

## МЕНЕДЖЕРЫ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ (ЧАСТЬ 3)

Правительства и корпорации постоянно испытывают недостаток в менеджерах комплексных проектов. Цель статьи — рассмотреть стратегию и методы реализации комплексных проектов, выявить необходимые компетентности и личностные качества менеджеров, а также описать методологию их идентификации на раннем этапе карьеры. Предлагаем вашему вниманию окончание статьи

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** комплексные проекты, управление проектами, системное мышление, компетенции, менеджер комплексных проектов



**Добкин Дэвид** — менеджер комплексных проектов, разработавший решения по управлению комплексными проектами мирового значения, основатель и заместитель председателя Колледжа менеджеров комплексных проектов, национальный президент и председатель Австралийского института управления проектами. Доктор технологий, адъюнкт-профессор в университетах Европы, Австралии и Азии (г. Сидней, Австралия)

### 5. РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРОВ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ

В настоящее время нет общепринятого описания карьеры менеджера проектов и структуры обучения управлению проектами. На рис. 13 схематически представлен предлагаемый карьерный путь и стратегия обучения менеджеров проектов.

Карьерный путь менеджера проекта состоит из пяти отдельных стадий.

1. *Член команды:* после обучения основам традиционного управления проектами (освоения первичных навыков работы) человек начинает работать в качестве члена команды проекта и проходит соответствующую сертификацию.

2. *Менеджер проекта:* после как минимум трех лет работы в качестве члена команды проекта он завершает непосредственное обучение и получает сертификацию менеджера традиционных проектов или становится специалистом по составлению расписания, оценке и т. д.

3. *Старший менеджер традиционных проектов:* после еще трех лет работы в качестве

Рис. 13. Карьерный путь и стратегия обучения менеджеров проектов



менеджера традиционных проектов человек завершает углубленное обучение (в его основе — навыки управления такими проектами) и проходит сертификацию на старшего менеджера традиционных проектов.

4. *Высший менеджер проектов* (старший менеджер переходных<sup>24</sup> проектов, член команды комплексных проектов): после четырех лет работы в качестве старшего менеджера проектов он завершает «высшее» обучение и проходит сертификацию

на высшего менеджера проектов. В основе высшего обучения — овладение не навыками, а знаниями в ходе практической работы. Его целью является личностное развитие, формирование умения работать в разных парадигмах, получение теоретических знаний.

5. *Менеджер комплексных проектов*: после дополнительных пяти лет работы в качестве высшего менеджера проектов менеджер должен соответствовать требованиям Колледжа

<sup>24</sup> Переходные от традиционных проектов к комплексным. — Прим. ред.

менеджеров комплексных проектов (ССРМ), касающихся особых качеств. По завершении комплексного обучения он сертифицируется на менеджера комплексных проектов.

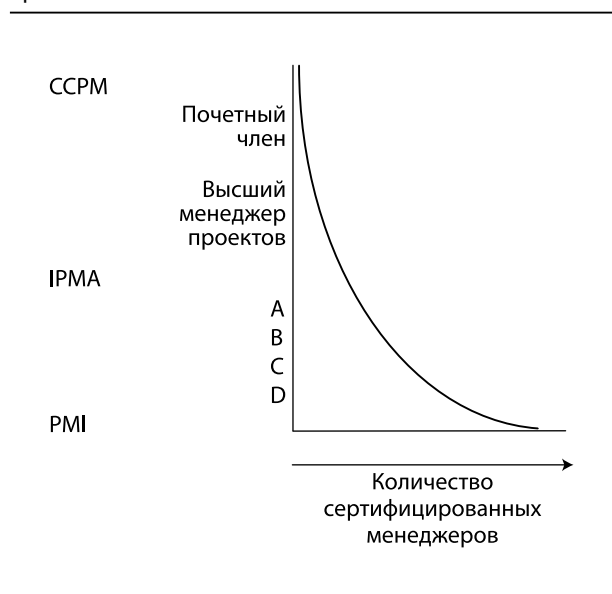
Потребность в менеджерах проектов различна: сегодня в мире вообще не хватает сертифицированных специалистов, но особенно сильно ощущается недостаток высших менеджеров проектов и менеджеров комплексных проектов (рис. 14). Для решения этой проблемы необходимо разрабатывать стратегии, позволяющие ускорить профессиональный рост менеджеров.

### 5.1. Существующие структуры сертификации менеджеров проектов

#### Традиционное управление проектами

■ Существующая четырехуровневая сертификация Международной ассоциации управления проектами (IPMA) охватывает все основные темы, представленные в РМВОК PMI, но она недостаточно глубока, и ее необходимо пересмотреть для придания значительно большей функциональности на каждом уровне сертификации.

**Рис. 14.** Количество сертифицированных менеджеров проектов



■ Существующая структура и рамки сертификации не предусматривают возможности специализации по планированию, оценке, рискам и т. д.

■ По новым стандартам IPMA и ССРМ требования к сертификации традиционных менеджеров проектов должны включать и новые компетентности.

■ Новые стандарты IPMA не отражают все необходимые компетентности и недостаточно глубоки.

■ В существующих структурах сертификации нет требования постоянного профессионального развития (Continuous Professional Development — CPD).

#### Высшее управление проектами

■ Высшее управление проектами включает компетентности традиционного управления проектами и многие компетентности комплексного управления проектами (разных уровней) с большим углублением в интеграцию.

■ Для сертификации необходимо пройти интервью с ассессорами «равного уровня».

■ Высшие менеджеры проектов должны уметь работать в парадигме как традиционного, так и комплексного управления проектами.

■ Потребность в них постоянно увеличивается, поскольку при реализации многих проектов возрастает уровень неопределенности и значение политических факторов.

