

ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ЭЛЕМЕНТОВ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РОССИИ

В статье приведены основные результаты исследования востребованности элементов компетентности по управлению проектами согласно НТК (версия 3.0) среди специалистов, прошедших сертификацию по программе IPMA / COVNET. Статья рассчитана на широкий круг читателей и приглашает их к диалогу об использовании результатов и о дальнейших исследованиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: сертификация IPMA / COVNET, практика управления проектами, востребованность элементов компетентности

ВВЕДЕНИЕ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Программы сертификации IPMA по международным и национальным стандартам наделяют все виды компетентности равной значимостью. На этапе, когда человек проверяет свои знания, навыки и опыт на соответствие международным требованиям, этот подход уместен. Однако до и после сертификации специалист сталкивается с реальной практикой управления проектами, запросы и вызовы которой могут наделять отдельные элементы компетентности большей значимостью, чем другие. Востребованность некоторых элементов компетентности может находиться в прямой зависимости от того, в какой сфере экономики работает руководитель проекта, или от того, какова, к примеру, его позиция в компании. Поддерживать и развивать те или иные элементы компетентности, помогать устранять пробелы, формировать рекомендации по обучению специалистов на местах — задача национальных ассоциаций и всех квалифицированных специалистов по управлению проектами.



Коженикова Евгения Александровна — СРМА (IPMA-D), бизнес-аналитик, руководитель проектов малого бизнеса, аспирант НИУ ВШЭ (г. Москва)



Клименко Оксана Алексеевна — СРМР (IPMA-C), бизнес-консультант по управлению проектами, IPMA-PPMC, работала в должности директора сертификационного центра COVNET-СЕРТ в 2011–2013 гг., старший преподаватель кафедры управления проектами НИУ ВШЭ (г. Москва)

Целью настоящего исследования было выяснение профиля востребованности элементов компетентности специалистов по управлению проектами по всей России в зависимости от ряда значимых параметров. По итогам работы были получены уникальные данные, которые могут использоваться как национальными ассоциациями, так и учебными и консультационными центрами по управлению проектами и даже самими специалистами проектных офисов и отделов методологии УП.

1. КЛЮЧЕВОЕ ПОНЯТИЕ, МЕТОДОЛОГИЯ И МОДЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ключевым понятием, которое было положено в основу исследования, стала компетентность как «продемонстрированные способности к применению знаний и/или навыков и личностных качеств, когда это необходимо» [1].

Генеральная совокупность респондентов была сформирована на основе данных сертификационного центра Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ». В соответствующую базу данных были внесены специалисты по управлению проектами, которые проходили сертификацию с 2007 г. по 2012 г. (до июня). Всего в генеральную совокупность попали 824 человека. Данные по ее основным характеристикам приведены в табл. 1.

Онлайн-опрос проводился с июля по октябрь 2012 г. Анкета состояла из двух частей. В первой респонденту было предложено указать основные сведения о себе, которые впоследствии стали основанием для проведения анализа. Среди них:

- пол, возраст;
- категория сертификата;
- год прохождения сертификации;
- сфера деятельности компании, в которой работает респондент;
- род деятельности респондента в компании;
- уровень занимаемой позиции;
- изменения в карьере после прохождения сертификации;
- участие в международных проектах.

Впоследствии было обнаружено, что для анализа были бы уместны данные о принадлежности респондента к тому или иному региону, сведения о том, за чей счет он проходил сертификацию (на собственные или спонсорские средства от компании), а также уровень проектной зрелости его организации. Изучение этих аспектов — задача дальнейших исследований.

Во второй части анкеты респондентам был предложен список из 55 элементов компетентности по управлению проектами (согласно их описанию в НТК версии 3.0). Предлагалось оценить востребованность каждого из них в реальной практике респондента по шкале от 1 до 5, где 1 балл означал «не востребован», а 5 — «значительно востребован».

Таблица 1. Основные характеристики специалистов из генеральной совокупности

Параметр	Распределение в генеральной совокупности					
	Пол	Мужской, 75,8%			Женский, 24,2%	
Категория сертификата	A, 1,1%	B, 2,7%	C, 11,6%	D, 84,6%		
Год сертификации	2007, 22,3%	2008, 7,8%	2009, 5,7%	2010, 23,5%	2011, 38,7%	2012, 1,9%
Отрасли экономики	IT, 31,8%	Промышленность, 18%	Банки, финансы, инвестиции, 14,6%	Строительство, недвижимость, 9,4%	Консалтинг, 7,7%	Прочее, 18,5%
Регион	Москва и Московская область, 44,7%			Другие регионы России, 55,3%		

Для получения достоверных данных, т.е. для обеспечения максимально возможного объема выборочной совокупности, был применен метод доступной выборки. К участию в исследовании были приглашены все сертифицированные специалисты из генеральной совокупности (производилась трехкратная рассылка по базе электронных адресов респондентов). В результате число опрошенных составило 126 человек (15,3% от генеральной совокупности). Структура опрошенных проверялась на соответствие генеральной совокупности по распределению категорий сертификатов (табл. 2). Распределение опрошенных по полу также подтвердило соответствие структуре генеральной совокупности.

Следует обратить особое внимание на то, что все данные, структурированные по любому другому параметру (кроме уровня сертификата), являются немного смещенными в сторону респондентов,

имеющих уровень сертификата D, т.к. они преобладают среди опрошенных.

