

Методы работы над проектом



Методы работы

Мозговая атака представляет собой способ коллективной мыслительной работы, имеющей целью нахождение нетривиальных решений обсуждаемой проблемы и строящийся на снятии барьеров критичности и самокритичности участников.

Замысел метода М. Смолл излагает следующим образом: «Вы должны рассматривать тот или иной предмет со всех возможных точек зрения и фиксировать все идеи, которые просто приходят в голову, какими бы "притянутыми за уши" они ни казались. Вы должны будоражить свой мозг до тех пор, пока не выудите из него все существующие в нем мысли. Осборн предлагал по этому принципу проводить специальные совещания»

Методы работы над проектом

Обязательные требования к мозговой атаке, вытекающие из сути метода, — *равенство статусов участников, ограниченность работы во времени, запрет на взаимную критику в любой форме.*

Считается, что «в группе должно быть всего лишь несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме, чтобы предоставить полный простор воображению участников. Лица, обладающие специальными знаниями, слишком искусные в том или ином деле, нежелательны. Их стремление осмысливать высказываемые идеи в соответствии с имеющимся опытом может сковывать воображение

Методы работы над проектом

Мозговая атака представляет собой способ коллективной мыслительной работы, имеющей целью нахождение нетривиальных решений обсуждаемой проблемы и строящийся на снятии барьеров критичности и самокритичности участников.

Методы работы над проектом

Метод синектики предполагает работу постоянных групп, профессионально применяющих различные приемы активизации своего творческого потенциала.

Требования к участникам группы предъявляются прежде всего в отношении их умений:

преодолевать инертность мышления, выделять сущность задачи и формировать взгляд на нее со стороны; организовать работу своего мышления в виде свободного раздумья и фантазии; задержать дальнейшее развитие найденных идей и верить в существование лучших идей; благожелательно воспринимать и развивать чужие идеи; целенаправленно и уверенно работать над задачей, не сомневаясь в своих способностях и способностях товарищей; увидеть в обычном необычное и наоборот; выявлять особенное и использовать его в качестве исходного этапа творческого поиска.

Методы работы над проектом

Оптимальная численность группы — 5—7 человек, которых готовят к работе в течение 8—12 месяцев (общенаучная, профессиональная и психологическая подготовка).

Цель группы — нахождение творческих решений возникшей проблемы. На сессии синекторов идет поиск таких решений на основе следующих принципов:

- творческий процесс познаваем;
- творческий процесс одного лица подобен творчеству коллектива;
- поиск рационального решения и творческие способности можно активизировать.

До сессии синекторов проблема формулируется в общем виде, но никто, кроме руководителя сессии, не знает конкретных условий решаемой задачи. На сессии обсуждение начинается с выделения некоторых признаков проблемы, а не с ее общей постановки.

Методы работы над проектом

Деловая игра— это имитация принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры (проигрывания, разыгрывания) по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам.



Методы работы над проектом

Метод создания сценариев. Создание сценария — это представление социального проекта в виде описания последовательного развития событий, которые им предусматриваются или из него могут следовать, с увязкой по ресурсам.

Сценарные технологии могут применяться, например, при проектировании разного рода переговоров, когда важно заранее предусмотреть наши действия.

Методы коллективной работы над проектом

Метод фокальных объектов — это способ конструирования нового объекта путем применения к нему свойств других объектов.

1. Называется (фиксируется, например, на доске или дисплее компьютера) объект, который предстоит усовершенствовать (в целом изменить с какой-либо целью).
2. Произвольно (без намеренной связи с изучаемым) называются (фиксируются) другие объекты (в основном обозначаемые существительными).
3. У объектов (пункт 2) выделяются признаки, характеристики (в основном обозначаемые прилагательными).
4. Эти признаки применяются к исходному объекту (пункт 1), и на базе новых сочетаний ведется поиск неординарного решения.

Методы работы над проектом

Метод контрольных вопросов. *Метод контрольных вопросов представляет собой работу со списком специально подобранных вопросов, которые помогают точно определить суть выполняемой задачи.*

1. Какое новое применение техническому объекту вы можете предложить? Возможны ли новые способы применения? Как модифицировать известные способы применения?

2. Возможно ли решение изобретательской задачи путем приспособления, упрощения, сокращения? Что напоминает вам данный технический объект? Вызывает ли аналогия новую идею? Имеются ли в прошлом аналогичные проблемные ситуации, которые можно использовать? Что можно скопировать? Какой технический объект нужно опережать?