#### Комплексное управление проектами

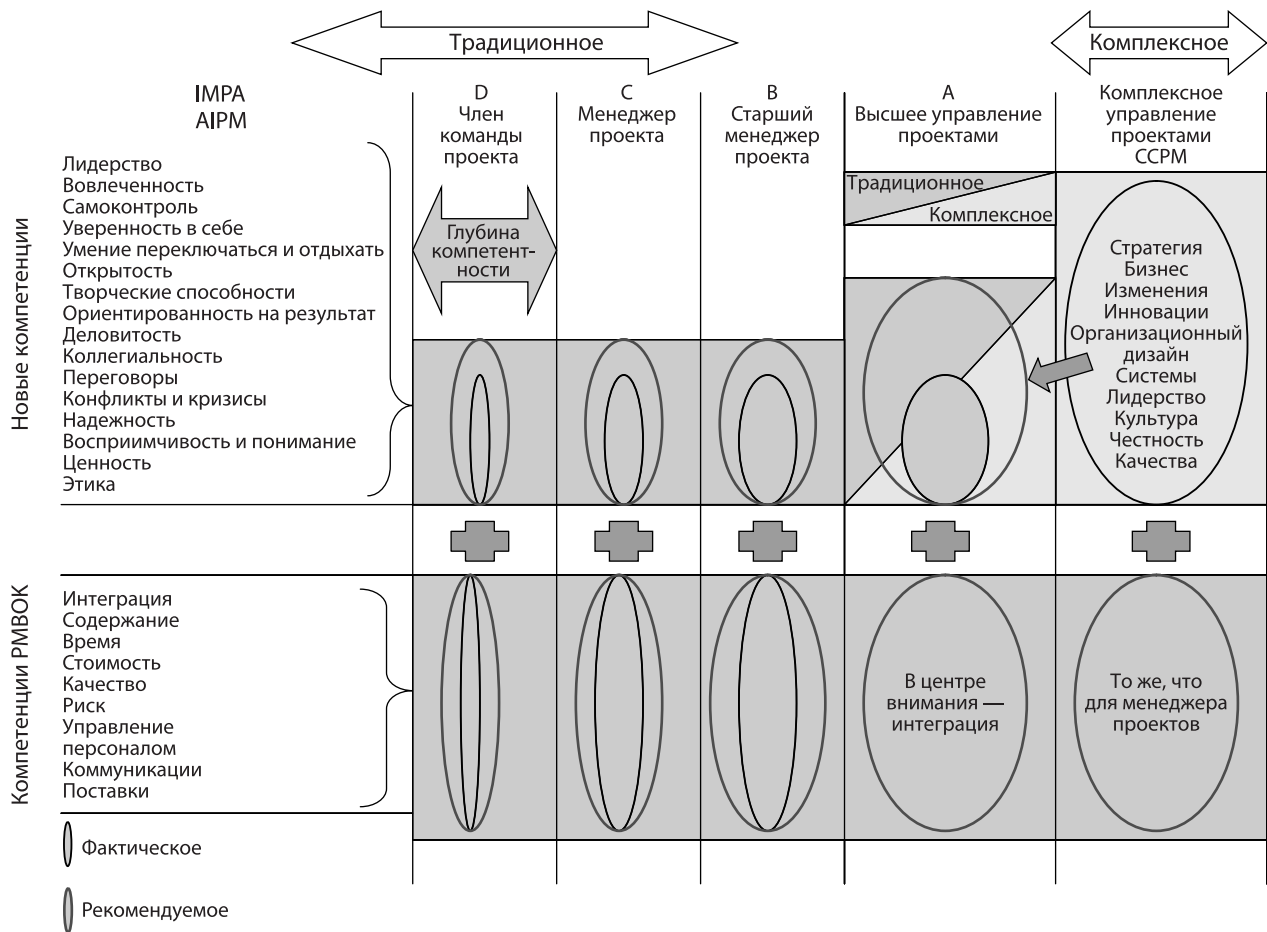
■ Менеджеры комплексных проектов должны обладать широкими и глубокими теоретическими знаниями: в большинстве проектов недостаточно обладать только опытом.

■ Недостаток менеджеров комплексных проектов составляет порядка 90%.

### 5.2. Интегрированная структура сертификации по управлению проектами

Карьерный путь менеджера проектов можно описать через интеграцию структур сертификации ССРМ и IPMA (рис. 15).

Рис. 15. Структуры сертификации менеджеров проектов CCPM и IPMA



### 5.3. Предлагаемая модель профессионального развития менеджеров проектов

Процессом профессионального развития менеджеров проектов необходимо должным образом управлять, для чего следует разработать особую стратегию. Организации DAU (США) и DSTA (Сингапур) предлагают модели успешного развития и обучения в области управления проектами. В структуру сертификации по управлению проектами в организации DMO

(Австралия) также включена стратегия обучения и развития менеджеров проектов.

Разработка уровней сертификации сама по себе не является такой стратегией. Стандарты компетентности по управлению проектами составляют только один из ее элементов.

Стандарты компетентности должны соответствовать следующим требованиям:

- возможность интеграции с ACAT;
- отдельное описание парадигмы применения;
- необходимая полнота и глубина содержания;

- обучение соответствующей длительности и глубины;

- связь с уровнем зрелости менеджера;
- необходимость постоянного профессионального развития;

- поддержка системой оценки компетентности, которая является всеобъемлющей, надежной и верифицируемой;

- описание карьерного пути менеджера.

Результаты изучения стратегий обучения и развития менеджеров проектов, которые используются в министерствах обороны США, Австралии и Сингапура, приводят к выводу, что при разработке подобных стратегий необходимо учитывать следующее.

- Обучение должно начинаться с определения карьерного пути менеджера проектов, парадигм управления проектами, необходимых компетентностей, практического обучения, личного развития.

- Программа должна включать общее знание других профессий. В стратегии DAU при оценке менеджеров проектов основной акцент делается на жизненном цикле и степени зрелости специалиста. Ее недостаток заключается в том, что во внимание принимаются только навыки работы с системами US DoD, при этом объем теоретических знаний недостаточен для высшего и комплексного уровней.

- Обучение должно быть разделено на этапы, и содержание обучения на каждом этапе соответствует практическому опыту и степени зрелости менеджера проектов. Бесполезно давать углубленные знания менеджерам, не обладающим достаточной зрелостью.

- Соотношение между практическими навыками и теоретическими знаниями изменяется в процессе профессионального развития менеджера проектов. Например, для менеджеров комплексных проектов знания важнее, чем навыки.

- Глубина и содержание теоретических знаний также зависят от жизненного цикла менеджера проекта.

- Выбор методов обучения должен соответствовать его целям. Сначала используется метод дистанционного обучения через Интернет, затем очное обучение в классах, а на высшем и комплексном уровнях — обучение в ходе практической работы.

- На каждом уровне требуется наличие практического опыта определенной длительности и глубины.

- Профессиональное развитие подразумевает постоянную преподавательскую поддержку в виде наставничества и коучинга.

