

ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ И РУКОВОДИТЕЛЯ В AGILE МЕТОДОЛОГИЯХ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Кочнев М.М.



Кочнев Михаил Максимович - Руководитель отдела управления продуктами и проектами, SUNLIGHT, г. Москва

Аннотация: в данной научной работе исследованы основные компетенции, которыми должна обладать команда при использовании Agile методологий в реализации проектов. Также определены ключевые компетенции, которыми должен обладать руководитель проекта.

Ключевые слова: методологии управления проектами, IT-проекты, гибкие методологии, Agile, команда, компетенции, руководитель.

Введение

В современном мире, где бизнес-среда постоянно меняется и требует быстрой адаптации, Agile методологии управления проектами получают все большую популярность. В отличие от традиционных подходов к управлению проектами, Agile подход основывается на гибкости, сотрудничестве и непрерывной разработке, что позволяет командам достигать успеха даже в сложных и динамичных условиях.

При переходе на Agile, как командам, так и руководителям, требуется развитие и применение новых компетенций, отличающихся от тех, что используются при управлении традиционными проектами. В традиционном проектном управлении упор делается на планирование, контроль и выполнение заранее определенного плана [1]. В этом случае руководители обычно обладают компетенциями, связанными с детальным планированием, управлением ресурсами и контролем выполнения задач. Однако в Agile методологиях, где применяется итеративный подход и акцент смещается на быструю адаптацию к изменениям, требуются совершенно иные компетенции.

Целью данного исследования является анализ и описание компетенций команды и руководителя, необходимых для эффективного применения Agile методологий в управлении проектами.

Компетенции команды

Перед тем как формулировать компетенции команды, был проведен анализ существующих исследований в данной области. Так, авторы в исследовании [2] разработали модель компетенций команды проекта, работающей по Agile методологии. Модель состоит из четырех основных блоков:

1. Навыки, связанные с определенными ролями в проектной команде.
2. Компетенции, относящиеся к эффективной коммуникации и совместной работе в команде.
3. Компетенции, связанные с инновациями и адаптацией к специфическим условиям инновационного процесса.
4. Личностные качества и компетенции, важные в гибкой командной среде.

Мы, в свою очередь предлагаем дополнить существующую модель дополнительными навыками:

1. Умение сосредоточиться. Участники команды должны быть способны сосредоточиться на ограниченном объеме задач в определенный период времени. Концентрация всех усилий, внимания и творческого потенциала команды должна быть направлена на достижение целей спринта, то есть на создание значимого для клиента результата.

2. Открыто выражать свои мысли. Например, выражать мнение о сложностях и преградах, возникающих при выполнении задач в рамках ежедневных стендапов. В эту же категорию мы относим умение говорить о собственных ошибках, нехватке компетенций, необходимости помощи или дополнительных ресурсов, а также возможность без страха излагать свои идеи.

3. Обязательность: каждый участник команды несет ответственность за достижение целей спринта и выполнение продуктового бэклога. Распределение задач и ответственность за результаты проекта равномерно распределяются между всеми членами команды.

Поскольку в исследовании [2] не дается расшифровки, что конкретно авторы понимают под гибкостью, мы дополним модель собственным пониманием этого аспекта.

4. Гибкость. Представляет способность быстро адаптироваться к изменениям и реагировать на текущую ситуацию. Гибкая команда проявляет мотивацию и способности для эффективной адаптации к меняющимся требованиям клиента и окружающей среды проекта. Она готова обновлять, расширять и развивать свои компетенции в соответствии с новыми запросами, а также изменять свои модели поведения. С использованием своего потенциала и гибких компетенций, команда способна быстро переключаться на новые рабочие условия и приступать к производству продукта с новым или измененным бэклогом, а также осваивать новые технологии, минимизируя затраты времени и ресурсов.

Применение такого широкого понятия как гибкость может быть использовано в следующих ситуациях:

1. Переговоры с заказчиком и другими заинтересованными сторонами на протяжении всего проекта, систематический пересмотр бэклога продукта на основе изменяющихся требований после этих переговоров.

2. Быстрая и качественная адаптация деятельности команды под изменяющийся бэклог продукта.

3. Проведение ежедневных собраний по обсуждению спринта.

4. Гибкое и качественное выполнение различных функций и ролей в рамках команды проекта (кроссфункциональность), применение принципа "все делают все".

5. Работа в условиях неопределенности, противоречий и стресса, требующая систематического выявления рисков и оперативного их устранения с помощью командных усилий при разумном использовании ресурсов, которые можно достичь благодаря высокой сплоченности, единству целей, интересов и ценностей.