Дополнительный контроль данных осуществлялся по году сертификации специалистов (табл. 3). Однако, как и следовало ожидать, по данному параметру произошло смещение в сторону более поздних лет, т.к. многие контактные данные специалистов, сдававших экзамен в 2007–2009 гг., оказались недействительными.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСПОНДЕНТОВ

2.1. Социально-демографические характеристики

Распределение респондентов по гендерному признаку практически полностью соответствует распределению в генеральной совокупности:

Таблица 2. Распределение категорий сертификатов среди опрошенных

Категория сертификата	Доля среди опрошенных, %
A	3,2
B	7,1
C	11,9
D	77,8

Таблица 3. Годы сертификации специалистов

Годы сертификации	Доля среди опрошенных, %
2007	8
2008	8,8
2009	6,4
2010	27,2
2011	45,6
2012	4

число мужчин по итогам опроса составило 77%, женщин — 23% от числа опрошенных.

Распределение респондентов по возрасту позволяет судить, что прохождение сертификационного экзамена является в основном потребностью специалистов с достаточным опытом работы в проектах, т.к. большая часть опрошенных — люди в возрасте от 30 до 45 лет (табл. 4), притом что медианный возраст составил 36 лет.

2.2. Специфические характеристики

В число основных параметров анализа данных вошли такие характеристики респондентов, как сфера деятельности их компании, вид их деятельности в компании, позиция в иерархии и изменения в карьерном уровне после прохождения сертификации.

При ответе на вопрос о сфере деятельности компании респондент мог отметить несколько вариантов. Тем не менее IT-отрасль рассматривалась как «поглощающая» остальные направления деятельности (при оценке ответа на этот вопрос учитывался также род занятий сотрудника в компании). В итоге основную долю составили IT-компании (табл. 5). Полученные данные корреспондируют с данными по генеральной совокупности, в которой доля IT-компаний максимальна (см. табл. 1). Значительная доля банковской сферы обусловлена недавней волной обучения и сертификации в ОАО «Сбербанк России» и его дочерних компаниях.

При ответе на вопрос о роде занятий на занимаемой должности респондент также мог выбрать несколько вариантов из предложенных. Даже с учетом невысокого уровня проектной зрелости в России при анализе данных было принято

Таблица 4. Возраст респондентов

Возрастная группа	Доля среди опрошенных, %
До 30 лет	23
От 30 до 45 лет	62,7
Старше 45 лет	14,3

Таблица 5. Сфера деятельности компаний, в которых работают респонденты

Сфера деятельности компании	Доля среди опрошенных, %
Информационные технологии, Интернет, телеком, IT-подразделения в остальных областях	42,8
Банки / инвестиции / лизинг	27
Строительство / недвижимость	8,7
Наука / образование	4
Госслужба / некоммерческие организации	3,2
Добыча сырья / производство	2,4
Консультирование (исключая IT)	4
Безопасность, продажи / FMCG, транспорт / логистика, управленческий учет / финансы и др.	7,9

решение отдавать приоритет управлению проектами независимо от того, что под этим подразумевается респондент. Отдельно анализировалось администрирование проектов, которое в корне отличается от управления проектами на любом уровне зрелости, а также IT-направление. В четвертую категорию вошли остальные виды деятельности респондентов (такие как финансы и бухгалтерия, маркетинг и продажи, управление персоналом) (табл. 6). IT-направление было выделено особо, т.к. все задачи в этой области часто решаются с помощью проектного подхода, однако участники проектов в большинстве случаев просто выполняют свои функции, не будучи руководителями или администраторами.

Основной категорией специалистов, которые идут на сертификационный экзамен, оказались менеджеры среднего звена (табл. 7). В целом среди всех сертифицированных специалистов абсолютное большинство (89,7% опрошенных) составили те, кто занимает те или иные руководящие позиции. С учетом данных по карьерному продвижению (табл. 8) можно предположить, что

сертификации во многих случаях была отведена роль подтверждения компетентности специалиста в рамках проекта по внутреннему развитию компании (или проверки уровня проектной зрелости, или проекта по организационным изменениям). Тем не менее в данном исследовании не задавался вопрос о том, был сотрудник направлен на сертификацию от компании или это его собственное решение. Соответственно, за рамками исследования также остался вопрос, на чьи средства сотрудник проходил сертификационный экзамен (собственные или компании).

Что характерно, все линейные работники сдавали экзамен для получения сертификата уровня D. При этом среди всех сертифицированных на уровень D (не следует забывать, что это доминирующая часть опрошенных) абсолютное большинство — это представители менеджмента среднего уровня (71,4% опрошенных с сертификатом уровня D). Таким образом, основную часть респондентов составили менеджеры среднего звена, которые сдавали экзамен на получение сертификата уровня D, — это 55% от общего числа опрошенных.

Таблица 6. Род деятельности респондентов на занимаемой должности

Род деятельности на занимаемой должности	Доля среди опрошенных, %
Управление проектами, в том числе администрирование и IT	64,3
Администрирование, исключая управление проектами и IT	7,9
IT-направление, исключая управление проектами и администрирование	15,9
Иное	11,9

Таблица 7. Иерархическое положение специалиста в компании

Позиция специалиста в компании	Доля среди опрошенных, %
Линейный сотрудник	10,3
Менеджер среднего звена / руководитель подразделения	68,3
Топ-менеджер / руководитель департамента	11,9
Руководитель компании / заместитель генерального директора	9,5

При этом повышение уровня занимаемой позиции не связано с увеличением числа получаемых сертификатов всех категорий. Наблюдается явная тенденция к снижению доли специалистов, сертифицированных на уровень D, с повышением уровня занимаемой должности, хотя даже среди руководителей компаний / заместителей генеральных директоров доля тех, кто имеет сертификат уровня D, значительна и составляет 50%. Сертификат уровня C, подразумевающий небольшой опыт реализации проектов (три года), оказался востребованным только среди руководителей среднего уровня и топ-менеджмента (14% и 20% соответственно от числа опрошенных, имеющих сертификат уровня C). Респонденты, находящиеся на самых высоких позициях в компании, предпочитают повышать подтвержденный опыт управления проектами, получая сертификаты уровня B и A.