Методы работы над проектом

3. Какие модификации технического объекта возможны? Возможна ли модификация путем вращения, изгиба, скручивания, поворота? Какие изменения, назначения (функции) цвета, движения, запаха, формы, очертаний возможны? Другие возможные изменения?

4. Что можно увеличить в техническом объекте? Что можно присоединить? Возможно ли увеличение времени службы, воздействия? Увеличить частоту, размеры, прочность? Повысить качество? Присоединить новый ингредиент? Дублировать? Возможна ли мультипликация рабочих элементов или всего объекта? Возможно ли преувеличение, гиперболизация элементов или всего объекта?

5. Что можно в техническом объекте уменьшить? Что можно заменить? Можно ли что-нибудь уплотнить, сжать, сгустить, конденсировать, применить способ миниатюризации, укоротить, сузить, отделить, раздробить?

6. Что можно в техническом объекте заменить? Что, сколько смешать и с чем? Другой ингредиент? Другой материал? Другой процесс?

Методы работы над проектом

7. Что можно преобразовать в техническом объекте? Какие компоненты можно взаимно заменить? Изменить модель? Изменить разбивку, разметку, планировку? Изменить последовательность операций? Транспонировать причину и эффект? Изменить скорость или темп? Изменить режим?

8. Что можно в техническом объекте перевернуть наоборот? Транспонировать положительное и отрицательное? Нельзя ли обменять местами противоположно размещенные элементы? Повернуть их задом наперед? Перевернуть низом вверх? Поменять ролями? Перевернуть зажимы?

9. Какие новые комбинации элементов технического объекта возможны? Можно ли создать смесь, сплав, новый ассортимент, гарнитур? Комбинировать секции, узлы, блоки, агрегаты? Комбинировать цели? Комбинировать привлекательные признаки? Комбинировать идеи?

Методы работы над проектом

Метод фокальных объектов — это способ конструирования нового объекта путем применения к нему свойств других объектов.

1. Называется (фиксируется, например, на доске или дисплее компьютера) объект, который предстоит усовершенствовать (в целом изменить с какой-либо целью).
2. Произвольно (без намеренной связи с изучаемым) называются (фиксируются) другие объекты (в основном обозначаемые существительными).
3. У объектов (пункт 2) выделяются признаки, характеристики (в основном обозначаемые прилагательными).
4. Эти признаки применяются к исходному объекту (пункт 1), и на базе новых сочетаний ведется поиск неординарного решения.

Методы работы над проектом

Проективный метод — один из методов исследования личности. Основан на выявлении проекций в данных эксперимента с последующей интерпретацией. Проективный метод характеризуется созданием экспериментальной ситуации, допускающей множественность возможных интерпретаций при восприятии ее испытуемыми. За каждой такой интерпретацией вырисовывается уникальная система личностных смыслов и особенностей когнитивного стиля субъекта.

Основное отличие качественной методологии исследований заключается в возможности раскрыть субъективные причины поведения человека. Часто эти причины неосознанны, и понять их достаточно трудно. В этой ситуации на помощь исследователю приходит проективный метод и составляющие его проективные методики.

Методы работы над проектом

Проективные методики широко применяются в исследованиях рынка, так как производителям и рекламным агентствам важно ответить на вопросы:

- Почему потребителям нравятся или не нравятся те или иные товары?

- Почему они привыкли покупать их именно в этом месте продажи?

- Что влияет на их решение о выборе того или иного продукта?

- Какой имидж марки сложился в глазах потребителей?

- Какие моменты в рекламе могли бы оказать влияние на желание потребителей купить продукт?

- Какие герои \ персонажи могут быть использованы в рекламе? и т.д.

Методы работы над проектом

Проективные методики позволяют «обмануть» сознание человека и обойти психологическую защиту. То есть, таким образом, мы можем узнать реальное отношение потребителей к исследуемому предмету. Наш исследовательский опыт подсказывает, что чаще всего психологическая защита срабатывает в следующих ситуациях:

Российские потребители часто стесняются отрицательно отзываться об исследуемом продукте, так как подсознательно не хотят обижать модератора. Респонденты воспринимают модератора как человека, пригласившего их в гости, и культурные традиции не позволяют им плохо говорить о чем-либо, что принадлежит хозяину дома, в который они пришли.