- Для реализации стратегий развития управления проектами в ходе практической работы должна быть создана программа CPD, подобная используемой в DAU.

- Процесс профессионального развития менеджеров проектов включает:

- отбор менеджеров по особым качествам; правильный выбор времени для совершенствования их зрелости; предоставление возможности работать на различных типах проектов;
- структурированную преподавательскую<sup>25</sup> поддержку на протяжении нескольких лет.

На рис. 16 представлена интегрированная стратегия обучения и развития менеджеров проектов.

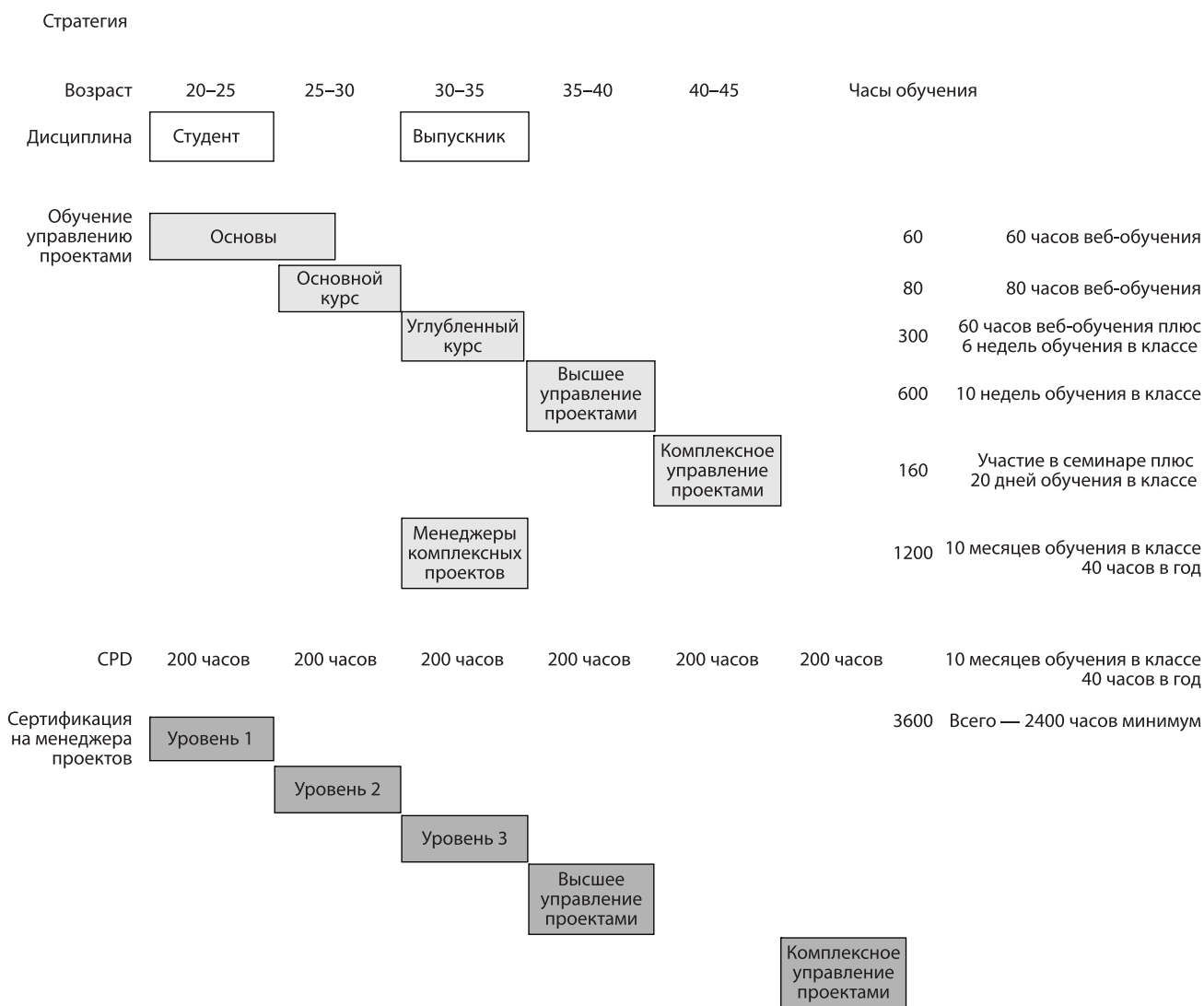
#### 5.4. Ключевые элементы программы развития менеджеров комплексных проектов

Ни одна из существующих программ развития менеджеров комплексных проектов не соответствует всем необходимым требованиям. Некоторые программы предусматривают обучение в ходе практической работы и используют реальные бизнес-кейсы, однако ни одна программа не содержит все необходимые ключевые элементы:

- структурированный процесс отбора кандидатов;

<sup>25</sup> Здесь и далее под преподавательской поддержкой понимается наставничество. — Прим. ред.

**Рис. 16.** Стратегия обучения и развития менеджеров проектов



- теоретические знания необходимой глубины и объема<sup>26</sup>;
- разделенное на стадии обучение в ходе практической работы, для того чтобы научить менеджера использовать представления в этой работе;

- структурированная программа преподавательской наставнической поддержки, рассчитанная на несколько лет после прохождения курса;
- личностное развитие;
- системное мышление;

<sup>26</sup> См. в Приложении 1 программу курсов обучения управлению комплексными проектами.

- развитие образа мышления, характерного для комплексного управления проектами.

Учитывая глубину и объем необходимых знаний, маловероятно, что курс можно пройти менее чем за один год очного дневного обучения.

## 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖЕРОВ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ

Средний возраст людей, прошедших сертификацию на менеджеров комплексных проектов в Колледже менеджеров комплексных проектов (ССРМ) и имеющих статус почетных членов ССРМ, равен 55 годам. Эти менеджеры развивали свои компетентности в окружении, которое к настоящему времени серьезно изменилось, поэтому в их среде не существует преемственности.

Необходимо сформулировать методологию выявления потенциальных менеджеров комплексных проектов<sup>27</sup>, учитывая, что:

- наблюдается существенный дефицит таких специалистов;
- нет преемственности поколений в их среде;
- в настоящее время не разработано соответствующих полноценных программ обучения;
- потребность в таких менеджерах постоянно растет.

