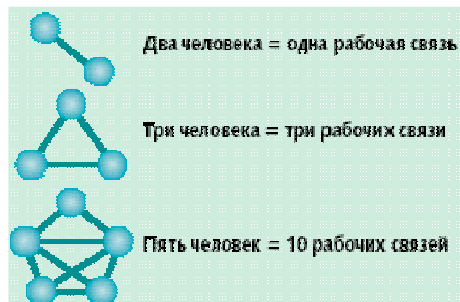


ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ ИТ-ПРОЕКТАМИ

Под «ИТ-менеджером» следует понимать менеджера, руководящего разработкой, внедрением, управлением, установкой, поддержкой или обслуживанием ИТ-систем и программного обеспечения. Успех ИТ-проекта в значительной степени зависит от качества команды проекта и системы управления проектом. Особенно важно учитывать человеческий фактор, поскольку ИТ-проекты относятся к категории информационных продуктов, в которых проявляется интеллектуальная особенность труда проектировщиков. Но, как правило, менеджеры ИТ-проектов игнорируют это, позиционируют себя чисто техническими специалистами.

Один из главных человеческих факторов – межличностные отношения. Кто-то считает управление кадрами не столь уж важным, если рабочая группа проекта состоит из опытных специалистов. Но это далеко не всегда так. Основная проблема заключается в том, что неадекватная динамика группы мешает менеджеру решать стоящие перед ним задачи, даже с хорошими специалистами. Сложность создания положительной динамики проектной группы частично объясняется тем, что число рабочих связей растет как полиномиальная функция числа людей в группе (рис.). Для группы из n человек число возможных рабочих связей равно $n(n-1)/2$, и любая из этих связей может оказаться некорректной.



Рост числа связей проектной группы

Взаимоотношения усложняются при наличии культурных различий. Это отражается на планах-графиках ИТ-проектов, часто требует разрешения конфликтных ситуаций. Не следует игнорировать межличностные от-

ношения, а людей рассматривать только как «персонал». Согласно закону Брукса, увеличение числа специалистов, работающих над проектом, который уже не укладывается в запланированные сроки, лишь приводит к тому, что проект завершается еще позже (Frederick Brooks, *The Mythical Man-Month*, Addison-Wesley, 1975). К руководству ИТ-специалистами применяются различные теории и стили управления, но эффективным будет тот подход, который позволяет руководителю уделить внимание всем членам команды, разрешить конфликтные ситуации, мотивировать к труду и оценивать реальный вклад каждого члена проектной группы. Такой подход должен учитывать выбранную методологию проектных работ, использовать экономические показатели (KPI), регламенты административных мер, учитывать численность, возраст и профессиональный состав проектной группы, а также специфику ИТ-проекта.