

АСЕССМЕНТ И СЕРТИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Профессиональное управление проектами, программами и портфелями является решающим фактором успеха или провала организаций. Часто возникает вопрос о том, насколько высок в компании уровень менеджмента проектов, программ и портфелей. На него можно ответить с помощью результатов асессмента² — независимой внешней оценки. В настоящей статье обсуждаются основные вопросы асессмента, представлен комплексный подход к оценке проектно-ориентированных организаций на базе модели GPM и IPMA.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: асессмент, оценка, бенчмаркинг, совершенство проекта, менеджмент проектов, система управления проектами, степень зрелости, совершенствование организации

ВВЕДЕНИЕ: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ. ВОПРОС РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

В современной экономической ситуации профессиональное осуществление проектов подвергается особому давлению, поскольку в условиях сокращенных сроков и бюджетов к качеству продуктов и услуг предъявляются высочайшие требования. Управление проектами давно стало критическим фактором успеха для многих отраслей и компаний [1].

Как же обстоят дела с результативностью и эффективностью проектной работы в реальной жизни? Многие организации ограничиваются контролем соблюдения бюджета и сроков, более конкретные свидетельства эффективности управления проектами встречаются крайне редко. Именно в условиях экономических потрясений руководству не помешало бы знать, насколько высока



Вагнер Райнхард — доцент, преподаватель Высшей школы Аугсбурга, председатель Shift Consulting AG, уполномоченный GPM¹ по вопросам исследования проектного менеджмента и экспертной работе. Обладает 25-летним опытом в сфере руководства проектами, принимает активное участие в совершенствовании дисциплины управления проектами. Ведет деятельность эксперта-советника и занимается обучением консультантов в области проектного менеджмента (г. Нюрнберг, Германия)

¹ GPM — Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement E.V. — Германская ассоциация управления проектами. — *Здесь и далее прим. ред.*

² В статье приводится написание, принятое COVNET.

степень совершенства системы управления проектами в компании, какими преимуществами следует воспользоваться, а какие недостатки требуется устранить, — в общем, что необходимо сделать, чтобы система управления проектами соответствовала требованиям сегодняшнего дня. Для этого топ-менеджмент должен инициировать независимую профессиональную оценку.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ АСЕССМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Ассесмент организации в области управления проектами может быть определен как «анализ, аттестация и оценка уровня качества, зрелости, совершенства или компетентности организации и индивидуумов в области управления проектами согласно определенным критериям...» [2]. Ассесмент фиксирует статус-кво в области управления проектами. Оценка опирается на конкретные нормы, стандарты или положения, которые помогают ответить на вопросы, *что* необходимо анализировать и *как* анализировать. Предметами ассесмента могут быть объекты, субъекты и процессы управления проектами в организации (рис. 1), такие как отдельные продукты (например, при сдаче-приемке результатов проекта), процедуры и процессы (например, при разработке программного обеспечения),

вся система менеджмента (например, в рамках ISO 9000) или ее части (например, система управления качеством или проектами), отдельные сотрудники (например, с целью выбора менеджера проекта), отдельные проекты (например, оценка совершенства проекта в соответствии с Project Excellence Model³), организация в целом или ее часть.

Рассмотрим более подробно ассесмент системы управления проектами в проектно-ориентированной организации. Под системой управления проектами согласно норме германского стандарта DIN 69901-5 понимается «система директив, организационных структур, процессов и методов планирования, контроля и управления проектами» [3]. Проектно-ориентированной называется организация, ведущая свою деятельность преимущественно в форме проектов. Ассесмент может при этом касаться как организации в целом, так и ее подразделения. При оценке подразделения важно, чтобы в расчет принимались не только его внутренние процессы, персонал и проекты, но и внешний контекст, к которому относятся вышестоящая система менеджмента, а также существенные методы, процессы и продукты.

2. ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ АСЕССМЕНТА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Когда компания намеревается провести ассесмент, с одной стороны, ожидания высоки,

Рис. 1. Предметы ассесмента организаций в области управления проектами



³ Project Excellence Model — модель «Совершенство проекта», разработанная GPM на базе модели оценки качества European Foundation for Quality Management (EFQM).

с другой стороны, высок и уровень скепсиса относительно оправданности затрат и возможных побочных эффектов. Каковы же возможности, которые могут быть реализованы благодаря асессменту, и каковы риски, о которых не стоит забывать?

