

**Требования IPMA
к компетентности
профессионалов в управлении
проектами, программами
и портфелями**

4-я версия

**В трех томах
Том 1
Управление проектами**

Юридический адрес:

Ассоциация специалистов и организаций по управлению проектами «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», 117452, г. Москва, Черноморский бульвар, д. 17, корп. 1, э. 5, пом. 3, к.5, офис 7

Фактический адрес:

119049, г. Москва, ул. Ленинский проспект, д. 4А, офис 3, Ассоциация «СОВНЕТ»

Копирайт

©2019 Ассоциация специалистов и организаций в области управления проектами «СОВНЕТ».

Все права сохранены. Запрещено полное или частичное копирование настоящего документа в любой форме — в виде фотографий, микрофильмов или в любом другом виде — а также перевод на машинный язык без письменного разрешения Ассоциации «СОВНЕТ».

IPMA, IPMA ICB, Уровень А IPMA, Уровень В IPMA, Уровень С IPMA, Уровень D IPMA и IPMA Delta — зарегистрированные торговые знаки, защищенные законом в Российской Федерации.

Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями, версия 4.0

ISBN 978-5-6041420-4-2 (рус.)

Перевод:

Алина Исламова

Редакторы перевода (в алфавитном порядке):

Дмитрий Максин

Алексей Полковников

Вячеслав Позняков

Александр Товб — главный редактор

Григорий Ципес

Выпускающий редактор

Николай Тимофеев

Графический дизайн:

Антон Смирнов

Корректор:

Тамара Котельникова

Компьютерная верстка:

Светлана Родионова

Собственник и автор настоящего документа (на английском языке)

Юридический адрес:

International Project Management Association (IPMA)
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17
Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

Фактический адрес:

International Project Management Association (IPMA), P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands

Копирайт

© 2015 Международная ассоциация управления проектами (IPMA ®)

Все права сохранены (в том числе для переводов на другие языки). Запрещено полное или частичное копирование настоящего документа в любой форме — в виде фотографий, микрофильмов или в любом другом виде — а также перевод на машинный язык без письменного разрешения Международной ассоциации управления проектами.

IPMA, IPMA ICB, Уровень A IPMA, Уровень B IPMA, Уровень C IPMA, Уровень D IPMA и IPMA Delta — зарегистрированные торговые знаки, защищенные законом в большинстве стран.

IPMA “Individual Competence Baseline” version 4 (IPMA ICB ®)

ISBN (pdf): 978-94-92338-01-3 ISBN (в бумажной форме): 978-94-92338-00-6

Редакторы английского текст (в алфавитном порядке):

Питер Коэсманс (Нидерланды)
Марко Фустер (Швейцария)
Джеспер Гарде Шрайнер (Дания)
Маргарита Гонсальвеш (Португалия)
Свен Хуйнинк (Нидерланды)
Тим Жак (США)
Витуатас Пугачевскис (Литва)
Мартин Седлмайер (Швейцария) — главный редактор
Д-р Дэвид Тиссен (Германия)
Александр Товб (Россия)
Д-р Младен Вукоманович (Хорватия)
Майкл Янг (Австралия)

Графический дизайн:

Маша Полянек (Хорватия)

Предисловие к изданию в Российской Федерации

Сейчас в нашей стране уже никого не надо убеждать в необходимости применения современного управления проектами, программами и портфелями проектов и программ для успешной и эффективной реализации целенаправленных изменений во всех видах деятельности от медицины, образования, культуры, науки, бизнеса, до государственного и муниципального управления и общественной активности.

Проектная деятельность успешна только если профессионалы владеют всеми необходимыми знаниями, умениями, навыками применения проектных подходов, методов и инструментов и обладают соответствующими личными качествами, то есть компетентны в своей профессии.

Российская Ассоциация специалистов и организаций в области управления проектами «СОВНЕТ», которая является членом Международной ассоциации управления проектами IPMA представляет «Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями, версия 4.0», которые являются для ассоциации «СОВНЕТ» аутентичным официальным переводом IPMA “Individual Competence Baseline” version 4 (IPMA ICB[®]) и базовым документом для осуществления международной сертификации профессионалов по управлению проектами, программами и портфелями проектов и программ по системе IPMA 4-L-C.

IPMA ICB4 — международный стандарт, созданный на основе предыдущих версий ICB, в нём представлен ряд новых идей, которые позволят профессионалам решать более широкий диапазон задач. Этот стандарт изначально предназначен для широкого круга пользователей — педагогов, тренеров, практикующих руководителей проектов, программ и портфелей проектов и программ, специалистов по работе с персоналом и ассессоров для оценки профессиональной компетентности по четырехуровневой системе сертификации IPMA.

Для IPMA и для СОВНЕТ это уже не первый переход на новую версию требований к компетентности профессионалов, как и прежние переходы он поначалу нелегок — трудно сразу добиться приемлемого качества перевода стандарта, перестроить учебные курсы, разработать новую базу экзаменационных вопросов, перестроить процессы сертификации. По нашему опыту через довольно короткое время новое качество стандарта дает всем заинтересованным сторонам положительный эффект.

