

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ
ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРЕАТИВНЫХ КОМАНД ПРОЕКТОВ**

Дерев'яно Т.А., к.э.н., доцент кафедры инноватики и управления Приазовского государственного технического университета (г. Мариуполь)

Дерев'яно Т.А. Питання формування креативних команд проектів.

У статті обгрунтовано необхідність вивчення процесів формування і управління «колективним розумом» проектних команд. Розглянуто розвиток методів формування проектних команд, а також нові підходи до управління креативністю «колективного розуму». Усупереч практиці формування проектних команд проектним менеджером, що склалася в Україні, яка має досить низьку частку об'єктивізму при оцінці кандидатів, в статті запропоновано метод, що базується на сучасних концепціях відбору персоналу, котрі передбачають оцінку кваліфікаційних і особових компетенцій кандидатів в команду. Запропонований метод формування проектних команд дозволить враховувати взаємодоповнюваність кваліфікаційних та оцінювати несуперечність особових компетенцій кандидата у команду соціальному світогляду команди. Практична реалізація методу з використанням сучасних інформаційних технологій, наведених у роботі, дозволить зробити більш прозорим процес формування проектних команд, а також знизити рівень суб'єктивізму при відборі кандидатів у команду.

Ключові слова: креативність, команда, управління, проект, компетенції.

Дерев'яно Т.А. Вопросы формирования креативных команд проектов.

В статье обоснована необходимость изучения процессов формирования и управления «коллективным разумом» проектных команд. Рассмотрено развитие методов формирования проектных команд, а также новые подходы к управлению креативностью «коллективного разума». Вопреки сложившейся в Украине практике формирования проектных команд проектным менеджером с достаточно низкой долей объективизма при оценке кандидатов, в статье предложен метод, базирующийся на современных концепциях отбора персонала, которые предполагают оценку квалификационных и личностных компетенций кандидатов в команду. Предложенный метод формирования проектных команд позволит учитывать взаимодополняемость квалификационных и оценивать непротиворечивость личностных компетенций кандидата в команду социальному мировоззрению команды. Практическая реализация метода с использованием современных информационных технологий, использованных в работе, позволит сделать более прозрачным процесс формирования проектных команд, а также снизить уровень субъективизма при отборе кандидатов в команду.

Ключевые слова: креативность, команда, управление, проект, компетенции.

Derevyanko T.A. Organization of creative project teams.

The article grounds the necessity of exploration of formation and management processes of the projects teams' "joint intelligence". The development of methods of organization of project teams and new approaches to manage creativity of the "joint intelligence" are considered. Despite the common practice of recruitment of the project teams by the project manager, who is not impersonal, the author proposes the method based on modern recruitment concepts that propose assessment of professional and personal competencies of the applicants. This method will allow considering the complementarity of professional skills and the consistency of personalities of the applicants to the team. Implementation of this method with the use of the modern information technologies used in-process will improve the transparency of recruitment of the applicants and will reduce the impact of personal factors. In addition the method will also allow to avoid recruiting of overqualified applicants.

Key words: creativity, team, management, project, competencies

Актуальность темы. По мнению ряда исследователей [1] физиологические параметры мозга человека, обеспечивающих развитие его способностей, достигли к XXI веку своего апогея, и ресурсы умственной деятельности уже не могут дать отдельной личности возможность совершить новый качественный скачок в решении научно-практических задач. Однако таким ресурсом обладает «коллективный разум», к которому полной мерой можно отнести и команды проектов.

Роль проектного управления, как наиболее успешной философии бизнеса, подтверждена исследованиями МВФ, которые показывают, что 25% мирового бюджета тратится на проекты [2]. Особую роль в достижении целей проекта играет его команда – временная организация специалистов с высоким уровнем профессиональных компетенций, личностные ценности и цели которых не противоречат целям проекта. Основная цель создание команды – достижение целей проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками. Высокий уровень креативности и эффективности одних команд и не успешность других в значительной степени обеспечивает первый этап проектного управления – формирование команды.

