

ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА И КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: совершенствование управления проектами, повышение профессионализма, культура управления проектами, обучение, коучинг

Автор статьи предлагает вниманию читателей набор из 12 инструментов для повышения профессионализма и культуры управления проектами, а также показывает, как можно использовать «Национальные требования к компетентности специалистов Скандинавии» для оценки собственного уровня компетентности и для увеличения эффективности усилий в области совершенствования управления проектами.

С

1. ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ВЫ МОЖЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНИЦИАТИВ

Стремление к постоянному повышению профессионализма в области управления проектами — неотъемлемая часть каждой успешной проектно ориентированной организации. Однако совершенствование управления проектами — это задача не только для руководителей компании, методистов и специалистов по развитию персонала. Вы сами должны делать все возможное для того, чтобы совершенствовать управление проектами в своей организации, как на уровне проектов, так и на уровне корпорации в целом, и благодаря этому вы будете расти профессионально.



Фангель М. — президент Ассоциации управления проектами Дании (DPMA), ведущий консультант Fangel Consulting (г. Хилерод, Дания)

Данная статья поможет вам оценить те действия, которые предпринимаете вы или руководство вашей компании для совершенствования управления проектами. Кроме того, вы познакомитесь с описанием портфеля из 12 инструментов, как классических (разработка методических руководств, обучение), так и недавно появившихся (коучинг, проведение диспутов, организационные изменения), которые можно использовать для совершенствования управления проектами. Читателям также предлагаются инструкции по использованию такого инструмента, как «Национальные требования к компетентности специалистов Скандинавии» [3]. С его помощью вы сможете оценить свой уровень компетентности и разработать новые инициативы по совершенствованию управления проектами.

Таким образом, речь в этой статье пойдет не о том, что такое компетентное управление проектами, а о том, как усовершенствовать его.

Совершенствовать управление проектами необходимо, но достичь этого нелегко. Современный корпоративный мир характеризуется высокой конкурентностью и быстрым развитием, поэтому любые, даже самые незначительные ошибки недопустимы. Нельзя впустую тратить время, неправильно распределять ресурсы. Следовательно, в интересах каждой компании постоянно повышать уровень управленческой компетентности своих сотрудников, а для этого необходимо продвигать программы, в которых участвовали бы не только менеджеры, но также владельцы и участники проектов.

Можно перечислить ряд очевидных причин для совершенствования управления проектами в компании.

■ Сами клиенты заинтересованы в совершенствовании управления проектами: одним из требований к организации-исполнителю часто является обязательная сертификация менеджеров проектов или предоставление другого свидетельства компетентности специалистов в области УП.

■ Растет количество компаний, в которых управление проектами считают стратегической

компетентностью — одним из обязательных требований к деятельности.

■ Сотрудники требуют внесения дополнительных пунктов в трудовые договоры, если они работают над реализацией проектов в качестве менеджеров или участников.

■ Поскольку менеджеры постоянно переходят с проекта на проект в рамках одной компании, необходимо повышать уровень компетентности не только вновь приходящих менеджеров, но и работающих, а также совершенствовать культуру управления проектами в организации в целом.

■ Менеджеры проектов должны постоянно работать над приобретением особых навыков управления проектами — например, «управляющие» менеджеры проектов должны становиться «коммуницирующими».

Однако на пути достижения этих требований менеджеров, владельцев проектов и организации ждут определенные трудности.

■ Можно изучить методы управления проектами, но гораздо сложнее успешно применять их на практике.

■ Очень сложно добиться того, чтобы высокой компетентностью в области управления проектами обладало большинство сотрудников организации. Необходимо переходить от уровня, на котором можно положиться лишь на несколько «суперзвезд» управления проектами, к более продвинутому уровню, на котором управление проектами становится нормой и в него вовлечено множество сотрудников.

