

"Менеджер проекта" звучит гордо Рыбаков Михаил

В статье рассматривается специфика новой профессии - "менеджера проекта": ее основные задачи, требования к компетентности и то, каким образом этой компетентности можно достичь.

В последние годы в перечне вакансий все чаще можно увидеть загадочное словосочетание "менеджер проекта" или "руководитель проекта" (международный термин: project manager - PM). Что же стоит за этими словами? Почти каждый руководитель или специалист может с уверенностью сказать, что по долгу службы управляет теми или иными проектами, исполняя при этом роль менеджера проекта. На современном рынке труда есть также специалисты, для которых управление проектами - профессия. Такой менеджер может быть как штатным сотрудником компании, так и внешним управляющим, берущимся за реализацию перспективных начинаний, гарантией успеха которых служит его репутация в профессиональном сообществе. В чем же специфика работы PM?

Проект по определению нацелен на достижение уникальной цели при заданных ограничениях, среди которых выделяют как минимум сроки, бюджет и требуемый уровень качества. А менеджер проекта - человек, лично ответственный за его результаты. Здесь и проявляются основные различия между проектными и функциональными менеджерами (см. таблицу).

Из этих различий и вытекают плюсы и минусы профессионального руководства проектами. Каждый проект - это вызов, поэтому такого рода деятельность больше подходит людям амбициозным, творческим, склонным к переменам. Если же вы предпочитаете спокойную жизнь, то вряд ли получите удовольствие, работая в постоянно изменяющихся условиях.

Из чего складывается компетентность менеджера проекта

Профессия менеджера проекта предъявляет к руководителю разноплановые требования. Их можно разделить на несколько категорий.

Навыки общего менеджмента. Чем бы вы ни руководили - вы всегда управляете людьми. В проекте задача усложняется еще и тем, что команда создается на ограниченное время. Перед менеджером стоит непростая задача - объединить незнакомых людей с совершенно различным профессиональным опытом и культурой в "единый организм", слаженно работающий для достижения целей проекта.

Специфические знания и навыки проектного управления. Как и в любой области менеджмента, в управлении проектами накоплен большой багаж знаний и практических методов решения задач. Причем проектный менеджмент - дисциплина комплексная, и руководитель должен хорошо уметь управлять такими разными функциональными областями, как: предметная область проекта, временные параметры проекта, стоимость и финансирование, качество, риски, персонал, коммуникации, конфликты, поставки и контракты, изменения, безопасность. Более подробно назначение функциональных областей рассмотрено в статье "Чтобы не налететь на рифы"¹, однако каждая из них настолько обширна, что достойна как минимум отдельной публикации.

Знание отраслевой специфики конкретного проекта. Казалось бы, это очевидно: хочешь управлять проектами в нефтедобыче - должен быть профессиональным нефтяником, собираешься внедрять ИТ-системы - получи образование и опыт в соответствующей сфере. Однако здесь мнения расходятся, и в современном западном (преимущественно американском) менеджменте преобладает подход, согласно которому менеджер,

руководивший вчера разворачиванием нефтяных платформ, сегодня может открывать сеть супермаркетов. Есть подобные примеры и в России.

Личные качества. Менеджер проекта, без сомнения, должен обладать незаурядными личными качествами, в числе которых можно выделить:

- ответственность. Руководитель проекта лично ответственен за его результаты и поэтому должен быть способен отвечать не только за свои действия, но и за результаты работы всей команды. При этом на проект непрерывно воздействуют внешние факторы, на которые менеджер имеет малое влияние или не имеет его вовсе;
- нацеленность на результат. На пути проекта встречается много препятствий, поэтому РМ должен добиваться запланированного результата даже в неблагоприятных условиях. Тем более что значительную часть его дохода часто составляет бонус, который напрямую зависит от результатов проекта;
- лидерские качества. Руководитель проекта должен быть не только, а иногда и не столько хорошим администратором, исполняющим четко прописанные процедуры, сколько лидером, способным увлечь людей за собой, показать им перспективу, сплотить в единую команду;
- коммуникативность. РМ должен быть хорошим коммуникатором и переговорщиком. Ведь ему необходимо согласовывать противоречивые интересы таких участников проекта, как заказчик, подрядчики, материнская компания, команда проекта, государственные органы и др.;
- аналитические способности. На проект оказывает влияние огромное количество разнообразных факторов, и зачастую менеджер является единственным человеком, который видит картину в целом. Поэтому системное мышление особенно важно для принятия взвешенных обоснованных решений;
- умение принимать решения (решительность). Нередко менеджеру проекта приходится быстро принимать решения в условиях недостатка информации;
- организованность и гибкость, связанные с необходимостью решать много разноплановых задач в сжатые сроки. Эти качества особенно важны, так как подчиненные обычно воспроизводят стиль работы руководителя;
- соблюдение этических принципов. В процессе реализации проектов возникает немало дилемм, разрешать которые - прямая обязанность менеджера. В последние годы становятся все более популярными различные этические кодексы руководителей проектов;
- высокая работоспособность и стрессоустойчивость. Посмотрев на приведенный выше перечень и вспомнив, что у проекта всегда ограниченные сроки, не приходится удивляться тому, что менеджер проекта должен обладать умением работать много и эффективно, противостоять возникающим стрессам. Впрочем, периоды "круглосуточной" работы сменяются заслуженным отдыхом, когда проект успешно завершен, а бонус получен. До следующего проекта?

