

Посилання на статтю

Данченко О.Б. Креативний потенціал команди як фактор успіху проекту / О.Б. Данченко, Ю.М. Кузьмінська // Управління проектами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. - № 3 (43). - С. 70-74. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12debfup.pdf>

УДК 005.551:005.8

О.Б. Данченко, Ю.М. Кузьмінська

КРЕАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОМАНДИ ЯК ФАКТОР УСПІХУ ПРОЕКТУ

Визначені основні принципи формування креативного потенціалу команди проекту. Розглянуті фактори успіху проекту. Проведений аналіз впливу креативності команди проекту на фактори успіху проекту. Показано, яким чином креативність команди проекту підвищує або знижує ймовірність успіху проекту. Дж. 5.

Ключові слова: креативність, креативний потенціал, команда, успіх проекту.

О.Б. Данченко, Ю.М. Кузьминская

КРЕАТИВНИЙ ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ КАК ФАКТОР УСПЕХА ПРОЕКТА

Определены основные принципы формирования творческого потенциала команды проекта. Рассмотрены факторы успеха проекта. Проведенный анализ влияния креативности команды проекта на факторы успеха проекта. Показано, каким образом креативность команды проекта повышает или снижает вероятность успеха проекта. Дж. 5.

Ключевые слова: креативность, креативный потенциал, команда, успех проекта.

O.B. Danchenko, Y.M. Kuzminska

CREATIVE POTENTIAL TEAM AS A FACTOR OF SUCCESS

The basic principles of the creative potential of the project team. The factors of success of the project. The analysis of the impact on the creativity of the project team success factors of the project. It is shown how the creativity of the project team raises or lowers the probability of project success. J. 5.

Keywords: creativity, creative potential, the team, the success of the project.

Постановка проблеми. В умовах світової та національної нестабільності проектного середовища особливо зростає інтерес до нестандартних підходів та рішень в управлінні проектами. Підбір команди навіть для реалізації типових проектів є складною задачею з точки зору наявності на ринку високопрофесійних спеціалістів. Ще більш складною є задача формування досвідченої та професійної команди для пілотних проектів в різних галузях. Від ефективності процесу управління командами проектів залежить ефективність управління проектом в цілому, таким чином, і успіх проектів. Сьогодні актуальними стали креативні методи управління проектами, які на відміну від класичної методології проектного менеджменту дозволяють отримати більший ефекти від управління

високоризикованими проектами, які реалізуються в слабоформалізованих предметних областях. Задача дослідження впливу рівня креативності команди проекту на успіх реалізації проекту на сьогодні в методології управління проектами не вирішена.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у вивченні рівня розвитку творчого мислення (креативності) зробили такі вітчизняні та іноземні науковці, як: Дж. Гілфорд, Е. Торренс, Ф. Вільямс, Е. Тунік, І.С. Аверін, Є.І. Щєбланова, Г. Айзенк, Ф. Баррон, Л. Дафт, В. Дружинін, П. Друкер, О. Кузьмін, А. Маслоу, М. Матюшкін, І. Мілославський, О. Пономарьов, К. Роджерс, Р. Стернберг, Е. Фром та інші, які в своїх роботах визначили та обґрунтували компоненти, що складають креативність, описали і стандартизували процедури визначення рівня креативності, провели міжкультурну адаптацію розроблених методик. Підсумком виконаної ними роботи стала поява авторських методик вивчення та оцінювання креативності.

Науковці виокремлюють два основні критерії оцінки креативності: за результатами, їх кількістю і значущістю, або за здатністю людини відмовлятися від стереотипних способів мислення. В методології управління проектами доцільно застосовувати обидва критерії в процесі управління командою проекту.

Аналіз наукових досліджень та публікацій на тему креативності свідчить, що використання креативності спеціаліста в проектній діяльності є специфічним процесом, і має наступні характеристики: оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми), гнучкість (пошук підходів переконання опонентів у правильності запропонованих ідей), самостійність (здатність розвивати свої творчі здібності, закріплення в професійній свідомості установки на інновації), продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість конструктивних гіпотез та ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми), точність (здатність вдосконалювати продукт творчості), прогностичність (уміння передбачити розвиток подій за певних умов) [1].

Основними методами вивчення креативності є соціально-психологічні (спостереження, біографічний, тестування, анкетування, експерименту) та експертні методи (мозкового штурму, утопічних ігор, Дельбека тощо). Так, для діагностики рівня розвитку креативності використовують вербальні і образні тести творчого мислення Торренса і тести креативності Джонсона та Туніка (на базі тестів Гілфорда) [2]; для визначення рівня розвитку особистісної креативності застосовують методику Н.Ф. Вишнякової, рівня розвитку особистісних якостей – методику “Діагностика рівня емпіричних здібностей” В.В. Бойка, для оцінки креативної поведінки – формулу Кеттела тощо [3].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. При підборі креативної команди проекту використовують різні відомі моделі та методи оцінки рівня креативності членів команди, та їх комбінації, але ефективність отриманих результатів таких оцінок в повній мірі не можуть гарантувати успішне завершення проекту. Під час реалізації проекту можливе виникнення ризиків персоналу (або кадрових, або організаційних) через високий рівень креативності членів команди, що, в свою чергу, може нашкодити проекту. Необхідно дослідити взаємозв'язок та взаємовплив таких характеристик проектної команди, як рівень її креативності та рівень організаційних ризиків, з нею пов'язаних. Також необхідно встановити, наскільки креативність команди проекту впливає на успіх проекту.