На первом месте в оценке стоит определение существующего на данный момент положения вещей с управлением проектами в организации, т.е. состояние «как есть». Результаты асессмента должны показать руководству организации, насколько развита ее система управления проектами. Для того чтобы сделать вывод о необходимых действиях по совершенствованию системы управления проектами, следует с помощью эталонной модели или стандарта установить цель, которую требуется достичь, т.е. определить состояние «как нужно». Из сравнения состояний «как нужно» и «как есть» можно сделать вывод о сильных и слабых сторонах организации, а также определить меры, необходимые для перевода организации из состояния «как есть» в состояние «как нужно». Оценка может помочь задать направление действий, однако осуществление каких-либо мероприятий, как правило, не является составной частью асессмента.

С помощью эталонной модели можно также определить долгосрочную потребность организации в тех или иных действиях. Руководство может использовать асессмент для того, чтобы принимать решения о направлении развития и необходимых инвестициях в систему управления проектами. В ходе аналитической работы могут обнаружиться элементы, которые следует отнести к передовой практике по управлению проектами и которые до сих пор не обнаруживались. После проведения асессмента можно будет задействовать их при создании новых стандартов. Кроме того, в процессе оценки, как уже было сказано, проводится сравнение данных состояния «как есть» с состоянием «как нужно».

Ассесмент может быть как внутренним, выполняемым своими силами, так и внешним, к проведению которого привлекают независимые

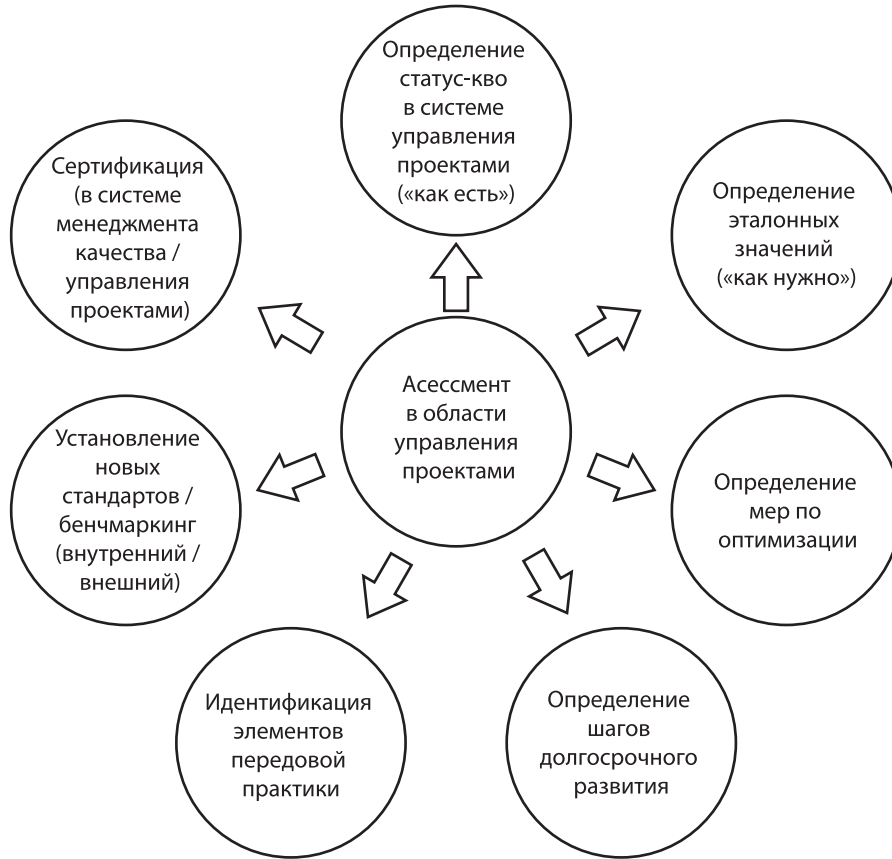
организации. К внешнему асессменту относится и сертификация соответствия организации определенному уровню (классу) в управлении проектами на основании результатов независимой оценки, проведенной сертификационным органом. Результатами асессмента могут руководствоваться внутренние и/или внешние консультанты и тренеры в области проектного менеджмента, улучшая с помощью соответствующих мероприятий состояние системы управления проектами и подводя ее уровень развития к намеченному. Таким образом, ассесмент является основой для систематического развития организаций в области управления проектами (рис. 2).

Опыт показывает, что ассесмент все же несет в себе некоторые риски. Так, например, нельзя недооценивать размер затрат, необходимых для его подготовки и проведения, поэтому следует рассматривать ассесмент как отдельный проект и планировать для него конкретные сроки, бюджет и ресурсы. Еще один фактор, о котором не стоит забывать, — координация проведения ассесмента с другими текущими проектами. Сотрудники, задействованные в оценке, должны иметь реальную возможность принимать в ней участие, даже если связаны обязательствами в рамках иных проектов. Еще один риск при проведении ассесмента заключается в возникновении у участников организации сомнений относительно прозрачности оценки. В связи с этим топ-менеджмент организации должен определить цель ассесмента и исключить любые опасения, сделав коммуникации с персоналом максимально интенсивными.