■ Процесс совершенствования должен идти непрерывно, и это требует приложения значительных усилий. Так, сетевые группы менеджеров проектов часто распадаются после нескольких совещаний. Для сотрудников любой компании естественно группироваться по функциональным обязанностям. Чтобы этого не происходило, нужно постоянно обновлять и продвигать корпоративную концепцию управления проектами.

■ Чтобы компания стала проектно ориентированной, необходимо изменить ее организационную структуру.

Итак, для того чтобы продвигать и направлять процесс совершенствования управления проектами в организации и впоследствии поддерживать достигнутый уровень, может потребоваться гораздо больше усилий, чем казалось вначале. Успешная реализация проектов в основном зависит от опытности менеджеров проектов, от того, владеют ли они методами УП, однако гибкость участников проекта также важна. Сумеют ли менеджер и участники проекта изменить свою поведенческую компетентность так, как это требуется для реализации проекта, смогут ли они правильно использовать собственные знания (это является необходимым требованием для специалистов в области управления проектами)?

А теперь вернемся к 12 инструментам совершенствования управления проектами.

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Прежде всего процесс продвижения профессионализма в управлении проектами и совершенствования культуры УП должен быть измеримым и поддаваться оценке. Вашим первым шагом должно стать *определение предметной области (содержания) процесса совершенствования*. Это можно осуществить тремя путями.

1. Организовать специальные внешние курсы по управлению проектами для сотрудников компании, а также внедрять необходимые новые методы и инструменты управления проектами.

2. Спланировать полноценный, всеобъемлющий процесс совершенствования. Для этого следует провести анализ требований и по его результатам создать план, в котором должны присутствовать описание выбранных методов и инструментов, а также информация по организации соответствующих курсов.

3. Осуществить реализацию интегрированного процесса совершенствования с использованием обширного инструментария. Целью этого процесса должно стать повышение

компетентности сотрудников в области управления проектами для достижения новых успехов в практической работе.

На рисунке представлено содержание процесса продвижения управления проектами в вашей компании в настоящее время, а также рекомендуемый план действий, необходимых для дальнейшего совершенствования УП. Три варианта, показанные на нем, отражают то, как с течением времени меняется подход к совершенствованию управления проектами в рамках одной компании.

■ Сначала реализуются отдельные инициативы. Они могут быть основаны на следующей идее: управление проектами — это то, что сначала нужно выучить, а затем поддерживать с помощью определенных инструментов.

■ После осознания того факта, что эффект отдельных инициатив был очень скромным, запускаются более серьезные процессы совершенствования, однако они также нередко включают в себя лишь проведение курсов и внедрение новых методов. Все, что можно получить в результате, — это незначительное совершенствование компетентности.

