

СТАНДАРТЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ — ГАРМОНИЗАЦИЯ ЧЕРЕЗ СТРУКТУРИЗАЦИЮ

В последние годы заметна тенденция к усложнению системы компетентности в области управления проектами. Этот процесс является прямым следствием непрерывного развития методологии менеджмента проектов. В статье рассматривается подход, который позволяет сравнить, а впоследствии и гармонизировать различные международные и национальные стандарты компетентности руководителей проектов. Предлагаемый подход демонстрируется на примерах стандартов ICB 3.0 IPMA, НТК COBHET, NSB Scandinavia, P2M и GAPPS.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: компетентность руководителя проекта, классификационная матрица, стандарт, системная модель



Ципес Григорий Львович — к. э. н., СРМА IPMA, главный консультант департамента управленческого консалтинга IBS, вице-президент COBHET, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами» (г. Москва)



Товб Александр Самуилович — вице-президент IPMA, вице-президент COBHET, национальный ассессор IPMA, CSPM IPMA, член PMI, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами» (г. Москва)



Воропаев Владимир Иванович — академик РАЕН и МАИЭС, профессор кафедры управления проектами ГУУ, заведующий кафедрой управления проектами и программами ГАСИС. Международный ассессор IPMA и руководитель Международной сертификационной программы SOVNET / IPMA. Автор свыше 250 научных работ. Удостоен в 2005 г. награды IPMA «За выдающийся вклад в развитие мирового УП» (г. Москва)



Клименко Оксана Алексеевна — СРМР (IPMA-C), директор Сертификационного центра «COBHET-СЕРТ», старший преподаватель кафедры управления проектами НИУ ВШЭ (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

В условиях повышения сложности и комплексности проектов, высокой динамики их ближнего и дальнего окружения изменяется и представление профессионального сообщества о качествах, которыми должны обладать менеджеры современных проектов и программ.

К настоящему времени международными и национальными профессиональными организациями накоплен большой и разнообразный опыт по созданию и применению стандартов компетентности. Однако до сих пор достижения различных школ управления проектами в этой области не получилось гармонизировать: не удалось построить единую систему, которая вобрала бы в себя лучшие достижения различных школ.

Для построения такой системы в данной статье предлагается подход, который условно можно назвать «гармонизация через структуризацию». Основная идея этого подхода — создать такую структуру представления компетентности, которая позволила бы сначала сравнить, а затем гармонизировать различные модели. В качестве методической базы для реализации этого подхода используется системная модель СОВНЕТ [1], представляющая собой свернутое дерево избыточного множества задач и процедур, которые теоретически могут осуществляться при управлении различными объектами. Именно эта избыточность (а точнее, полнота) модели является принципиально важным свойством для предлагаемого в статье подхода. Корректное применение системной модели управления проектами позволяет определить полное множество элементов проектно-ориентированной деятельности и построить непротиворечивую систему их классификации.

Общая структура системной модели включает три принципиальные группы элементов — субъекты управления, объекты управления и процессы управления (рис. 1), являющиеся неотъемлемыми составными частями любой системы управления, в том числе системы управления проектами. Каждая из этих групп представлена в модели

совокупностью элементов, связывающих модель верхнего уровня с конкретными инструментами управления проектами, такими как иерархическая декомпозиция работ, организационная структура проекта, структура продукта проекта и др.

1. МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Очевидно, что модель компетентности в области управления проектами развивается по пути усложнения ее структуры. Это легко заметить на примере эволюции модели ИСВ Международной ассоциации управления проектами IPMA. Если в версии ИСВ 2.0 [2] элементы компетентности были представлены простым списком, то в версии ИСВ 3.0 [3] классификация стала сложнее, здесь используется двухуровневая иерархия. Эта эволюция является прямым следствием постоянного развития методологии менеджмента проектов вслед за изменениями проектов и их окружения. Очередной шаг в этом направлении авторы данной статьи видят в переходе на следующий уровень сложности и в качестве возможного варианта предлагают использовать матричную классификацию, основанную на ключевых положениях системной модели СОВНЕТ (рис. 2).

Рассматриваемая в статье классификационная матрица компетентности имеет следующие измерения:

- в строках матрицы представлены системы разных уровней — это может быть государство, общество, корпорация, программа, портфель, проект;
- в столбцах матрицы представлены элементы систем в соответствии с верхним уровнем классификации модели СОВНЕТ — объекты, процессы и субъекты управления.

