

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждения высшего образования

«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

Кафедра бизнес-информатики и систем управления производством

Реферат

по дисциплине

«Системно-архитектурный подход к управлению ИТ-проектами на предприятии»

на тему:

«Методологии гибкого управления проектами»

тема ВКР:

«...»

Направление подготовки:

09.03.03 «Прикладная информатика»

38.03.05 «Бизнес-информатика»

Профиль: Экономика

Профиль: Архитектура предприятия

Семестр 5

Выполнил:

Анаджиб Араби Адум

(Ф.И.О. студента)

БПИ 19-7

(№ группы)

(дата сдачи)

Подпись: _____

Проверил:

(Ф.И.О преподавателя)

(оценка)

(дата проверки)

Подпись: _____

Москва 2021

Оглавление

- Введение

1. Анализ подходов к управлению проектами на основе классической и гибкой методологии	1
1.1 Введение в гибкие методологии управления проектами	2
1.2 Критика и проблемы гибкого управления проектами	3
1.3 История развития взглядов на гибкие методологии	4
1.4 Гибкие методологии в сравнении с традиционным подходом к управлению	5
1.6 Ключевые факторы успеха ИТ проектов, использующих гибкие методологии	6
1.6 Ситуационный подход в управлении проектами в сфере информационных технологий.....	7
1.7 Общее описание ИТ проектов	8
1.8 Особенности управления проектами в разных странах	9
1.9 Этнокультурные особенности проектной деятельности в России.....	10
1.10 ереход на agile с традиционного подхода к управлению проектами	11

Выводы

Введение

Сегодня мы живём в мире, в котором информация стала основным продуктом и ресурсом общества. Деятельность практически всех компаний так или иначе связана с её переработкой, хранением, производством и использованием. Таким образом, информационные технологии плотно вошли в нашу жизнь, стали её неотъемлемой частью. Информационное общество характеризуется колоссальной скоростью развития и изменения. Такого не наблюдалось ещё несколько десятилетий назад: инженер мог получить образование, и этих знаний ему хватало на всю жизнь. Сейчас же появилась необходимость не просто периодического повышения квалификации, а непрерывного обучения в течение всей жизни. Словом, темп изменений окружающей среды сильно возрос, поэтому появилась необходимость справляться с изменениями среды. Так в области разработки программного обеспечения (ПО) со временем появилась концепция гибкой разработки. Она позволяло адекватно справляться с изменениями среды и создавать продукт, необходимый заказчику.

Сейчас данная концепция значительно переросла рамки разработки ПО и стала, фактически, некоторой альтернативой традиционному подходу в управлении проектами во всех сферах. Но особенно она популярно всё же в сфере информационных технологий (ИТ), в силу динамичности этой области. Однако несмотря на растущую популярность и текущую скорость изменений в бизнес-среде, многие компании по-прежнему придерживаются традиционного подхода. Agile (гибкий) подход для них является, как правило, незнакомым, поэтому переход на новую методологию может вызывать сложности. В такой ситуации полезно иметь набор ключевых точек, на которые стоит обратить особое внимание. В литературе они называются ключевые факторы успеха (КФУ). В зарубежной литературе присутствует значительное число работ на эту тематику, однако в России данная область только начинает развиваться, поэтому работ на эту тему практически нет. В то время как социокультурные факторы, соответствующие разным странам, значительно влияют на процесс управления. И стоит принимать это во внимание при работе с проектами.

Целью данной работы будет заполнить пробел в исследованиях: рассмотреть ключевые факторы успеха проектов в сфере ИТ, использующих agile методологии, в России и предоставить рекомендации по их практическому использованию

Для этого будет необходимо осуществить следующие задачи:

1. Идентифицировать вероятные КФУ с помощью анализа литературы.
2. Провести глубинные интервью с менеджерами для уточнения и дополнения КФУ.
3. Спроектировать и провести онлайн-анкетирование менеджеров проектов в IT, работающих с гибкими методологиями
4. Проанализировать результаты.
5. Составить рекомендации для менеджеров

Объектом работы выступают ключевые факторы успеха проектов.