Проведение ассесмента означает для организации, в первую очередь для ее сотрудников, относительно высокий уровень ресурсных затрат. Возможно также, что сотрудники разочаруются, если результаты оценки останутся невостребованными. Вот почему ассесмент должен быть составляющим звеном более обширного плана мероприятий по совершенствованию управления проектами, программами и портфелями в организации.

Топ-менеджмент организации играет значительную роль в планировании и осуществлении

Рис. 2. Цели асессмента организаций по модели IPMA delta (IPMA Assessment of Organisations)



асессмента. Чтобы обеспечить успех последнего, руководство должно обозначить первостепенные цели, наладить и поддерживать коммуникации с участниками, проверить осуществимость асессмента на фоне текущей деятельности организации и последовательно совершать дальнейшие действия.

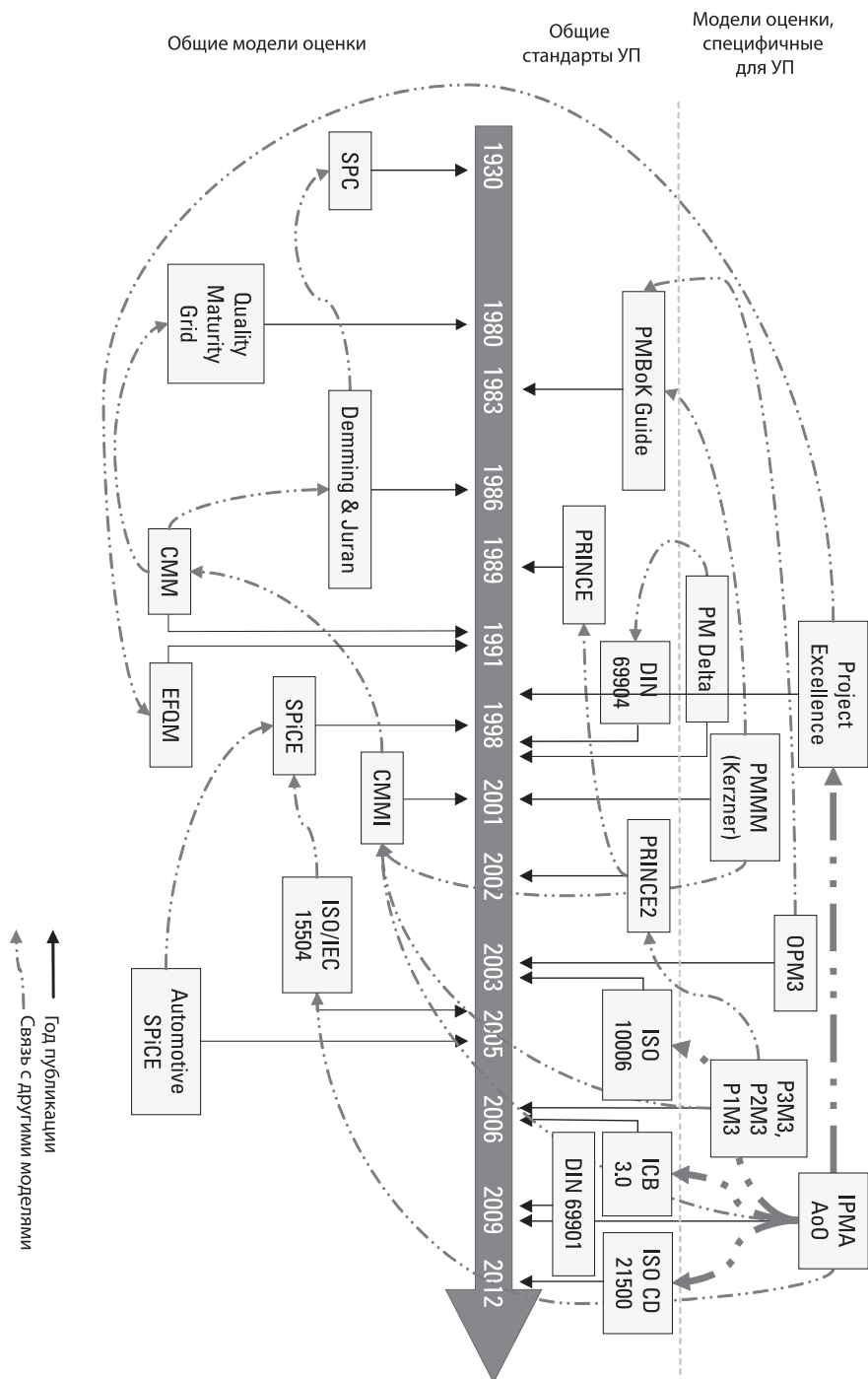
3. МОДЕЛИ ОЦЕНКИ И МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ АСЕССМЕНТА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В последние годы было разработано множество моделей оценки и методов асессмента

в области управления проектами. На рис. 3 показаны наиболее известные модели и их взаимосвязи.