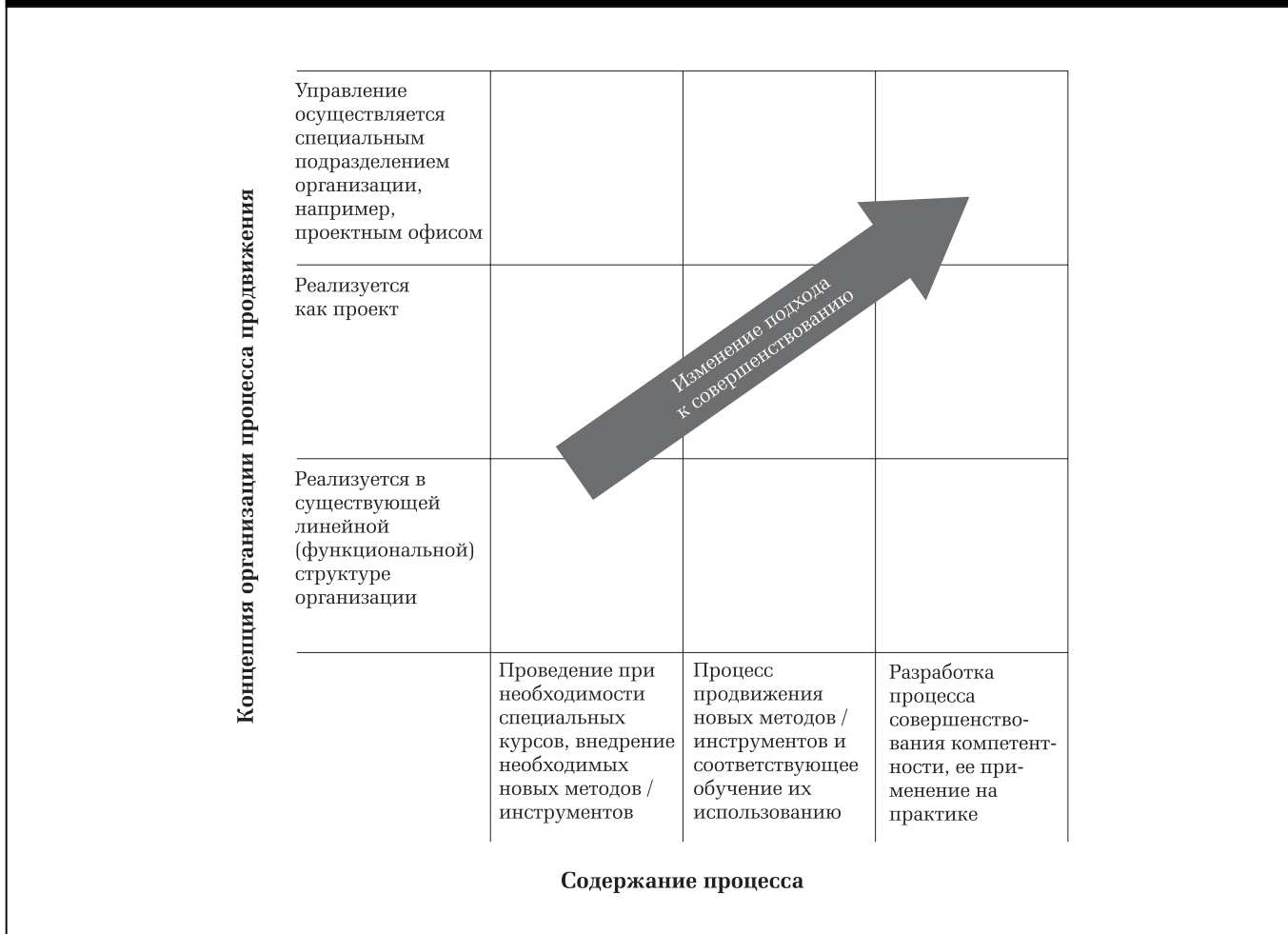
■ Следовательно, необходимо изменить отношение к задаче совершенствования. К ней нужно подходить как к процессу развития, для реализации которого используются другие инструменты, предназначенные для реальных изменений существующей практики управления проектами.

Что касается *организации процесса совершенствования*, в этой области существуют три концепции.

1. Инициативы по совершенствованию управления проектами, в том числе программы по развитию персонала, осуществляются департаментами линейной организации.

2. Инициатива по совершенствованию осуществляется как внутренний проект, охватывающий всю организацию (Cross-organizational Project). Возможно, следует использовать термины «процесс» или «программа», чтобы не путать содержание процесса с концепцией управления.

РИСУНОК. ПРОДВИЖЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: СХЕМА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО СОДЕРЖАНИЯ ПРОЦЕССА И РЕКОМЕНДУЕМОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ



3. Формирование специального подразделения в организации (например, проектного офиса) для управления процессами совершенствования — «центра совершенствования».

По мере изменения предметной области совершенствования будут возрастать и требования к организации этого процесса. Стрелка на схеме иллюстрирует связь между тем, что характерно для процесса совершенствования сегодня, и тем, как нужно будет определять и организовывать совершенствование в будущем.