Упрощенный (укрупненный) вариант этой матрицы представлен на рис. 3. Предлагаемый подход состоит в том, чтобы для каждой компетентности, определенной в том или ином международном или национальном стандарте, найти

Рис. 1. Системная модель управления проектами СОВНЕТ

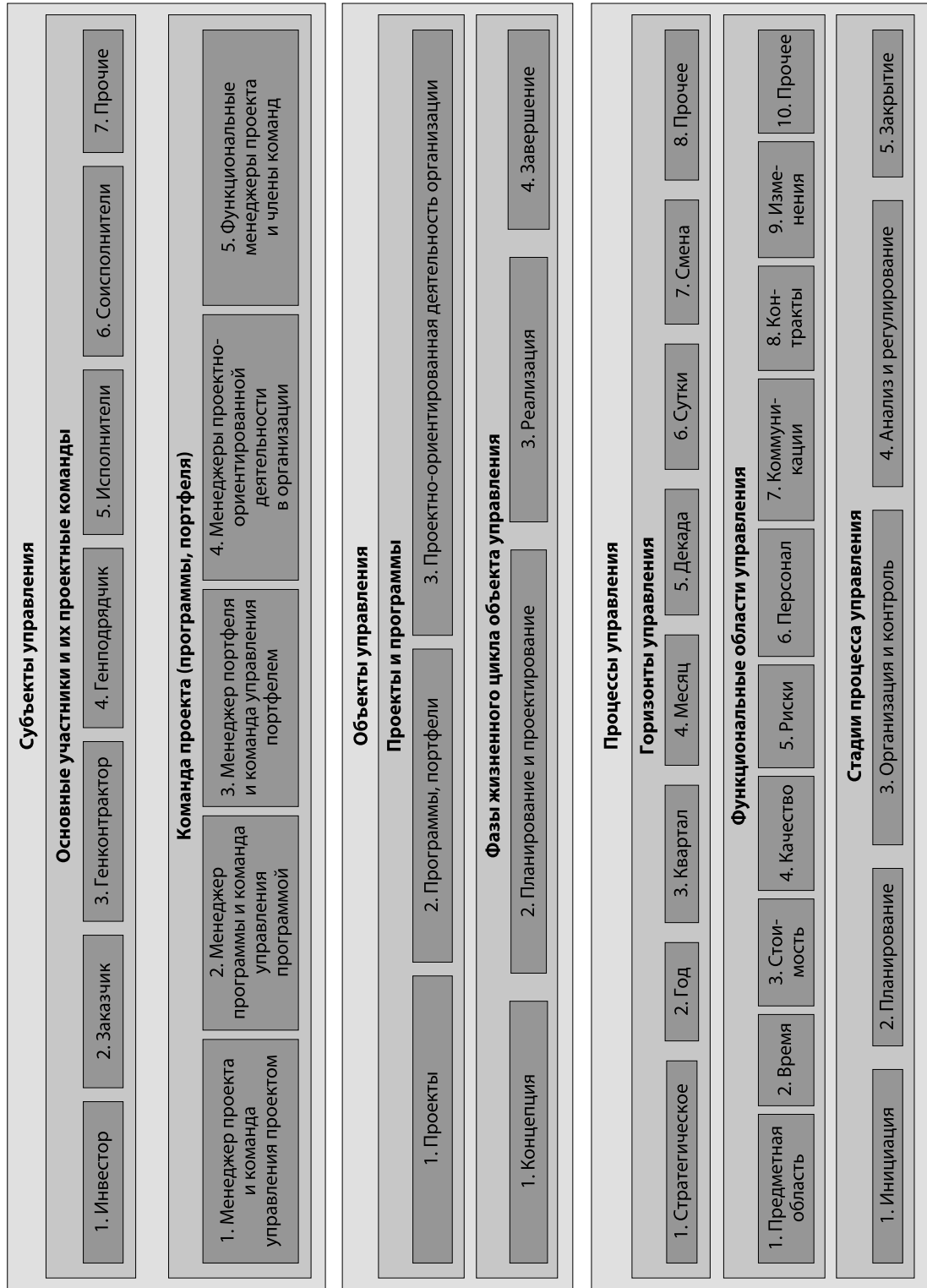


Рис. 2. Эволюция моделей компетентности

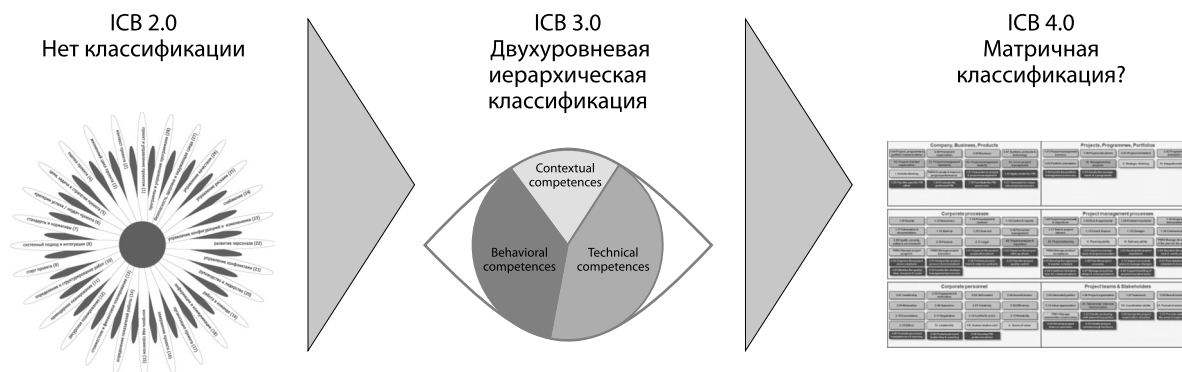


Рис. 3. Классификационная матрица компетентности

	Корпоративная компетентность	Компетентность по управлению проектами, программами и портфелями проектов
Объекты управления	Компания, бизнес, продукты, системы ■ Когда в компании / бизнесе возникает потребность в проектах, программах и портфелях? ■ Как компания понимает / внедряет / использует управление проектами, программами и портфелями?	Проекты, программы и портфели проектов ■ Что такое проекты, программы и портфели проектов? ■ Каковы основные принципы управления проектами, программами и портфелями?
Процессы управления	Бизнес-процессы компании ■ Какие бизнес-процессы компании оказывают существенное влияние на реализацию проектов, программ и портфелей? ■ Какие события / действия в проектах должны быть отражены в кросс-функциональных бизнес-процессах компании?	Процессы управления проектами ■ Какие функции являются специфичными для управления проектами, программами и портфелями? ■ Какие инструменты и техники используются для повышения эффективности управления проектами, программами и портфелями?
Субъекты управления	Персонал компании ■ Какими качествами должен обладать персонал компании для эффективного участия в проекте? ■ Каким образом компания может повлиять на повышение компетентности своего персонала?	Команда и заинтересованные стороны проекта ■ Как формируется и структурируется проектная команда? ■ Какие инструменты и техники используются для повышения эффективности командной работы? ■ Какие категории стейкхолдеров и каким образом привлекаются к работе в проекте?

подходящую ячейку классификационной матрицы. В представленном в статье укрупненном варианте матрица содержит только шесть ячеек. Это создает определенные сложности, которые можно снять, сформулировав наводящие вопросы, помогающие определить адрес конкретной компетентности.

2. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Используя этот вопросник, авторы проанализировали возможность применения данного подхода на примере нескольких стандартов, а именно ICB 3.0, НТК СОВНЕТ¹ [4], NCB Scandinavia [5], P2M [6] и GAPPS [7]. Предварительные результаты говорят о том, что для каждого из этих стандартов можно найти адекватный метод его отображения в классификационной матрице (рис. 4)².

Анализ показал, что можно выделить две группы стандартов:

- стандарты, оперирующие простыми сущностями, к ним могут быть отнесены ICB и НТК СОВНЕТ;

- стандарты, оперирующие составными сущностями, к ним могут быть отнесены NCB Scandinavia и GAPPS.

Для первой группы стандартов проблем с привязкой компетентности к ячейке классификационной матрицы, как правило, не возникает. На рис. 5 представлен пример отнесения элемента компетентности к той или иной конкретной ячейке классификационной матрицы (на основе стандарта ICB 3.0).

Отметим, что в ICB 3.0 отсутствуют элементы компетентности, соответствующие вопросу «Что должна делать компания для повышения компетентности своих сотрудников?» Однако такие

элементы есть в других стандартах. Например, в стандарте NCB Scandinavia к этому разделу могут быть отнесены две позиции:

- 4.06 «Повышение компетентности персонала и обучение»;
- 5.06 «Развитие профессионализма в области управления проектами».

Для тех стандартов, которые оперируют составными сущностями, требуются более сложные решения, основанные на декомпозиции этих сущностей на составные части. Такой подход показан на рис. 6 на примере NCB Scandinavia. Компоненты составной компетентности 5.05 «Осуществление управления программой», изначально размещенной в одной ячейке (см. рис. 4), после более детального анализа были разнесены по пяти ячейкам классификационной матрицы.

3. ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ

После того как подобная декомпозиция проведена для всех сложных сущностей, появляется возможность увидеть вместе (в одной ячейке) элементарные составляющие компетентности данного класса, собранные из разных стандартов, сравнить разные описания, выявить синонимы, омонимы, предложить обобщающие формулировки. Программа «гармонизация через структуризацию» может быть представлена следующими шагами.

