

# С проектом на будущее

В БИЗНЕС-ШКОЛЕ «СКОЛКОВО» ПРОШЕЛ ВТОРОЙ МОДУЛЬ ПРОГРАММЫ «УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ».

О старте этой программы мы писали в номере 15 (60). На протяжении всего курса обучения группы работают над организационно-управленческими проектами, которые в Росатоме признаны ключевыми для формирования инфраструктуры инновационной деятельности. 13 июля по итогам второго модуля состоялась защита результатов работы группы перед руководством Росатома. В своих презентациях участники рассказали о проблемах, выделенных ими в рамках заданной тематики, а также предложили способы их решения на примере конкретных технологических площадок.

К двум часам дня в кампус «Сколково» приехали заместитель генерального директора – директор блока по управлению инновациями Росатома Вячеслав Першуков и директор по персоналу госкорпорации Дмитрий Булавинов. На защите присутствовал и ректор бизнес-школы Андрей Волков. Кстати, его тоже можно причислить к атомщикам: после окончания в 1984 году МИФИ семь лет работал научным сотрудником НИИАР в Дмитровграде.

## ЖЮРИ БЫЛО БЕСПРИСТРАстно

Первой стала презентация модели международного R&D-центра. «Наша главная проблема – низкая эффективность научно-исследовательских работ НИИ. Поэтому мы предлагаем вывести R&D-центр в отдельную структуру, превратив ее в посредника между госкорпорацией и внешним рынком. Работа центра будет исходить из потребностей рынка, а в НИИ будут решать посылные задачи», – рассказывал докладчик.

Жюри эта идея не приглянулась. «Во всем мире R&D – это научно-исследовательская работа, а вовсе не работа коммерческой организации», – заметил Вячеслав Першуков. «Как реформа оргструктуры повлияет на качество работы? Что изменится, если люди пересидят из одних кресел в другие?» – заинтересовался ректор «Сколково». Не получив однозначного ответа, он порекомендовал вначале понять, что именно нужно изменить в рабочем процессе. Вердикт: группа неясно изложила свою позицию. «Хочу отметить, мы здесь критикуем не докладчиков, а схемы мышления. Как говорится, ничего личного», – добавил Андрей Волков.



## ГОРДОСТЬ ЗА ДЕЛО

Особый интерес жюри вызвала презентация, посвященная управлению кадрами. «Часто сотрудник не думает о масштабе проекта, в котором участвует, а просто выполняет указания своего начальника – не видит леса за деревьями», – обозначил проблему докладчик. Конечно, при таком подходе эффективность снижается. Поэтому группа задумалась, как сделать, чтобы человек работал не на отдел, а на проект. «Финансовая стимуляция тут не поможет. Нужно мотивировать людей на результат, отправлять на международные конференции, выстраивать понятные карьерные механизмы», – рассуждали представители группы.

После окончания презентации слово взял Дмитрий Булавинов. «Когда я увидел заголовки про мотивацию, то подумал, что сейчас опять речь о квартальных премиях пойдет. А оказалось, группа поняла, что главное в мотивации – это признание твоего дела», – заметил директор по кадрам и обратился к залу: «Коллеги, у кого из вас есть хобби? Руки подняли почти все. «Вы успешны в своих хобби? Тратите на это свое время? Люди кивали. «А сколько вам за это платят?» – неожиданно заинтересовался Булавинов. «Это мы платим за свои хобби», – засмеялся в зале. «Вот вам и ответ», – резюмировал директор по персоналу. – Самый высокопроизводительный труд является в первую очередь итогом интереса

и вовлеченности. Он рекомендовал группе доработать тему, поскольку та, как и другие темы, может найти применение в Росатоме.

## ДО НОВОГО МОДУЛЯ!

В ходе презентаций между докладчиками и членами жюри не раз возникали споры, в которых и рождалась истина. Теперь участники лучше понимают позицию руководителей Росатома по той или иной тематике. И могут скорректировать домашнее задание на межмодульный период с учетом рекомендаций. Третий модуль, на котором будут представлены доработанные проекты, пройдет в сентябре этого года.