Управление процессом совершенствования в целом (верхний правый квадрат на рисунке) будет рассмотрено далее. Обратимся к некоторым вопросам, касающимся организации процесса совершенствования.

При практическом использовании процесс совершенствования можно разделить на три основные области:

1) *процесс совершенствования в целом*: управление процессом, продвижение идеи совершенствования, определение требований к совершенствованию;

2) *уровень проекта*: совершенствование проектных методов, обучение участников проекта, коучинг менеджеров проектов, помощь в управлении проектами;

3) *уровень компании*: поощрение обмена опытом, карьерный рост менеджеров проектов, организационные инициативы, совершенствование управления портфелем, оценка эффективности процесса совершенствования.

В таблице представлен список из 12 инструментов и относящихся к ним методов, сгруппированных по вышеперечисленным областям. Его можно использовать как общую

иерархическую структуру работ в планах процессов / программ / проектов, однако он не предназначен для того, чтобы с его помощью разделять план совершенствования на фазы

ТАБЛИЦА. МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И КУЛЬТУРЫ УП

| | |
|---------------------------|--|
| Процесс совершенствования | <p>1. Управление процессом совершенствования:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ планирование последовательного процесса совершенствования ■ создание групп-инициаторов совершенствования внутри организации <p>2. Продвижение процесса совершенствования:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ продвижение идеи совершенствования в руководстве компании <p>3. Объяснение необходимости совершенствования:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ анализ сильных / слабых сторон реализации проектов ■ популяризация идеи совершенствования с помощью конференций или вводных семинаров / курсов ■ сравнение с другими компаниями / проектами ■ оценка общего уровня развития проектной культуры ■ необходимые улучшения управления проектами в целом |
| Уровень проекта | <p>4. Разработка рекомендаций по управлению проектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ руководство по управлению проектами, в котором совершенствование управления проектами провозглашается одной из основных целей ■ образец руководства по управлению проектами с заполняемыми формами ■ платформа для виртуальной коммуникации по проектам ■ ссылки на удачные примеры и положительный опыт коллег ■ описания методов в литературе или материалы курсов <p>5. Обучение проектного персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ внутренние базовые курсы для менеджеров проектов, участников проектов или владельцев проектов ■ расширенные курсы для менеджеров проектов ■ учебные занятия по управлению проектами, включенные в текущий процесс управления <p>6. Коучинг менеджеров проектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ акцент на планировании и оценке управления проектами ■ проведение дискуссий / коучинг менеджеров проектов во время реализации проектов ■ обзор / аудит управления проектом <p>7. Помощь менеджерам проектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ помощь в организации вводных / стартовых семинаров ■ помощь консультантов по управлению проектами в ежедневной работе ■ помощь в финальной оценке реализации проекта |
| Уровень компании | <p>8. Поощрение обмена опытом:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ правила изучения дисциплины управления проектами, обмена опытом по управлению проектами ■ внутренний форум для менеджеров и других участников проектов ■ участие в семинарах / симпозиумах — подготовка и чтение докладов <p>9. Карьерный рост менеджеров проектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ сертификация как стимул к повышению компетентности ■ вместе с карьерным ростом менеджера проекта повышается его статус в коллективе <p>10. Организационные изменения в компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ проектный офис инициирует и поддерживает совершенствование управления проектами <p>11. Совершенствование управления портфелем:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ подготовка предметной области (содержания) проектной ориентации в вашей компании ■ графические презентации всех проектов и их инициации ■ подготовка отчетности по проектам, распределение проектов по приоритетности ■ активная роль руководства в проектной деятельности <p>12. Оценка эффекта от совершенствования управления проектами</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ систематическая оценка краткосрочных и долгосрочных эффектов |

или ключевые вехи, хотя отраженный в списке порядок действительно представляет собой логическую структуру. При планировании процесса совершенствования вы должны учитывать, какие инструменты и в какое время вы будете применять.