Основную идею анализа степени зрелости асессмента можно найти еще в работах Шухарта, Деминга и Дюрана на тему статистического контроля процессов (SPC). Американский Институт программной инженерии (SEI) разработал в конце 1980-х гг. по инициативе Министерства обороны США модель для оценки степени зрелости процессов создания программного обеспечения. Данная модель была заложена в основу «Модели зрелости процессов создания ПО» (СММ), которая позднее была переработана в «Комплексную модель производительности и зрелости» (СММИ) [4].

Рис. 3. Генеалогия моделей оценки организаций по управлению проектами



В Европе также разрабатывались собственные модели и методики. К ним можно отнести, например, схему оценки Европейского фонда управления качеством (EFQM) и соответствующую стандарту ISO / IEC 15504 модель «Оценка и улучшение процессов разработки ПО» (SPICE) для осуществления анализа процессов, в особенности разработки программного обеспечения [5]. Все эти модели покрывают только часть аспектов проектного менеджмента и по этой причине лишь условно подходят для проведения оценок в области управления проектами.

Разработка моделей оценки специально для УП началась лишь в конце 1980-х гг. и происходила в большой степени под влиянием GPM [6]. Так, например, специалисты GPM активно участвовали в создании модели «Совершенство проекта», которая до сих пор используется для анализа отдельных проектов, а также для отбора и награждения участников премией IPMA Project Excellence Awards. Параллельно группа экспертов GPM трудилась над стандартами оценки в области управления проектами, которые были опубликованы в 1999 г. сначала под названием PM Delta, а затем уже PM-Delta Compact. Данные стандарты подходят для оценки системы управления проектами и базируются на элементах уже неактуальной нормы стандарта DIN 69904:2000.

В последнее время и в США были разработаны модели специально для оценки степени зрелости проектно-ориентированных организаций, например «Модель развития проектного управления» (PMMM) Гарольда Керцнера и «Модель зрелости организационного управления проектами» (OPM3) [7] американского Института управления проектами (PMI). Обе модели во многом ссылаются на «Свод знаний по управлению проектом» (PMBOK). В Великобритании при поддержке Управления государственных закупок (OGC) был разработан целый ряд стандартов в области управления проектами, в том числе и модели степени зрелости, такие как, например, «Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами» (P3M3), ссылающаяся на британские

стандарты управления проектами и программами. Даже если все эти модели обладают некоторыми общими элементами, в центральных аспектах у них имеются значительные отличия [8].

4. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ И ОБЩИЕ ЧЕРТЫ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ

Самые распространенные модели состоят, по сути, из эталонной модели, оценочной модели и метода оценки (рис. 4).

Эталонная модель показывает, что именно подвергается проверке при оценочном исследовании. Она, как правило, ссылается на общие или специфические стандарты управления проектами. Данные стандарты отражают современное положение вещей в области проектного менеджмента или идеализированный образ системы управления проектами. Отдельные аспекты функционирования организации не являются предметом оценки, и неважно, организует компания процессы управления проектами согласно нормам DIN 69901-2 или стандартам PMBOK. Отдельные измерения в эталонной модели осуществляются, как правило, при помощи заполнения опросных листов.

Оценочная модель демонстрирует критерии оценки, а также степень проявления и уровень зрелости. Уровни зрелости описывают соответствующую степень развития в проектном менеджменте. Обычно различают пять таких ступеней (рис. 5).