Подготавливая этот перевод, мы очень старались самым лучшим, на наш взгляд, образом передать в русском тексте смысл, заложенный в английский оригинал. Отдаём себе отчёт в том, что это не могло полностью получиться. Представляя перевод профессиональным коллегам, мы понимаем, что преподаватели, проходящие сертификацию коллеги, консультанты и другие читатели найдут в нём много несовершенств — мы будем очень благодарны за комментарии.

Хочу выразить огромную благодарность редакторам перевода — Алексею Полковникову, Вячеславу Познякову, Григорию Ципесу и особенно Дмитрию Максину, оказавшему мне неоценимую помощь в доведении всего текста до приемлемого качества.



Александр Товб,
президент СОВНЕТ, IPMA Honorary Fellow

Предисловие

Профессиональное управление проектами меняется на глазах. Современные организации трансформируются с фокусом на долгосрочных выгодах, осуществляя необходимые изменения посредством проектной деятельности. Во всем мире проектная деятельность признана наиболее эффективным способом осуществления изменений, и руководители проектов, программ и портфелей являются лидерами в этой области. Завтра профессионалам придется работать в мире, где проекты будут реализовываться одновременно на множестве площадок, с разным внешним и внутренним окружением, территориально распределенными командами, где необходимо будет находить компромисс между взаимоисключающими, конфликтующими интересами заинтересованных сторон. Они должны будут работать с данными, поступающими в режиме реального времени, и с инструментами управления эффективностью. Руководители проектов будущего должны будут работать как с очень большими объемами информации, так и с недостатком информации в условиях неопределенности. Их будут оценивать по способности создавать продукты или услуги, соответствующие краткосрочной и долгосрочной стратегиям организации, по их способности создавать выгоды. Именно для решения этих, с каждым днем все более насущных, задач была разработана четвертая версия Требований к компетентности профессионалов IPMA (ICB4).

IPMA ICB4 — это международный стандарт, определяющий элементы компетентности, которыми должны обладать профессионалы в управления проектами, программами и портфелями проектов и программ. ICB4 создан на основе предыдущих версий ICB и, в то же время в четвертой версии представлены новые идеи, которые позволят профессионалам решать более широкий диапазон задач. Издание предназначено для широкого круга пользователей — педагогов, тренеров, практикующих руководителей проектов, программ и портфелей проектов и программ, специалистов по работе с персоналом и ассессоров. ICB4 является базовым документом для оценки профессиональной компетентности по четырехуровневой системе сертификации IPMA.

В IPMA ICB4 представлены основные достижения, знание которых необходимо для успешного управления современными проектами, программами и портфелями проектов и программ. В настоящей версии представлены три области современной проектной деятельности — управление проектами, управление программами и управление портфелями проектов и программ. В ICB4 описываются общие элементы компетентности, необходимые профессионалам, работающим в этих областях. При этом не рассматриваются и соответственно не отражаются в терминологии конкретные роли этих профессионалов, так как одна и та же роль в разных организациях может называться по-разному.

В IPMA ICB4 представлена новая версия схемы «Глаз компетентности» — в ней элементы компетентности были перераспределены в соответствии с требованиями к современному руководителю проектов. Каждый из 29 элементов компетентности относится к одной из трех сфер компетентности:

- **Люди (People).** Элементы компетентности «Люди» определяют личностные качества, знания, умения и навыки межличностного взаимодействия, необходимые для успешной работы в управлении проектом/программой/портфелем проектов.
- **Практика (Practice).** Элементы компетентности «Практика» определяют общие методы и средства, владение которыми необходимо для управления проектами/программами/портфелями проектов и программ.
- **Контекст (Context).** Элементы компетентности «Контекст» служат навигаторами для профессионалов в работе с окружением, в котором реализуется проект/программа/портфель проектов.

Профессия управления проектами превратилась в международную профессию. Сегодня реализуемые проекты, программы и портфели часто выходят за границы одной организации, региона или страны. Современный руководитель должен уметь работать с множеством партнеров за пределами своей организации и учитывать широкий спектр факторов: отрасль промышленности, культуру, язык, социально-экономический статус, тип организации. В процессе управления проектами необходимо принимать во внимание эти, обусловленные окружением проекта, аспекты — часто именно работа с окружением является наиболее важным фактором успешности проекта. В ICB4 этим вопросам уделяется особое внимание.

Нам потребовалось три года на то, чтобы создать настоящую версию стандарта: сначала мы определили бизнес потребности и разработали структуру документа, затем написали и отредактировали тексты, и, наконец, подготовили макет. Чтобы получить настоящий документ, нам пришлось проводить по четыре рабочих семинара в год и выполнить огромный объем работы. С выходом ICB4 мы получили совершенно новый стандарт. Но это еще не конец путешествия, наоборот, это — только начало. Мы приглашаем к сотрудничеству профессиональное сообщество руководителей проектов — присылайте нам свои комментарии и помогите усовершенствовать стандарт.