6. Умение управлять изменениями. В современной динамичной среде проектов важно, чтобы команда обладала навыками эффективного управления изменениями. Это включает способность инициировать изменения, адаптироваться к новым требованиям и обстоятельствам, а также принимать конструктивные меры для минимизации негативных последствий изменений на проекте. Умение прогнозировать возможные риски и разрабатывать стратегии для успешного преодоления изменений является важной компетенцией для команды, работающей по Agile методологии.

7. Развитие навыков самоорганизации. Команда должна быть способна самостоятельно планировать и организовывать свою работу в рамках Agile процесса. Это включает умение определить приоритеты задач, распределить ресурсы и время, а также принимать решения на основе текущих обстоятельств и требований проекта. Развитие самоорганизации в команде способствует повышению производительности и эффективности работы, а также созданию условий для коллективного роста и развития каждого участника.

8. Умение работать с неопределенностью. Agile методологии отличаются высокой степенью неопределенности, так как требования и условия могут меняться на протяжении всего проекта. Команда должна быть готова к работе в условиях неопределенности, уметь принимать нестандартные решения, адаптироваться к новым ситуациям и быстро реагировать на изменения. Умение эффективно управлять неопределенностью позволяет команде успешно справляться с вызовами и достигать высоких результатов в условиях динамичной и нестабильной среды проекта.

9. Способность к коллективному обучению. Команда, работающая по Agile методологии, должна быть способна постоянно развиваться и улучшаться. Важной компетенцией является способность к коллективному обучению, то есть умение команды извлекать уроки из прошлого опыта, делиться знаниями и опытом, а также активно применять новые практики и инструменты для повышения своей эффективности. Коллективное обучение способствует инновационности команды и способности адаптироваться к изменениям в окружающей среде проекта.

10. Способность к эффективному управлению временем. Agile методологии ориентированы на достижение быстрых результатов и оптимизацию времени. Команда должна обладать навыками эффективного планирования, управления и использования времени, чтобы выполнить задачи в ограниченные сроки и с высоким качеством. Это включает умение определять приоритеты, оценивать временные затраты на задачи, управлять своим рабочим временем и принимать решения, направленные на оптимизацию процесса работы.

Описанные выше компетенции являются важными для команды, работающей по Agile методологии, и способствуют ее эффективной работе, достижению поставленных целей и успешному управлению проектами. При развитии данных компетенций команда может существенно повысить свою продуктивность, адаптивность и способность к инновациям, что способствует ее успеху в динамичной среде проектов.

Пример компетенции команды в работе по Agile методологии можно иллюстрировать на примере разработки приложения для управления проектами. Команда разработчиков, включающая фронтенд и

бэкенд разработчиков, дизайнера и тестировщика, применяет Agile подход для создания итеративного и гибкого продукта. В процессе разработки, команда демонстрирует следующие компетенции:

В рамках навыков, связанных с определенными ролями в проектной команде:

- Фронтенд разработчик обладает навыками владения современными фреймворками и языками программирования, такими как React или Angular, для разработки интерфейса приложения.
- Бэкенд разработчик обладает компетенциями в работе с серверными технологиями, такими как Node.js или Django, для реализации бизнес-логики и взаимодействия с базой данных.
- Дизайнер обладает навыками создания привлекательного и интуитивно понятного пользовательского интерфейса с использованием графических инструментов и принципов дизайна.
- Тестировщик обладает навыками проведения тестирования продукта, включая функциональное, юзабилити и интеграционное тестирование, для обеспечения высокого качества разработки.

В области компетенций, относящихся к эффективной коммуникации и совместной работе в команде:

- Команда проводит ежедневные стендапы, где каждый участник выражает свои мысли, делится текущими задачами и возникающими сложностями.
- Открытая коммуникация и активное обсуждение идей позволяют команде находить оптимальные решения и преодолевать возникающие преграды в процессе разработки.

В компетенциях, связанных с инновациями и адаптацией к специфическим условиям инновационного процесса:

- Команда способна быстро приспосабливаться к изменениям требований клиента и внешней среды проекта, гибко изменяя свои модели поведения и подстраиваясь под новые запросы.
- Инновационные идеи и подходы активно применяются в разработке, позволяя создавать уникальные и конкурентоспособные решения.

В личностных качествах и компетенциях, важных в гибкой командной среде:

- Участники команды обладают высокой сплоченностью, единством целей и ценностей, что способствует коллективному росту и достижению поставленных целей.
- Команда демонстрирует высокую ответственность и обязательность в достижении целей спринта и выполнении продуктового бэклога.