Предметом являются ключевые факторы успеха проекта в сфере IT, использующего гибкие методологии.

Для того чтобы сформировать рекомендации для менеджеров agile проектов, необходимо выявить факторы, которые оказывают наибольшее влияние на успех проекта. Важно сделать это именно опираясь на российских менеджеров, так как управление в разных странах отличается в силу социокультурных факторов. Поэтому необходимо осуществить сбор первичной информации: вторичная отсутствует.

Методом для сбора является опрос менеджеров проектов в IT относительно их проекта, выполненного с использованием гибких методологий. Формирование опроса проходило в 3 этапа:

1. Формирование первичного перечня КФУ на основе имеющейся литературы
2. Уточнение КФУ в ходе неструктурированного интервью с 3 менеджерами проектов
3. Составление опросника и пилотажное тестирование

Полученные данные проанализированы на предмет наличия связи между успешностью проекта и различными переменными. В качестве методов анализа использованы коэффициенты корреляции и регрессионный анализ, проведённые с использованием SPSS.

Результаты исследования будут полезны как менеджерам, уже работающим с agile методологиями, так и тем, кто только собирается применить их в одном из будущих проектов или внедрить в своей организации. В первом случае рекомендации, выработанные в работе, позволят диагностировать проблемы, если они имеются, и пересмотреть взгляд на то, какие аспекты деятельности требуют наибольшего внимания. Для новичков же будет полезно использовать рекомендации как стартовую точку и для правильно расстановки акцентов в будущем проекте.

1. Анализ подходов к управлению проектами на основе классической и гибкой методологии

1.1 Введение в гибкие методологии управления проектами

Методологии управления проектами в сфере ИТ можно глобально разделить на два подхода:

- Традиционный
- Гибкий (итеративный)

Традиционный - базируется на достаточно жёстком планировании проекта до запуска и минимальным вмешательствам после. При таком подходе каждая последующая фаза начинается после предыдущей: реализация после планирования и так далее. При этом возврата к более ранним фазам не предусмотрено, поэтому такой метод иногда называют водопадным. Традиционный подход соотносится с классическим стандартом управления проектами от PMI - PMBoK. В частности хорошо описывает процесс определения управления проектом:

Приложение знаний и навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

Гибкие методологии, в свою очередь, менее привязаны к планированию и предполагают совсем иной жизненный цикл - итерации. Такой подход позволяет работать более эффективно в условиях быстро меняющейся бизнес-среды. Главное отличие - взгляд на изменения на разных стадиях проекта. При традиционном подходе изменения на поздних этапах нежелательны и связаны с большими затратами. Гибкие методологии - поощряют изменения на всех этапах. Это делает их более конкурентоспособными в текущих реалиях.

На сегодняшний день гибкие методологии являются хорошей альтернативой традиционному подходу и широко применяются в различных высокотехнологичных сферах, особенно в сфере ИТ. Причиной является тот факт, традиционный подход испытывает значительные затруднения, когда требования к проекту могут поменяться практически на любой стадии, так как необходимо реагировать на стремительно изменяющуюся среду. Ещё более сложный случай - конечный результат продукта не совсем ясен, то есть необходимо разрабатывать, не

зная до конца, что получится. Гибкие методологии в таких ситуациях выглядят более предпочтительно.

Практика использования методологий также подтверждает эти выводы: доля Agile проектов в общем массиве неуклонно растёт (с 2% в 2002 до 9% в 2010), в то время как традиционные подходы теряют популярность, что особенно заметно в области разработки приложений.

Управление проектами существует на различных уровнях иерархии. В представлении (Maylor, Brady, Cooke-Davies, & Hodgson, 2006) она выглядит следующим образом



Рисунок 1. Окружение проекта

Изначально данная схема была направлена на проекты по разработке программного обеспечения, однако примерно в таком же виде она существует и в других проектах в ИТ. При этом очевидно, что (Maylor, Brady, Cooke-Davies, & Hodgson, 2006) выделяют конкретные Agile методологии, как SCRUM и XP в качестве методологий уровня команды.