На нижнем уровне не существует никаких стандартов, управление проектами базируется на индивидуальном опыте отдельных сотрудников. На следующем уровне частично задействуются стандарты (например, документируются процессы, правила, методы). Правда, они еще не охватывают всех существенных областей системы управления проектами и применяются не всегда. На среднем уровне уже имеются стандарты практически для всех областей, внедряемые последовательно. На четвертом уровне система управления

Рис. 4. Общее строение модели оценки

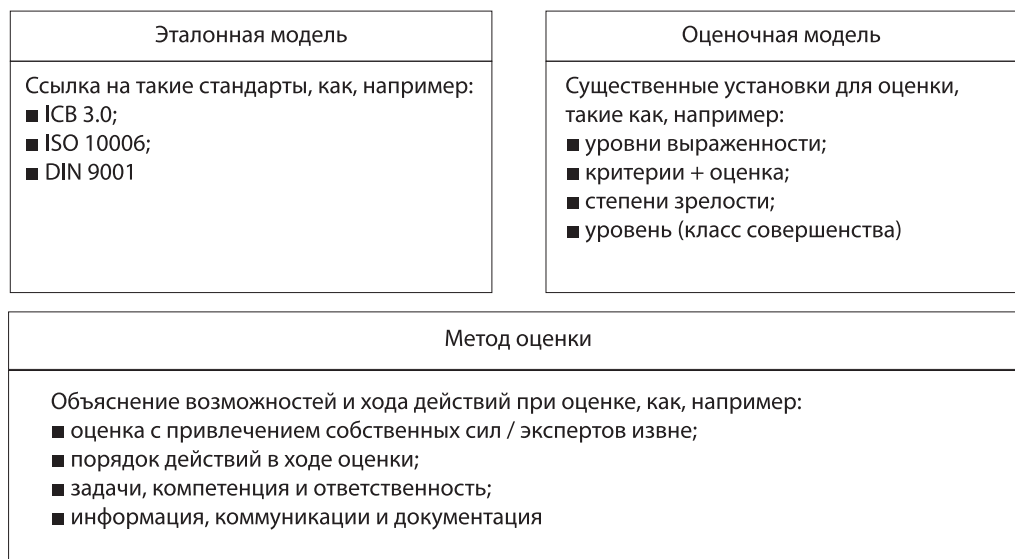


Рис. 5. Уровни зрелости и классы совершенства



проектами с ее рабочими характеристиками во всех аспектах поддается контролю, а на высшем уровне еще и постоянно совершенствуется.

Организации, достигшие, согласно оценке, третьего уровня, имеют уже сравнительно высокую степень зрелости (совершенства). Как показывает опыт, два высших уровня крайне редко достижимы, т.к. требуют внимания со стороны руководства и немалых инвестиций.

Если сравнить уровни зрелости с иерархией потребностей Маслоу, можно заметить интересную аналогию. Не все люди стремятся к высшей ступени, т.е. самореализации. То же самое происходит и с организациями: средний уровень зрелости для большинства является пределом устремлений. Организация в конечном итоге сама определяет, какого уровня зрелости она намерена достичь. Это решение, конечно, зависит и от ряда внешних факторов, таких как, например, требования рынка, проектов и клиентов.

Метод оценки демонстрирует общий характер асессмента. Он позволяет ответить на важные вопросы, например: следует ли реализовать асессмент собственными силами или привлечь экспертов извне; нужно ли проводить асессмент всей организации или только ее части? В случае привлечения специалистов со стороны значение имеет то, являются ли они представителями аккредитованного сертифицирующего органа. К подобным компаниям предъявляются высокие требования (в том числе изложенные в стандарте ISO 17021), они гарантируют максимум прозрачности и качества асессмента.

5. НОВАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ GPM И IPMA

В последние годы появляются различные новые стандарты для систем управления проектами [9], как немецкие (DIN 69901), так и международные (ISO 21500). Кроме того, благодаря современным исследованиям удалось поднять значение таких факторов успеха проектов, как, например,

стратегические, культурные и социальные. Прежде подобные факторы недостаточно полно учитывались в аналитических моделях, используемых в области управления проектами.

Главным теперь является не менеджмент отдельных проектов, а интегрированное руководство и управление проектами, программами и портфелями. Кроме того, в организации признается ключевое значение профессионального руководства и управления проектами, начиная с определения основ стратегии, синхронизации различных процессов, координации множества задач и заканчивая гармонизацией культур. При этом менеджмент проектов воспринимается прежде всего как лидирующая концепция, в рамках которой топ-менеджмент организации играет существенную роль и должен быть, таким образом, активно вовлечен в релевантные процессы. В числе прочего возрастает и значение «гибких» факторов системы управления проектами.

В 2006 г. IPMA расширила собственные требования к компетентности менеджеров проектов поведенческими компетенциями, усилив таким образом роль подобных компетенций при квалификации и сертификации проектного персонала. Благодаря этому управление проектами рассматривается теперь более целостно, чем раньше. Это стало поводом для GPM совместно с IPMA разработать новый, единый стандарт для асессмента организаций, занимающихся проектным менеджментом.

