.А. Совершенствование взаимодействия отдела комплектации с экономическим, финансовым, конструкторским отделами ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол».....	165
Старцева В.Н. Инновационные технологии мотивации персонала в Hi-tech-компаниях.....	166
Су Нань (Китайская Народная Республика). Инновационные технологии управления: опыт китайской компании Haier	168
Табаров Ф.Р., Фидоев К.Б., (Республика Таджикистан) Сотрудничество России и Таджикистана в области профессионального образования как основа развития инновационной экономики.....	170
Табеккина О.А., О.В.Федотова Правовые аспекты вовлеченности России в процессы инновационной деятельности.....	172
Трофимова Л.В., Святков В.В., Философия «бережливого производства» и кайдзен в практике российских Hi-tech-компаний.....	176
Тягунова М.Г., Мисевич П.В. Научно-практические вопросы использования программно-аппаратных комплексов при поддержке работы учебных заведений	180
Тягунова М.Г., Мисевич П.В. Научно-практические вопросы обучения в Hi-tech-компаниях.....	181
Тягунова М.Г., Моисеев А.Н. Мисевич П.В. Научно-практические вопросы аудита интегрированных автоматизированных систем поддержки работы учебных заведений.....	182

Фан Чунг Киен (Социалистическая Республика Вьетнам). Инновационные подходы к сравнительному анализу систем среднего профессионального образования (на примере Вьетнама).....	184
Федорова Г.В., Заглумина Н.А. Представление компании в Интернете.....	186
Цай Линь Линь (Китайская Народная Республика) Особенности управления Hi-tech-компаниями Китая	188
Царьков А.С. Управление проектами в энергетических компаниях: дефицит времени и эффективность деятельности проектных менеджеров.....	189
Шаров А.С. Совершенствование системы мотивации персонала ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»	194
Шестакова Л.А. Дисциплины «Организационная культура» и «Культура интеллектуального труда» в подготовке будущих специалистов инновационных предприятий	195
Щетинкина К.Е., Щербакова О.Н. Разработка инвестиционного проекта по созданию корпоративного учебного центра на базе ОАО «Коммаш».....	197
Шишулин А.А. Опыт внедрения проектно-ориентированного управления в проектной организации	200
Щербакова Е.Е., Щербакова М.В Холзакова А.А., Слепова Н.О., Леонова А., Сибирина И.В. Основные направления исследования инновационных технологий управления	202
Ющенко Н.В. Технологии формирования обратной связи сектора 044405 ОАО «ЦНИИ «Буревестник» с внутренними клиентами.....	204

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

В.М. Матиашвили

За последние годы в отечественной и зарубежной управленческой и экономической науке появилось большое число монографий и статей, посвященных исследованию сущностных характеристик, закономерностей, принципов и механизмов перехода человеческой цивилизации к шестому технологическому укладу. Авторы этих работ исследуют различные аспекты становления экономики, основанной на знаниях, точки роста «восьмого дня творения» нового социума. Их внимание привлекают особенности проявления этих процессов в различных отраслях экономики и в различных организациях, ее воплощающих.

Вопреки пессимистическим прогнозам «децефализации» (якобы сокращения роста головного мозга современных людей, их творческого, созидательного потенциала в результате управляемой дебилизации населения средствами социального внушения), человечество еще раз убедительно продемонстрировало свою способность совершать, несмотря ни на что, когнитивные прорывы в будущее и на основе нового знания радикально изменять условия своего бытия. Причем речь идет не только о революционных изменениях в экономике, но и во всей системе общественных отношений: экономических, социальных, политических, культурно-идеологических. К. Маркс оказался прав, отметив в свое время, что, когда возникает общественная потребность, она двигает науку быстрее десятка университетов.

Экономическая и социальная архитектура современного мира очевидно движется к точке «фазового перехода», когда явные и латентные количественные изменения приобретают синергетические качества и готовятся открыть простор глубоким качественным переменам.

В то же время, как это и ни парадоксально, один из основных инструментов этого судьбоносного перехода – системы государственного и организационного управления – остаются вне поля зрения многих исследователей. Нет четких и ясных ответов на вопросы о путях реновации этих систем и способах их активации. Новый технологический инструментарий менеджмента в значительной степени остается вне должного внимания ученых и практиков менеджмента.

То, что мы определяем как закон соответствия содержания и методов системы государственного и организационного управления характеру и уровню развития технологического уклада, на основе которого возникает и функционирует социум, остается мало исследуемым, а предпринимаемые попытки его интерпретации нельзя определить как успешные.