В целом рекомендуется использовать широкий ряд инструментов — только это даст вам уверенность в том, что необходимые улучшения действительно реализуются на практике. Кроме того, из опыта практической работы мы знаем, что лучше концентрироваться на реализации *ограниченного количества улучшений* — в этом случае ваша работа будет более эффективной [1].

Самый простой способ контролировать процесс — использовать поэтапную тактику работы, т. е. начинать с внедрения одного инструмента, потом переходить к другому и т. д. Обращайте внимание на то, чтобы первоначальный энтузиазм не угас, т. к. эффективное управление проектами невозможно без стремления к сотрудничеству.

В любом случае, чтобы добиться даже малейшего результата, кто-то должен *взять на себя ответственность за весь процесс* — планируемое совершенствование управления проектами должно осуществляться под чьим-то контролем.

Кроме того, все инициативы по совершенствованию должны быть тесно связаны с *управлением конкретными проектами*, программами и портфелями проектов, и совершенствование должно проводиться *поэтапно*. Процесс совершенствования должен развиваться по мере достижения видимых результатов.

3. ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОЦЕССА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Чтобы процесс совершенствования был действительно эффективным, в его реализации должны быть заинтересованы *руководство и все сотрудники организации*.

Очевидно, что повышение компетентности сотрудников организации находится

в зоне ответственности ее руководства. Руководители компании должны признать необходимость и последовательно добиваться совершенствования управления проектами, помня старое правило: *ты получаешь то, к чему ты идешь, и ты можешь обладать только тем, что в состоянии контролировать*.

Однако часто мы сталкиваемся с большими трудностями, пытаясь убедить в необходимости совершенствования руководителей компании. Это связано с тем, что программы совершенствования противоречат их собственным представлениям о правильном менеджменте. Таким образом, руководители компании, осуществляя руководство процессом совершенствования, в то же время сами становятся *целевой группой*, на которую следует направить усилия по совершенствованию.

Недостаточно просто осуществлять «механический» контроль. Руководители должны участвовать в непосредственном управлении процессом совершенствования, особенно на его начальных этапах.

Необходимо обеспечить широкое привлечение менеджеров проектов компании и других ключевых участников к процессу совершенствования. Это будет способствовать продвижению идеи совершенствования, а также облегчит процесс обучения и обмена опытом.

Следует заручиться поддержкой не только руководителей, но и всех остальных участников проектов. Для этого нужно продемонстрировать, какие преимущества они получают в результате совершенствования управления проектами.

Один из способов привлечь на свою сторону менеджеров и сотрудников компании — *провести серию семинаров*, на которых можно сформировать основу процесса совершенствования. Семинары являются хорошим инструментом мотивации и способны подтолкнуть менеджеров проектов и сотрудников к тому, чтобы принять на себя ответственность за успешную реализацию процесса совершенствования.

4. ОБЪЯСНЕНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Едва ли вам покажется удивительной следующая идея: сначала необходимо рассказать о том, почему запускается процесс совершенствования. Однако на удивление часто это, казалось бы, очевидное требование не выполняется, в то время как другие инструменты используются преждевременно.

Когда вы будете рассказывать о причинах начала совершенствования, обязательно подчеркните важность этого процесса для компании. Вот что компания может получить в результате совершенствования:

- изменения стратегии, относящиеся к задачам организации;
- изменения тактики для совершенствования управления конкретным проектом;
- изменения операций наряду с операционными навыками.

В большинстве случаев руководители компании, менеджеры и участники проектов хорошо осведомлены о существующих проблемах и знают, что следует сделать для их решения. Правильное управление проектами — это просто систематизированный здравый смысл! Решение проблемы состоит в следующем: *нужно делать то, что правильно, и не делать того, что неправильно. Необходимо сделать здравый смысл общепринятой практикой.*

Сначала следует добиться того, чтобы в процессе совершенствования принимали участие все сотрудники организации. Кроме того, нужно создать краткое описание того, что уже известно о процессе, — это создаст основу для более успешной реализации проектов.