Анализ существующих моделей оценки раскрывает их фундаментальные недостатки. Так, например, американские модели не учитывают многих из вышеприведенных аспектов, в них, в отличие от европейских, гораздо большее значение придается принципу действия, процессам и методам. Британские модели определения степени зрелости также сильно ориентируются на процессы, правда, увязывают их с общим контекстом организации, стратегией и экономикой. Управление результатами проекта с помощью бизнес-плана («бизнес-кейс») играет здесь важнейшую роль. Общим недостатком этих моделей

является то, что на каждом уровне зрелости они позволяют анализировать лишь определенные тематические области. Так, например, многие модели только на верхнем уровне предусматривают проверку того, происходит ли в организации непрерывное совершенствование.

Ассесмент по модели GPM и IPMA делает ставку на целостный анализ управления проектами в организации. Эта модель оценки основана на концепции организационной компетентности в области управления проектами и анализирует как индивидуальные компетентности, так и структурные свойства и имеющиеся у организации ценности («активы»). Эталонная модель (рис. 6) состоит из трех модулей: модуль И («Индивидуумы»), модуль П («Проект») и модуль О («Организация»).

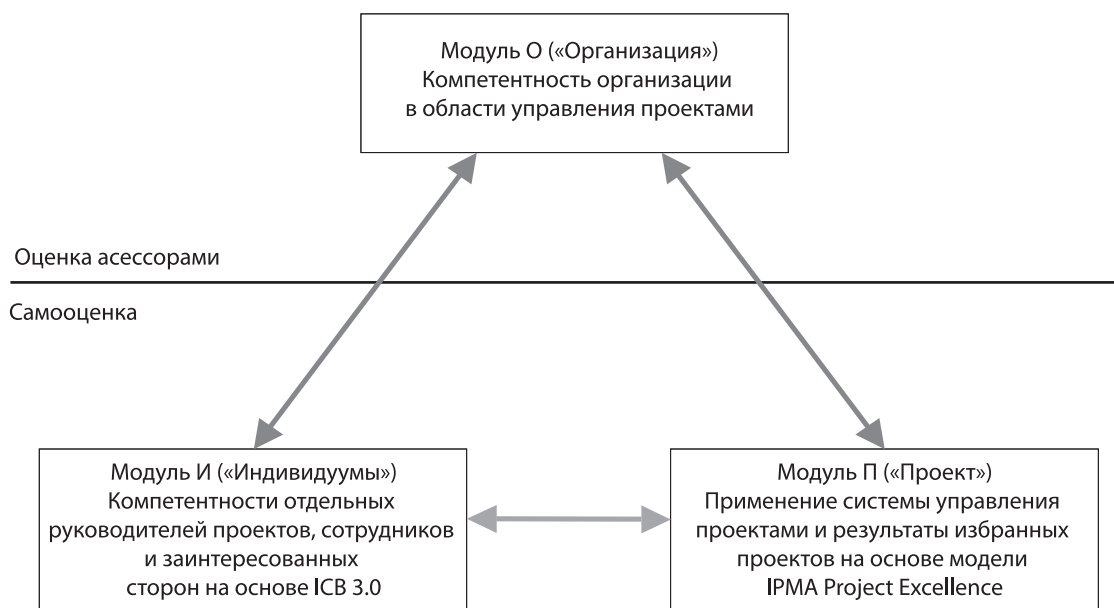
Модуль И предназначен для оценки индивидуальных знаний и опыта проектной работы. Модель базируется на ICB 3.0 (11) и позволяет провести самостоятельную оценку по вопроснику

отдельных сотрудников, таких как, например, руководители проектов, участники проектных команд, управленческие и вспомогательные кадры.

При помощи модуля П оцениваются избранные проекты по степени совершенства управления проектом и его результатами с точки зрения как руководителя, так и отдельных участников проектной команды. Вопросы ориентированы на разработанную в GPM модель Project Excellence («Совершенство проекта»), которая применяется для анализа отдельных проектов и используется IPMA (IPMA Project Excellence Model) для отбора по всему миру и награждения лучших организаций премией IPMA Project Excellence Awards.

Модуль О используется ассессорами в качестве перечня вопросов и руководства для общения в рамках ассесмента. Он базируется, в сущности, на изысканиях GPM, которые несколько лет назад были опубликованы под названием «Модель зрелости глобального управления

Рис. 6. Модель GPM и IPMA оценки организаций в области управления проектами (модули И, П, О)



проектами» (GPM3). Этот модуль предусматривает обширный опрос, выполняемый непосредственно ассессорами при посещении организации. Вопросы модуля О охватывают широкий круг тем в контексте организации, начиная с управления, процессов и персонала и заканчивая средой (рис. 7).