Часто материальная неспособность приобрести какой-либо продукт или услугу является причиной отрицательного отношения потребителей к этому продукту или услуге. Поэтому при обсуждении с помощью прямых вопросов модератор не сможет получить информацию о реальном отношении потребителей

Методы работы над проектом

В некоторых случаях респонденты не могут вербализовать мотивы собственного поведения, так как не осознают их.

Иногда отрицательное отношение к стране-производителю исследуемого продукта мешает выяснить особенности восприятия самого продукта.

При обсуждении «горячих» тем, то есть подразумевающих наличие различных точек зрения и воспринимающихся эмоционально (например, политика), респонденты не склонны спорить и отстаивать свою точку зрения, скорее всего, будут подсознательно стремиться согласиться с большинством.

Методы работы над проектом

Классификации проективных методик, принятых в маркетинговой практике:

1. Ассоциативные (Association)
2. На завершение задания (Completion)
3. Конструирующие (Construction)
4. Экспрессивные (Expressive)
5. Ранжирование (Choice-ordering)



Методы работы над проектом

Ассоциативные методики. Процедура заключается в том, что респондентов просят сказать, написать или выбрать из предложенных методов то, что у них ассоциируется с исследуемым предметом.

Существуют различные варианты ассоциативных методик:

- Словесные ассоциации,
- Персонификация,
- Картинки и слова, (ассоциации на визуальные стимулы) и т.д.

Методы работы над проектом

Словесные ассоциации — как устные, так и письменные, могут применяться при тестировании названий, выявлении отношения респондентов к определенной марке, группе товаров, рекламе и т.д.

Персонификация — вербальная или невербальная (с использованием портретов) используется для выяснения типажа постоянного потребителя исследуемой марки (при подборе актеров для рекламы), а также для выяснения особенностей имиджа марки или продукта, сложившегося в глазах потребителей.

Картинки и слова — методика с применением визуальных и/или словесных стимулов, используются как при тестировании названия, так и для выяснения имиджа марки, продукта или категории продукта. Респондентов просят выбрать те картинки и слова, которые ассоциируются у них с исследуемым предметом.

Методы работы над проектом

Методики на завершение задания

закключаются в том, что респондентов просят закончить незавершенные стимулы, например, незаконченные предложения, рисунки и т.д.

Примерами методик на завершение задания могут служить:

- Незаконченные предложения
- Незавершенные рисунки
- Бранд мэпинг (Brand mapping) и т.д



Методы работы над проектом

Незаконченные предложения — весьма популярная методика, применяемая в самых разнообразных исследованиях. Она может иметь некоторые интерпретации, например, респонденту предлагается самому дописать предложение или выбрать из нескольких предложенных вариантов.

Незавершенные рисунки также имеет различные модификации. Например, для выяснения представления респондентов о портрете потребителя исследуемого продукта, их просят дорисовать определенные детали на портрете человека. Для того, чтобы выяснить понравился или не понравился детям-респондентам исследуемый продукт, их просят дорисовать выражение лица человечка и т.д.

Бренд мэппинг (Brand mapping) — часто используемая методика, которая применяется для выяснения преимуществ и недостатков марки по сравнению с конкурентами, а также для понимания восприятия позиционирования марки. Кроме того, данная методика помогает найти место на рынке, которое может занять новая марка. При использовании этой методики респондентов просят сгруппировать марки по какому-либо признаку или расположить их на системе координат.

Методы работы над проектом

Конструирующие методики заставляют респондентов создать (вербально или невербально) что-либо. Это может быть коллаж на определенную тему или какая-нибудь ситуация.

Среди методик, относящихся к этой группе:

- Модифицированный ТАТ (Тематический Апперцепционный Тест)
- Баблз (Bubble drawing)
- Коллаж
- Проективные вопросы и т.д.



Методы работы над проектом

Модифицированный ТАТ применяется с целью изучения глубинных мотивов поведения потребителей в той или иной ситуации, а также для исследования имиджа марки или продукта, сложившегося в глазах потребителя. Респондентам показывают картинки, на которых изображена какая-либо ситуация (например, ситуация покупки), и просят рассказать о том, что думают и чувствуют герои этой картинки, а также что случилось с ними до той ситуации, что изображена на картинке, и после.

Баблз (Bubble drawing) отличается от модифицированного ТАТа тем, что респондентов не просят рассказать о событиях предшествовавших нарисованной ситуации и следующих за ней, но преследует те же цели.