Более того, вы можете проводить *систематическую оценку уровня зрелости организации* в области управления проектами. При проведении оценки нужно опираться на описание 34 компетентностей в использовании методов управления проектами и 10 лидерских компетентностей, представленных в стандарте «Национальные требования к компетентности специалистов Скандинавии» [3]. Чтобы ответить на вопрос «Насколько профессионально

управление в нашей компании, и что в нем должно быть усовершенствовано?», сначала необходимо проанализировать текущее состояние компании. Оценка может быть сделана с использованием 10-балльной шкалы, как описано в стандарте. Предварительное условие применения этого инструмента: пользователь должен знать, какие методы используются в управлении проектами, а также то, как должен себя вести менеджер проектов.

Автор рекомендует: когда вы будете объяснять требования, сопровождайте свое объяснение описанием *лучших примеров* использования методов и инструментов управления проектами. Это наглядно проиллюстрирует и требования, и возможности компании и будет способствовать популяризации идеи совершенствования.

5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Важной задачей является определение *соответствующего набора методов и инструментов* для управления проектами. Пользователь обычно хочет получить методы специфичные, с кратким описанием, и одновременно универсальные — это требование очень трудно выполнить!

Решением может стать подготовка общего методического руководства для всей компании. Акцент в этом руководстве должен быть сделан *на процедурных принципах и правилах*, поскольку они связаны с самыми важными областями совершенствования. Например, если принято решение о том, что нужно усовершенствовать процессы запуска проекта, вы можете придерживаться следующего принципа: запуск проектов определенного размера / сложности всегда должен сопровождаться стартовым совещанием. Можно принять на вооружение и другой принцип: в начале и / или в завершении совещания должен участвовать владелец проекта.

При разработке этих руководств мы рекомендуем *описывать каждый из проектных*

методов и инструментов в разных вариантах в зависимости от сложности проекта, в котором они применяются, — например, описать различные концепции управления проектами, а также методы и инструменты, характерные для каждой из них [2]. После одобрения мастер-плана для несложного проекта достаточно провести двухчасовое стартовое совещание. Для проектов ограниченной сложности может быть достаточно проведения однодневного семинара. Для проектов высокой сложности, возможно, потребуется провести двух-трехдневные совещания с привлечением внешних специалистов, за чем должны последовать совещания по подпроектам А, В, С.

Сегодня IT-инструменты, к которым относятся и веб-сайты, позволяют отказаться от прежде обязательной и дорогостоящей печатной формы методических руководств. Автор рекомендует воздержаться от создания дорогого набора инструментов УП. Вместо этого создайте простую модель управления проектами, содержащую ссылки на рекомендуемые методы, описанные в литературе, и удачные примеры из опыта вашей компании. Таким образом вы сможете создать руководство по управлению проектами, основанное на реальных знаниях.

34 компетентности, описанные в «Национальных требованиях к компетентности специалистов Скандинавии», могут быть использованы как основа для простых руководств, состоящих в основном из ссылок [3].

Преимущество такой концепции модели (со ссылками на литературу и примеры) в том, что она снижает расходы, связанные с созданием и поддержанием набора инструментов. Другое преимущество — почти всегда свободное обновление через доступ к новинкам литературы.

5. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОЕКТА

Организация курсов по управлению проектами — классический инструмент совершенствования, и во многих компаниях процесс

совершенствования начинается именно с этого. Однако эффект может оказаться на удивление скромным, причем это в большей степени характерно для открытых, внешних курсов. Одной из причин неуспеха могут стать завышенные ожидания. Трехдневный тренинг, включающий обучение большому количеству методов, не позволяет участникам опробовать все методы на своих собственных проектах, и впоследствии применить полученные знания на практике для них — серьезная проблема. Это особенно заметно ассессорам во время сертификации профессиональных менеджеров проектов.