Шаг 1: разработать и детализировать классификационную матрицу.

Шаг 2: проанализировать различные стандарты и определить набор элементов компетентности, попадающих в каждую ячейку матрицы.

Шаг 3: сформировать в пределах каждой ячейки непротиворечивый набор элементов компетентности.

Шаг 4: для каждого элемента компетентности разработать описание.

¹ Из стандарта НТК СОВНЕТ в матрицу включены только дополнительные по отношению к ICB 3.0 виды компетентности. — *Здесь и далее прим. авт.*

² В матрице все термины из зарубежных стандартов приводятся на языке оригинала, чтобы исключить неточности и неоднозначности перевода.

Рис. 5. Использование вопросника (примеры из ICB 3.0)

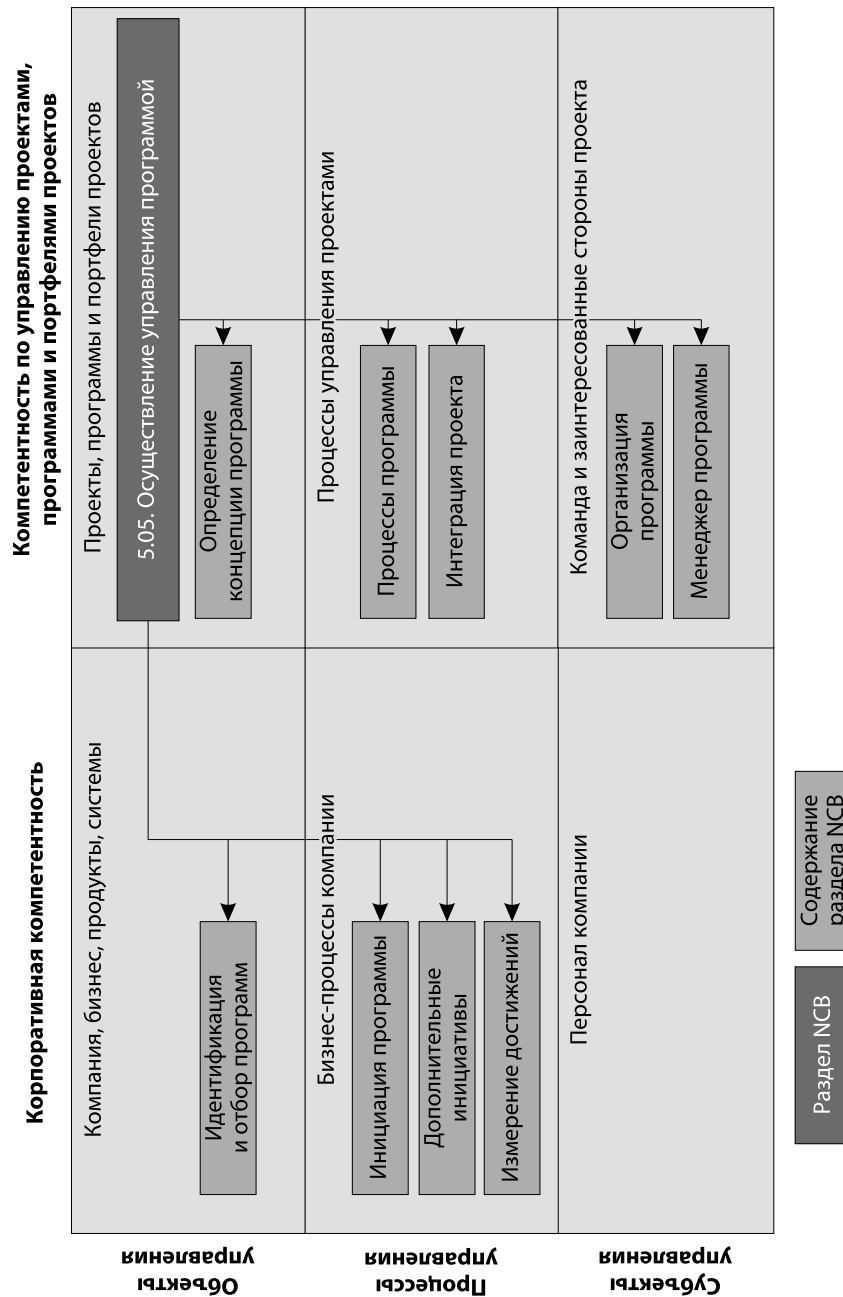
	Корпоративная компетентность	Компетентность по управлению проектами, программами и портфелями проектов
Объекты управления	<p>Компания, бизнес, продукты, системы</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Когда в компании / бизнесе возникает потребность в проектах, программах и портфелях? <p>3.07. System, products & technology</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Как компания понимает / внедряет / использует управление проектами, программами и портфелями? <p>3.04. Project, programme & portfolio implementation</p>	<p>Проекты, программы и портфели проектов</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Что такое проекты, программы и портфели проектов? <p>3.01. Project orientation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Каковы основные принципы управления проектами, программами и портфелями? <p>1.01. Project management success</p>
Процессы управления	<p>Бизнес-процессы компании</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие бизнес-процессы компании оказывают существенное влияние на реализацию проектов, программ и портфелей? <p>1.05. Quality</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие события / действия в проектах должны быть отражены в кросс-функциональных бизнес-процессах компании? <p>1.19. Start-up</p>	<p>Процессы управления проектами</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие функции являются специфичными для управления проектами, программами и портфелями? <p>1.04. Risk & opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие инструменты и техники используются для повышения эффективности управления проектами, программами и портфелями? <p>1.11. Time & project phases</p>
Субъекты управления	<p>Персонал компании</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какими качествами должен обладать персонал компании для эффективного участия в проекте? <p>2.01. Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Каким образом компания может повлиять на повышение компетентности своего персонала? <p>No competences</p>	<p>Команда и заинтересованные стороны проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Как формируется и структурируется проектная команда? <p>1.06. Project organization</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие инструменты и техники используются для повышения эффективности командной работы? <p>1.07. Teamwork</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Какие категории стейкхолдеров и каким образом привлекаются к работе в проекте? <p>1.02. Interested parties</p>