Изучение биографических данных, научных и психометрических характеристик почетных членов ССРМ дает общее представление о менеджерах комплексных проектов, которые:

- часто не были успешны на ранних этапах обучения;
- развили профессиональные навыки в основном после 40 лет;
- могут иметь различные типы личности (по тесту MBTI<sup>28</sup>);

- обладают очень большим запасом энергии;
- очень устойчивы в личных взаимоотношениях;

- благодаря своему образу мышления работают в парадигмах как определенности, так и комплексности / неопределенности;

- чувствуют себя нормально в условиях неопределенности;

- смотрят на каждый новый проект как на испытание и считают последний проект своим лучшим достижением;

- постоянно учатся;

- обладают большим опытом реализации как традиционных, так и комплексных проектов;

- владеют глубокими и обширными теоретическими знаниями;

- имеют особые качества, которые используют в практической работе.

Это представление о менеджерах комплексных проектов нужно положить в основу воспитания будущих менеджеров. Ключевой вопрос состоит в следующем: можно ли соединить энергию молодости и опыт мудрости?

При выявлении потенциальных менеджеров комплексных проектов необходимо учитывать большое значение особого образа мышления и особых качеств. Надежно определить образ мышления кандидата и наличие у него особых качеств может только сертифицированный менеджер комплексных проектов в течение длительного времени, поскольку:

- простая проверка знаний не является надежным показателем способности кандидата стать успешным менеджером комплексных проектов: фактически подавляющее большинство почетных членов ССРМ не были успешны на ранних этапах обучения;

- психометрическое тестирование, которое теоретически считается очень полезным, на

<sup>27</sup> Австралийская Defence Materiel Organisation (DMO) разработала методологию выявления возможных менеджеров комплексных проектов (Приложение 2). Выбранные кандидаты прошли обучение по годичной программе подготовки менеджеров комплексных проектов. Отбор кандидатов и прохождение ими курса — это часть программы развития, которая включает постоянную преподавательскую наставническую поддержку и обучение в ходе практической работы. Комбинированный процесс отбора, целенаправленное развитие компетентностей менеджеров проектов, личностное развитие, преподавательская поддержка и обучение в ходе практической работы позволяют контролировать и направлять профессиональное развитие следующего поколения менеджеров комплексных проектов.

<sup>28</sup> Тест типологии личности Майерс-Бриггс (Myers Briggs Type Indicator — MBTI). — Прим. ред.

практике можно использовать только для личностного развития и / или его нужно совмещать с оценкой, проводимой менеджером комплексных проектов.

Единственно надежным средством формирования особого образа мышления и особых качеств у кандидатов на данную должность является длительная преподавательская поддержка (минимум три года наставничества) со стороны сертифицированного менеджера комплексных проектов плюс обучение в ходе практической работы.

На курсах по управлению комплексными проектами (как минимум один год очного дневного обучения) менеджер может получить необходимые теоретические знания, а также пройти практическое обучение, направленное на развитие компетентностей в рамках девяти представлений стандарта компетентности ССРМ. Правильно структурированные курсы помогут человеку понять себя и будут способствовать его личностному развитию. Однако никакие курсы не способны дать человеку мудрость.

Мудрость (как одно из особых качеств) развивается в течение всей жизни человека. Это то, к чему он приходит в результате длительной практической работы (в «школе проб и ошибок») под руководством опытного наставника. Это единственный эффективный способ совершенствования внутренних качеств человека.

Профессиональное развитие менеджеров комплексных проектов подразумевает получение теоретических знаний и познание себя (на курсах по комплексному управлению проектами), а также обретение мудрости (благодаря длительной преподавательской наставнической поддержке и обучению в ходе практической работы).

## 7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Комплексное управление проектами — это система, ценность которой намного превышает

совокупную ценность ее составных частей (рис. 17). В данной статье были описаны стандарты компетентности ССРМ, которые являются только одной частью этой системы. Успешный менеджер комплексных проектов должен соответствовать требованиям всей системы.

Процесс руководства выполнением комплексных проектов со стороны правительства, осуществляющего его одобрение и мониторинг, не может основываться на стратегии одного или двух кругов одобрения. Реализация комплексных проектов требует постоянного и активного участия правительства.

Стандарт ССРМ определяет парадигму, практические навыки, теоретические знания и особые качества менеджеров комплексных проектов.

Контракты комплексных проектов принципиально отличаются от традиционных контрактов. Это процессные контракты, которые определяют процесс управления, направленный на формирование стратегии. Они управляют проектом как открытой и изменяющейся системой.

Набор инструментов и методологий комплексных проектов позволяет менеджерам комплексных проектов проводить планирование в условиях неопределенности. Системная архитектура, интеграция, управление пониманием, системное мышление, структурирование, виртуальные команды, управление изменениями, управление трансформацией, методика накопления знаний с двойной петлей обучения, творческий подход — все это использует в своей работе менеджер комплексных проектов.

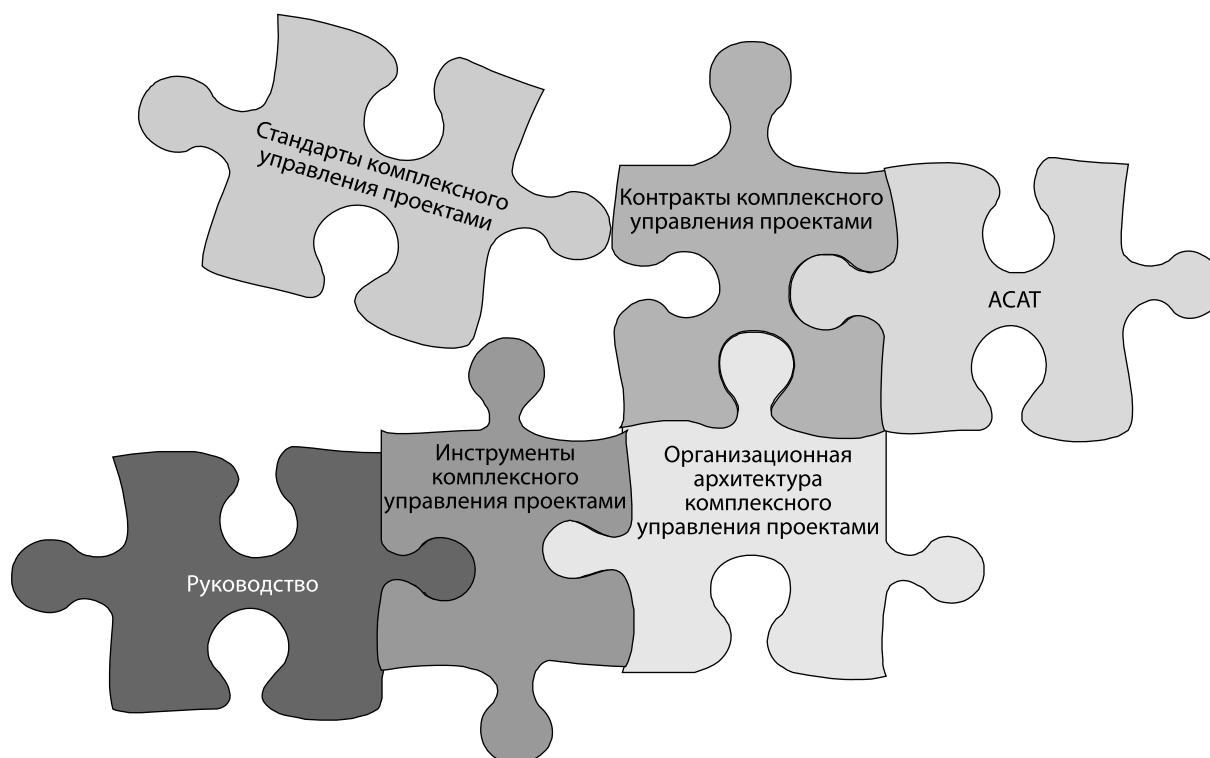
С помощью механизма АСАТ можно убедиться, что в проекте используются правильные стратегии управления проектами, системные стратегии, компетентности, контракты, инструменты и методологии.