Точно так же как в конце XIX – начале XX века в ответ на потребности пятого технологического уклада возникла школа классического менеджмента, инициированная отцами-основателями научного управления и административного менеджмента Ф. Тейлором и А. Файолем, становление шестого технологического уклада требует «нового менеджмента. Нового не по форме, а по содержанию. Только такой менеджмент как теория и практика способен обеспе-

- interstitials (рекламные заставки, которые появляются на фоне загрузки сайта);
- использование имени сервера во всех видах рекламной продукции компании (в том числе в интернете) и использование традиционных видов рекламы.

1. Т. Бокарев, Энциклопедия Интернет-рекламы / Т. Бокарев. – М.: Изд-во «ПРОМО-РУ», 2010. – 416 с.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НИ-ТЕСН-КОМПАНИЯМИ КИТАЯ

Цай Линь Линь (Китайская Народная Республика)

Большое значение в КНР придается организации и управлению научно-техническим развитием промышленности. Для эффективной реализации государственной научно-технической политики осуществляется концентрация научного потенциала, финансовых и материальных ресурсов на приоритетных направлениях научно-технического прогресса. Одной из особенностей экономики Китая является большая роль государства в определении направлений исследований и производства. Это, прежде всего, такие инновационные отрасли как телекоммуникации, микроэлектроника, робототехника, биотехнологии и геновая инженерия, материаловедение. Данные направления отражены в стратегических научно-технических программах, разрабатываемых в Китае с начала 80-х гг. (программы «Факел» и «863»). Благодаря реализации этих программ были созданы новые, инновационные технологии для таких важных отраслей промышленности, как аэрокосмическая и электроэнергетическая, причем 60% из них были созданы с нуля.

В условиях современной научно-технической революции возрастает роль знаний, опыта и квалификации работников. В стратегически важных и высокотехнологичных отраслях промышленности Китая идет борьба за опытных технических работников. Китайское правительство создает стимулы для возвращения китайских специалистов из США и Европы на родину.

Не менее важной проблемой является эффективное управление персоналом высокотехнологичных компаний с использованием современных, прежде всего американских и европейских управленческих технологий. Однако традиционные китайские ценности иногда противоречат принципам западного менеджмента. В культурной традиции Китая мало примеров изложения постулатов теории управления, скорее мы встретим многочисленные примеры успешных предпринимателей, методичное изучение опыта которых может помочь начинающим руководителям. Таким образом, китайские предприниматели и ученые критически воспринимают постулаты западного менеджмента.

Бизнесмены КНР уже давно и с интересом изучают управление на западных предприятиях, охотно перенимают опыт, но обязательно адаптируют его под местные условия. Такой подход, построенный на критическом осмыслении и самостоятельной оценке эффективности западных технологий управления, составляет преимущество китайского стиля менеджмента.

Раскрывая сущность китайского менеджмента, нельзя не отметить изменчивость и гибкость деятельности руководителя, а также большое внимание к персоналу. Менеджмент понимается как управление людьми и делами, при этом человек находится на первом месте. Китайский менеджмент выступает за долгосрочное развитие предприятия, а создание прибыли контролирует человек, поскольку именно он занимается делами, т.е. результат зависит от человека. Все направлено на развитие потенциала человека, с этим связано взаимодействие работников в группе, рациональный подход к решению вопросов.

Необходимо отметить, что высокотехнологичные компании Китая имеют ряд отличительных особенностей от аналогичных предприятий России:

- удельный вес расходов на R&D в доходах от продаж обычно составляет не менее 3% (в развитых странах не менее 7,1%);
- эти предприятия имеют стратегическое значение для страны, закрепленное в нормативных документах;
- на китайских предприятиях можно отметить короткий жизненный цикл продукции и оборудования;
- масштабное инвестирование с большой долей риска и сильной конкуренцией;
- активное международное сотрудничество, в т.ч. в инновационной сфере, а также покупка патентов и изобретений.

В заключении важно отметить то, что в КНР проводится большая работа по совершенствованию системы стратегического планирования и управления развитием высокотехнологичного сектора промышленности. Данный подход обеспечивает четкую координацию действий государства, крупных корпораций и научно-исследовательских звеньев в определении целей развития, затрат и результатов. Этот подход дает ясное видение отдаленного будущего и знание механизмов его достижения.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ: ДЕФИЦИТ ВРЕМЕНИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

А.С. Царьков

В настоящей работе рассматривается одна из актуальных проблем, с которой постоянно сталкиваются менеджеры, работающие в любой компании – проблема ограниченных временных ресурсов. Более всего данная проблема затрагивает высокотехнологичные компании, поскольку сроки реализации проектов в них, как правило, жестко ограничены по времени, а количество рис-

ков, приводящих к срыву, по сравнению с обычными компаниями значительно увеличено. Сказывается уникальность современных технологий, высокий уровень конкуренции, необходимость учета индивидуальных особенностей менеджеров и др.