Данные относительно изменений в карьерном уровне заслуживают особого внимания. Оказалось, что всего треть прошедших сертификацию специалистов получили непосредственное повышение после успешной сдачи экзамена. При этом чуть меньше трети респондентов, прошедших сертификацию, получили косвенное повышение, которое выразилось в расширении круга обязанностей. Наконец, тот факт, что треть респондентов повышения не получили, может свидетельствовать о том, что прохождение сертификации

весьма слабо коррелирует с непосредственным карьерным ростом (см. табл. 8). Следует отметить, что в данном исследовании не поднимался вопрос об увеличении заработной платы после прохождения сертификации, поэтому рассматривались только качественные характеристики карьерных изменений.

3. ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ЭЛЕМЕНТОВ КОМПЕТЕНТНОСТИ СРЕДИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Ниже приведен общий список наиболее востребованных элементов компетентности (средняя оценка востребованности больше или равна четырем баллам)¹:

- «22. Ориентированность на результат»;
- «39. Организация и контроль выполнения проекта»;
- «15. Руководство и лидерство»;
- «38. Планирование проекта»;
- «23. Эффективность»;
- «1. Проект»;
- «43. Управление проектом по временным параметрам»;
- «7. Критерии успешности проекта»;
- «13. Команды проекта».

Далее в статье представлены результаты анализа ранговых оценок востребованности элементов

Таблица 8. Изменения в карьере специалистов после прохождения сертификации

Изменения в карьерном уровне после прохождения сертификации	Доля среди опрошенных, %
Вертикальное изменение: повышение	33,3
Горизонтальное изменение: расширение зоны ответственности	27
Горизонтальное изменение: перевод	5,6
Вертикальное изменение: понижение	0,8
Отсутствие изменений	33,3

¹ Здесь и далее в названии всех элементов компетентности оставлены порядковые номера в соответствии с их нумерацией в НТК версии 3.0. — Прим. авт.

компетентности по управлению проектами в зависимости от различных параметров и списки элементов с итоговой оценкой их рейтинга в зависимости от средней величины оценки респондентами их востребованности. Например, среди респондентов, имеющих сертификат уровня D, средняя оценка востребованности элемента «Ориентированность на результат» составила 4,2 балла, элемента «Организация и контроль выполнения проекта» — 4,16, а элемента «Эффективность» — 4,12. Соответственно, в итоговом рейтинге эти элементы компетентности получили ранги 1, 2 и 3. Для каждой категории анализа были выделены по 15 наиболее востребованных элементов компетентности. При наличии одинаковой средней оценки им присваивался одинаковый ранг в рейтинге.

Интерпретация итогового ранга элемента компетентности должна в каждом случае быть своей. Общая логика состоит в том, что востребованность того или иного элемента характеризуется двумя фактами. Во-первых, элемент должен использоваться специалистом достаточно часто и деятельность последнего должна подразумевать реализацию этого элемента. Во-вторых, именно в связи с этим элементом компетентности могут возникать наибольшие проблемы или степень ее развития у специалиста (или его ближайшего окружения в проекте) недостаточна для успешной реализации проектов. Отсутствие упоминания элемента специалистом или его значительная недооценка также могут быть интерпретированы двояко. С одной стороны, это может означать, что в соответствующей области не возникает никаких проблем, а с другой — что специалист просто не может выделить этот элемент в своей практической деятельности, поэтому не осознает, что именно он является причиной неуспешной реализации проектов. Тем не менее задача данной статьи — дать прежде всего общую характеристику результатов исследования, оставляя за рамками работы (для дальнейшей проработки авторами) глубокое погружение в причинно-следственные связи.

3.1. Общий список востребованности элементов компетентности

Прежде чем говорить о сегментировании опрошенных, следует дать общую оценку востребованности элементов компетентности руководителей проектов (табл. 9).

3.2. Анализ по категории сертификата

Категория (уровень) сертификата, полученного специалистом по управлению проектами, непосредственно связана с его опытом (т.е. опыт специалиста должен соответствовать требованиям к кандидатам на тот или иной уровень), поэтому логичным является утверждение о том, что чем выше степень сертификата, тем опытнее специалист по управлению проектами.

Наибольшую согласованность в ответах на вопросы проявили респонденты, которые имеют сертификаты уровней А и В (в ячейках указаны одинаковые ранги востребованности элементов компетентности) (табл. 10). С одной стороны, это можно интерпретировать как некоторую унификацию востребованности элементов с увеличением опыта специалиста. Однако, с другой стороны, нельзя забывать, что респондентов, имеющих сертификат уровня А, всего четыре, поэтому значительное различие в оценках здесь невозможно. Для сравнения: респондентов с уровнем сертификата В — 9 человек, с уровнем С — 15 человек. Наибольший разброс в оценках представлен среди обладателей сертификата D ввиду многочисленности этой категории респондентов.