Методы работы над проектом

Коллаж помогает выяснить особенности восприятия потребителями исследуемой марки, продукта или компании, а также может быть полезным при подборе визуальных символов при создании рекламы.

Проективные вопросы помогают респондентам в завуалированной форме объяснить свое поведение. Вопрос начинается с некоторого утверждения, якобы высказанного другими респондентами. Далее респондентов просят объяснить (письменно или устно) причины, заставившие лжереспондента высказать такую точку зрения, и высказать свою точку зрения.

Методы работы над проектом

Экспрессивные методики используются в отечественной практике достаточно редко. Акцентом внимания методик этого типа является эмоциональное восприятие потребителями исследуемой марки, продукта, категории продукта и т.д. Данные, полученные с помощью этих методик, позволяют понять не только отношение потребителей, но и образы, которые в сознании потребителей ассоциируются с этой маркой, продуктом или категорией продукта.

Эти методики особенно хорошо применять при исследовании таких продуктов, результат действия которых во многом придумывается потребителями (например, шампунь, духи, анальгетики), так как респондентам трудно описать этот результат с рациональной точки зрения.

К экспрессивным методикам относятся:

- Психорисунки
- Ролевые игры

Методы работы над проектом

Психорисунки. Процедура методики заключается в том, что респондентов просят нарисовать какую-либо хорошо известную марку так, чтобы отобразить графические элементы, которые ассоциируются у них с этой маркой.

Ролевые игры. Существуют различные варианты этой методики. Мы приведем пример методики «Игра в...». Цель этой методики — выяснить не только что именно потребители говорят о марке, но и как именно они это говорят. При применении методики респондентов просят от имени какой-либо марки (продукта, рекламы и т.д.) обратиться к потребителям в той манере (голос, тон, язык), которую могла бы использовать эта марка (продукт, реклама и т.д.). При этом их просят обратить внимание на «свои» преимущества перед конкурентами.

Методы работы над проектом

Ранжирование (choice-ordering) — к этой группе относятся методики, которые имеют более структурированные стимулы. Методика имеет множество модификаций.

Например, респондентам раздают списки характеристик исследуемого продукта или рекламы и просят выбрать те характеристики, которые наиболее ему\ей соответствуют; или просят проранжировать характеристики по какому-либо признаку (например, по степени важности).

Методы работы над проектом

Пример исследования с применением проективных методик на стадии разработки рекламной кампании.

Описание ситуации. В связи с тем, что услуги сотовой связи стали более широко доступны, расширилась целевая аудитория пользователей. У Компании X, оператора сотовой связи, появилась необходимость создания рекламной кампании, ориентированной на нового потребителя. Было решено провести качественное исследование (фокус группы), в которых участвовали как потенциальные, так и реальные пользователи услуг сотовой связи.

Цель исследования. Выяснить основные мотивы пользования услугами сотовой связи.

Методы работы над проектом

Задачи:

- Определить группу мотивов пользования услугами сотовой связи
- Выяснить основной мотив пользования
- Проанализировать имидж компании, предоставляющей эти услуги
- Определить антураж и персонажей, которые могли бы быть задействованы в новой рекламной кампании.

Необходимо отметить, что исследование не ограничивалось только проективными методиками, однако предметом интереса являются именно они.

Методы работы над проектом

Незаконченные предложения.

Респонденты должны продолжить следующие предложения:

- Мне кажется, что в последнее время сотовая связь стала...
- Мой друг хочет купить сотовый телефон, потому что...
- Люди, которые пользуются услугами сотовой связи...
- Когда я вижу человека с сотовым телефоном, я думаю, что он...

Ранжирование мотивов.

Респондентам раздают бланки, на которых изображены мотивы, и просят разложить в порядке важности.

Ролевая игра.

Два респондента от имени компании X обращаются к своим потребителям, рассказывая им о своих преимуществах перед конкурентами.

Невербальные ассоциации.

Из большого набора фотографий на различные темы респондентов просят выбрать те, которые ассоциируются у них с Компанией X.

Методы работы над проектом

Коллаж. Респонденты составляют коллаж на тему Компания X.

Вербальная персонификация. Респонденты описывают типичного пользователя услуг сотовой связи, предоставляемой Компанией X.