Посещение организации для ассессмента на месте занимает не один день. Опросы проводятся среди различных групп людей (топ-менеджмент, руководители проектов и сотрудники), чтобы собрать максимально точные сведения о реальном состоянии организации в области управления проектами. Результаты ассессмента фиксируются

Рис. 7. Направления и области, оцениваемые ассессорами по вопроснику (модуль О)



* ПП&П — проекты, программы и портфель проектов.

** ПП — проекты и программы.

в подробном отчете с рекомендациями. Организации присваивается класс (уровень) согласно пятиступенчатой системе классификации (рис. 8). Ей выдается соответствующий сертификат, который следует подтверждать каждые три года.

6. ПРЕИМУЩЕСТВА АСЕССМЕНТА ПО НОВОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ

В 2009 г. пилотное применение модели асессмента в компаниях Германии⁴ и Украины⁵ прошло успешно и подтвердило ее преимущества, а именно:

- всеобъемлющее и объективное определение состояния организации в области управления проектами;
- простой и обоснованный вывод о необходимых действиях для достижения состояния «как нужно» в отличие от самостоятельно и произвольно выбранных;
- основание для реализации стратегического руководства в области управления проектами в организации;
- база для планирования и управления развитием организации и персонала, а также привлечения консультантов в области проектного менеджмента;
- основание для отбора поставщиков и управления ими в рамках проектной работы;
- возможность сертификации в области управления проектами независимым, компетентным и авторитетным органом;
- сравнительная дешевизна процесса, задействование небольших мощностей, незначительные затраты времени.

Чтобы эти преимущества могли реализоваться на практике, топ-менеджменту важно организовать и поддерживать необходимые коммуникации, связанные с целями, ходом и дальнейшим использованием результатов асессмента, а также быть активно вовлеченным в процесс оценки.

ВЫВОДЫ

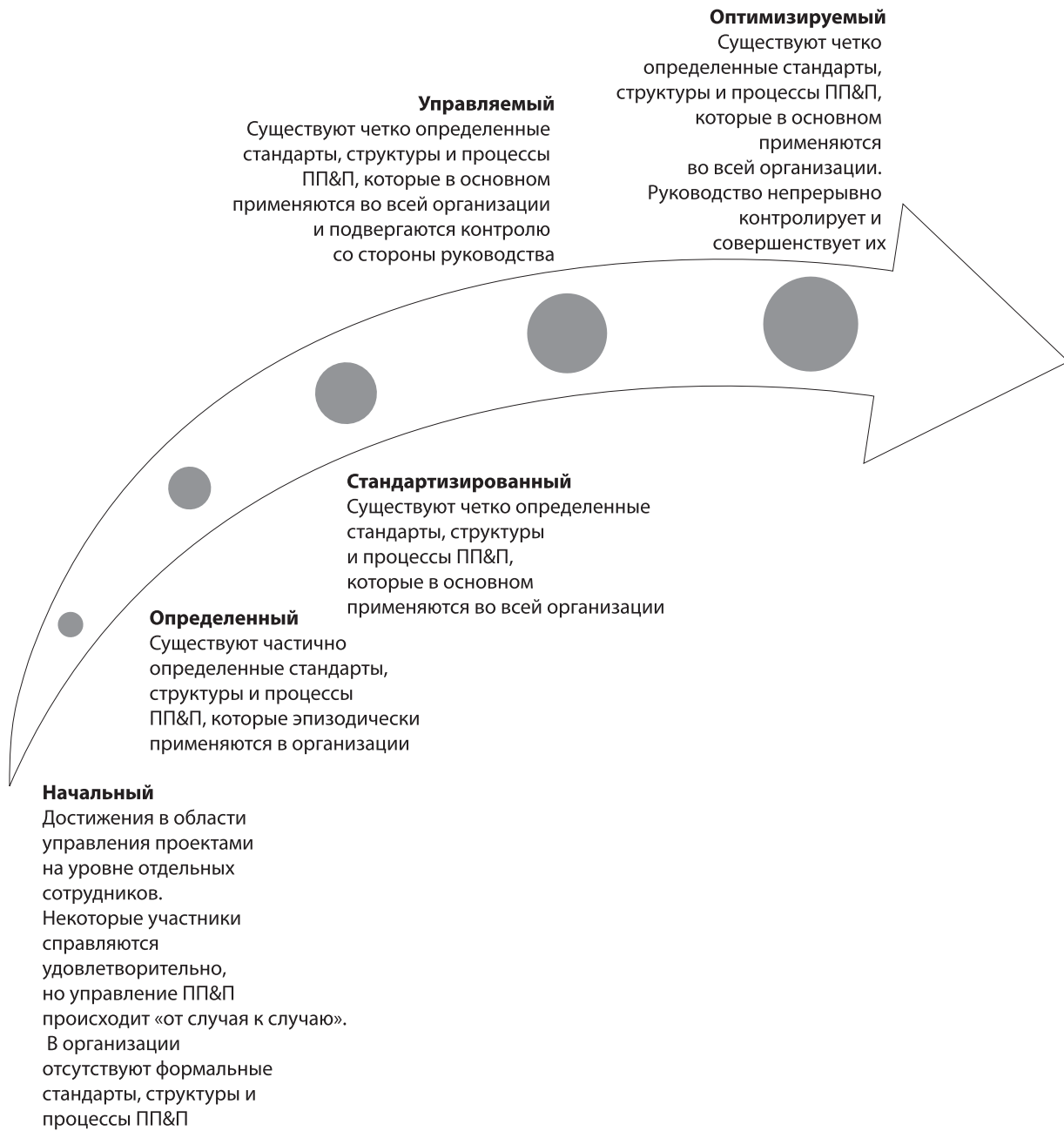
Требования современной организации к управлению проектами возросли, поэтому важно рассматривать проектный менеджмент целостно и постоянно его совершенствовать. С помощью асессмента организации в области управления проектами может быть установлен статус-кво, а также определен набор необходимых действий на будущее. При этом недостаточно обращать внимание исключительно на процессы. Индивидуальные компетентности играют отнюдь не меньшую роль, чем стратегия, процессы, структура, культура и ценности организации, влияющие на работу в рамках проектов.