Чем выше категория сертификата у специалиста, тем в большей степени он считает важными поведенческие элементы компетентности и менее важными — технические. Из этого можно сделать вывод о том, что смещение акцентов на поведенческие элементы связано с увеличением опыта работы в проектах. Данный вывод соответствует мировому положению дел в сфере управления проектами: страны со зрелым проектным управлением смещают фокус своих исследований

Таблица 9. Важность элементов компетентности (позиции в рейтинге) для респондентов

Компетентность	Порядковый номер по востребованности
1. Проект	6
2. Программа	48
3. Портфель проектов и программ	54
4. Проектно-ориентированная организация	46
5. Системы, продукты, технологии	43
6. Требования, цели и стратегия проекта	12
7. Критерии успешности проекта	8
8. Структуры проекта	25
9. Фазы и жизненный цикл проекта	28
10. Окружение проекта и деловая активность организации	35
11. Заинтересованные стороны проекта	15
12. Постоянная (родительская) организация	47
13. Команды проекта	9
14. Организационная структура проекта	17
15. Руководство и лидерство	3
16. Вовлеченность и мотивация	10
17. Самоконтроль	21
18. Уверенность и убедительность	19
19. Снятие напряженности	41
20. Открытость	39
21. Творческий подход	36
22. Ориентированность на результат	1
23. Эффективность	5
24. Согласование	18
25. Переговоры	13
26. Конфликты и кризисы	20
27. Надежность	26
28. Понимание ценностей	32
29. Этика	45
30. Разрешение проблем	16
31. Информация и документы	22
32. Стандарты	37
33. Правовое обеспечение проектной деятельности	51
34. Особенности проектного управления с позиций различных заинтересованных сторон	44
35. Проектно-ориентированное управление	27
36. Внедрение проектного управления	30

Таблица 9. Важность элементов компетентности (позиции в рейтинге) для респондентов (продолжение)

Компетентность	Порядковый номер по востребованности
37. Инициация проекта	33
38. Планирование проекта	4
39. Организация и контроль выполнения проекта	2
40. Анализ и регулирование выполнения проекта	11
41. Закрытие проекта	38
42. Управление предметной областью проекта	14
43. Управление проектом по временным параметрам	7
44. Управление стоимостью и финансированием проекта	29
45. Управление качеством в проекте	31
46. Управление рисками и возможностями в проекте	40
47. Управление человеческими ресурсами в проекте	23
48. Управление коммуникациями в проекте	24
49. Управление закупками и контрактами в проекте	49
50. Управление изменениями в проекте	34
51. Управление безопасностью в проекте	52
52. Системная методология управления проектами	42
53. Организационно-технологическая зрелость компании в области управления проектами	50
54. История и тенденции развития управления проектами	55
55. Особенности управления проектами в условиях кризиса	53

на так называемые «мягкие» навыки и факторы, а в России данный тренд пока не прижился.

В настоящее время в письменной части сертификационного экзамена значительно увеличена доля вопросов, касающихся поведенческих элементов компетентности. Однако практика показывает, что эти элементы компетентности слабо востребованы на начальных уровнях специалистов управления проектами. Экзамен может диагностировать провал по этим элементам, поэтому дальнейший вопрос — в разработке специализированных курсов по данному направлению.

3.3. Анализ элементов компетентности, связанных с деятельностью сотрудника

Род деятельности сотрудника в компании напрямую определяет набор тех элементов компетентности, которые являются наиболее востребованными в его практике управления проектами. Тем не менее представленные в табл. 11 результаты исследования рекомендуется интерпретировать лишь на поверхностном уровне, т.к. было произведено достаточно общее разделение видов деятельности на собственно управление

Таблица 10. Важность элементов компетентности (позиции в рейтинге) для респондентов в зависимости от категории сертификата

Компетентность	Категория сертификата			
	A	B	C	D
22. Ориентированность на результат	1	3	5	1
39. Организация и контроль выполнения проекта	—	2	1	2
15. Руководство и лидерство	1	2	5	7
38. Планирование проекта	4	3	3	6
23. Эффективность	3	2	—	3
1. Проект	—	—	2	5
43. Управление проектом по временным параметрам	—	—	8	4
7. Критерии успешности проекта	4	3	—	8
13. Команды проекта	1	1	8	10
16. Вовлеченность и мотивация	1	1	—	11
11. Заинтересованные стороны проекта	2	—	7	—
47. Управление человеческими ресурсами в проекте	3	—	—	—
6. Требования, цели и стратегия проекта	3	3	—	12
17. Самоконтроль	4	—	—	—
18. Уверенность и убедительность	4	—	—	13
19. Снятие напряженности	4	—	—	—
26. Конфликты и кризисы	4	—	8	—
30. Разрешение проблем	4	—	—	—
24. Согласование	—	2	8	—
25. Переговоры	—	2	6	14
42. Управление предметной областью проекта	—	2	4	15
8. Структуры проекта	—	2	—	—
14. Организационная структура проекта	—	3	6	—
44. Управление стоимостью и финансированием проекта	—	3	—	—
40. Анализ и регулирование выполнения проекта	—	—	5	9
31. Информация и документы	—	—	7	—

Таблица 11. Важность элементов компетентности (позиции в рейтинге) для респондентов в зависимости от их вида деятельности в компании