В рамках каждого модуля предусмотрены мастер-классы от руководителей Росатома и экспертов в области науки и технологий, управления инновационным процессом, проектной работы, выступления представителей российских и зарубежных технологических компаний. Результатом всей программы станет «идеальное» решение проблемы, изображенное в схематическом виде, а также план реализации этого решения на конкретном технологическом примере. Наиболее успешные проекты можно будет перенести с бумаги в жизнь. Эта возможность обеспечивается новой организационной структурой: сегодня в отрасли выстраивается функциональная вертикаль управления инновациями. ■

## КОММЕНТАРИИ

### Сергей Кириенко, генеральный директор Росатома:

– У тех, кто обучается на курсе «Управление технологическими инновациями» в «Сколково», невероятное количество возможностей. Ведь самый большой прорыв ожидается именно в области инновационной деятельности. Это наука не столько фундаментальная, сколько прикладная. Поэтому для обучения мы старались выбрать лучших из лучших. Нам для того, чтобы развернуть инновационную деятельность, нужны не только ученые, которые придумают новые технологии, но и люди, которые организуют инновационный процесс в науке. Надо перестроить систему мотивации, выстроить заново систему взаимодействия творческих коллективов и институтов. В США заказ получает не институт, а творческий коллектив. И отчисляет институту долю за инфраструктуру. А у нас пока обратная система. Деньги попадают в общий котел, и сколько из них дойдет до тех, кто создает новые знания, отдельный вопрос, который в каждом институте решается по-разному.

### Вячеслав Першуков, директор блока по управлению инновациями Росатома:

– Любое общение, увлеченное нас от обсуждения финансово-хозяйственной деятельности, уже полезно. Поэтому дальнейшее пожелание участникам программы – сконцентрироваться на технико-инженерных решениях. Кроме того, видно, что коммуникации между группами пока развиты слабо. Людям кажется, что у них разные задачи, между которыми нет связи. А на самом деле связи есть, и со стороны это очень хорошо видно. Необходимо отработать механизм коммуникаций, и хорошо, что участники постепенно приходят к такому пониманию.

### Наталья Ильина, заместитель директора блока по управлению инновациями Росатома:

– Программа «Сколково» уникальна, ее цель – реализовать в процессе обучения управленческие решения на конкретном технологическом примере. Мы разбили участников на семь функциональных групп. Каждой предложили технологический фокус, на примере которого нужно продемонстрировать возможности реализации управленческого решения. Перед госкорпорацией стоит задача выстроить систему управления инновационной деятельностью. И мы надеемся, что нестандартные идеи участников помогут в этом деле.

### Андрей Волков, ректор бизнес-школы «Сколково»:

– В ходе обучения люди, как правило, разделяются на три категории. Первая серьезно принимает поставленную задачу и пытается ее решить. Вторая тоже активно работает – под руководством первой. И, наконец, третья – те, кто отказывается участвовать в учебном процессе. К своему удовольствию, я вижу здесь достаточно людей и первой, и второй категории.

## ТЕМЫ ГРУППОВЫХ ПРОЕКТОВ

1. Система управления знаниями. Интеллектуальная собственность. Оценка, защита, условия вовлечения в продуктивный оборот.
2. Инвестиционный анализ и оценка рисков при отборе и реализации.
3. Модель открытого (международного) R&D-центра.
4. Люди: карьерная лестница, профиль компетенций, мотивация, демотивация, обучение.
5. Модели взаимодействия предприятий госкорпорации и консорциума вузов в рамках проведения научных работ.
6. Проектный принцип управления инновациями, включая разработку организационной модели инновационной деятельности в структуре госкорпорации «Росатом» и дивизионов.
7. Стратегия выхода на новые рынки технологий (лицензионная деятельность).

## ЭТО ИНТЕРЕСНО

В ходе занятий в «Сколково» у участников возникла идея создания единой информационной площадки. На днях в тестовом режиме заработал сайт [www.innovator.rosatom.ru](http://www.innovator.rosatom.ru). Здесь можно выкладывать презентации, общаться и обмениваться мнениями. В дальнейшем сайт будет совершенствоваться с учетом потребностей участников, а также с учетом событий в мире инновационных технологий Росатома.