1.2 Критика и проблемы гибкого управления проектами

Однако agile подход к управлению проектами имеют и определённые недостатки, отмеченные многими исследователями. В частности (Coplien & Harrison, 2004) отмечают, что многие менеджеры сегодня «словно лемминги» следуем за последними трендами, вместо того чтобы заботиться об использовании оптимального подхода. Кроме того (Coplien & Harrison, 2004) обеспокоены тем, что Agile отходит от принципов, заложенных в Manifesto. Всё чаще стремление направлено на сам факт применения agile подхода без осмысления лежащих в его основе принципов.

В качестве одного из основных рисков agile проекта (Boehm & Turner, 2003) выделил возможные ошибки при разработке, так как усложняется контроль со стороны из-за отсутствия документации.

Существует точка зрения, что в силу того, что для agile проекта требуется более подготовленная в техническом плане и достаточно самостоятельная команда, успех проекта во многом обеспечен именно этим фактом, а не применением какой-либо методологии (Cohen, Lindvall, & Costa, 2004). В таком случае большинство исследований, касающихся эффективности подхода становятся необъективными.

1.3 История развития взглядов на гибкие методологии

Agile методологии - целый набор различных методик: SCRUM, Xtreme programming, Lean и другие, но объединяет их соответствие 4 базовым принципам, описанным в Agile Manifesto в 2001 году:

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
- Работающий продукт важнее исчерпывающей документации
- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта
- Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

Тем не менее, Agile не появился в 2001 году в головах нескольких человек, на самом деле история его развития насчитывает несколько десятков, и Manifesto явился лишь закреплением основ.

Несовершенство существующего подхода осознавалось задолго до 2001 года, и предпринимались попытки применения новых подходов. Уже в 1970-1980 годах применялись итеративные и инкрементные методологии, которые имели серьёзные преимущества в скорости реализации проектов и их эффективности. Например, EVO, RAD, DSDM- всё это методологии очень близкие к идеям гибкого управления проектами, они появились и использовались задолго до манифеста. Многие даже имели определённый успех: в 1988 году компания представила свою методологию Rapid Iterative Production Prototyping (RIPP), благодаря которой им удалось

значительно сократить время разработки программного обеспечения. Компания гарантировала клиентам готовый продукт в течение 90 дней или возврат денег.

1.4 Гибкие методологии в сравнении с традиционным подходом к управлению проектами

Несмотря на достаточно долгий период успешного применения в различных проектах, многие менеджеры до сих пор относятся скептически к agile методологии и предпочитают традиционные методы. Такая позиция частично обоснована: все проекты уникальны и требуют различного подхода. Этот аспект хорошо описан в статье (Fernandez & Fernandez, 2008). Ответ на вопрос кроется в ситуации применения. Авторы выделяют 4 типа начальных условий проекта:

1. Цель и путь её достижения определены
2. Определённая цель, без пути достижения
3. Определённый путь, без определённой цели
4. Неопределённая цель и путь

В различных ситуациях более эффективным может оказаться традиционный подход, в других же - гибкий. В стандартном проекте с ясной и легко достижимой целью традиционный подход может оказаться эффективнее и проще, так как изменения в дальнейшем маловероятны. В ситуации, когда что-либо неизвестно, появляется неопределённость. Традиционный подход не очень эффективен в подобной ситуации: повышаются риски, так как стоимость изменения очень высока. В ситуации неопределённости цели, или пути, или всего вместе гибкие методологии проявляют себя лучше, так как поддерживают изменения на всех этапах и не требуют полного понимания конечного результата в самом начале.