Компетентность	Вид деятельности респондента в компании			
	Управление проектами, в том числе администрирование (включая IT-направление)	Администрирование (за исключением управления проектами и IT-направления)	IT-направление (за исключением управления проектами и администрирования)	Иное
22. Ориентированность на результат	3	7	1	1
39. Организация и контроль выполнения проекта	1	6	2	5
15. Руководство и лидерство	6	1	4	2
38. Планирование проекта	2	7	6	4
23. Эффективность	6	3	2	4
1. Проект	4	4	—	—
43. Управление проектом по временным параметрам	5	—	6	4
7. Критерии успешности проекта	8	5	3	5
13. Команды проекта	9	6	5	3
25. Переговоры	7	—	—	—
42. Управление предметной областью проекта	10	5	—	—
40. Анализ и регулирование выполнения проекта	10	7	6	5
16. Вовлеченность и мотивация	11	5	—	2
26. Конфликты и кризисы	12	—	—	—
24. Согласование	12	—	—	4
30. Разрешение проблем	—	—	5	—
31. Информация и документы	—	—	5	5
41. Закрытие проекта	—	—	5	—
17. Самоконтроль	—	—	6	4
48. Управление коммуникациями в проекте	—	—	6	—
50. Управление изменениями в проекте	—	—	6	—
10. Окружение проекта и деловая активность организации	—	2	—	—
6. Требования, цели и стратегия проекта	—	3	—	5
14. Организационная структура проекта	—	6	—	3
9. Фазы и жизненный цикл проекта	—	6	—	—
11. Заинтересованные стороны проекта	—	6	—	—
8. Структуры проекта	—	6	—	—
18. Уверенность и убедительность	—	—	—	3
27. Надежность	—	—	—	4

проектами, администрирование проектов и IT-направление. В ходе исследования не определялся уровень проектной зрелости родительской организации и не уточнялся круг непосредственных обязанностей по каждому виду деятельности респондента, хотя на данном этапе работы очевидно, что полнота представления функций управляющего проектом может сильно различаться в зависимости от уровня проектной зрелости компании, а также его опыта (т.е. от категории сертификата).

Наиболее специфическим профиль востребованности элементов компетентности оказался у администраторов проектов. Кроме традиционного «Руководства и лидерства», в число наиболее востребованных ими элементов вошли «Окружение проекта и деловая активность организации», «Требования, цели и стратегия проекта», «Заинтересованные стороны проекта», «Структуры проекта», в частности «Организационная структура проекта», а также «Фазы и жизненный цикл проекта». Эти элементы не упоминаются в числе наиболее востребованных или имеют низкий ранг в рейтинге самих управляющих проектами. Недооцененными среди администраторов проектов оказались такие элементы, как «Ориентированность на результат», «Организация и контроль выполнения проекта», «Планирование проекта». Налицо явное и достаточно четкое распределение зон ответственности между руководителем проекта и администратором проекта в России. В данном случае уникальный набор наиболее востребованных элементов компетентности для администраторов проектов скорее характеризует именно специфику данного рода деятельности в проекте, нежели является свидетельством проблем.

С одной стороны, перераспределение обязанностей, которое следует из данных табл. 11, является очевидным. Так, для успешной реализации проекта именно руководитель должен быть ориентированным на результат и планировать достижение целей проекта, а администратор — выполнять поддерживающую функцию во вспомогательных областях: в отношениях с окружением

и заинтересованными сторонами, а также в структурах проекта. С другой стороны, это свидетельствует о явной недооценке руководителями проектов аспекта взаимодействия с заинтересованными сторонами и окружением проекта. Этот вывод тем значительнее, чем выше в настоящий момент научный интерес профессионального сообщества управления проектами к управлению взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

3.4. Анализ элементов компетентности, связанных с занимаемой позицией в компании и изменениями в карьере

Уровень занимаемой позиции респондента оценивался на момент проведения исследования (табл. 12), тогда как вопрос о карьерных изменениях относился к периоду с момента сертификации до настоящего времени (табл. 13). В связи с этим представленная ниже структура респондентов по занимаемой позиции учитывает все произошедшие с ними изменения в карьере после получения сертификата. Подробный анализ текущей ситуации в карьере и изменений в ней, а также связанных с этими факторами профилей востребованности элементов компетентности — цель дальнейшей работы и отдельного анализа. Однако уже на текущий момент можно сказать, что успешное прохождение сертификации оказывает существенное влияние на карьерный рост только для высоких карьерных позиций. 80% нынешних топ-менеджеров и 75% руководителей компании / заместителей генеральных директоров получили повышение или расширили зону ответственности после получения сертификата, причем, как уже было сказано выше, это не всегда только сертификаты уровней А и В. Среди современных руководителей среднего звена получили повышение или расширили зону ответственности 57%. Наконец, среди линейных сотрудников подобные карьерные изменения произошли только с 46,2%, и ровно столько же не получили повышения.

Таблица 12. Важность элементов компетентности (позиции в рейтинге) для респондентов в зависимости от уровня позиции, занимаемой ими в компании

Компетентность	Уровень занимаемой должности			
	Руководитель компании / заместитель генерального директора	Топ-менеджер / руководитель департамента	Менеджер среднего звена / руководитель подразделения	Линейный сотрудник
22. Ориентированность на результат	—	2	1	5
39. Организация и контроль выполнения проекта	—	—	2	2
15. Руководство и лидерство	3	—	3	5
38. Планирование проекта	1	2	6	3
23. Эффективность	2	2	4	5
1. Проект	3	1	5	—
43. Управление проектом по временным параметрам	—	4	6	3
7. Критерии успешности проекта	—	—	7	2
13. Команды проекта	1	—	8	—
16. Вовлеченность и мотивация	—	—	14	—
40. Анализ и регулирование выполнения проекта	2	5	11	3
6. Требования, цели и стратегия проекта	2	—	9	—
8. Структуры проекта	2	—	—	—
36. Внедрение проектного управления	2	—	—	—
25. Переговоры	2	—	8	2
17. Самоконтроль	3	—	—	5
11. Заинтересованные стороны проекта	4	3	12	—
47. Управление человеческими ресурсами в проекте	—	3	—	5
14. Организационная структура проекта	—	4	11	—
42. Управление предметной областью проекта	4	6	11	4
18. Уверенность и убедительность	—	6	13	3
30. Разрешение проблем	—	—	10	4
24. Согласование	4	—	10	—
26. Конфликты и кризисы	—	—	—	1
41. Закрытие проекта	—	—	—	4
48. Управление коммуникациями в проекте	—	6	—	4
27. Надежность	4	—	—	5
35. Проектно-ориентированное управление	4	—	—	—
10. Окружение проекта и деловая активность организации	—	6	—	—
48. Управление коммуникациями в проекте	—	6	—	—
45. Управление качеством в проекте	—	6	—	—
21. Творческий подход	—	—	—	5

