



Высшая
школа
бизнеса

Управление человеческими
ресурсами
Управление процессами

0060-1-1

Е.С. Федорова, К.С. Кожина, В.А. Ребязина,
Б.М. Лямин

СОЗДАНИЕ ГИБКИХ ПРОЕКТНЫХ СТРУКТУР В САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОМ ПОЛИТЕХНИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ПЕТРА ВЕЛИКОГО

Данный учебный кейс разработан Екатериной Станиславовной Федоровой (доцент Высшей школы производственного менеджмента СПбГУ), Ксенией Сергеевной Кожиной (ассистент Высшей инженерно-экономической школы СПбГУ), Верой Александровной Ребязиной (руководителем департамента маркетинга Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ и Борисом Михайловичем Ляминим (доцент Высшей школы сервиса и торговли СПбГУ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2024 г.

СОГЛАСОВАНИЕ ПРОЕКТА

Первая неделя декабря 2023 для Антона Владимировича, заместителя директора Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, выдалась непростой – срочная командировка в Иннополис, Неделя науки, Карьерный форум и Экспертный круглый стол с промышленными предприятиями. В таком же интенсивном темпе работали и коллеги – велась активная работа над грантами и внутренними проектами Университета, направленными на развитие научной и образовательной деятельности, сотрудничество с предприятиями стало набирать обороты, набор студентов увеличивался с каждым годом, стало больше аспирантов, молодых и инициативных ученых. В декабре ко всем активностям прибавилась подготовка к сессии.

И именно в этот момент руководство Института получило поддержку своего инициативного проекта “Команда под ключ”, заявка на реализацию которого была подана в рамках участия в федеральном проекте “Приоритет 2030”.

Директор Института созывал руководителей трех высших школ¹ на срочное совещание. Антон Владимирович испытывал двойные чувства - с одной стороны он очень ждал этот проект и видел его большой потенциал, а с другой он понимал, что руководство Института снова столкнулось с непростой задачей - нужно было как можно быстрее сформировать рабочую группу с учетом разностороннего функционала проекта и высокой текущей занятости сотрудников.

СОВЕЩАНИЕ

Высокий статус проекта “Команда под ключ”, обусловленный принадлежностью к федеральному проекту “Приоритет 2030”, (Приложение, рисунок 1) и поддержка его реализации вызвала у руководителей школ некоторую дискуссию еще перед началом совещания.

Основной целью проекта «Команда под ключ» было создание студенческих команд, которые во время прохождения практики будут решать реальные задачи предприятий (рис. 1). Рабочая группа, состоящая из сотрудников высших школ, должна была организовать данный проект с нуля – разработать общий регламент, оценить и отобрать студентов, организовать практику пилотной студенческой «Команды под ключ» и представить результаты.

¹ См. Приложения, рисунок 4 “Фрагмент организационной структуры СПбПУ, ИПМЭиТ”



Рисунок 1. Структура рамочного проекта “Команда под ключ”
 Источник: составлено авторами.

Было очевидно, что выполнение проекта потребует участия сотрудников высших школ с разносторонним функционалом. При этом проект имел достаточно сжатые сроки, а фонд оплаты труда предполагал включение в состав рабочей группы не более 6 человек из числа заместителей руководителей трех высших школ, от которых подавалась заявка. Поэтому неудивительно, что темой дискуссии стал кадровый вопрос.

Руководитель одной из школ предложила включить в проект молодых перспективных сотрудников:

- Мы не видим необходимости сейчас делать перестановки в нашей школе. Основные сотрудники заняты проектами, которые они давно ведут. Будет нецелесообразно переводить их в рабочую группу проекта “Команда под ключ”. Давайте дадим дорогу молодым - пусть проявят себя.

Однако ее коллега, руководитель второй школы внес другое предложение:

- А я считаю, что нужно сделать рокировку, чтобы быть уверенным в том, что в рабочей группе проекта “Команда под ключ” будут работать компетентные специалисты, на которых мы точно можем рассчитывать.

Директор Института прервал дискуссию:

- Уважаемые коллеги, приветствую всех и вижу, что вы уже начали обсуждение. Я бы хотел внести важное дополнение прежде, чем мы что-то решим. Как вы знаете, в проекте предполагается участие предприятия-партнера, под запрос которого мы и подготовим команду студентов, и мы первоначально думали, что это будут наши давние знакомые. Однако “Командой под ключ” заинтересовалось руководство АО “Силовые машины” и такой шанс мы, безусловно, упускать не будем. Они сказали,

что примут окончательное решение завтра. Если “Силовые машины” согласятся, нам нужно будет сразу направить к ним представителя.

После такой новости повисла небольшая пауза. Все понимали, что в случае успеха наличие в проекте индустриального партнера такого уровня позволит Институту экстраполировать опыт на другие предприятия, в том числе на контрактной основе. Это еще больше обостряло ситуацию с кадровым вопросом.