Приведенный пример показывает, как команда, обладающая соответствующими компетенциями, может успешно применять Agile методологию для разработки инновационного продукта. Он основан на реальном опыте разработчиков при создании управляющего приложения и подтверждает значимость указанных компетенций в контексте Agile разработки.

Компетенции руководителя проекта

Проведя анализ ряда международных и национальных стандартов в области управления проектами [3], компетенции руководителя можно разделить на профессиональные и поведенческие.

Однако стоит отметить, что большинство стандартов относится к традиционному подходу управления, которые теряют актуальность. Основная роль руководителя проекта в Agile методологии не заключается в строгом следовании установленному плану и контроле его выполнения, как в традиционном проектном управлении. Вместо этого, его задача состоит в создании условий для эффективной командной работы, стимулировании и мотивации участников команды, а также организации внутреннего и внешнего обмена информацией и коммуникаций.

В рамках изучения вопроса были рассмотрены модели компетенций I-Shaped и T-Shaped [4]:

1. I-Shaped описывает профиль человека с глубокой и узкой специализацией в одной области знаний или навыков. Концепция подчеркивает узкую фокусировку на конкретной области. Человек с профилем I-Shape обладает высоким уровнем экспертизы и глубоким пониманием в определенной области, но его компетенции и знания ограничены этой областью.

2. T-Shaped. Основная идея заключается в том, что у человека должна быть широкая общая база знаний и навыков, а также глубокая специализация в определенной области. Такая комбинация позволяет человеку успешно работать в различных контекстах и эффективно сотрудничать с другими специалистами.

В рамках Agile проектов T-Shaped руководители являются более подходящими кандидатами, поскольку широкий кругозор позволяет более эффективно принимать решения, координировать работу команды и адаптироваться к быстро изменяющимся аспектам проекта. На рис. 1 отображены тип T-Shaped

руководителей.

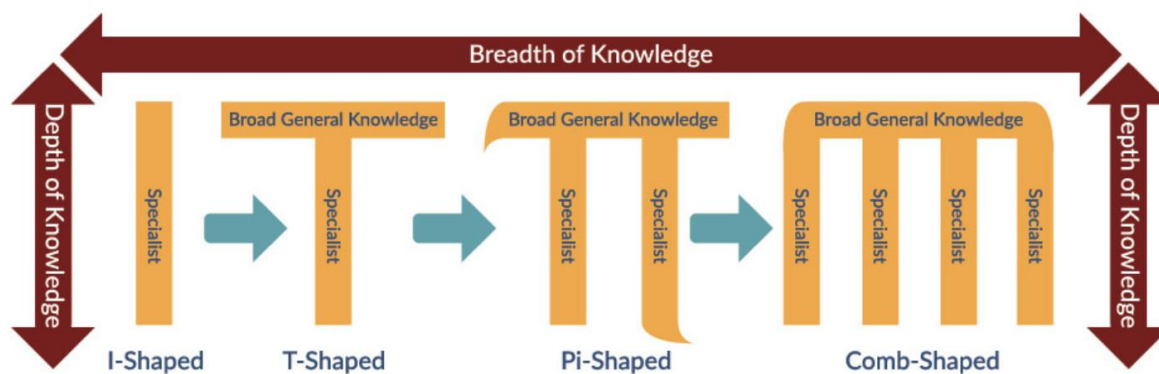


Рис. 1. Иллюстрация типов руководителей (T-Shaped).

Исходя из специфики Agile методологии, руководители проектов должны обладать рядом компетенций, необходимых для успешного руководства командой и достижения поставленных целей. Вот некоторые дополнительные компетенции, которые могут быть важными для руководителя в контексте Agile управления проектами:

1. **Лидерство и мотивация.** Руководитель проекта должен обладать навыками эффективного лидерства, способен вдохновить и мотивировать команду на достижение высоких результатов. Он должен уметь создавать сильный командный дух, стимулировать самоорганизацию и самостоятельность участников команды.

2. **Гибкость и адаптивность.** Руководитель должен быть гибким и способным быстро адаптироваться к изменяющимся условиям проекта. Он должен уметь принимать решения на основе актуальной информации, быстро реагировать на проблемы и изменения, а также приспосабливать планы и стратегии в соответствии с новыми требованиями и целями.

3. **Коммуникационные навыки.** Руководитель должен обладать отличными коммуникационными навыками, включая умение ясно и доступно передавать информацию, эффективно слушать и взаимодействовать с участниками команды и заинтересованными сторонами проекта. Он должен уметь установить эффективный поток коммуникаций, содействуя пониманию и сотрудничеству в команде.