Таблица 13. Важность элементов компетентности (позиции в рейтинге) для респондентов в зависимости от типа изменений в их карьерном уровне

Компетентность	Изменения в карьере				
	Вертикальное изменение: повышение	Горизонтальное изменение: расширение зоны ответственности	Горизонтальное изменение: перевод	Вертикальное изменение: понижение	Отсутствие изменений
22. Ориентированность на результат	2	2	3	3	—
39. Организация и контроль выполнения проекта	1	1	2	3	—
15. Руководство и лидерство	3	3	—	1	—
38. Планирование проекта	5	3	1	2	3
23. Эффективность	4	4	—	3	—
1. Проект	5	3	4	3	4
43. Управление проектом по временным параметрам	10	3	4	3	1
7. Критерии успешности проекта	9	5	3	3	2
13. Команды проекта	7	—	—	1	3
16. Вовлеченность и мотивация	6	6	3	1	—
40. Анализ и регулирование выполнения проекта	8	6	3	3	7
6. Требования, цели и стратегия проекта	—	6	4	2	4
25. Переговоры	10	—	4	2	6
17. Самоконтроль	—	—	—	3	—
11. Заинтересованные стороны проекта	11	—	4	2	9
47. Управление человеческими ресурсами в проекте	—	—	4	3	9
14. Организационная структура проекта	—	7	4	2	—
42. Управление предметной областью проекта	—	6	2	3	5
18. Уверенность и убедительность	11	5	—	3	—
30. Разрешение проблем	8	—	—	—	6
24. Согласование	—	7	—	3	6
44. Управление стоимостью и финансированием проекта	—	—	2	—	—
26. Конфликты и кризисы	—	—	3	3	5
10. Окружение проекта и деловая активность организации	—	—	3	2	—
48. Управление коммуникациями в проекте	—	—	4	3	—
27. Надежность	—	—	4	—	—
45. Управление качеством в проекте	—	—	4	—	—
46. Управление рисками и возможностями в проекте	—	—	4	—	—
12. Постоянная (родительская) организация	—	—	—	1	—
31. Информация и документы	—	—	—	—	8

Профиль востребованности элементов компетентности линейного сотрудника, который является непосредственным исполнителем работ проекта, кардинально отличается от профилей специалистов, находящихся на руководящих позициях. На первое место здесь выходит элемент «Конфликты и кризисы», а затем и остальные элементы, от которых зависит оценка успешности выполнения работниками обязанностей по проекту: «Организация и контроль выполнения проекта», «Критерии успешности проекта», а также помогающие уточнить и скорректировать эти функции «Переговоры». Этот выбор не столько отражает востребованность тех или иных элементов компетентности, сколько показывает проблемные зоны в реализации проектов. Такой перекос, скорее всего, вызван высокой степенью неопределенности в проектах, соседствующей с высокими требованиями и санкциями за их невыполнение.

Ввиду того что менеджеры среднего звена преобладают в совокупности опрошенных, их рейтинг востребованности элементов наиболее диверсифицирован, поэтому оценить относительную значимость тех или иных элементов для этой категории респондентов значительно проще, чем для остальных. В данном случае также оказались недооцененными отношения с заинтересованными сторонами проекта и такие важные аспекты, как «Управление предметной областью» и «Вовлеченность и мотивация».

При интерпретации этих данных следует учитывать несколько факторов. Во-первых, большинство менеджеров среднего звена сдавали экзамен на уровень D (81,4% опрошенных), что говорит о недостаточности опыта управления проектами. Во-вторых, в этой категории респондентов наблюдается приблизительно равномерное распределение по параметру «Изменения в карьере»: 29% получили повышение после успешного прохождения экзамена, для 28% была расширена зона ответственности, а у 36% представителей этой категории не произошло никаких изменений. Можно предположить, что представители

данной категории сдавали экзамен не по собственному желанию, а по требованию вышестоящего руководства (для подтверждения навыков на позицию руководителя проекта). Их работа в компании состоит в том, чтобы реализовывать проекты, находясь между простыми исполнителями, чей уровень проектной компетентности не высок, и руководителями департаментов, которые зачастую выступают в роли заказчиков проектов (или представителями заказчиков, если проект внешний). Как следствие, акценты смещаются на техническую сторону выполнения проектов (технические элементы компетентности оказываются более важными, чем поведенческие), и внимание переключается на вопросы тактики и операций.

Совершенно по-другому оценивают значимость компетентности руководители высокого уровня: здесь, с одной стороны, на первое место выступают более глобальные вопросы (такие как «Проектно-ориентированное управление» и «Внедрение проектного управления»), а с другой стороны, проект предстает как производная от потребностей заинтересованных сторон, с которыми согласовывают цели, требования, стратегию и предметную область. В этом случае можно с уверенностью утверждать, что респонденты, находящиеся на руководящих позициях (категории 1 и 2 по табл. 12), являются достаточно зрелыми специалистами в управлении проектами.