В дальнейшем ходе совещания обсуждались различные организационные и финансовые стороны проекта, были назначены ответственные и определены сроки, зафиксированные итоговым протоколом. Антону Владимировичу поручили два вопроса. Во-первых, он должен был сформировать рабочую группу проекта, обсудив с руководителями школ выдвигаемые кандидатуры. Во-вторых, предложить общий алгоритм, процесс формирования рабочей группы под задачи проекта, который можно будет использовать в дальнейшем. Институту было важно научиться быстро реагировать на аналогичные ситуации. Свои предложения Антон Владимирович должен был внести завтра днем на совещании.

ЛЮДИ – ГЛАВНЫЙ РЕСУРС. КАК УЧЕСТЬ ВСЕ ИНТЕРЕСЫ

Утром следующего дня на почту Антона Владимировича пришло три письма от руководителей школ, участвующих в проекте. После занятий с магистрами и небольшой онлайн встречи с коллегами из китайского университета, он внимательно ознакомился с их содержанием.

“Уважаемый Антон Владимирович! Я бы хотела обсудить с вами возможность участия в проекте трех наших молодых, но перспективных сотрудников. Мы считаем, что они смогут справиться даже в условиях работы с крупным партнером, потому что обладают активностью и необходимой гибкостью, чтобы подстроиться под разные возникающие обстоятельства. Цель такого предложения с нашей стороны - вовлечь молодых работников в перспективные проекты. Ведь нам важно думать не только об этом проекте, но и формировать кадровый резерв. Это снизит риски кадрового дефицита в дальнейшем. Уточните, пожалуйста, каких сотрудников направляют другие школы, чтобы мы смогли предложить вам конкретные кандидатуры?”

“Уважаемый Антон Владимирович! Наша Высшая школа очень заинтересована в участии, и мы готовы предложить трех сотрудников на полную занятость в проекте “Команда под ключ”. Я понимаю статусность задачи и могу перераспределить работу, чтобы направить наиболее компетентных коллег. В первую очередь готов предложить к участию Семёнова И.О., заместителя директора Высшей школы по административной работе, который отлично вел документацию по другому проекту Дирекции и заслуживает большого доверия. Скажите, пожалуйста, есть ли возможность включить его в список участников?”

“Уважаемый Антон Владимирович! Я бы сразу хотел уточнить насчет участия в проекте нашей школы. Уверен, вы помните, что, когда мы подавали проектную заявку, я сразу сказал, что от нас может участвовать только один человек, поскольку специфика данного проекта к нам относится очень косвенно. Зато мы можем предложить на это место отличного кандидата - Петрову Е.А. заместителя по административной работе, которая имеет большой опыт работы с договорами. Буду признателен, если вы поддержите ее кандидатуру в составе рабочей группы.”

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Прежде чем отвечать на письма, Антон Владимирович решил составить для себя список потенциальных участников рабочей группы. Он разложил перед собой всю необходимую вводную информацию - задачи проекта и штатное расписание со своими заметками.

Задачи проекта “Команда под ключ”:

1. Проведение исследования и разработка модели профессиональных и деловых компетенций из перечня наиболее востребованных профессиональных компетенций по направлению “менеджмент”.
2. Разработка процесса отбора студентов в команду. Формирование процедуры оценки профессиональных и деловых компетенций студентов для отбора в команду.
3. Проведение переговоров с предприятием - индустриальным партнером проекта, уточнение задачи для команды студентов и заключение договора.
4. Организация и курирование практики студенческой команды на предприятии. Формирование технического задания в рамках поставленной задачи, распределение задач, контроль, оценка результатов.
5. Презентация результатов проекта на предприятии, в Институте и в Университете.

Антон Владимирович знал, что штатное расписание высших школ – это простой набор типовых должностей, однако сотрудники имеют более широкий функционал. Руководя отдельными проектами Института, он взял себе за правило фиксировать этот момент, чтобы в будущем быстрее понимать, к кому целесообразно обращаться по тому или иному вопросу. Настал как раз тот случай, чтобы воспользоваться этими записями (см. табл. 1).

Таблица 1. Фрагмент типовой штатной структуры высшей школы с заметками Антона Владимировича

№	Наименование должности	Комментарии
1	Руководитель высшей школы	
2	Заместитель руководителя по административной работе	Делает договоры гражданско-правового характера, договоры с партнерами, ведет всю документацию школы. По всем отчетам - к нему. Про деньги тоже.
3	Заместитель руководителя по учебно-методической работе	Организация учебного процесса. Разрабатывает методики, регламенты. Есть в подчинении методисты! Хорошо знает преподавателей – у кого какая квалификация и умения.
4	Заместитель руководителя по международной деятельности	Вся международка – вузы, предприятия, конференции, делегации.
5	Заместитель руководителя по научной работе	Курирует работу научных групп, организует конференции. К нему по вопросам содержания конференций, публикаций - что актуально. Знает своих сотрудников – кто креативит, кто пишет, кто проверяет и т.п.
6	Заместитель руководителя по работе с индустриальными партнерами	Все, что касается предприятий – к нему. Приглашения на мероприятия, практики, брендинг аудиторий, список партнеров и т.п.
7	Заместитель руководителя по дополнительному профессиональному образованию	Организует все курсы повышения квалификации и переподготовки, в т.ч. сотрудничает с предприятиями (если совместный курс).