Организационная архитектура комплексных проектов существенно отличается от архитектуры традиционных проектов.

Комплексное управление проектами — это система, которая создана для управления проектами как открытыми и изменяющимися системами



Рис. 17. Система комплексного управления проектами — внезапно изменяющаяся система



и которая характеризуется высоким уровнем неопределенности, сложности, разнообразия, изменчивости, нелинейности, рекурсивности и необходимостью применения методики накопления знаний с двойной петлей обучения.

Основными понятиями являются системное мышление и управление трансформацией. Комплексное управление проектами используется как в полностью интегрированных архитектурах, так и в архитектурах «Включай и работай».

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Программа курсов обучения комплексному управлению проектами

### Курсы по комплексному управлению проектами

Системное мышление ■ Преподаватель-поддержка ■ Особые качества

#### *Предварительное обучение*

- Создание коллектива
- Анализ данных для принятия решений
- Перечисление особых качеств
- Создание отчетного журнала

Курсы по комплексному управлению проектами	Системное мышление Преподаватель-специальная поддержка Особые требования к качеству
<b>Стратегическое управление комплексными проектами</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Введение, системное мышление</li> <li>■ Международное комплексное и традиционное управление проектами</li> <li>■ Структура классификации проектов</li> <li>■ Философия науки</li> <li>■ Стратегическое мышление</li> <li>■ Стратегия непредсказуемости (внезапности)</li> <li>101 ■ Возможности управления изменениями</li> <li>■ Жизненный цикл проекта, модели «ворот»</li> <li>■ Стратегический анализ внешнего окружения</li> <li>■ Анализ стратегических возможностей</li> <li>■ Бизнес-стратегии: направления и развитие</li> <li>■ Видение, ценности, этика и ожидания заказчика</li> <li>■ Разработка и внедрение: факторы и силы</li> <li>■ Планы управления трансформацией</li> </ul>	
<b>Творческое решение проблем</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Организационные вопросы управления творчеством</li> <li>■ Методы мышления</li> <li>102 ■ Подходы формального анализа</li> <li>■ Индивидуальные техники творческого решения проблем</li> <li>■ Вопросы решения проблем в группе</li> <li>■ Техники GBPS</li> <li>■ Планы управления инновациями</li> </ul>	
<b>Эффективная коммуникация</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Коммуникация и окружение бизнеса</li> <li>■ Убеждение и пропаганда</li> <li>103 ■ Эффективность вербальной и невербальной коммуникации</li> <li>■ Выбор правильных каналов коммуникации</li> <li>■ Коммуникации с представителями различных культур</li> <li>■ Коммуникации с различными участниками</li> <li>■ Планы коммуникации</li> </ul>	
<b>Самореализация и личное развитие</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Самосовершенствование (развитие особых качеств)</li> <li>■ Сила и влияние</li> <li>■ Ситуационное лидерство и другие модели лидерства</li> <li>104 ■ Этика, культура и личностное развитие</li> <li>■ Общие этические дилеммы и принятие решений</li> <li>■ Использование обратной связи для личностного развития</li> <li>■ Баланс работа / жизнь</li> <li>■ Планы самосовершенствования</li> </ul>	
<p><i>Одна индивидуальная работа с преподавателем и интенсивная работа неделя на семинарах в неформальной обстановке</i></p>	

Курсы по комплексному управлению проектами	Системное мышление	Преподаватель-ская поддержка	Особые качества
	<b>Системное мышление</b>		
105	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Системное мышление и восприятие мира:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— обычная наука,</li> <li>— прагматизм,</li> <li>— поиск смысла,</li> <li>— структурированное действие</li> </ul> </li> <li>■ Комплексность и хаос: адаптивность и рационализм, нелинейность, совместное развитие, акцентированное равновесие, уровни комплексности</li> <li>■ Управление в комплексном окружении</li> </ul>		
	<b>Антрепренерское мышление</b>		
106	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Выявление возможности</li> <li>■ Сканирование окружения: определение и анализ внешних возможностей и угроз</li> <li>■ Антрепренерские черты и навыки</li> <li>■ Проверка вариантов на жизнеспособность</li> <li>■ Защита интеллектуальной собственности</li> <li>■ Выявление рисков и готовность стейкхолдеров</li> <li>■ Ответ на возникающие условия — реализация</li> <li>■ План бизнес-моделей</li> </ul>		
	<b>Люди в организациях</b>		
107	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Организации как открытые системы</li> <li>■ Работа отдельных сотрудников и групп</li> <li>■ Организационная структура и организационное проектирование</li> <li>■ Определение стейкхолдеров</li> <li>■ Теория мотивации и ожиданий</li> <li>■ Сетевые и виртуальные организации</li> <li>■ Команды интегрированных процессов (IPT)</li> <li>■ Власть и политика — ролевая игра</li> <li>■ Организационная культура, модели зрелости, 7Ss</li> <li>■ Культура понимания</li> <li>■ Кросскультурное управление</li> <li>■ План управления людьми</li> </ul>		
	<b>Построение эффективной команды</b>		
108	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Понимание динамики команды</li> <li>■ Создание творческой команды</li> <li>■ Лидерство и участие в группах</li> <li>■ Ценность разнообразия</li> <li>■ Создание позитивного окружения</li> <li>■ Построение виртуальной команды</li> <li>■ Мотивация, менторство и коучинг</li> <li>■ Развитие команды</li> </ul>		