Шаг 5: сформировать составные варианты компетентности — этот шаг может выполнить независимо от других каждая профессиональная организация или коммерческая компания, формирующая свой профессиональный или корпоративный стандарт компетентности менеджеров проектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Идея создания гармоничных глобальных стандартов управления проектами, определяющих различные аспекты профессиональной деятельности, зрела в мировом профессиональном сообществе долгие годы. Неоднократно предпринимались

Рис. 6. Декомпозиция составной компетентности



соответствующие попытки, шло интенсивное развитие систем национальных стандартов³, и, наконец, в сентябре 2012 г. вышел стандарт ISO 21500, в создании которого принимали участие представители 33-х ведущих стран, в том числе и России, и профессиональных организаций, в первую очередь IPMA и PMI. По общему мнению, именно этот истинно международный стандарт определит развитие национальных стандартов и стандартов ведущих профессиональных организаций на ближайшие несколько лет.

В IPMA полным ходом идет работа по созданию новой версии стандарта ICB, в которой компетентностный подход, реализованный в ICB 3.0, должен получить дальнейшее развитие. Для того чтобы новый стандарт стал таким же прорывным, как в свое время ICB 3.0, в его разработке необходимо не только опираться на положения стандарта ISO 21500, но и гармонично использовать лучшее из

того, что наработано в различных стандартах, включая упомянутые в этой статье. В рамках принятых попыток гармонизации это приводило к возникновению проблем с точки зрения содержания и взаимоотношений участников. Используемый ISO консенсусный подход позволяет решить проблему взаимоотношений и достичь результатов путем компромиссов, часто снижающих ценность результатов.

Изложенный в статье подход позволяет более детально, полно и четко сопоставить содержание различных стандартов, проанализировать их пересечения и различия, обеспечить базу для более объективных и обоснованных решений. Именно поэтому он был предложен российскими участниками группы по разработке стандарта ICB 4.0 в качестве инструмента для сравнения и гармонизации различных международных и национальных стандартов компетентности руководителей проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воропаев В.И., Секлетова Г.И., Воропаева-Кейтс М.В. Системная модель управления проектами как основа структуризации профессиональных знаний и компетентности специалистов // Управление проектами и программами. — 2006. — №4(08). — С. 304–317.
2. IPMA (1999). *ICB-IPMA Competence Baseline. Version 2.0*. Bremen: Eigenverlag.
3. IPMA (2006). *ICB-IPMA Competence Baseline. Version 3.0*. Nijkerk: IPMA Editorial Committee.
4. Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов. — М.: СО-ВНЕТ, Проектная ПРАКТИКА, 2010.
5. DPMA (2009). *Competence in Project Management. National Competence Baseline for Scandinavia*. Denmark: DPMA.
6. PMAJ (2008). *P2M. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume 1*. Japan: PMAJ.
7. GAPPS (2006). *A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers*. Sydney: GAPPS.

³ В сентябре 2012 г. введены в действие три стандарта Российской Федерации: ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов», ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».