Принципиальной особенностью тех, кто получил повышение, расширение зоны ответственности или даже перевод, является более высокая оценка востребованности всех элементов компетентности по сравнению с теми, у кого не было изменений в карьере после успешной сертификации. Для первых средняя оценка колеблется на уровне 3,70–3,86 балла, для вторых — на уровне 3,4 (при медианах 3,76–3,86 и 3,43 соответственно). Предположительно это связано с более высоким уровнем общей мотивации специалиста.

Различие между теми, у кого после получения сертификата повысился карьерный уровень, и теми, у кого не произошло никаких изменений,

наблюдается и в самом профиле востребованности элементов. Высокую степень сходства показали две категории: те, кто получил непосредственное повышение, и те, у кого расширилась зона ответственности. Лидерские позиции занимает наиболее популярный в рамках данного исследования набор элементов компетентности: «Ориентированность на результат», «Организация и контроль выполнения проекта», «Руководство и лидерство», «Планирование проекта» и «Эффективность».

Интересно то, что «Заинтересованные стороны проекта» для этой категории респондентов (а также для тех, у кого не произошло изменений в карьере) вновь или оказались мало востребованными, или вовсе не упоминались. Наоборот, данный элемент высоко востребован теми, кто был просто переведен с позиции на позицию или понижен. Является ли умение выстраивать отношения с заинтересованными сторонами в России залогом более высокой ценности сотрудника — пока еще вопрос, но уже очевидно, что это тема, которая требует более пристального изучения.

Что касается тех, кто не получил продвижения в карьере, то их профиль оказался в некоторой степени схожим с профилем востребованности элементов линейных сотрудников. Первые места вновь заняли не наиболее популярные элементы компетентности, которые обеспечивают достижение целей проекта, а те, которые играют вспомогательную роль при реализации проекта и влияют на оценку деятельности участника команды: «Управление проектом по временным параметрам» и «Критерии успешности проекта». Интересно, что из линейных работников после получения сертификации не получили продвижения в карьере 46,2%. Это позволяет предположить, что на сертификацию они были отправлены организацией, а не пришли по собственной инициативе.

Отдельно следует упомянуть единичный случай понижения после успешной сертификации. Этот респондент на текущий момент занимает позицию в топ-менеджменте компании и имеет сертификат уровня В, поэтому его понижение, скорее

всего, связано с процессами организационных изменений.

Перед тем как перейти к последнему в рамках данной статьи параметру анализа данных, следует указать, что, к удивлению авторов, элемент «Управление стоимостью и финансированием» оказался весьма слабо востребован на практике. В общей массе специалистов управления проектами он был востребован только среди сертифицированных по категории В, а также тех, кто после получения сертификата получил горизонтальное изменение в карьере (перевод). При этом среди тех, кто получил сертификат уровня В, нет ни одного специалиста, который был переведен, а среди тех, кто был переведен после прохождения сертификации, основную массу составляют те, кто получил сертификат уровня D (85,7% от числа получивших перевод).

Помимо этого есть элементы, которые оказались весьма слабо востребованы всеми категориями респондентов: «Правовое обеспечение проектной деятельности», «Управление безопасностью в проекте», «Особенности управления проектами в условиях кризиса», «Портфель проектов и программ», «История и тенденции развития управления проектами».

3.5. Анализ элементов компетентности, связанных с отраслью деятельности компании

Предмет значительного интереса — это структурирование полученных данных по отрасли экономики, в которой осуществляет свою деятельность организация респондента (табл. 14). Некоторые отрасли представлены весьма небольшим числом респондентов, что обусловило низкую дифференциацию средних оценок востребованности элементов. В связи с этим для части отраслей многие элементы имеют одинаковые ранги, поэтому по данным отраслям представлен сокращенный перечень рангов (ниже 15). Это такие отрасли, как строительство / недвижимость, наука / образование, добыча сырья / производство,

Таблица 14. Важность элементов компетентности (позиции в рейтинге) для респондентов в зависимости от отрасли деятельности компании

Компетентность	Отрасли деятельности компании									
	Информационные техно- логии, Интернет, телеком- муникации (включая IT- подразделения в осталь- ных областях)	Банки / инвестиции / лизинг	Строительство / недвижимость	Наука / образование	Добыча сырья / производство	Государственная служба / некоммерческие органи- зации	Консультирование (вклю- чая консалтинг в других областях, кроме IT)	Безопасность, продажи / FMCG, транспорт / логи- стика, управленческий учет / финансы, иное		
22. Ориентированность на результат	3	1	3	2	3	1	1	5		
39. Организация и контроль выполнения проекта	1	4	4	1	2	4	2	1		
15. Руководство и лидерство	2	4	2	4	—	3	1	9		
38. Планирование проекта	4	9	3	6	1	1	3	2		
23. Эффективность	6	2	3	3	3	—	1	9		
1. Проект	7	3	6	3	2	—	—	3		
43. Управление проектом по временным параметрам	5	10	8	5	2	1	1	6		
7. Критерии успешности проекта	12	4	6	4	—	3	1	7		
13. Команды проекта	13	8	1	5	—	—	1	4		
25. Переговоры	8	6	6	6	3	—	1	—		
30. Разрешение проблем	8	10	8	—	—	3	1	—		
42. Управление предметной областью проекта	9	14	6	4	3	2	3	8		
11. Заинтересованные стороны проекта	10	11	8	—	—	3	1	11		
40. Анализ и регулирование выполнения проекта	11	12	5	4	2	4	2	6		
31. Информация и документы	12	—	—	4	—	2	2	9		
26. Конфликты и кризисы	12	9	—	6	—	—	1	—		