Подготовка и сертификация менеджеров проектов

Как становятся менеджером проектов? Есть несколько основных путей.

1. Получить высшее образование в области проектного менеджмента и пойти работать по специальности. При этом путь обычно лежит через выполнение вспомогательных ролей, таких как "администратор проекта", "помощник менеджера проекта".

2. Занимая руководящую должность и периодически выполняя проекты, параллельно расширять и систематизировать теоретические знания и практические управленческие навыки в этой сфере.

3. Будучи специалистом, регулярно браться за проекты в своей области. Их успешная реализация может сильно продвинуть карьеру.

Конечно, управлять сложными проектами под силу далеко не каждому, поэтому будущие менеджеры проходят своеобразный "естественный отбор". Если в компании выстроена эффективная корпоративная система управления проектами, то уровень проектов, которые доверяют менеджеру, растет вместе с его профессионализмом.

Важную роль в становлении РМ играют профессиональное обучение и оценка квалификации. В наше время для будущего или уже действующего руководителя проектов есть несколько способов повышения квалификации.

- Получить профильное высшее образование. Вы получите глубокие знания по предмету, но потратите много времени, и вам придется изучать много лишнего. На сегодня кафедры по проектному менеджменту уже созданы в некоторых вузах, например в Государственном университете управления.
- Сдать экзамены на степень МВА. Вы получите много полезных знаний "из первых рук": от консультантов и топ-менеджеров, преподающих в крупных бизнес-школах, а также расширите свои деловые связи. Основные недостатки - высокая стоимость и нередко недостаток практики. Удобно то, что учиться можно по вечерам.
- Пройти очное или заочное обучение в западных бизнес-школах, большинство из которых сейчас готовят специалистов в сфере проектного управления. Например, знаменитые французская LILLE Graduate School of Management и английский Henley Management College UK.
- Получить дополнительное образование в консалтинговых и тренинговых компаниях. Многие из них сейчас предлагают краткосрочные семинары и тренинги по управлению проектами. Как показывает практика, для начала реальной работы над проектами вполне достаточно трех-пятидневного интенсивного курса, включающего в себя не только теорию, но и множество деловых игр.
- И, наконец, можно обучаться у консультантов, в процессе внедрения в вашей компании корпоративной системы управления проектами и/или соответствующих информационных систем, а также в процессе консалтингового сопровождения ваших проектов. Такое обучение происходит "из первых рук" и на практике, но ему не хватает логической целостности и системности.

В мире разработаны различные системы оценки квалификации и сертификации менеджеров проектов. Сертификация позволяет утвердить единые подходы к проектному менеджменту, включая общий словарь профессиональных терминов, теоретические знания и практические инструменты. Для заказчика работа с сертифицированным РМ означает повышенные гарантии успеха реализуемых им проектов, более продуктивную работу проектных команд. А для самого менеджера - повышение своего статуса и стоимости на рынке труда, включение в профессиональное сообщество.

Общепринятые системы сертификации базируются на одном из двух принципов:

- процессный. Основан на Своде знаний по управлению проектами (РМВоК), издаваемом Американским институтом управления проектами PMI. РМВоК содержит четко структурированные сведения обо всех процессах управления проектами и соответствующих им инструментах. PMI предлагает одноуровневую сертификацию и присваивает квалификацию "профессионал по управлению проектами". Экзамен состоит из компьютерного теста, напоминающего сдачу теории при получении водительских прав. При подаче заявки необходимо подтвердить определенный объем обучения проектному менеджменту и практической работы в проектах. В России эту сертификацию проводит Московское отделение PMI;
- "деятельностный" или "менеджерский", принятый в качестве стандарта более чем в 30 странах мира и основанный на Международных требованиях к компетентности менеджеров проектов ISV IPMA. Его основу разработала Международная ассоциация управления проектами IPMA, представленная в нашей стране Российской ассоциацией

управления проектами СОВНЕТ. Пройдя сертификацию IPMA, можно подтвердить свое соответствие одному из четырех уровней: от "сертифицированного специалиста по управлению проектами" (уровень D), способного быть членом проектных команд, до "сертифицированного директора программ или проектов" (уровень A), который способен управлять всеми проектами компании, или проектами ее отделения, или всеми проектами программы (группы взаимосвязанных проектов). В зависимости от уровня экзамен может состоять из письменных тестов, собеседований с ассессорами, решения практических задач (кейсов), представления отчетов о ранее реализованных проектах.