В настоящее время несмотря на появление целого ряда методик проблема управления временем до сих пор не нашла своего окончательного решения. Согласно некоторым опубликованным статистическим данным, более чем у 80% всех бизнес-проектов наблюдается нарушение сроков выполнения и перерасход ресурсов [1].

Поэтому на практике всегда существует потребность в выявлении реальных возможностей проектных менеджеров по успешному завершению проектов в установленные сроки.

Одна из серьезных причин срыва сроков связана с применяемым инструментарием. Так, основными инструментами управления временными ресурсами до сих пор являются диаграммы Ганта и сетевые графики. Данные инструменты призваны планировать использование временных ресурсов на основании усредненных временных характеристик выполнения отдельных производственных операций [2]. Однако это далеко не так, поскольку установленные сроки завершения проекта оказывают двойственное влияние на человека. Менеджер, оценивая свое «запаздывание» или «опережение», сознательно или бессознательно меняет скорость собственных действий. Приближение срока сдачи работ вызывает эмоциональное напряжение, беспокойство, иногда панику. В этом есть положительное воздействие, так как создается некая мотивация для наращивания активности, направленной на успешное завершение проекта. Однако при слишком высокой напряженности она становится демотивирующим и дезорганизирующим фактором.

Таким образом, временная организация деятельности у разных людей в одинаковом временном режиме является разной. Исходя из этого, далее предлагается модель деятельности и классификация менеджеров на основе критерия их отношения к временному дефициту. Последний характеризуется как отношение времени, которое необходимо менеджеру для выполнения проекта, к имеющемуся в его распоряжении временному ресурсу:

$$d = \frac{T_{\text{шт}}}{T_{\text{мо}}} - 1, \quad (1)$$

где $T_{\text{шт}}$ – время, необходимое для выполнения всех операций со средней скоростью и заданным уровнем качества; $T_{\text{мо}}$ – время, оставшееся на выполнение всех плановых операций.

При этом существует некий порог стресса, который представляет собой предел «прочности» проектного менеджера. Например, при $D_{\text{пор}} = 1$ может происходить срыв и человек начинает работать замедленно и менее точно, так как он уже не может выполнить операции в два раза быстрее по сравнению со средним темпом работы. Хотя до этого порогового значения увеличение объемов работ в единицу времени приводило к более быстрым и точным действиям.

В соответствии с этим критерием отдельные участники проекта могут быть разбиты на три группы:

1. Тип «А» - увлекающийся менеджер, склонный к преуменьшению дефицита времени. Его функция зависимости от оценки дефицита времени и реального дефицита времени имеет вид:

$$d_A = f_A(d) = \begin{cases} d, & d \leq 0 \\ a(1 - e^{-d}), & d > 0 \end{cases} \quad (2)$$

Даже в безнадежных ситуациях он не допускает ухудшения своих показателей вплоть до момента фактического прекращения проекта.

2. Тип «В» - осторожный менеджер, склонный к преувеличению величины дефицита времени. Его функция зависимости имеет вид:

$$d_B = f_B(d) = \begin{cases} e^d - 1, & d > 0 \\ d, & d \leq 0 \end{cases} \quad (3)$$

Такой менеджер будет рассматривать ситуацию как безнадежную ($D_n > d$) даже в тех случаях, когда проект еще можно выполнить.

3. Тип «С» - объективный менеджер. Его оценка дефицита времени обычно совпадает со значениями существующего дефицита времени, и оценка ситуации при работе над проектом является реалистичной, т.е.

$$d_C = f_C(d) = d. \quad (4)$$

В табл. 1 представлены возможные стратегии поведения различных типов менеджеров в зависимости от индивидуальной оценки складывающейся ситуации.