<b>Курсы по комплексному управлению проектами</b>		<b>Системное мышление</b>	<b>Преподавательская поддержка</b>	<b>Особые качества</b>
После четырех месяцев		Получение сертификата		
Одна неделя		Индивидуальная работа с преподавателем и интенсивная работа на семинарах в неформальной обстановке		
<b>Первый проект</b>				
201	Представление предложений в ответ на запрос по тендеру, подготовка ключевых планов по реализации проекта для участия в тендере			
<b>Комплексные проекты и законодательство</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Управление проектами в условиях действия международных законодательных систем</li> <li>■ Методологии реализации проектов (DCM и др.)</li> </ul>				
202	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Контракция, партнерство, партнерская контракция, правительственная контракция</li> <li>■ Процессуальный отвод, добросовестность и власть</li> <li>■ Поведенческие аспекты аудита и структура управления правительственными финансами</li> <li>■ План вопросов, связанных с законодательством</li> </ul>			
<b>Оценка выполнения и составление отчетов</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Определение ключевых показателей деятельности (KPI)</li> <li>■ Финансовые аспекты (стоимость и бюджет)</li> <li>■ Нефинансовые аспекты</li> <li>■ Реализация выгод</li> <li>■ Прямые и косвенные измерения</li> </ul>				
203	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Жизнеспособность и надежность</li> <li>■ Своевременность измерений</li> <li>■ Предупреждающие индикаторы</li> <li>■ Прозрачность</li> <li>■ Помощь и поощрение</li> <li>■ Соответствие стратегии (сбалансированная система показателей)</li> <li>■ Планы управления выполнением</li> </ul>			
<b>Планирование рисков и изменений</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Риск, неопределенность и жизненный цикл проекта</li> <li>■ Анализ уязвимости и критичности</li> <li>■ Планирование непрерывности бизнеса</li> </ul>				
204	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Риск и принятие решений в комплексном окружении</li> <li>■ Дерево решений, существующие варианты и гибкость</li> <li>■ Принятие решений в условиях неопределенности</li> <li>■ Когнитивные отклонения и поведенческое финансирование</li> <li>■ План интеграции управления рисками</li> </ul>			
Одна неделя		Индивидуальная работа с преподавателем и интенсивная работа на семинарах в неформальной обстановке		

Курсы по комплексному управлению проектами	Системное мышление	Преподаватель-ская поддержка	Особые качества
	<b>Управление инновациями</b>		
205	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стратегические инновации и модели инноваций</li> <li>■ Инновации через сотрудничество</li> <li>■ Определение технологической зрелости</li> <li>■ Инструменты и техники инновации</li> <li>■ Управление постоянным совершенствованием</li> <li>■ Поддерживающее R&amp;D окружение</li> <li>■ Системная интеграция</li> <li>■ Процесс проектирования, когнитивные процессы</li> <li>■ Оценка лучших практик и достижений</li> <li>■ Разрушающая инновация</li> <li>■ План управления инновациями</li> </ul>		
	<b>Стратегическое управление человеческими ресурсами</b>		
206	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Определение сильных и слабых сторон сотрудников</li> <li>■ Согласование практики и стратегии человеческих ресурсов</li> <li>■ Использование возможностей человеческих ресурсов</li> <li>■ Текущие проблемы в управлении человеческими ресурсами</li> <li>■ Эффективный набор и отбор персонала</li> <li>■ Баланс работа / жизнь у сотрудников</li> <li>■ Вмешательство и сопротивление изменениям</li> <li>■ План управления человеческими ресурсами</li> </ul>		
	<b>Бизнес-планирование</b>		
207	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Создание бизнес-модели</li> <li>■ Разработка и развитие бизнес-плана</li> <li>■ Управление бизнес-планом</li> <li>■ Анализ ожидаемой прибыли</li> <li>■ Внутренний уровень возврата, требуемая доходность</li> <li>■ Видение реальных вариантов</li> <li>■ Неденежные соображения</li> <li>■ Разработка бизнес-кейса (включая реализацию выгод)</li> <li>■ Анализ жизненного цикла и ключевые показатели эффективности</li> <li>■ Бизнес-план</li> </ul>		
	<b>Выполнение комплексных проектов</b>		
208	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Системное мышление на практике</li> <li>■ Выполнение проектов</li> <li>■ Разработка организации проекта и жизненного цикла</li> <li>■ Разработка и текущее управление организационной архитектурой</li> <li>■ Планирование в изменяющемся мире</li> <li>■ Аутсорсинг и интегрированное производство</li> <li>■ Планы операций</li> </ul>		

<b>Курсы по комплексному управлению проектами</b>		<b>Системное мышление</b>	<b>Преподаватель-ская поддержка</b>	<b>Особые качества</b>
После восьми месяцев	Получение диплома			
Одна неделя	Индивидуальная работа с преподавателем и интенсивная работа на семинарах в неформальной обстановке			
301	<b>Изучение международного опыта: Великобритания, США</b>			
	<b>Стратегии переговоров</b>			
302	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стратегии переговоров: распределяющие переговоры, пример 1</li> <li>■ Стратегии переговоров: интегрированные переговоры, пример 2</li> <li>■ Переговоры с участием множества сторон, пример 3</li> <li>■ Межкультурные переговоры, пример 4</li> <li>■ План переговоров</li> </ul>			
	<b>Лидерство для достижения результатов</b>			
303	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Философия лидерства, стили лидерства</li> <li>■ Стратегическое лидерство</li> <li>■ Работа с системами и антрепренерское мышление</li> <li>■ Формирование окружения</li> <li>■ Передача видения и процесс внедрения</li> <li>■ Лидерство в комплексных проектах</li> <li>■ Мотивация, поощрения и стимулы</li> <li>■ Набор персонала для достижения результатов</li> <li>■ Понимание, формирование, мобилизация и воодушевление</li> <li>■ Утверждение философии лидерства</li> </ul>			
	<b>Управление изменениями и трансформацией</b>			
304	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Объем и уровень изменений</li> <li>■ Стратегии, методологии и инструменты изменений</li> <li>■ Умение рассказывать, символизм, плюрализм</li> <li>■ Консультации и помощь в процессе</li> <li>■ Влияние изменений, сопротивление изменениям</li> <li>■ Как управлять изменениями</li> <li>■ Управление стейкхолдерами</li> </ul>			
Одна неделя	Индивидуальная работа с преподавателем и интенсивная работа на семинарах в неформальной обстановке			
	<b>Поддержание контрактных взаимоотношений</b>			
305	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Предшественники и доверие</li> <li>■ Измерение уровня доверия</li> <li>■ Применение принципов доверия в комплексных проектах</li> <li>■ Теория агентов, ограниченное доверие, неограниченное доверие</li> <li>■ Методы управления доверием</li> <li>■ Доверие и контракты</li> <li>■ Роль доверия в разрешении проблем</li> <li>■ Разрешение споров</li> </ul>			