№	Наименование должности	Комментарии
8	Заместитель руководителя по научно-исследовательской работе студентов	Формирует и курирует студенческие группы.
9	Заместитель руководителя по продвижению	Набор студентов, маркетинг, реклама и т.п.

Источник: составлено авторами.

От работы его отвлек сигнал мессенджера - на экране всплыло сообщение от директора Института:

“Отличные новости! “Силовые машины” дали свое согласие на участие в проекте. Их директор по непрерывному совершенствованию в производстве сегодня с вами свяжется, чтобы уточнить, кто будет с ними работать. Полагаю, у вас уже есть кандидатура, поговорите с ним.”

СОБРАТЬ В ОДИН ПРОЦЕСС

Некоторое время после сообщения Антон Владимирович сидел, задумавшись. И так, требовалось написать по пунктам процесс формирования рабочей группы, который можно будет рассматривать как типовой и использовать для проектов с другими задачами. Более того, нужно было самому сформировать рабочую группу в предложенной последовательности действий.

Участие АО “Силовые машины” усиливало статус проекта и вносило еще большее непонимание в выбор участников. Пока было неясно, кому отдать предпочтение –перспективным или опытным. И в том, и в другом случае были свои риски. При этом нужно было учесть интересы всех трех школ и ответить на вопросы из писем. Требовалось какое-то комплексное дипломатическое решение и представить его нужно было уже через час.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Рисунок 2. Программа “Приоритет 2030”

Источник: <https://priority2030.ru/>;

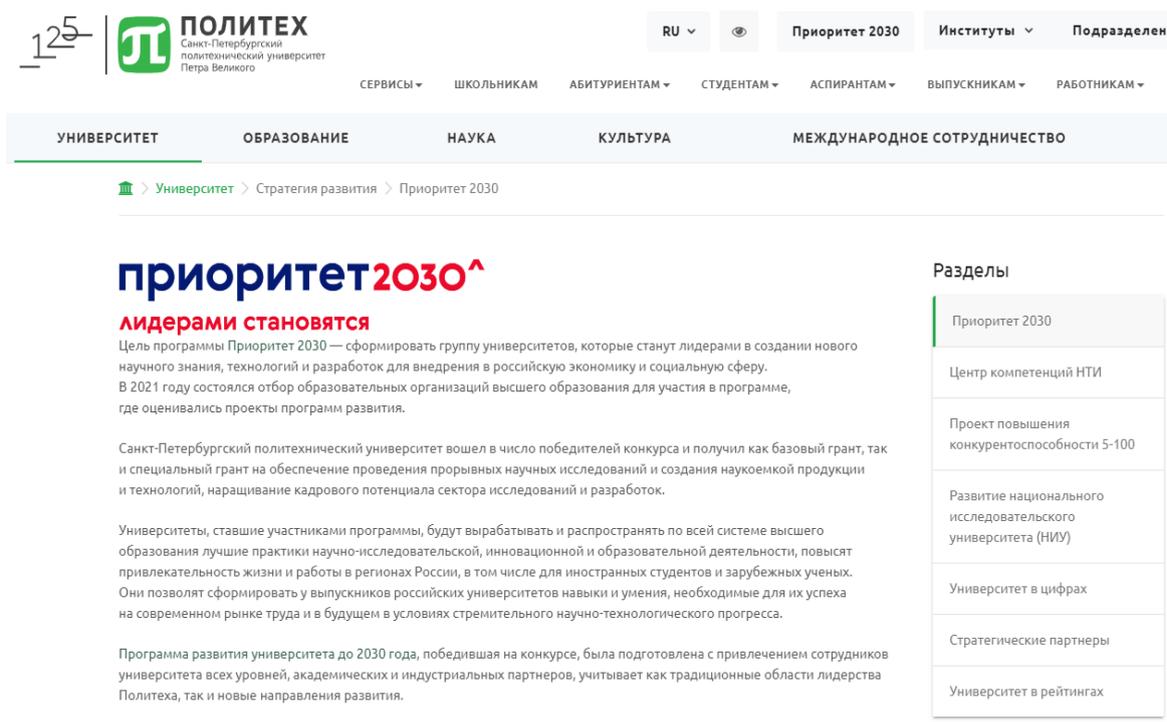


Рисунок 3. Описание программы “Приоритет 2030”

Источник: <https://www.spbstu.ru/university/strategy-development/prioritet-2030/>.



Рисунок 4. Фрагмент организационной структуры СПбПУ, ИПМЭИТ
Источник: составлено авторами.