Степень изученности проблемы. Основы формирования креативного персонала, изменившие философию бизнеса, разработаны в трудах Э. Деминга и обобщены в его работе [3].

Одной из первых исследованных форм коллективного или командного мышления стал «мозговой шторм», представлявший собой оперативный метод креативного решения проблемы на основе стимулирования творческой активности. Проблемами подбора участников мозговых штормов занимались А. Осборн, автор теории «мозгового шторма» [4], Г. Альшутлер, автор теории решений изобретательских задач ТРИЗ [5]. Логическим развитием метода мозгового шторма стал метод синектики, предложенный В. Дж. Гордоном [6].

Задачи формирования креативных команд тесно связаны с новым направлением в управлении персоналом, носящем название «управление талантами», которое начало формироваться в 90-е годы XX ст. Вопросы управления талантами изучались в работах Э. Майклза, Х. Хэндвилд-Джонса, Э. Эксельрода [7], А. Робертсона, Г. Эбби [8].

В работах И. Адизеса [9 – 11] рассмотрены задачи оценки качеств лидеров, а также эффективного разрешения ситуаций, связанных с созданием работоспособных команд.

Вопросы управления креативным потенциалом команд проекта на основе имитационных моделей рассмотрены в работе С.Д. Бушуева [12].

Однако, не смотря на значительный интерес науки и практики к управлению командами, открытыми для дальнейших исследований остаются методы подбора креативных команд, которые основаны на балансе как объективных, так и субъективных оценок качеств кандидатов в команду проекта.

Цель работы состоит в совершенствовании методов формирования креативных команд, которые в состоянии обеспечить эффективность проекта на каждом этапе его реализации.

Современный набор методов и моделей формирования проектных команд достаточно разнообразен – от сравнительно дорогих методов, основанных на аппарате экономико-математического моделирования, до наглядных и низко затратных методов сопоставительного анализа (иногда на интуитивном уровне) профессиональных и личностных компетенций.

Широкое распространение в практике управления проектами в Украине получил метод формирования команды проектным менеджером, исходя из его личного опыта управления, интуиции, деловых связей. Однако следует отметить, что в этом случае процедура отбора членов команды в значительной степени субъективна, и качество членов команды находится в зависимости от видения стратегий и целей проекта его менеджером.

С целью снижения доли субъективизма при формировании проектных команд целесообразно использовать методы, основанные на сравнительном анализе компетенций кандидатов в команду. При этом следует учитывать, что состав, нормативные значения и важность для проекта исследуемых компетенций формируются как под влиянием мировоззрения менеджера проекта, так и под влиянием изменяющихся ценностей, методов исследований, научных достижений и бизнес подходов внешнего окружения.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Следует отметить, что при создании креативных проектных команд целесообразно разделить компетенций на квалификационные, которые отражают уровень знаний, навыков и умений, и личностные, характеризующие индивидуально-психологические и физиологические особенности кандидата в команду. Подходы к анализу квалификационных и личностных компетенций членов команды следует также использовать разные. Так, для анализа квалификационных компетенций целесообразно использовать подход, который позволяет оценить их взаимную дополняемость в «коллективном разуме» команды проекта.

Метод формирования креативных команд на основе взаимно дополняющих компетенций хорошо зарекомендовал себя уже во второй половине XX ст. при комплектовании научно-исследовательских групп для решения задач, обеспечивающих конкурентоспособность государства в некоторой области. Например, такой подход использовался при формировании команд космонавтов для работы на околоземной орбите и назывался «пазловым методом».

При оценке личностных компетенций (качеств) кандидатов в команду целесообразно использовать подход, который базируется на факте непротиворечивости личности социальному мировоззрению команды, что позволит избежать межличностных конфликтов.

Дальнейшее развитие методов формирования взаимодополняющих креативных команд показало, что каждый член команды, обладая высоким уровнем профессиональных компетенций в одном из направлений проекта, должен иметь не нулевые знания во всех остальных направлениях [11].