Курсы по комплексному управлению проектами		Системное мышление	Преподаватель-ская поддержка	Особые качества
	<b>Корпоративное руководство и подотчетность</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Определение руководства, согласование</li> <li>■ Управленческие споры: баланс регулирования, саморегулирование, согласование и корпоративное сотрудничество</li> <li>■ Корпоративная и проектная подотчетность и прозрачность</li> <li>■ Организационная архитектура: внешний и внутренний аудит и контроль</li> </ul>			
306	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подготовка стратегии руководства для внезапных чрезвычайных ситуаций</li> <li>■ Мотивация, поощрения и стимулы</li> <li>■ Социальная ответственность корпорации</li> <li>■ Защита бренда корпорации</li> <li>■ Сравнительные модели корпоративного руководства (интернациональные, публичные, частные — см. OECD)</li> <li>■ План корпоративного управления</li> </ul>			
	<b>PR и управление кризисами</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Введение в PR и управление кризисами</li> <li>■ Понимание управления проблемами</li> <li>■ Определение и категоризация кризисов</li> </ul>			
307	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подготовка к кризисам и принятие решений в кризисных ситуациях</li> <li>■ Разработка и поддержание корпоративной идентичности</li> <li>■ Отчеты для прессы</li> <li>■ Роль средств массовой информации в кризисах</li> <li>■ Планирование кризисных сценариев</li> </ul>			
	<b>Проект</b>			
308	Участники разрабатывают комплект документов для комплексного проекта, включая план реализации проекта			
После 12 месяцев	Завершение обучения комплексному управлению проектами			

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

### Предлагаемая DMO модель отбора потенциальных кандидатов на должность менеджера комплексных проектов

Предлагаемая модель отбора менеджеров проектов для участия в программе должна быть полной и всеобъемлющей. При оценке этой модели необходимо учитывать следующие факторы.

- Отбор кандидатов требует от организации заинтересованности и определенных инвестиций.
- Ставку нужно делать на многообещающих кандидатов, поскольку они быстрее вернут то, что вложено в их развитие.
- Процесс отбора должен показывать уровень вложений и участия DMO в развитии комплексного

управления проектами, что привлечет нужных кандидатов.

- Прозрачность процесса служит гарантией осуществления контроля за отбором.

Предложенная модель отбора основана на изучении значительного объема данных, полученных в результате исследований, целью которых было определение характеристик потенциальных кандидатов на роль менеджеров комплексных проектов. Эти характеристики можно разделить на следующие категории: *познавательные способности, личностные*

качества, эмоциональный интеллект и умение анализировать ситуацию. Анализ данных, собранных по этим четырем ключевым критериям, позволяет проводить целостную и объективную оценку кандидатов, способных добиться успеха на должностях, которые являются критичными для организации. В настоящее время в ДМО нет программ, инструментов или стратегий отбора, с помощью которых можно выявить кандидатов по приведенным выше критериям. Оценка существующих методологий включала бенчмаркинг с участием представителей промышленности и международных агентств по закупкам Великобритании и США.

### Познавательные способности

Предполагается, что познавательные способности должны определяться с помощью инструмента, называемого оценкой карьерного пути (Career Path Appreciation — CPA).

CPA предназначена для того, чтобы оценивать способности кандидата и уровень сложности работы, необходимые для различных организационных ролей. Этот инструмент особенно хорошо подходит для комплексного управления проектами, поскольку с его помощью можно определить способности, требуемые для управления комплексными работами. Это отличает его от стандартных тестов на IQ, которые оценивают общие интеллектуальные способности. Применение CPA позволяет предсказать возможное развитие потенциала кандидата. По данной модели кандидаты, обладающие необходимыми способностями, выявляются на том этапе их карьеры, когда корректировка развития может принести ощутимый и быстрый результат. В данном случае проводится целостная оценка общего опыта менеджера проектов, а не только результатов его текущей работы. Этот подход позволяет находить менеджеров, обладающих высоким потенциалом: как показывает опыт, повседневная, или видимая, работа не всегда может показать действительные способности. В отчете Корпоративного совета по лидерству указывается, что только 28,7% успешных менеджеров обладают большим потенциалом.

CPA широко используется в частном секторе экономики как средство планирования развития и успеха личности сотрудников.

### Индивидуальные способности

Способности менеджера проектов можно разделить на несколько степеней, которые соответствуют умению работать:

- с концепциями и абстрактными понятиями;
- в условиях неопределенности, противоречивости и парадоксальности;
- в проектах высокой альтернативности и большой длительности.

### Уровни работы

Как и организационные работы, управленческие действия осуществляются на нескольких уровнях, которые предусматривают:

- увеличение сложности, длительности и неопределенности;
  - расширение внутренней сети взаимовлияний и сотрудничества;
  - усиление взаимодействия с внешним окружением;
  - увеличение вклада в стратегическую ценность.
- «Оценка карьерного пути» базируется на управляемой дискуссии, включающей:
- использование фразовых карточек;
  - задачу по решению проблемы;
  - обзор карьеры / карьерные планы;
  - обратную связь.

### Эмоциональный интеллект и личностные качества

Предполагается, что эмоциональный интеллект и личностные качества оцениваются одновременно с помощью инструмента, называемого Occupational Personality Questionnaire (OPQ 32).