1.5 Ключевые факторы успеха IT проектов, использующих гибкие методологии

Когда менеджер, который до этого придерживался традиционной методологии в своей работе, решает применить гибкий подход в следующем проекте, ключевой вопрос, который возникает - на какие факторы стоит ему и команде обратить внимание. Существует много аспектов, которые, безусловно, не могут быть опущены, но для эффективного применения новой

методологии важно знать, на какие стоит сделать максимальный акцент. При этом в Agile Manifesto важные принципы наоборот описаны слишком абстрактно и не применимы непосредственно в работе. Для будущего применения нужны более конкретные рекомендации, поэтому уже существует значительный пласт работ, в которых описаны ключевые факторы успеха проектов.

Точек зрения на понятие успешности проекта много, однако наиболее известны и признаны в управлении проектами 3 показателя: стоимость, время, качество. Такой подход часто называют проектным треугольником и изображают в следующем виде:



Рисунок 2. Проектный треугольник

Подобная графическая интерпретация демонстрирует взаимосвязь этих компонентов и их взаимное влияние: попытки сократить время на реализацию проекта приводят к падению качества, либо увеличению стоимости и т.д.

Первым концепцию ключевого фактора успеха предложил (Daniel, 1961) в своей статье в Harvard Business Review «Management Information Crisis». Более подробно термин раскрыл (Rockart, 1979):

Ключевые факторы успеха - «несколько ключевых областей, в которых необходим положительный результат, для достижения успеха организации». Таким образом, это самые важные для менеджмента области, внимание к которым критически важно для успешной реализации проекта. Это те самые 20%, которые приносят 80% результата согласно принципу Парето.

Стоит отметить, что модель КФУ является сравнительно хорошей моделью, но она, как и любая другая модель, имеет некоторые недостатки и упрощения:

Однофакторность. Модель учитывает каждый фактор в отдельности, тогда как связь между факторами не менее важна (Nandhakumar, 1996)

Статичность. Модель предполагает, что внедрение или проект не изменяются со временем, при этом на практике на различных этапах тот или иной фактор может быть наиболее важен для успеха (Larsen & Myers, 1999).

Ключевые факторы успеха (КФУ) для управления проектами довольно хорошо освещены различными авторами. (Fortune & White, 2006) В своей статье проанализировали 63 публикации и выделили самые популярные КФУ. Оказалось, что у исследователей нет единогласия во мнениях: поддержка руководства, чёткие и реалистичные цели, детальный план - факторы, получившие наибольшее количество упоминаний, встречались все три вместе только в 17% работ.

В области IT проектов также есть определённый пласт работ по данной проблематике, однако и в данном случае консенсуса среди исследователей нет. (Misra, Kumar, & Kumar, 2009) В своей работе провели масштабное исследование ключевых факторов успеха в проектах, использующих гибкие методологии. Авторы акцентировали своё внимание на разработке программного обеспечения, но никаких существенных препятствий для распространения выводов на IT сферу в целом нет.

Помимо беспрецедентно большой выборки из 241 респондента, достоинством исследования является структура из 14 ключевых факторов успеха Agile проектов, которая была построена на основе анализа существующих работ и протестирована с помощью опроса.

1.6 Ситуационный подход в управлении проектами в сфере информационных технологий

С каждым годом увеличивается разнообразие проектов - по сферам бизнеса, масштабу и другим факторам. В ответ на это менеджеры разрабатывают новые методы управления этими проектами. Надёжный контроль возможен только тогда, когда управляющая система имеет разнообразие действий не ниже, чем разнообразие вероятных действий управляемой системы. Так звучит изложенный в более понятных терминах «Закон о необходимом разнообразии» сформулированный математиком Уильямом Эшби в книге «Введение в Кибернетику». В первоначальном варианте он был сформулирован для технических систем

и звучал следующим образом: «Разнообразие исходов [ситуации], если оно минимально, может быть еще более уменьшено лишь за счет соответствующего увеличения разнообразия, которым располагает регулятор» (Эшби, 2015) в главе 11. Но этот же закон работает и для других систем, таких как организация или проект, впоследствии его даже стали называть «Первым законом управления». Таким образом, для эффективного управления необходимо увеличивать разнообразие возможных действий - использовать разные методологии и их комбинации.