Таблица 1
Стратегии поведения людей разных психологических типов в ситуациях с различным дефицитом времени

Значения дефицита времени	Оценка ситуации		
	Тип «А»	Тип «В»	Тип «С»
0	Норма	Норма	Норма
0,1-0,7	Критическая	Критическая	Критическая
0,7-1,3	Критическая	Срыв	Критическая
> 1,3	Критическая	Срыв	Срыв

Представленная модель проектной деятельности применялась к одному из этапов конкретного проекта «Повышение эффективности системы управления ОАО Нижновэнерго», целью которого являлось совершенствование систе-

мы управления компании в соответствии с «Программой реформирования энергетики», а также собственными потребностями. В проектную команду входили четыре человека: руководитель проекта, финансист, технолог, аналитик. В качестве базовых рассматривались четыре варианта состава команды, в которых руководитель проекта в соответствии с предложенной классификацией в основном относился к объективному типу «С», а остальные члены команды могли преувеличивать или преуменьшать критичность ситуации.

Сразу отметим, что проблема срыва сроков реализации проекта и дефицита времени являлась весьма значимой для руководства компании. Тем не менее, сроки выполнения многих работ и отдельных этапов в целом неоднократно переносились.

В ходе проведенных исследований анализировалась как реальная деятельность проектных менеджеров, так и результаты имитационного моделирования, представленные в табл. 2.

Таблица 2
Процент сокращенного времени, который может привести к срыву проекта, в командах с различным составом

Состав команд	% сокращенного времени		
	Риск срыва проекта отсутствует	Риск срыва проекта является значимым	Риск срыва проекта является высоким
Руководитель – «объективный» тип, администратор, аналитик и финансист склонны к преувеличению дефицита	< 24%	24-41%	> 41%
Руководитель – «объективный» тип, администратор склонен к преувеличению дефицита, аналитик и финансист склонны к преуменьшению дефицита	< 28%	28-41%	> 41%
Все члены команды объективны относительно оценки временного дефицита	< 30%	30-50%	> 50%
Все члены команды склонны к преуменьшению временного дефицита	< 42%	42-56%	> 56%

Сравнительный анализ результатов имитации и реальной проектной деятельности показал следующее. Самой высокой стрессоустойчивостью обладают команды, состоящие из людей типа «А» (преуменьшающие дефицит). Однако

говорить об эффективности такой команды можно лишь в редких случаях. Наиболее вероятно, что, недооценивая дефицит времени, участники до последнего момента не предпринимают никаких мер по преодолению ситуации. С другой стороны менеджер, который объективен ко времени, способный как на краткосрочное, так и на долгосрочное планирование, может заранее предугадать трудности. Он является незаменимым в команде.

Как показали исследования, в условиях дефицита времени команда из четырех человек будет работать наиболее эффективно, если она состоит из двух человек типа «С» и двух человек типа «А». Тогда при сокращении временного ресурса такой команды менее чем на 35%, риск срыва реализации проекта отсутствует, при сокращении на 35-50% риск является существенным, при сокращении более чем на 50% - происходит срыв проекта.

Полученные количественные оценки требуют дополнительного подтверждения и могут подвергнуться дополнительной корректировке в ходе широкомасштабных экспериментов. Тем не менее, качественная интерпретация полученных результатов позволяет сделать ряд конкретных выводов.

1. Для снижения уровня напряженности руководитель проекта должен предпринять ряд мер, включающих оценку рисков, превентивные действия по их предотвращению, проведение мониторинга, мероприятия по восстановлению психического здоровья менеджера и др.

Особое значение приобретает превентивное внесение нужных изменений в сетевой план и календарный график реализации проекта, выявленных при мониторинге. Целесообразно ввести классификацию подзадач плана по критерию значимости. При сильном дефиците времени подзадачи низкой значимости могут не исполняться.

2. Зная индивидуальные характеристики проектных менеджеров, можно развивать у них необходимые умения и навыки, которые позволили бы им справиться с постоянно возникающим дефицитом временных ресурсов, избежать стрессов и, таким образом, достичь результатов, ожидаемых инвесторами и всеми другими заинтересованными в успешной реализации проекте сторонами.

3. В интересах успешного завершения проекта уже на его ранних стадиях необходимо выявлять индивидуальные реакции людей на возникновение дефицита времени. На роль руководителя проекта целесообразнее предпочесть личностей, объективно оценивающих недостаток времени или склонных к его преуменьшению.

4. В проектной команде целесообразно применять ситуационный подход, предполагающий наличие взаимозаменяемых лидеров: одного формального лидера-руководителя проекта, и нескольких неформальных (или формально заменяющих руководителя), которые могли бы вести проект в ситуациях с высокой напряженности по времени. Хотя на практике такая смена лидеров не всегда реализуема.

