

# Менеджмент КОЛЛЕКТИВНЫХ ПРОЕКТОВ

Круглый стол

Соня Оскольская, [sonypolik@mail.ru](mailto:sonypolik@mail.ru)

12 марта 2022, дер. Кривцово, вОПЛИНГ



Наталья Заика

7 декабря 2021 г. · 🌐



Почему РФФИ разрешает включать в грант 10 участников? Потому что при написании отчета нужны 10 сотрудников.

1. Сотрудник, который всех пинает и собирает тексты коллег в относительно связные формы (из него бы вышел отличный плагиатор, но талант пропадает зря).
2. Сотрудник, который при просьбе прислать отчет исчезает и не реагирует на внешние раздражители.
3. Сотрудник, который знает все про грантогеничность и владеет административным русским (для обоснования сметы).
4. Въедливый сотрудник, который способен унифицировать стиль и исправить ошибки в десятистраничном тексте авторства нескольких сотрудников (ему даже было бы не лень обсуждать это несколько часов, но в отчетную пору никто не даст).
5. Сотрудник, способный за 20 минут облечь пять идей в наукообразную форму, сверяясь с образцом формы прошлого года.
6. Сотрудник-аксакал, освящающий грант своим авторитетом.
7. Сотрудник, который хорошо знает английский, для перевода форм.
8. Сотрудник, который реагирует на внешние раздражители, но поменял жизненные планы (грант и отчет в них плохо вписываются).
9. Сотрудник, который обнаружил, что он случайно сделал не то, что обещал в заявке.
10. Сотрудник, который, приложив героические усилия, сделал обещанное, но уже поздно - в отчет этого года это не войдет.

# О чём?

- Как организовать работу над коллективным научным проектом?

Установки (к чему мы стремимся):

- К концу проекта должна быть завершена вся работа
- Во время проекта всем участникам должно быть комфортно

□ Эти две установки тесно взаимосвязаны: если участникам комфортно, интересно и т.д., то они будут работать более продуктивно.

# Что я хочу обсудить?

- Как организовать рабочий процесс?
- Как распределять роли среди участников проекта?
- Как выстраивать отношения с участниками?

# Исходные условия

- Очень разные в разных типах проектов
  - Количество участников
  - Срок проекта
  - Объем финансирования
  - ...
- Буду обсуждать на примере одного вымышленного проекта
- Мне интересно обсудить варианты действий в рамках заданных условий (например, если в проекте 10 человек).
- Но можно обсуждать аналогичные проблемы и для проектов с другими условиями (например, если в проекте 100 человек).
- Мне интересно ваше мнение
  - как руководителей
  - как исполнителей

# Вымышленный пример: типология машин\*

- Проект на 3 года
- В условиях современной России в мирное время
- 10 человек
- Достаточное финансирование
- Цель проекта: описать виды и распределение машин в мире



\* Пример полностью вымышленный. Все совпадения случайны.

# Подбор участников

- Экстрапроектные причины:
  - Педагогические (брать в проект студентов)
  - «Политические» (брать в проект людей из регионов, где плохо с наукой...)
- Компетенция (один специалист по мерседесам, один специалист по жигулям и т.д.)

# Подбор участников

- Общенаучные факторы: подбирать людей со схожими взглядами на теорию и методологию описания машин? Или наоборот, с самыми разными?
  - Психологические: люди, с которыми комфортно руководителю. Насколько это корректно?
  - ~ Психологические: подобрать людей с учетом их сильных сторон
    - Например, 2 человека, которые круто собирают данные.
    - 2 человека, которые активно и много публикуются в Science.
- На что еще стоит или не стоит обращать внимание?
- Поделитесь своим опытом (не)удачного подбора участников проекта.

# Организация работы

- Внешние дедлайны: 3 раза в год
- Внутренние дедлайны для разных этапов работы (не всегда работает)
- Регулярные встречи с обсуждением того, что было сделано с момента последней встречи и что планируется сделать к следующей
- Личные встречи руководителя с каждым участником для обсуждения организации работы (у кого-нибудь был такой опыт?)
- Что ещё?

# Организация работы

## □ Как мотивировать?

- Деньги (плохо работает, если участник не умирает с голоду)
- Предлагать куски работы участникам с учетом их интересов (специалисту по жигулям лучше исследовать страны восточной Европы, СНГ, а не Южной Америки)
- Какие ещё способы мотивировать?

# Распределение ролей

- Зависит от манеры руководства
  - иерархичное VS. горизонтальное
- Степень вовлеченности в проект
  - Ожидание: каждый участник полностью знает про все, что происходит в проекте, и активно участвует в принятии решений
  - Реально:
    - 2-3 человека составляют костяк, полностью понимают, что происходит, и «ведут» работу над проектом
    - 4-5 человек выполняют конкретные задачи (специалист по жигулям собирает информацию по жигулям, но не очень в теме общих гипотез и как они будут проверяться на собранных им данных)
    - Остальные – на подхвате

□ Ваши мысли про распределение ролей?

# Отношения с / среди участников

- Люди разные
- Упрощенный континуум людей:

EUREKA!



□ Как роботам вести дела с архимедами (и наоборот)?