Многие исследователи и практики до сих пор считают, что проекты похожим друг на друга и ими можно управлять одинаково (Shenhar, 2001). Однако всё большую популярность набирает ситуационный подход, согласно которому необходимо подбирать методологию под каждый проект индивидуально в зависимости от ряда факторов: условий внешней среды, характеристик организации и самого проекта. В условиях растущего количества альтернатив при выборе методологии перед менеджерами проектов стоит сложная задача выбора правильного варианта.

(Howell et al., 2010) в своей работе на основе анализа литературы предложили модель, позволяющую соотнести особенности проекта и наиболее эффективную методологию.

Рисунок 3. График Неопределённость - последствия

По горизонтальной оси представлена степень неопределённости, по вертикальной - значимость последствий. В эти 2 измерения включены все факторы, выделенные авторами при анализе литературы:

- Степень неопределённости включает неопределённость, сложность и срочность проекта
- Значимость последствий - критичность последствий и ответственность команды.

На графике у каждой методологии есть «зона комфорта», внутри которой она наиболее успешно применяется. Например, для Agile это проекты любого уровня неопределённости, не несущие серьёзных последствий, т.е. провал или успех которых не поставят под угрозу существование компании. В случае пересечения зон, рекомендуется применять методологию, которая проще и дешевле в применении.

На практике руководители не используют одну и ту же методологию в чистом виде - чаще это комбинация двух подходов. Определённую пользу для проекта может принести тот или иной инструмент, если применить его в правильных условиях.

Рассмотрением такого гибридного подхода занялись (Baird & Riggins, 2012) статьи «Planning and sprinting: Use of a hybrid project management methodology within a CIS capstone course». В качестве проектных команд у исследователей выступали группы студентов, выполнявших определённый проект. Этот факт, конечно, накладывает некоторые ограничения на применение результатов: переносить прямо в сферу бизнеса можно с трудом.

Гибридный подход авторов заключался в следующем: проект выполняет короткими итерациями со спринт бэклогом и презентацией полученной работы преподавателям после каждого спринта. Отличие от Scrum в данном случае заключалось в первом спринте: студенты вместо попыток создания продукта сразу, с нуля в ходе первой итерации производили план - представление дальнейшей работы. По замыслу исследователей такой подход должен был помочь студентам на первых этапах, не теряя преимуществ scrum и возможность беспрепятственных даже поздних изменений.

Результаты исследования показали, что и преподаватели (условно представлявшие собой клиентов) и участники команд остались довольны процессом реализации и конечным продуктом. Исследователи продемонстрировали, как можно решить некоторые проблемы гибкого управления проектами, например, одну из наиболее важных - сложность с долгосрочным планированием. В Scrum планирование производится в основном на текущий спринт, а не на долгосрочный период. Эту проблему частично помогло решить изменение цели первого спринта на производство плана. Хотя исследователи отметили небольшое снижение мотивации из-за этого процесса, польза планирования перевешивает этот фактор.

1.7 Общее описание ИТ проектов

В первую очередь стоит определить, что включает в себя понятие ИТ. ИТ - information technology принято называть всё, что связано с обработкой, хранением и использованием

информации, однако в последнее время, в связи с развитием компьютерной техники и интернета, ИТ в первую очередь связывают именно с ними. В данной работе под ИТ проектом будет пониматься проекты в области разработки программного обеспечения, Информационной безопасности, корпоративных систем.

ИТ, на сегодняшний день, - одна из наиболее динамично развивающихся сфер. Компании не могут обойтись без различных систем (системы безопасности, CRM, ERP систем) и серверов, поддерживающих бизнес, так и без сайтов и страничек в социальных сетях. На сегодняшний день значительное количество проектов в сфере ИТ завершаются с превышением бюджета, сроков, либо оборачиваются полной неудачей. Согласно отчёту CHAOS Summary 2010 (“CHAOS Summary 2010,”[Электронный ресурс] 2010) только 37% проектов завершаются успешно. Ещё 42% испытывают затруднения по срокам, бюджету или качеству, а оставшиеся 21% - считаются полностью проваленными. Хотя наблюдается определённая положительная тенденция, серьёзных улучшений пока не приходится. 37% довольно малая часть от общего количества проектов. Данный отчёт в основном акцентируется на проектах по разработке программного обеспечения, однако похожая ситуация наблюдается и с другими проектами.