Эмоциональные, интеллектуальные и поведенческие свойства человека — это то, что принято называть его личностью. Существует два основных подхода к изучению формирования личности: теория характеров и теория типов. Модель личности OPQ 32 основана на теории характеров, которая утверждает, что



личность состоит из черт, которые не меняются с течением времени и изменением ситуации. OPQ 32 является одной из самых широко распространенных систем оценки личности. Этой системе посвящено множество научных исследований. Она была создана специально для использования на предприятиях, что отличает ее от других систем оценки личности, предназначенных для клинических исследований. В последних обычно работают с моделью личности, состоящей из пяти факторов: открытость, честность, экстравертность, общительность, невротизм. Эта модель не подходит для предприятий, поскольку оценивает уровень невротизма и других сходных факторов (депрессии, тревожности). С помощью OPQ 32 можно создавать самые различные отчеты уже после того, как участник заполнил анкету. В данную модель включен отчет по эмоциональной и социальной компетентности (Emotional and Social Competence — ESC), поскольку он отражает важные элементы эмоционального интеллекта и личности. Отчет по эмоциональной и социальной компетентности показывает особенности эмоционального интеллекта, влияющие на способность к работе. Он основан на теории эмоционального интеллекта Д. Големана. В нем оцениваются пять групп компетентностей (см. таблицу). Эти же качества включены в стандарт компетентности менеджеров комплексных проектов (разделы «Лидерство» и «Особые качества»). Частичное совпадение компетентностей

стандарта и OPQ 32 увеличивает ценность и точность собранных данных.

Отчет ESC определяет сильные стороны менеджера и его потребность в развитии. Он включает диаграмму, вывод, положительные, средние и отрицательные показатели по 20 оцениваемым компетентностям. Полученная из отчета информация может использоваться при отборе кандидатов и для их профессионального продвижения. Данные OPQ 32 помогут определить, какие качества необходимо развивать у конкретных менеджеров и сделать более эффективными компоненты обучения, направленные на самосовершенствование.

### Умение анализировать ситуацию

Самый эффективный способ оценки этого качества — интервью. Оно должно проводиться в два этапа: вопросы по биографии и вопросы по компетентностям.

### Биографическое интервью

Это интервью представляет собой полуструктурированный опрос для выяснения поведения кандидата на рабочем месте и в обычной жизни. В его основе лежит ряд принципов, которые позволяют собрать необходимую информацию: как минимум хронология работы и резюме достижений менеджера. Эти принципы могут быть сформулированы в рамках экспертизы, разработанной DMO.

Таблица. Компетентности менеджера комплексных проектов по ESC

Эмоциональный интеллект		Социальная компетентность	
Область	Компетентность	Область	Компетентность
Самосознание	Эмоциональное сознание	Эмпатия	Понимание других
	Адекватная самооценка		Ориентированность на оказание услуг
	Уверенность в себе		Понимание организации
Владение собой	Самоконтроль	Социальные навыки	Влияние
	Честность		Коммуникации
	Приспособляемость		Управление конфликтами
Мотивация	Нацеленность на успех	Социальные навыки	Лидерство
	Инициативность		Катализатор изменений
	Настойчивость		Создание связей
			Развитие других
			Работа в команде и сотрудничество

### Интервью по компетентностям

Интервью по компетентностям состоит из структурированного ряда вопросов. Его цель — получить информацию о наличии у кандидата определенных компетентностей. Вопросы основаны на объективном анализе работы кандидата и должны быть непосредственно связаны с навыками, необходимыми для успеха в этой работе.

При разработке стандарта компетентности менеджеров комплексных проектов был проведен анализ навыков, требуемых для управления такими проектами. DMO осуществляет оценку по девяти представлениям стандарта и выбирает те компетентности, которые являются главными для менеджеров проектов. Эти компетентности соотносятся со шкалами поведенческих рейтингов (Behaviourally Anchored Ratings Scales — BARS), по которым можно оценивать кандидатов. В настоящее время в DMO уже ведется работа по отбору представлений стандарта для BARS.

### Шкалы поведенческих рейтингов

В основе BARS лежат ключевые измерения работы менеджера. Они описывают его поведение при выполнении основных задач, предусмотренных той или иной ролью. При создании BARS каждая задача, или критерий, анализируется отдельно и определяются относящиеся к ней действия. Эти действия располагаются иерархически: так создается описание задачи и последовательность ее выполнения на различных уровнях компетентности.

Следуя принципам построения BARS, вопросы интервью формулируются таким образом, чтобы кандидат давал ответы исходя из своего практического опыта. Это позволяет получить максимальное количество информации, которая может быть измерена в BARS. Интервьюеры должны искать темы в ответах кандидатов и сопоставлять их с поведенческими примерами, представленными в BARS. Затем они оценивают кандидата, основываясь на его ответах. По завершении интервью подсчитываются баллы, набранные кандидатом, и определяется его уровень.

### Дополнительные критерии отбора

Согласно модели Корпоративного совета по лидерству, неотъемлемыми чертами многообещающего сотрудника являются познавательные способности, эмоциональный интеллект и личностные качества. Именно наличие этих трех качеств определяет, сможет ли человек выполнять более важные роли в организации. Дополнительными факторами называются вдохновение и вовлеченность.

### Вдохновение

Вдохновение — это стремление сотрудника к престижу и признанию, влиянию в организации, финансовому поощрению, балансу работа / жизнь, общему удовлетворению работой.

Считается, что вдохновение является вторым по значимости фактором в процессе отбора. Результаты исследований показывают, что у кандидатов, которые признаны талантливыми и заинтересованными в успехе организации, но не имеют достаточного вдохновения, шансы на успех при работе на более сложных и важных ролях равны 44%.

### Вовлеченность

Вовлеченность состоит из четырех элементов:

- эмоциональная вовлеченность: насколько сотрудник ценит и верит в свою организацию;
- рациональная вовлеченность: насколько сотрудник верит в то, что в его интересах остаться в данной организации;
- готовность сотрудника приложить дополнительные усилия;
- стремление сотрудника остаться в организации.

По данной модели отбора необязательно оценивать уровень вовлеченности кандидатов, поскольку это касается отношений между кандидатом и определенной организацией (DMO). Цель Инициативы комплексного управления проектами — профессиональное развитие возможных менеджеров комплексных проектов и профессии в целом.

*Перевод А. Исламовой  
Печатается с разрешения автора*