Следует отметить, что в управлении командами проектов уделяется значительное внимание той роли, которую играет участник команды для повышения эффективности и креативности проекта. Такой подход не в полной мере согласуется с одним из принципов классического кадрового менеджмента, когда сотрудник, являющийся источником конструктивного конфликта, может быть проигнорирован или удален системой управления [9]. В командах проекта, где более глубоко анализируются психологические особенности личности и определяются роли участников команды, конструктивная конфликтная ситуация может быть использована проектным менеджером с наибольшей выгодой для результатов проекта.

Перечень квалификационных и личностных компетенций может не только значительно отличаться в зависимости от типа проекта, мировоззрения его менеджера, но и составлять ноу-хау проекта. Количественные оценки компетенций кандидатов в команду формируют тем методом, который наиболее приемлем для проектного менеджера (например, методом анкетирования, экспертных оценок, наблюдением и др.).

В таблице ниже, в качестве примера демонстрации предложенного метода формирования проектных команд, приведены оценки квалификационных компетенций их участников. Оценки приведены по 10-ти бальной шкале (1 – наименьшее и 10 – наибольшее проявление характеристики члена команды проекта). Следует отметить, что оценивать уровень компетенций «коллективного разума» команды любым усреднением единичных оценок компетенций ее участников нецелесообразно, и может привести к ошибочным выводам (см. табл. и рис. 1).

Таблица. Оценки квалификационных характеристик членов команды проекта.

Квалификационные компетенции	Специализация члена команды проекта					
	специалист ИТ	инженер-конструктор	менеджер по снабжению	финансист	юрист проекта	среднее значение
информационные технологии (ИТ)	9	7	5	6	6	6,6
чтение и построение чертежей	4	10	1	1	1	3,4
ведение договоров с подрядчиками	6	5	10	6	8	7
наличие сертификата проектного менеджера	10	10	1	1	1	4,6
бухгалтерский и финансовый учет	5	5	5	10	6	6,2
юридические знания в предметной области (ПО) проекта	6	5	7	7	10	7
среднее значение	6	6,4	5,6	6	6,2	6,04

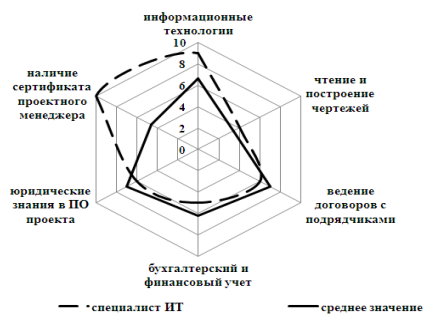


Рисунок 1. Сравнительный анализ профессиональных компетенций специалиста ИТ и средних значений профессиональных компетенций всех членов команды проекта

Взаимодополняемость членов команды проекта хорошо демонстрирует рис. 2, где видно, что команда проекта, как «коллективный разум», обладает высоким уровнем квалификационных компетенций по всем основным операционным функциям проекта. В случае низких оценок хотя бы по одной из операционных функций проекта целесообразно пересмотреть состав его команды.



Рисунок 2. Сравнительный анализ квалификационных компетенций членов команды проекта

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

В отличие от профессиональных компетенций личностные компетенции членов команды проекта должны соответствовать социальному портрету команды, т.е. количественные оценки личностных компетенций мировоззрения членов команды не должны существенно отличаться и иметь значения, близкие к максимально возможному.

На рис. 3 в качестве примера приведен анализ личностных компетенций членов команды, которые имеют сертификат в области управления проектами.