Одной из отличительных характеристик, помимо быстрого развития и изменения, является степень критичности последствий. Для ИТ проектов разнится значительно больше, чем в других сферах: проект доступа к системам государственной статистики и разработка системы управления полётами имеют совсем разные последствия ошибки при реализации. В строительстве, например, интересные с точки зрения управления проекты, как правило, являются критичными и несут серьёзные последствия, что могут разорить компанию.

1.8 Особенности управления проектами в разных странах

На сегодняшний день достаточно большое влияние уделяется социокультурным факторам, влияющим на управление организацией или проектом. Понятие национальной экономической культуры как совокупности норм и ценностей в сфере экономической деятельности является одним из ключевых в рамках научной дисциплины «Организационное поведение».

Наиболее популярную типологию ценностей организации представил Г Хофштед: в его терминологии представлено 5 индексов, которые зависят от национальной культуры.

- Индивидуализм - коллективизм
- Дистанция власти
- Избегание неопределённости
- Феминность - маскулинность
- Ориентация на долгосрочную

Первоначально было выделено 4 измерения, последнее - Ориентация на долгосрочную перспективу, было добавлено в последующих работах. Данные для анализа культурных ценностей были получены автором во многом случайно, когда он работал психологом в крупной межнациональной корпорации - IBM, и занимался там исследованием. За время проведения с 1967 по 1971 было проанализировано более 116000 сотрудников из множества стран.

Рассмотрим подробнее каждое культурное измерение и его влияние на управление проектами.

Индивидуализм - коллективизм. В странах с преобладающей культурой индивидуализма общество даёт индивиду значительно больше свободы, меньше связывает его с окружающими: он заботится только о себе и, возможно, ближайших членах семьи. В более коллективистских странах люди ближе друг к другу и ощущают себя включёнными в группу. Они разделяют групповые интересы и мнения, а группа в некоторой степени защищает их, даёт поддержку в беде. Есть сильная зависимость между душевым ВВП и степенью индивидуализма: индивидуалистские страны, как правило, богаче. Управление проектами - идея появившаяся в индивидуалистских странах. В более коллективистских странах, гибкие структуры и временный характер проектов ставят людей в положение, когда они не привязаны к какой-то определённой группе и испытывают отчуждённость. Это непривычная для них ситуация. Для того чтобы избежать подобной ситуации (Hofstede,

1983) предлагает больше внимания уделять отношениям людей в проекте. Лучше использовать сложившиеся команды или формировать их из людей одной группы. Стоит также учитывать при планировании сроков время на установление отношений в команде.

Дистанция власти. Следующее измерение связано с понятием неравенства. Люди неравны от природы в силу физических и интеллектуальных различий. Некоторые страны дают этому неравенству усилиться (высокий уровень дистанции власти), некоторые наоборот - стараются его сократить (низкий уровень).

Избегание неопределённости. В некоторых странах людей настраивают на то, что неопределённости не нужно бояться, её нужно принять. Они легче идут на риск, более спокойно относятся к поведению и мнениям, отличным от их собственного. Эти страны имеют низкий уровень избегания неопределённости. В противоположность им, страны с высоким уровнем, стараются «совладать» с будущим. А так как будущее непредсказуемо, жители этих стран стараются создать институты для обеспечения безопасности и уменьшения риска. Это могут быть технологии, законы, религии (в том числе и наука, в некотором смысле).

По двум измерениям - Дистанции власти и Принятию неопределённости, страны были расположены в плоскости.