Основные различия между проектными и функциональными менеджерами	
Менеджер проекта	Функциональный менеджер
Имеет уникальную цель в каждом проекте, в идеале — четко поставленную и подробно описанную	Организует исполнение ряда стабильных функций, возложенных на возглавляемое подразделение
Руководит проектом, существование которого ограничено во времени	Руководит постоянно действующим подразделением
Управляет временной командой, причем ее состав за время проекта может изменяться, а участники — иметь двойное подчинение: менеджеру проекта и своему функциональному руководителю	Управляет относительно стабильным коллективом сотрудников
Обычно в подчинении — команда разнопрофильных специалистов	Как правило, в подчинении группа специалистов одной или смежных специальностей
Может не быть специалистом в предметной области проекта	Зачастую разбирается в предметной области лучше всех своих подчиненных
По окончании каждого проекта может оказаться «временно безработным»	Стабильно занимает свою должность
Карьера в основном «горизонтальная», рост состоит в управлении все более сложными, масштабными проектами	Стремится сделать «вертикальную» карьеру, занимая все более высокие посты в своей функциональной сфере
Главная мотивация — бонус, зависящий от результатов проекта	Основной фактор мотивации — стабильный, фиксированный оклад

Система непрерывного обучения РМ

Если бизнес компании в значительной мере основан на реализации проектов, менеджеры проектов являются ее "ключевыми игроками". Ведь на сегодняшний день большинство компаний успешны настолько, насколько успешны реализуемые ими проекты.

Таким образом, значимость высокой квалификации менеджеров проекта трудно переоценить. По нашему опыту, сегодня все больше компаний приходят к выводу о важности выстраивания системы непрерывного развития менеджеров проектов. Что она должна включать в себя?

- Четко прописанную структуру проектных ролей. Ведь к каждой роли предъявляются свои профессиональные требования. Кроме менеджера проекта выделяют такие роли, как администратор, главный инженер и др.
- Разработанные наборы компетенций для каждой проектной роли, охватывающие все описанные выше сферы: от личных качеств до профессиональных знаний и навыков. Есть много подходов к структуре, составу компетенций и методам их разработки. Какой именно подходит вашей компании, зависит от специфики ведения проектов, корпоративной культуры, трудоемкости соответствующего метода оценки сотрудников. Соответствие требованиям международных стандартов может являться составной частью корпоративной системы компетенций, но также важно учитывать и особенности вашей компании.
- Методы оценки сотрудников и процедуры ее проведения. Здесь действует основная закономерность: чем точнее метод, тем он более трудоемкий. В зависимости от выбранного метода оценки необходимо провести подготовку оценщиков.

- Систему обучения, которая включает в себя: программы обучения, преподавателей (тренеров), обученных проведению программ, наглядные пособия, компьютерные программы, кейсы. Создаются механизмы оценки эффективности обучения.
- Регламенты и формы документов, обеспечивающие весь процесс работы данной системы.

Система непрерывного развития менеджеров проектов становится особенно эффективной, если она способствует реализации стратегии компании и связана с такими областями управления, как:

- система отбора проектов и мониторинга их эффективности;
- система отбора персонала в проекты: как с внешнего рынка, так и внутри компании;
- система расстановки кадров;
- система карьерного роста, включая управление кадровым резервом компании;
- система наставничества;
- система материальной и нематериальной мотивации персонала.

Перспективы для РМ

В каких отраслях нужны руководители проектов? Практически везде, причем не только в коммерческих компаниях, но и в государственных структурах. Однако есть ряд сфер, где вся деятельность по большей части состоит из проектов.

Так, в строительстве каждый новый объект в той или иной степени уникален. Соответственно, и методы проектного управления применялись здесь еще в советское время, а метод критического пути изучают во всех строительных вузах.

По проектному принципу построена работа большинства ИТ-компаний и системных интеграторов, консалтинговых фирм.

Однако и в тех сферах, где деятельность выстроена на основе регулярных бизнес-процессов, можно добиться значительного повышения эффективности, применив проектные методы. У вас гораздо больше шансов успешно провести реорганизацию или внедрить новую технологию, если применить такие инструменты проектного менеджмента, как календарное планирование и распределение ответственности в команде.

С каждым годом профессия менеджера проекта становится все более перспективной и востребованной на рынке. Остается пожелать вам успеха в ее освоении!