Формулювання цілей статті. Сформульована задача зумовлює постановку таких цілей, як:

- визначити основні принципи формування креативної команди проекту;
- розглянути фактори успіху проекту;

– дослідити, як креативність команди буде впливати на кожен фактор успіху проекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення цілей статті визначимо, на основі яких принципів формується креативний потенціал команди проекту [4]:

1. Зіткнення думок і позицій - це основний логічний прийом, який приводить до розуміння проблеми з різних точок зору, до розуміння сенсу дій і призводить до народження нових ідей. Цей принцип реалізується через дискусії, бесіди, суперечки, обговорення і інші техніки.

2. Принцип синергізму. Синергізм – це множення ефекту від злиття колективних зусиль. Ефект синергізму досягається за рахунок наступних факторів:

- розгляд проблеми з різних позицій;
- взаємодоповнюваність ідей при обговоренні проблеми;
- повне використання потенціалу можливостей всієї команди;
- більш глибоке аналітичне занурення в проблему за рахунок внесення професійних знань кожним фахівцем;
- надійність взаєморозуміння, оперативність прийняття рішень.

Як відомо, використовуючи синергетичний ефект, можемо отримати більше, ніж вкладаємо.

3. Принцип колективної відповідальності. При роботі в команді немає єдиначальності і немає персональної відповідальності. Всі учасники несуть відповідальність у повній мірі.

4. Принцип самоврядування та саморозвитку. Команда управляється за рахунок логічного руху розроблюваної проблеми.

5. Принцип конструктивної роботи. Передбачає побудову і вирощування нових ідей та концепцій з розробкою конкретних формалізуючих документів. Відкидає демагогію і глобалізм.

6. Принцип самопрограмування.

7. Принцип навчання та взаємонавчання.

8. Принцип контрольованої боротьби ідей (вирощування нових ідей і критика неприйнятних ідей).

Критерії успіху або невдачі проекту – це сукупність показників, які дають можливість формалізувати успішність виконання проекту.

Далі розглянемо фактори успіху проекту [5] та проведемо аналіз впливу рівня креативності команди проекту на фактори успіху проекту.

Фактори успіху проекту:

Чи допомагає проект досягнути цілей бізнесу замовника?

Креативність є відповіддю команди проекту на новизну і може бути викликана як новизною предметної галузі (об'єктом) розробки, так і новизною технологій виконання чи неможливістю залучення персоналу з досвідом виконання аналогічних завдань.

Для того, щоб досягнути цілей проекту, необхідно розпочати з чіткого та конкретного формулювання цілей. В процесі формалізації цілей проекту, виявлення явних та неявних цілей проекту креативність команди проекту, і насамперед, проектного менеджера, повинна відігравати позитивну роль.

Ефективність проектів бізнесу все більше залежить від нематеріальних чинників – інформаційної забезпеченості, креативного потенціалу персоналу, його професійної компетентності і здібності до розвитку. Найважливішим аспектом менеджменту (вироблення і реалізації управлінських рішень) стає забезпечення високого рівня синергії співробітників, що обумовлює виконання прийнятих планів. Синергетичний фактор взаємодії креативного потенціалу

менеджера проекту та виконавців проекту відображує рівень упевненості менеджера у швидкості «визрівання» робіт проекту.

Вирішення задач проекту не дає можливості обґрунтовано розподілити креативний ресурс команди, бо заздалегідь не оцінюється об'єм таких ресурсів і не враховуються можливості зниження кадрового ризику за рахунок залучення креативного потенціалу. Чим більша складова креативних підходів у проекті, тим більша частка таких робіт. Щоб зменшити невизначеність в плануванні, необхідно проаналізувати дію цього виду ризику та визначити загальну стратегію управління ним для спрямування креативного потенціалу команди у точки потенційного ризику.

Чи відповідають отримані результати затвердженням в договорі (проектному завданні)?

Креативність підходів до виконання проекту визначається як системна характеристика взаємодії складності об'єкта впровадження, інструмента розробки та досвіду команди. Тому тут «креативність» розуміється як спроможність виконання робіт проекту при повній або частковій відсутності готових і знайомих членам команди шаблонів. Ця властивість вимірюється експертно та віддзеркалює бачення менеджера зростання зрілості роботи при виконанні певним членом команди, спроможним виконувати цю роботу за фахом.