4. **Управление конфликтами.** Руководитель должен быть в состоянии эффективно управлять конфликтами, которые могут возникать в команде или с заинтересованными сторонами. Он должен уметь разрешать разногласия, находить компромиссы и поддерживать положительную командную динамику.

5. **Организационные способности.** Руководитель должен обладать хорошей организацией и планированием, уметь эффективно распределять ресурсы, устанавливать приоритеты и следить за выполнением задач и сроков. Он должен быть в состоянии поддерживать баланс между гибкостью и структурой в работе команды.

6. **Навыки управления рисками.** Руководитель должен обладать навыками и инструментами для идентификации, оценки и управления рисками проекта. Он должен уметь анализировать потенциальные проблемы и предпринимать меры для их минимизации или предотвращения.

7. **Непрерывное обучение и саморазвитие.** Руководитель должен стремиться к постоянному развитию своих компетенций и знаний в области Agile управления проектами. Он должен быть готов осваивать новые методы и инструменты, следить за трендами в данной области и применять передовые практики для повышения эффективности работы команды.

Эти компетенции помогут руководителю проекта эффективно организовать и управлять командой в контексте Agile методологии, обеспечивая высокую продуктивность, инновационность и успешное достижение целей проекта. Они представляют собой важные аспекты, которые руководитель должен развивать и применять для эффективного руководства командой проекта.

Вывод

Применение гибких методологий проектного управления позволяет бизнесу адаптироваться под быстрое развитие новых технологий и сохранять конкурентоспособность на рынке. Однако для полноценного использования всех возможностей Agile-подхода команде и руководителю проекта требуются особые компетенции, которые позволяют им оперативно адаптироваться к изменяющимся требованиям и добиваться синергии внутри самоорганизующейся кроссфункциональной команды. При этом для руководителя более предпочтительной является компетентность типа T-Shaped, которая

позволяет использовать широкий набор навыков и знаний в различных областях для выстраивания коммуникации с участниками проекта и достижения его целей.

В заключение, компетенции команды и руководителя проекта играют решающую роль в успешной реализации Agile-подхода в управлении проектами. Команда должна обладать не только специализированными навыками и знаниями, связанными с их ролями в проекте, но и способностью сосредоточиться, открыто выражать свои мысли и обладать обязательностью. Эти компетенции позволяют команде эффективно справляться с задачами и достигать результатов.

С другой стороны, руководитель проекта должен обладать профессиональными и поведенческими компетенциями, чтобы успешно координировать работу команды. Он должен быть гибким и готовым адаптироваться к изменениям, иметь аналитическое мышление и умение принимать обоснованные решения. Кроме того, руководитель должен быть эффективным коммуникатором, способным создавать доверительные отношения в команде и стимулировать ее сотрудничество.

Важно отметить, что успех Agile-подхода в управлении проектами зависит от взаимодействия команды и руководителя. Команде необходимо полностью понимать и разделять цели проекта, а руководитель должен эффективно коммуницировать с участниками команды, поддерживать их развитие и содействовать достижению поставленных целей.

Таким образом, компетенции команды и руководителя в Agile-подходе обеспечивают основу для эффективного управления проектами. Понимание и развитие этих компетенций являются важными шагами для организаций, стремящихся к успешной реализации гибкого проектного управления и достижению конкурентных преимуществ на современном рынке.

Список литературы

1. Катенин Г.С. Преимущества и недостатки AGILE подхода к управлению проектами / Г.С. Катенин // Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки: Материалы Всероссийской конференции с международным участием, Москва, 01–05 февраля 2019 года. – Москва: Издательство "Перо", 2019. – С. 266-269. – EDN СВЗКНН.
2. Апенько С.Н., Романенко М.А. Профессиональные компетенции команды в условиях гибких технологий проектной деятельности // Вестник НГУЭУ. – 2018. – №. 4. – С. 29-40.
3. Володин Владимир Викторович, Дмитриев Антон Геннадиевич, Хабаров Владимир Иванович Основные концепции стандартизации управления проектами // Вестник евразийской науки. 2015. №2 (27). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kontseptsii-standartizatsii-upravleniya-proektami/> (дата обращения: 06.07.2023).
4. Ерыгина А.В. ВОСТРЕБОВАННОСТЬ СОТРУДНИКОВ T-SHAPED ТИПА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ // УПИРР. 2021. №4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vostrebovannost-sotrudnikov-t-shaped-tipa-v-sovremennom-mire/> (дата обращения: 06.07.2023).