Библиографический список

1. М. Скотто, Планирование ресурсов проекта / Мари Скотто // Управление проектами / Дж. К. Пинто./ Перев. с англ. под ред. В.Н. Фунтова – СПб.: Питер, 2004. – С. 246
2. А.С. Царьков, Управление проектами: от идеи к документу. 2-е издание. Одобрено УМО. М. Изд. Дом ГУ-ВШЭ, 2007

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОАО «НИЖЕГОРОДСКИЙ АВИАСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД «СОКОЛ»

А.С. Шаров

Цель данного исследования – поиск путей совершенствования системы мотивации персонала ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол». Разработку наиболее эффективного способа стимулирования работников непроизводственной сферы, а именно руководителей, специалистов и служащих, необходимо проводить с учетом особенностей производственного процесса. Разработка объективных критериев оценки эффективности работы непроизводственного персонала осуществляется, с учетом уменьшения роли субъективных факторов, влияющих на процесс материального стимулирования и без увеличения фонда оплаты труда.

Действующая в ОАО НАЗ «Сокол» система мотивации и стимулирования опирается на ряд положений о премировании за разные производственные и непроизводственные показатели и на систему поощрительных выплат. Проанализированы основные экономические показатели деятельности ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол» за 2012-2013 гг., выявлены тенденции развития предприятия.

Особое внимание уделено анализу кадровой работы. Изучены показатели по численности работников в динамике за последние два года, данные по структуре работников, ее качественные показатели, такие как возраст и образование.

Проанализирована структура фонда оплаты труда персонала. Выявлена динамика по основным выплатам и выплатам стимулирующего характера.

Рассмотрены основные параметры системы материального стимулирования, в частности изучены основные стимулирующие доплаты в виде премий, порядок их начисления и распределения, которые установлены на предприятии. Рассмотрена система бюджетирования отдельных подразделений предприятия.

Разработаны предложения по совершенствованию системы мотивации, как в области нематериального стимулирования, так и в области стимулирующих выплат. Разработаны критерии, по которым возможно более качественно оценить эффективность выполнения своих функциональных обязанностей ру-

ководителей, специалистов, служащих, а также дана оценка положительного эффекта от внедрения новой системы стимулирования.

Выявлены сильные стороны существующей на предприятии системы мотивации, которые следует сохранить и усилить. Так, к преимуществам можно отнести хорошо развитую систему наставничества и поощрения молодых специалистов, а так же продуманную систему определенных премиальных выплат, которые непосредственно связаны с качественными и количественными показателями работы как отдельных цехов и подразделений, так и предприятием в целом.

К существенным недостаткам действующей системы мотивации на ОАО «НАЗ «Сокол» можно отнести сложность системы начисления стимулирующих выплат и ее непрозрачность. Также на предприятии слабо представлена система формирования корпоративного мышления, нацеленного на работу предприятия в целом.

Все разработанные предложения были представлены руководству ОАО «НАЗ «Сокол». Их качество, необходимость и объективность было высоко оценены. Принято решение внедрить эти предложения в тестовом режиме.

Экономический эффект от внедрения новой системы премирования будет выражаться в прекращении неконтролируемого и необъективного прироста фонда оплаты труда, что позволит сэкономить 1 070,0 тысяч рублей в месяц (12 840 тысяч рублей в год).

ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА» И «КУЛЬТУРА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА» В ПОДГОТОВКЕ БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Л.А. Шестакова

Дисциплины «Организационная культура» и «Культура интеллектуального труда» в подготовке бакалавров экономического и юридического направлений в современных вузах имеют широкие образовательные возможности, определяемые, прежде всего, формированием общекультурных компетенций студентов. Основой обеспечения учебного процесса современных российских вузов является сложная система взаимодействия людей – участников будущего производственного процесса. Особенно важным здесь является процесс становления и развития культуры будущего специалиста, становления производственного сознания студента как будущего участника целостного производства и различных производственных процессов. Следует отметить, что инновационная работа предприятия требует мобилизации всех ресурсов и активного включения в эту деятельность гуманитарно-социальной составляющей, кроме необходимых производственной, экономической и финансовой.

Феномен формирования культуры будущего специалиста определяется особенностями его будущей производственной деятельности. Будущий специа-

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ HI-TECH - КОМПАНИЯМИ

**Материалы Международной
научно-практической конференции**

Редакторы Н.Н. Максимова, О.В. Пугина

Подписано в печать 08.12.2014. Формат 60x84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 13.
Тираж 100 экз. Заказ 841.

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева.

Типография НГТУ.

Адрес университета и полиграфического предприятия:
603950, г. Нижний Новгород, ул. К. Минина, 24.