Общий вывод и рекомендация таковы: *обучение должно быть связано с практикой управления проектами* настолько тесно, насколько это возможно. Проще всего реализовать это правило во время инициации проекта. В программу курса нужно включить максимальное количество практических упражнений, особенно если в конце обучения предусмотрен экзамен.

Положительный эффект обучения можно увеличить, создавая адаптированные курсы, основанные на *спецификациях расширенных требований*. Эффективным инструментом оценки тем для обучения являются «Национальные требования к компетентности специалистов Скандинавии» [3].

Мы рассмотрели положительный эффект использования этого стандарта для индивидуальной самооценки компетентности в управлении проектами. Проведение самооценки — очень хороший инструмент обучения, возможно, даже более эффективный, чем традиционное обучение в классах.

6. КОУЧИНГ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ

Менеджер проекта может обращаться к персональному руководителю или партнеру для проведения диспутов (в качестве дополнения или альтернативы традиционному обучению). Мы используем термин «коучинг», если нашей целью является повышение компетентности

менеджера проекта, и термин «проведение диспутов», если целью является совершенствование процесса управления.

В обоих случаях главной целью является то, что менеджер проекта должен научиться использовать свой здравый смысл. Для реализации коучинга или проведения диспутов менеджер проекта должен подготовить *формальный план действий* [2].

Для контроля этих процессов можно использовать *формальный отчет по действиям менеджера проекта*. Данный отчет может служить основой для построения процесса коучинга или проведения диспутов.

В качестве образцовой модели для коучинга / проведения диспутов / составления отчетов могут служить «Национальные требования к компетентности специалистов Скандинавии» [3] (это касается применения методов и поведения лидеров).

7. ПОМОЩЬ МЕНЕДЖЕРАМ ПРОЕКТОВ

Чтобы уровень управления проектами в компании повышался, менеджер проекта должен иметь возможность получать помощь на самых трудных этапах процесса УП. Это может быть помощь двух типов:

- совет или помощь в выполнении задач по управлению проектами — например, подготовка анализа рисков, мастер-плана, проекта или отчета по статусу проекта;

- помощь в привлечении к работе над проектом других заинтересованных лиц на критических стадиях реализации проекта — например, помощь в проведении совещаний по запуску или закрытию проектов.

Помощь во время инициации проекта очень важна, поскольку в этот период можно оперативно выбрать подход, альтернативный тому, который прежде использовался для управления проектами. Другая важная задача помощника — использовать для обучения возможные перерывы в работе. Такую помощь можно осуществлять силами менеджеров проектов или внешних и внутренних консультантов.

8. УПРОЩЕНИЕ ПРОЦЕССА ОБМЕНА ОПЫТОМ

Итак, мы достигли уровня «обучающейся организации» или «управления знаниями» в том, что касается управления проектами. Идеальный вариант — создать такую культуру управления проектами, в которой менеджеры проектов передают друг другу нужные знания, а новые знания по проектному менеджменту можно получить всякий раз, когда они необходимы. Однако в реальной жизни этого добиться сложно, поскольку текущие проектные проблемы поглощают все внимание менеджера проекта.

Как правило, для практической реализации задачи по передаче опыта требуется создание особого механизма. На уровне компании мощным инструментом является *форум проекта / внутренний портал*. Использование этого инструмента предполагает, что менеджеры будут относиться к нему со всей серьезностью и ответственностью и благодаря ему получают все возможные выгоды от коммуникации с коллегами.

Каждый участник должен *формально планировать и оценивать свои действия*. Полученный материал можно использовать как общий журнал и план действий для руководства проектом [2]. На сетевых совещаниях менеджеры проектов могут по очереди участвовать в диспутах друг с другом, причем в основе диспутов должна лежать информация, полученная из журнала / плана действий, — это делает диалог более конкретным. Практика показывает, что такие диспуты более эффективны, чем простой обмен опытом.