Рисунок 4. Распределение стран по кластерам, в зависимости от культурных особенностей

Горизонтальная ось - индекс дистанции власти, вертикальная ось - индекс принятия неопределённости. Страны разбились на несколько кластеров. Правый верхний угол соответствует модели «семьи» - высокая дистанция власти, низкий индекс принятия неопределённости. Правый нижний угол - модель «пирамиды» высокий индекс дистанции власти и принятия неопределённости. Левый нижний - «хорошо смазанная машина», низкий индекс дистанции власти и высокий принятия неопределённости. Левый верхний угол - «деревенский рынок», низкие индексы дистанции власти и принятия неопределённости. Управление проектами предполагает модель «деревенского рынка», когда иерархия не столь важна (их может быть две - проектная и функциональная), важно не бояться

неопределённости и уметь решать конфликты с помощью переговоров (Hofstede, 1983). Для других типов культур необходимо приспособлять управление для достижения лучшего результата.

Маскулинность и феминность. Страны с высоким уровнем разделения ролей по половому признаку (например, учитель - женская работа, водитель - мужская) называют маскулинными, а с низким - феминными. С точки зрения Хофштеда, это измерение не связано существенно с управлением проектами.

В этих терминах Российской культуре соответствует:

- Индивидуализм
- Высокая дистанция власти
- Высокая степень избегания неопределённости
- Феминность
- Ориентация на краткосрочную перспективу

Различия в национальной культуре накладывают определённые ограничения на применение теорий и методологий, написанных для организаций с принципиально другой культурой. Этот фактор отмечен учёными и сейчас активно ведутся исследования в данном направлении.

В Своде Знаний по управлению проектами РМВоК: РМІ культура отмечена как один из важных факторов среды организации. «В свете глобализации понимание влияния культур критически важно» Культура становится критическим фактором в определении успеха проекта». РМВОК. Некоторые исследователи также отмечают, что одно из предположений РМВОК: в управлении проектами существует неизменная часть и вариативная часть, на которую факторы национальной культуры оказывают прямое влияние. Особенно это актуально для проектов, в которые вовлечена мультикультурная команда, либо географически распределённая по разным местам. В Российских условиях - самая большая

в мире и мультинациональная страна, это довольно часто встречающаяся ситуация, поэтому эта тема особенно актуальная для российских менеджеров проектов.

1.9 Этнокультурные особенности проектной деятельности в России

Развитие данной темы в сфере управления проектами в России пока на начальной стадии, однако начинают появляться новые научные труды, например, (Кожевникова, 2013) в работе «Этнокультурные факторы проектной деятельности в России: проблемы и инструменты» представила исследование влияния этнокультурных факторов. В ходе опроса менеджеров проектов из различных компаний (от крупных строительных до небольших ИТ и консалтинговых) были выявлены основные проблемные области управления проектами: управление сроками, качеством, персоналом и содержанием.

Таблица 1 Сравнение россиян с жителями США.

Категория	Оценка проявления у россиян (по сравнению с американцами)
Ориентация на результат	Меньше ориентированы на результат, хотя сознают необходимость его достижения
Работа среди жизненных ценностей	Инструментальная ценность работы (работа как достижение посторонних целей, а не самореализации), как следствие, вторичность работы по отношению к личной жизни
Отношение к вознаграждению	Более чувствительны к материальным ценностям и вознаграждению
Формализм и требования	Признают менее формальный подход, при этом привыкли к давлению на работе
Инициатива и достижения	В меньшей степени готовы проявлять инициативу и не ориентируются на достижения
Доверие и толерантность	Обладают меньшим уровнем доверия и толерантности

Составление подобных таблиц помогает наглядно показать различия в ценностных установках американцев (на которых во многом основаны теории менеджмента и управления проектами) и россиян. Становится очевидна разница, которая не является сверхсерьёзной, но способна оказать влияние на процесс управления.

Эти факты показывают необходимость учета этнокультурных факторов в управлении проектами. Не стоит воспринимать их как черты, присущие каждому человеку из России, и ставящие под опасность применения Agile методологий. Менеджеру просто необходимо осознавать их наличие и стараться преодолеть слабые места и извлечь дополнительную пользу из сильных.