Кроме того, необходима разработка концепции для количественных показателей оценки, чтобы предоставлять организациям конкретные величины для анализа, планирования и управления. Также завоевывает популярность бенчмаркинг, позволяющий сравнить одну компанию с другими или с целой отраслью; он может использоваться и для сравнения отдельных областей, но для этого необходимы рабочая модель и наличие соответствующих данных. Подходящую базу для бенчмаркинга может дать асессмент организаций в области управления проектами.

⁴ Пилотная сертификация компании Topalis.

⁵ Пилотная сертификация ГУП ПОМ, управляемого ЕБРР крупнейшего международного проекта создания укрытия на ЧАЭС, см. статью: Мединцов В.В. Уроки Чернобыля. От управления знаниями к управлению проектами // Управление проектами и программами. — 2010. — №3.

Рис. 8. Система классификации GPM и IPMA



ЛИТЕРАТУРА

1. Schneider C., Wagner R., Wald A. (2009). «Die Bedeutung des Projektmanagements aus Sicht des Topmanagements». *projektManagement aktuell*, 3, S. 16–22.
2. Motzel E. (2006). *Projektmanagement-Lexikon*. Weinheim, S. 29
3. DIN 69901-5:2009-01 (2009). *Projektmanagement Projektmanagementsysteme*. Teil 5: Begriffe. Berlin: Beuth, S. 14.
4. Ahlemann F., Teuteberg F. (Hrsg.) (2005). *Kompetenz- und Reifegradmodelle für das Projektmanagement*. Grundlagen, Vergleich und Einsatz. ISPRI-Arbeitsbericht, 1. Osnabrück: Universität Osnabrück, S. 25.
5. Frick R.-P. (2007). «Prozessbewertung und -verbesserung mit SPICE». *Projekt Magazin*, 9, S. 1–9.
6. Eschwei W. (2009). «PM-Assessment in Projekten und von Systemen: Die Diagnose für Ihr Projektmanagement». In: Moeller T. et al (Hrsg.). *Loseblattsammlung «Projekte erfolgreich managen»*. Köln: TÜV Media GmbH. Kapitel 4.10.3.
7. Schelle H. (2006). «Das aktuelle Stichwort: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) des PMI». *projektManagement aktuell*, 1, S. 28–31.
8. APM (2007). *APM-Knowledge: Models to Improve the Management of Projects*. UK: High Wycombe.
9. Wagner R., Waschek G. (2009). «Neue deutsche Projektmanagementnormen setzen a uch international Maßstäbe». In: *projektMANAGEMENT aktuell*, №2, S. 27–29.
10. Scheurer S., Ribeiro M. (2009). «Projektmanagement als Führungskonzeption — Konsequenzen für zukünftige Projektmanagement-Assessments». In: *projektMANAGEMENT aktuell*, №5, S. 12–25.
11. IPMA (2006). *IPMA Competence Baseline ICB Version 3*. NL: Nijkerk.

Перевод Н. Коцюбы.
 Источник: *projektMANAGEMENT aktuell*, 2010 г., №2.
 Печатается с разрешения автора.