Невербальная персонификация. Участникам дискуссии предлагается большое количество изображений людей. Они выбирают тех людей, которые, по их мнению, могли бы пользоваться услугами Компании X.

Проблемы и пути решения

Возникающие в процессе реализации проекта проблемы можно условно разделить на несколько групп и порекомендовать некоторые методы их наиболее эффективного решения.

Проблема 1. Моральный дух команды: если моральный дух слаб, разумно укреплять его «снизу вверх», повышать уверенность сотрудников в себе, обеспечивать дополнительную поддержку. Если моральный дух силен, не обольщайте себя тем, что все идет хорошо, — у команды может быть просто завышена самооценка.

Проблема 2. Состав команды: рекомендуется решать кадровые проблемы самостоятельно и мирно.

Проблема 3. Неэффективность управления крупным проектом: можно разбить команду на подкоманды, планируя их взаимодействие.

Проблема 4. Создание дружеской атмосферы: если в проекте участвуют сотрудники, имеющие сложные отношения друг с другом, не стоит заставлять их работать вместе. Нужно организовать выполнение задач таким образом, чтобы ограничить их контакт.

Проблема 5. Управление технологией: неразумно воспринимать технологию как должное — любая технология требует управления и активной оценки ее использования.

Проблемы и пути решения

Проблема 6. Изъятие из проекта критически важных ресурсов: следует с самого начала учитывать, что такая угроза существует; четко представлять себе потребности, настаивать на получении определенных ресурсов, учитывая при этом состояние бизнеса фирмы в целом.

Проблема 7. Низкие показатели деятельности и отставание от графика: прежде всего необходимо выявить причины ее возникновения (задачи не были включены в план; проект вовремя не получает ресурсов; команда не выполняет работу в срок и т. д.).

Проблема 8. Координация работы с поставщиками и подрядчиками: еще до начала проекта следует выяснить личный интерес поставщика или подрядчика и использовать его. При выборе поставщиков или подрядчиков необходимо четко формулировать задачи проекта. Для облегчения координации работы с ними выявить зависимости между проектами; определить способы контроля качества и изменения графика и приоритетов; установить процесс координации между проектами на уровне менеджера проекта и ниже.

Проблемы и пути решения

Рассмотрим три проблемы, которые могут возникнуть в группах, их причины и возможные пути решения.

Проблема 1. Низкие результаты работы. Клиент считает, что группа не заинтересована в решении проблемы и ее члены не способны работать вместе.

Возможные причины:

- члены группы не могут достичь согласия по поводу задачи группы;
- задача группы в отношении результата и ресурсов была поставлена нечетко;
- менеджеры не справляются с работой;
- руководитель проектной группы не имеет соответствующих полномочий или лидерских качеств;

Возможные способы коррекции ситуации:

- более четко сформулировать задачу группы;
- прояснить разделение функций и подотчетность в группе;
- организовать тренинг руководителю группы по лидерству;
- провести тренинг для членов группы по техническим и функциональным навыкам.

Проблемы и пути решения

Проблема 2. Личностные конфликты в группе. В команде проекта существуют очень сильные противоречия.

Причины межличностных конфликтов в группах:

- члены группы уверены в том, что именно они, а не менеджер, несут полную ответственность за результаты работы группы;
- руководитель группы не распределил задания и ответственность между членами группы.

Возможные пути решения проблем:

- дать понять членам группы, что руководитель отвечает за результат ее работы;
- объяснить каждому сотруднику круг его обязанностей и ответственности и провести общее собрание для разрешения возникших конфликтов.

Проблемы и пути решения

Проблема 3. Члены группы не могут работать как одна команда. Одна из наиболее распространенных проблем, как в функциональных, так и в проектных группах.

Возможные причины:

- руководители не могут прийти к согласию по поводу конкретной задачи группы и подотчетности;
- задача группы была поставлена нечетко с точки зрения результата и ресурсов.

Решение: проконсультировать менеджмент по поводу распределения между ними полномочий и ответственности.

Во всех трех случаях мы рассматривали ситуации с иерархической структурой группы. Предположим, мы имеем дело с группой партнеров. В зависимости от предполагаемых причин проблем, можно предложить одно из следующих решений:

- обсудить совместно значимость разделения обязанностей и распределить сферы ответственности между членами группы;
- провести обучение членов группы по лидерству, навыкам межличностного общения и техническим. Особый акцент сделать на коллективных обсуждениях, разрешении конфликтов.