1.10 Переход на agile с традиционного подхода к управлению проектами

Внедрение новой методологии - сложный процесс, который нередко сопровождается различными проблемами, такими как неготовность персонала, сопротивление сотрудников и другие. Как отмечено выше, идентифицированные КФУ представляют собой черты организации, в которой гибкие методологии полностью внедрились в культуру и рабочий процесс. В противном случае, добиться успеха крайне сложно. Поэтому одной из главных задач менеджера проектами внедрить методологию в команду и организации.

В теории управления проектами значительное место занимает оценка зрелости компании, а также построение корпоративной системы управления проектами. Основная идея заключается в том, что организация движется к полноценному внедрению управления проектами постепенно, так как реализация многих инструментов невозможно, если организация ещё к этому не готова.

Важным аспектом при внедрении являются также способности персонала. (Cockburn, 2002) отмечал, что различия людей делают их более или менее приспособленными для определённого типа работы. (Boehm & Turner, 2003) развили классифицию, выделив 5 типов сотрудников:

3 - способны к переосмыслению метода, нарушению его правил для успешного применения в совершенно новой, непредсказуемой ситуации

2 - Способны к приспособлению метода к текущей ситуации

1 А - После обучения способны к использованию различных методов, предполагающих самостоятельный выбор. С опытом могут перейти в категорию 2.

1 В - После обучения способны выполнять стандартные процедуры

-1 - Могут обладать техническими способностями, но не способны или не желают выполнения совместной работы, не разделяют общие методы.

Для успешного внедрения гибких методологий необходимо достаточное количество сотрудников 2 и 3 типа. Если в организации значительная доля негибких сотрудников 1В, внедрение agile подхода рискованно. Стоит рассмотреть плановый, либо гибридный подход, который предполагает более основательное и формализованное планирование. Стоит также отметить, что данный подход даже более соответствует российской организационной культуре (Кожевникова, 2013).

Выводы

Гибкие методологии являются одной из главных альтернатив традиционному подходу к управлению проектами. Особенно эффективны они в условиях постоянно меняющихся условий среды, а значит - и требований к продукту. Подобная ситуация особенно характерна для сферы ИТ. Модель КФУ является хорошим способом показать факторы, которым менеджеру стоит уделить наибольшее внимание. В зарубежной литературе на данную тему нет единогласия: исследователи выделяют разные факторы в качестве ключевых для успех проекта. В России же подобных исследований практически нет. В то время как между странами существуют объективные различия в социокультурных факторах. Они не позволяют с большой долей вероятности проецировать выводы зарубежных исследований на российские компании.

Списка литература

1. Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию. М.: «Альпина Паблишер», 2010. -- 448 с.
2. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. Москва: , 2015. Вып. Ленанд. 432 с.
3. A Guide to The Project Management Body of Knowledge. - PMI, 2008.
4. Cockburn A. Agile Software Development. Boston, MA, USA: Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc., 2002.
5. Cohen D., Lindvall M., Costa P. An Introduction to Agile Methods. , 2004. 1 с.
6. Coplien J.O., Harrison N.B. Organisational patterns of agile software development. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Prentice Hall, 2004. 432 с.
7. Wysocki R.K. Effective Project Management?: Traditional, Agile, Extreme. Indianapolis, IN: Wiley, 2012.
8. Кожевникова Е. Этнокультурные факторы проектной деятельности в России: проблемы и инструменты // Управление проектами и программами (часть 2). 2013. Т. 3. № 35. С. 218-226.
9. Abbas N., Gravell A.M., Wills G.B. Historical roots of agile methods: Where did «Agile thinking» come from? : Springer Verlag, 2008. 94-103 с.
10. Baird A., Riggins F.J. Planning and sprinting: Use of a hybrid project use of a hybrid project use of a hybrid project management methodology within a CIS capstone course // J. Inf. Syst. Educ. 2012. Т. 23. № 3. С. 243-258.
11. [Гибкие методологии управления проектами \(allbest.ru\)](http://allbest.ru)

Антиплагиат