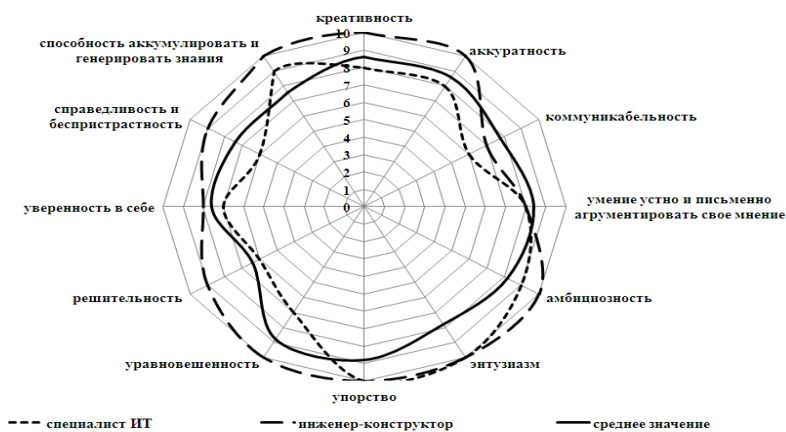


Рис.3. Сравнительный анализ личностных компетенций

Таким образом, предложенный подход делает процесс формирования проектных команд более наглядным и позволяет учесть как уровень квалификации, так и личностные характеристики членов команды, что позволит повысить эффективность работы проекта за счет синергии его команды. Следует отметить, что результаты оценки компетенций целесообразно сохранять в базе данных, что позволит не только быстро формировать команды для будущих проектов, но расширить базу знаний по управлению проектами путем исследования влияния, которое оказывают компетенции команды на результаты проекта.

Открытыми для дальнейших исследований останутся вопросы формирования перечня компетенций и их количественных оценок для проектов различной направленности, а также определение их влияния на синергию команды проекта.

Выводы:

1. Исследованы генезис и развитие методов управления «коллективным разумом», определены наиболее приемлемые методы формирования креативных команд управления проектами.
2. Предложенный метод формирования креативных подразделений позволит увеличить долю объективизма и открытости принятия решения об их составе, избежать избытка одних и недостатка других компетенций в «коллективном разуме» команды проекта.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. Kogan I. The limits for brain power [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.my-introspective.com/Brainwaves/2.11.did-we-reach-the-limit-of-brain-power.htm>
2. Официальный сайт МВФ [электронный ресурс]. – режим доступа: // <http://www.imf.org/external/russian/index.htm>
3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2007. – 370 с.
4. Соколов А.Б., Недокументированные особенности мозгового штурма [электронный ресурс]. – режим доступа: - <http://vikent.ru/enc/2343/>
5. Альтшуллер Г. Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач / Г. Альтшуллер. – М.: Альпина Паблишер. – 2013. – 410 с.
6. Gordon W.J.J. Sinectics: The Development of Creative Capacity/ Gordon W.J.J. – New York, 1961. – 180 p.
7. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Эксельрод. - М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2006. – 272 с.
8. Робертсон А. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных/ А. Робертсон, Г. Эбби. – М.: Баланс-Клуб. – 2004. – 184 с.
9. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. / И.Адизес. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 262 с.
10. Адизес И.Управляя изменениями/ И.Адизес. –С-Пб: Питер, 2012. – 224 с.
11. Адизес И. Взаимодополняющая команда [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://adizesrussia.ru/l/command.html>
12. Бушуев С. Д. Креативные технологии управления проектами и программами: Монография./ С. Д. Бушуев. – К.: «Саммит-книга», 2010. – 768 с.

РОЛЬ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА В ФОРМИРОВАНИИ ФАКТОРОВ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Джуха В.М., д.э.н., профессор, зав. кафедрой инновационного менеджмента и предпринимательства, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), г. Ростов-на-Дону

Рыбкина А.С., аспирант кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), г. Ростов-на-Дону

Джуха В.М., Рыбкина А.С. Роль институтов развития региона в формировании факторов инвестиционной привлекательности субъекта Российской Федерации.

Привлечение инвестиционных ресурсов в регион является одной из основных задач экономического развития субъекта РФ. В статье рассматриваются факторы, формирующие инвестиционную привлекательность региона, которые были сгруппированы по двум направлениям: факторы, формирующие потенциал развития региона, и факторы, являющиеся отражением инвестиционной политики региона. В большинстве случаев особенностью формирования инвестиционной привлекательности региона становилось использование его потенциала через регулирование инвестиционной политики, в частности, данной стратегии придерживалась Республика Татарстан. Однако на примере создания инвестиционного имиджа Калужской области можно заключить, что отсутствие в регионе явных конкурентных