Профессиональная сертификация также может стать как своеобразным двигателем, подталкивающим к совершенствованию управленческой компетентности в организации, так и поводом для общения менеджеров проектов.

9. КАРЬЕРНЫЙ РОСТ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ

Формальный карьерный рост менеджеров проектов — это инструмент, позволяющий

удерживать в компании профессиональных менеджеров проектов, а также совершенствовать УП.

Карьерный рост менеджеров проектов делает управление проектами заметной дисциплиной, поскольку для формального продвижения менеджеров сначала необходимо описать уровни компетентности.

Четырехуровневая программа сертификации IPMA поможет вам создать систему формального продвижения менеджеров проектов. Процесс сертификации можно использовать для развития компетентности и документирования ее уровней.

10. ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Формализация карьерного роста менеджеров проектов может сама по себе стать сигналом того, что в компании начинаются организационные изменения. Другие организационные инициативы могут быть следующими: введение должности *директора портфелей проектов* для реализации проектов, имеющих общие ресурсы; введение должности *менеджера программы* для достижения ожидаемых от реализации нескольких связанных проектов долгосрочных выгод.

В последние годы существует тенденция создавать в крупных организациях специальные *офисы управления проектами*. Подобные центры совершенствования должны поддерживать целый ряд инициатив, нацеленных на совершенствование управления проектами, а также обслуживать текущее управление проектами.

11. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ

Обычно управление теми портфелями проектов, которые относятся к ключевой области компании, строго контролируется. Но что касается внутренних проектов, а также стратегических программ, здесь процесс управления портфелем часто нуждается в совершенствовании.

Как показывает практика, начинать нужно с совершенствования управления проектами и затем постепенно переходить к совершенствованию управления портфелем.

12. ОЦЕНКА ЭФФЕКТОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Мы рекомендуем проводить *периодическую оценку* уровня профессионализма в управлении проектами — это последний инструмент в процессе совершенствования. Она позволит узнать, реализуются ли на практике описанные изменения.

Такую оценку нужно проводить не только в завершающий период, когда все ресурсы уже использованы. Это *активный инструмент*, который можно использовать для поддержания энтузиазма, неизбежно угасающего в определенные периоды деятельности компании, в процессе совершенствования.

13. УСПЕШНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Именно руководство компании должно нести ответственность за инициацию процессов совершенствования, за организацию и контроль работ. В его задачу входит *распределение времени*, необходимого для совершенствования требуемой компетентности владельцев, менеджеров и участников проектов. Существуют примеры того, что хорошие курсы не дают ожидаемого результата, т. к. применение новых методов и новых образцов поведения невозможно в повседневной лихорадочной жизни современных компаний.

Другой задачей менеджмента является *изменение собственных методов и собственного поведения*. Без этого невозможно достигнуть требуемого уровня профессионализма в управлении проектами, а также усовершенствовать культуру УП.

И, наконец, совершенствование управления проектами находится *в зоне ответственности всех участников конкретных проектов*. Независимо от того, являетесь ли вы владельцем, менеджером или участником проекта, вы

должны не только качественно выполнять свои повседневные задачи — вы должны быть достаточно компетентным, чтобы внести свой личный вклад в совершенствование управления проектами в своей организации.

*Перевод А. Исламовой.
Печатается с разрешения автора*

ЛИТЕРАТУРА

1. Jensen P. B., Fangel M. (2002). Improving Project Management — by Broad Involvement in the Change process. Paper in Proceedings from PMI 2002 Symposium on Project Management.
2. Fangel M. (2005). Proactive Project Management. Fangel Consulting.
3. Competencies in Project Management. The Scandinavian Competence Baseline (2005). The Danish Project Management Association. Ed. by M. Fangel.