

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция №13

Организация проектных групп

Обзор модели команды MSF

MSF основан на постулате о шести качественных целях, достижение которых определяет успешность проекта. Эти цели обуславливают модель проектной группы. В то время как за успех проекта ответственна вся команда, каждый из ее ролевых кластеров, определяемых моделью, ассоциирован с одной из упомянутых шести целей и работает над ее достижением.

Шесть ролевых кластеров модели проектной группы – это **“Управление продуктом”** (product management), **“Управление программой”** (program management), **“Разработка”** (development), **“Тестирование”** (test), **“Удовлетворение потребителя”** (user experience) и **“Управление выпуском”** (release management). Они ответственны за различные области компетенции (functional areas) и связанные с ними цели и задачи. Иногда ролевые кластеры называются просто ролями. Но в любом случае суть концепции остается той же – построить основу производственных отношений и связанную с ней модель команды такими, чтобы они были приспособляемыми (масштабируемыми) для удовлетворения нужд любого проекта. Одна роль (или один кластер) может быть представлена одним или несколькими сотрудниками, в зависимости от размера проекта, его сложности и профессиональных навыков, требуемых для реализации всех областей компетенции кластера.

Обзор модели команды MSF

Модель проектной группы MSF подчеркивает важность построения ролевых кластеров в соответствии с нуждами бизнеса. Группировка связанных областей компетенции, каждая из которых имеет свою специфику, обеспечивает хорошую сбалансированность команды. Четкое определение целей повышает уровень ответственности и способствует лучшему их восприятию проектной командой, что незамедлительно сказывается наилучшим образом на качестве выпускаемого продукта. Поскольку каждая из целей одинаково необходима для успешности проекта, все роли находятся в равноправных партнерских взаимоотношениях с равной значимостью при принятии решений.

Заметим, что использование ролевых кластеров не подразумевает и не навязывает никакой специальной структуры организации или обязательных должностей. Административный состав ролей может широко варьироваться в разных организациях и проектных группах. Чаще всего роли распределяются среди различных подразделений одной организации, но иногда часть их отводится сообществу потребителей или внешним по отношению к организации консультантам и партнерам. Ключевым моментом является четкое определение работников, ответственных за каждый ролевой кластер, их функций, ответственности и ожидаемого вклада в конечный результат.

Обзор модели команды MSF

Рольевой кластер	Цель	Область компетенции	Функции
Управление продуктом	Удовлетворенные заказчики	Маркетинг Бизнес-отдача (бизнес-приоритеты) Представление интересов заказчика Планирование продукта	Выступает в роли представителя заказчика Формирует общее видение/рамки проекта Организует работу с требованиями заказчика Развивает сферы применения в бизнесе Формирует ожидания заказчика Определяет компромиссы между параметрами “возможности продукта / время / ресурсы” Организует маркетинг, PR и евангелизацию Разрабатывает, поддерживает и исполняет план коммуникаций
Управление программой	Достижение результата в рамках проектных ограничений	Управление проектом Выработка архитектуры решения Контроль производственного процесса Административные службы	Управляет процессом разработки с целью получения готового продукта в отведенные сроки Формулирует спецификацию продукта и разрабатывает его архитектуру Регулирует взаимоотношения и коммуникацию внутри проектной группы Следит за временным графиком проекта и готовит отчетность о его состоянии Проводит в жизнь важные компромиссные решения Разрабатывает, поддерживает и исполняет сводный план и календарный график проекта Организует управление рисками

Обзор модели команды MSF

Рольевой кластер	Цель	Область компетенции	Функции
Разработка	Создание продукта в соответствии со спецификацией	Технологическое консультирование Проектирование и осуществление реализации Разработка приложений Разработка инфраструктуры	Определяет детали физического дизайна Оценивает необходимые время и ресурсы на реализацию каждого элемента дизайна Разрабатывает или контролирует разработку элементов Подготавливает продукт к внедрению Консультирует команду по технологическим вопросам
Тестирование	Одобрение выпуска продукта только лишь после того, как все дефекты выявлены и улажены	Планирование тестов Разработка тестов Отчетность по тестам	Обеспечивает обнаружение всех дефектов Разрабатывает стратегию и планы тестирования Осуществляет тестирование

Обзор модели команды MSF

Ролевой кластер	Цель	Область компетенции	Функции
Удовлетворение потребителя	Повышение эффективности пользователя, увеличение потребительской ценности продукта	Обеспечение технической поддержки Обучение Эргономика Графический дизайн Интернационализация Общедоступность (обеспечение возможности работы для пользователей с ограниченными физическими возможностями)	Представляет интересы потребителя в команде Организует работу с требованиями пользователя Проектирует и разрабатывает системы поддержки производительности Определяет компромиссы, относящиеся к удобству использования и потребительским качествам продукта Определяет требования к системе помощи и её содержание Разрабатывает учебные материалы и осуществляет обучение пользователей
Управление выпуском	Беспроблемное внедрение и сопровождение продукта	Инфраструктура Сопровождение Бизнес-процессы Управление выпуском готового продукта	Представляет интересы отделов поставки и обслуживания продукта Организует снабжение проектной группы Организует внедрение продукта Вырабатывает компромиссы в управляемости и удобстве сопровождения продукта Организует сопровождение и инфраструктуру поставки Организует логистическое обеспечение проектной группы

Ролевые кластеры модели проектной группы



Объединение ролей

Хотя модель проектной группы состоит из шести ролей, это не означает, что команда обязательно должна насчитывать не менее шести человек. Модель не требует назначения отдельного сотрудника на каждый ролевой кластер. Смысл состоит в том, что в команде должны быть представлены все шесть качественных целей. Обычно, выделение как минимум одного человека на каждый ролевой кластер обеспечивает полноценное внимание к интересам каждой из ролей, но это экономически оправданно не для всех проектов. Зачастую члены проектной группы могут объединять роли. В малых проектных группах объединение ролей является необходимым. При этом должны соблюдаться два принципа. Во-первых, роль команды разработчиков не может быть объединена ни с какой другой ролью. Разработчики – это создатели проекта, и они не должны отвлекаться от своей главной задачи. Наделение разработчиков дополнительными обязанностями лишь делает более вероятным выход из календарного графика проекта.

Объединение ролей

Второй принцип – это избежание сочетания ролей, имеющих predetermined conflicts of interests. Например, управление продуктом и управление программой имеют противоречащие друг другу интересы и, следовательно, не должны объединяться. Менеджмент продукта имеет цель удовлетворить заказчика, в то время как менеджмент программы обеспечивает готовность продукта в отведенное время и в рамках имеющегося бюджета. В случае сочетания этих ролей возникает риск, что затребованное заказчиком изменение либо не будет рассмотрено с должным вниманием, либо будет принято без надлежащего анализа его влияния на проект. Представление этих ролей различными людьми в проектной команде обеспечивает равновесие двух противоречащих точек зрения. То же самое относится к попытке объединения ролей разработки и тестирования.

Объединение ролей

	Управление продуктом	Управление программой	Разработка	Тестирование	Удовлетворение потребителя	Управление выпуском
Управление продуктом		-	-	+	+	±
Управление программой	-		-	±	±	+
Разработка	-	-		-	-	-
Тестирование	+	±	-		+	+
Удовлетворение потребителя	+	±	-	+		±
Управление выпуском	±	+	-	+	±	

+ Допустимо

± Нежелательно

- Нельзя