Таблица 14. Важность элементов компетентности (позиции в рейтинге) для респондентов в зависимости от отрасли деятельности компании (продолжение)

Компетентность	Отрасли деятельности компании									
	Информационные техно- логии, Интернет, телеком- муникации (включая IT- подразделения в осталь- ных областях)	Банки / инвестиции / лизинг	Строительство / недвижимость	Наука / образование	Добыча сырья / производство	Государственная служба / некоммерческие органи- зации	Консультирование (вклю- чая консалтинг в других областях, кроме IT)	Безопасность, продажи / FMCG, транспорт / логи- стика, управленческий учет / финансы, иное		
18. Уверенность и убедительность	—	4	—	—	—	3	1	9		
16. Вовлеченность и мотивация	—	5	3	4	—	4	1	8		
17. Самоконтроль	—	7	5	—	—	4	1	—		
14. Организационная структура проекта	14	15	7	4	3	4	2	7		
6. Требования, цели и стратегия проекта	15	8	4	—	2	—	3	7		
24. Согласование	15	10	6	5	—	2	1	11		
41. Закрытие проекта	—	12	—	—	3	—	2	—		
47. Управление человеческими ресурсами в проекте	—	13	8	4	2	—	3	10		
48. Управление коммуникациями в проекте	—	14	—	6	3	4	3	—		
10. Окружение проекта и деловая активность организации	—	—	7	—	—	—	—	—		
46. Управление рисками и возможностями в проекте	—	—	8	—	3	—	3	—		
19. Снятие напряженности	—	—	—	4	—	—	1	—		
28. Понимание ценностей	—	—	—	4	—	4	1	—		
52. Системная методология управления проектами	—	—	—	6	1	—	—	—		
8. Структуры проекта	—	—	—	—	1	—	2	7		
44. Управление стоимостью и финансированием проекта	—	—	—	5	2	3	2	8		

Таблица 14. Важность элементов компетентности (позиции в рейтинге) для респондентов в зависимости от отрасли деятельности компании (продолжение)

Компетентность	Отрасли деятельности компании										
	Информационные техно- логии, Интернет, телеком- муникация (включая IT- подразделения в осталь- ных областях)	Банки / инвестиции / лизинг	Строительство / недвижимость	Наука / образование	Добыча сырья / производство	Государственная служба / некоммерческие органи- зации	Консультирование (вклю- чая консалтинг в других областях, кроме IT)	Безопасность, продажи / FMSB, транспорт / логи- стика, управленческий учет / финансовый, иное			
36. Внедрение проектного управления	—	—	—	5	2	—	—	—			
9. Фазы и жизненный цикл проекта	—	13	—	6	2	—	—	—			
2. Программа	—	—	—	5	—	—	—	11			
45. Управление качеством в проекте	—	—	—	—	2	—	—	—			
50. Управление изменениями в проекте	—	—	—	—	2	—	2	—			
53. Организационно-технологическая зрелость компании в обла- сти управления проектами	—	—	—	—	2	—	—	—			
37. Инициация проекта	—	—	—	—	3	3	—	—			
29. Этика	—	—	—	—	—	4	1	10			
27. Надежность	—	15	—	6	3	—	1	—			
21. Творческий подход	—	—	—	6	—	—	1	—			
35. Проектно-ориентированное управление	—	—	—	—	3	4	3	9			
4. Проектно-ориентированная организация	—	—	—	—	—	4	—	—			
12. Постоянная (родительская) организация	—	—	—	—	—	4	—	—			
20. Открытость	—	—	—	—	—	—	1	—			
32. Стандарты	—	—	—	—	—	—	—	6			
5. Системы, продукты, технологии	—	—	—	—	—	—	—	11			

государственная служба / некоммерческие организации, консультирование и иное.

Из представленных данных ясно видно, что основную структуру наиболее востребованных элементов компетентности определили две самые многочисленные категории опрошенных — из сферы IT-технологий и банковской сферы, которые в совокупности представляют 69,9% респондентов.

Результаты исследования, представленные в табл. 14, напрямую указывают на то, какие элементы являются наиболее востребованными в той или иной области. Полученная информация может использоваться как для научных, так и для прикладных целей, для анализа проблем, возникающих в проектном управлении в той или иной отрасли, а также для косвенной оценки уровня проектной зрелости организаций.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В настоящей статье приведены результаты первичного анализа данных исследования. Они могут служить для формирования общего представления о знаниях сертифицированных специалистов управления проектами и их положении в компаниях. Изложенный в статье материал

будет полезен как профессионалам-методологам, так и специалистам-практикам. Приведенные авторами профили востребованности элементов компетентности могут служить для:

- разработки новых обучающих программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации для конкретной отрасли и позиции;
- корректировки маркетинговых стратегий, программ тренингов и курсов подготовки и повышения квалификации для специалистов управления проектами;
- оценки специалистами на местах потенциальных рисков реализуемых и планируемых проектов с учетом особенностей отрасли;
- формирования или корректировки ключевых показателей эффективности и оценки деятельности исполнителей и руководителей проектов;
- планирования личного карьерного пути и профессионального развития в сфере управления проектами.

Информация о результатах исследования, приведенная в статье, рассчитана на широкий отклик профессионалов управления проектами. Авторы предлагают читателям дальнейшее сотрудничество в рамках проведения более глубоких исследований по конкретным запросам, а также разработки образовательных и тренинговых программ.

Авторы выражают благодарность за помощь в организации и проведении исследования А. Максименко (Young Crew SOVNET) и К. Шамрай (НИУ ВШЭ).