Залежність імовірності успішної реалізації проекту від ступеня новизни робіт для команди має прямий зв'язок з відповідним збільшенням рівня креативності, який вимагається від персоналу команди проекту.

Рівень креативності у всіх сферах розглядається лише з позитивної точки зору, але при високій креативності «політ фантазії» проектного менеджера може відхилити проект від прописаних у договорі завдань, і отримані результати можуть різнитися з результатами, затвердженими в договорі, що не задовольнить замовника. Тому креативність команди проекту в процесі виконання затвердженого завдання і затверджених планів повинна бути «обмежена» рамками підписаних документів.

Чи закінчено проект в строк і в рамках затвердженого бюджету?

Креативність – це творчі здібності членів команди проекту, які націлені на майбутній успіх проекту, що вміють пристосовуватися до нових умов і готові до співпраці, а також зацікавлені у нововведеннях та володіють стратегічним мисленням. В свою чергу креативний потенціал команди проекту – це здатність групи людей до творчої активності, вміння творчо самовиражатися в життєдіяльності та взаємодії, виходячи за рамки існуючих стереотипів.

Потрібно зробити акцент саме на співпрацю, яка передбачає відкритий спосіб управління. Важливість розвитку співпраці пов'язана з тим, що значення окремої особистості в команді проекту помітно знижується. Успіх проекту у все більшій мірі залежить від здатності керівника проекту змусити генерувати конструктивні гіпотези та ідеї разом і зайняти таке положення, при якому люди самі тягнулися до співпраці. Тобто потрібно прагнути до використання творчого потенціалу всієї команди і кожного члена окремо.

У [2] підкреслюється, що можливості виявлення та збільшення креативного потенціалу знаходиться у прямій залежності від лідерських якостей менеджерів.

Але за умови високої креативності всіх членів команди проекту, де плідні ідеї висуває не лише група в цілому, а й кожен залучений до процесу генерування ідей член групи, процес обговорення займатиме більше часу, ніж враховано планом проекту. Творча людина володіє цілим набором особистих якостей, закладених у характері, з практики - однією з таких якостей є впевненість у своїй правоті та амбіційність. Такими людьми витрачається багато часу на пошук підходів переконання один одного у правильності запропонованих ідей чи

вирішенні проблем, суперечки, що в свою чергу спричиняє зміну тривалості та послідовності виконання робіт проекту; збільшення терміну виконання проекту; збільшення неточності календарного планування проекту; «непрозорість» визначення строків робіт для замовника.

Висновки. В результаті проведеного дослідження були визначені та проаналізовані принципи формування креативного потенціалу команди проекту. Проведений аналіз факторів успіху проекту, з точки зору впливу на них креативного потенціалу команди, показав, що не завжди високий рівень креативності команди проекту має тільки позитивний вплив на досягнення успіху проекту, оскільки креативність членів команди може супроводжуватися великою кількістю організаційних ризиків.

В умовах невизначеності організація креативної команди проекту має особливе значення, тому дозволяє здійснити структурне управління, забезпечує народження нових ідей, стратегій та концепцій на основі обміну думок і комунікацій. У креативних командах проводяться оперативний аналіз проблеми та розробка шляхів вирішення складних проблем. Використання креативного потенціалу команди є одним з вирішальних чинників успішності реалізації цілей проекту.

Для створення команди проекту з креативним потенціалом необхідно врахувати склад різних позицій і ролей членів команди, тобто необхідно мати самі різні погляди і професійні навички на вирішувану проблему. Але з дослідження видно, що недостатньо оцінювати лише рівень креативності кожного з членів команди, також необхідно враховувати рівень організаційних ризиків, пов'язаних з кожним членом команди проекту, які можуть зашкодити проекту, накладаючись на високий рівень креативного потенціалу команди – отримуємо синергетичний ефект, який не завжди може бути в результаті позитивним для проекту. Таким чином існує потреба в розробці нових методів і моделей оцінки рівня креативності команди проекту у взаємозалежності з кадровими ризиками.

ЛІТЕРАТУРА

1. Креативные технологии управления проектами и программами: [монография] / [Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б. и др.]. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
2. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами: монография / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов; [2-е изд.]. – К.: Украинская ассоциация управления проектами, 2000. – 312 с.
3. Морозов В.В. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкової компетенції): навч. посібн. / Морозов В.В., Чередніченко А.М., Шпильова Т.І.; за ред. В.В. Морозова. – К.: «Таксон», 2009. – 464 с. (Ун-т економіки та права «КРОК»).
4. Макаренко О.Г. Креативный менеджмент: учебное пособие / О.Г. Макаренко, В.Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 154 с.
5. Управление проектами: справочное пособие / [И.И.Мазур, В.Д. Шапиро и др.]. – М.: Высшая школа, 2001 – 875 с.

Рецензент статті
Д.е.н., проф. Гончаров В.М.

Стаття надійшла до редакції
15.08.2012 р.