Мы выражаем благодарность команде проекта, в которую вошли Питер Коэсманс (Нидерланды), Марко Фустер (Швейцария), Джеспер Гарде Шрайнер (Дания), Маргарита Гонсальвеш (Португалия), Свен Хуйнинк (Нидерланды), Тим Жак (США), Витуатас Пугачевскис (Литва), д-р Дэвид Тиссен (Германия), Александр Товб (Россия), д-р Младен Вукоманович (Хорватия), Майкл Янг (Австралия) и более 150 экспертов из разных стран мира. Это исследователи, педагоги, тренеры, специалисты по работе с персоналом, сертификационные органы и практикующие менеджеры, которые присылали нам свои комментарии в процессе разработки и оценки документа. Настоящий документ — это результат сотрудничества специалистов из разных стран и разных часовых поясов, которые работали бесплатно, находя для этого время за счет собственной профессиональной и частной жизни. Большое спасибо всем участникам проекта за их неоценимый труд.

И за ту дружбу, которая возникла в процессе наших бурных обсуждений.

IPMA ICB поможет нам создать мир, в котором все проекты будут успешными.

Рейнхард Вагнер
Президент IPMA

Мартин Седлмайер
Менеджер проекта по разработке ICB4

Оглавление

Предисловие к изданию в Российской Федерации	5
Предисловие	7
1. Введение	15
2. Цели и целевая аудитория	19
2.1. Определение компетентности	19
2.2. Аудитория и применение стандарта	21
2.3. Совершенствование компетентности профессионалов	22
2.3.1. Обзор	22
2.3.2. Совершенствование компетентности профессионала, команды и организации	23
2.3.3. Подходы к совершенствованию компетентности профессионалов	24
2.3.4. Основные заинтересованные стороны, обеспечивающие совершенствование компетентности профессионалов	25
2.3.5. Необходимые условия для эффективного совершенствования компетентности	26
3. Требования к компетентности профессионалов	30
3.1. Ключевые понятия ISB4	30
3.2. Структура IPMA ISB4	32
3.3. Обзор элементов компетентности	35
4. Профессионалы, занятые в управлении проектом	39
4.1. Управление проектами	40
4.2. Обзор элементов компетентности	41
4.3. Контекст	43
4.3.1. Стратегия	44

4.3.2. Руководство, структуры и процессы	49
4.3.3. Соответствие требованиям, стандарты и правила	54
4.3.4. Власть и интересы	59
4.3.5. Культура и ценности	62
4.4. Люди	65
4.4.1. Самоосознанность и самоорганизация	66
4.4.2. Личностная целостность и надежность	70
4.4.3. Межличностные коммуникации	73
4.4.4. Отношения и вовлечение	76
4.4.5. Лидерство	80
4.4.6. Организация командной работы	84
4.4.7. Конфликты и кризисы	88
4.4.8. Творческий подход	92
4.4.9. Переговоры	96
4.4.10. Ориентированность на результаты	100
4.5. Практика управления проектом	104
4.5.1. Общий план (Концепция) реализации проекта	105
4.5.2. Требования и цели	110
4.5.3. Содержание	113
4.5.4. Сроки	116
4.5.5. Организация и информация	119
4.5.6. Качество	123
4.5.7. Финансы	127
4.5.8. Ресурсы	132
4.5.9. Закупки	136

4.5.10. Планирование и контроль	140
4.5.11. Риски и возможности	145
4.5.12. Заинтересованные стороны	149
4.5.13. Изменения и преобразования	154
Приложение А: взаимосвязи с ISO 21500:2012	159
Приложение В: взаимосвязи с ISO 21504: 2015	165
Приложение С: взаимосвязи с ИСВЗ	169
Приложение D: Таблица элементов компетентности	177

1. Введение

1. Введение

Требования к компетентности профессионалов IPMA (ICB) — это международный стандарт компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями проектов и программ. ICB является инструментом совершенствования компетентности профессионалов, поскольку содержит полный перечень элементов компетентности в управлении проектами, программами и портфелями проектов и программ.

IPMA занимается разработкой ICB с целью совершенствования компетентности профессионалов в областях управления проектами, программами и портфелями проектов. ICB содержит перечень элементов компетентности, наличие которых в полном объеме у того или иного профессионала означает, что он достиг профессионального мастерства в области управления проектами, программами или портфелями проектов, которые сегодня являются основным способом реализации изменений. Проекты запускаются с целью создания новых продуктов и услуг, реализации инвестиций или расширения присутствия компании на рынке, с целью увеличения мощностей организации, внедрения новых стратегий или создания инфраструктуры нового поколения. И именно люди запускают и заканчивают проекты, а залогом успешного выполнения проектов является компетентность этих людей.

На менеджерах проектов, программ и портфелей проектов и программ лежит как никогда высокая ответственность. Они должны создавать измеримые и качественные результаты в рамках согласованных сроков, бюджета и содержания проекта. Стандарт компетентности ICB позволит профессионалам и организациям совершенствовать свою компетентность в области управления проектами, что необходимо в сегодняшнем все более и более конкурентном мире. В ICB представлен полный перечень элементов компетентности, которыми должен обладать и которые должен развивать профессионал, чтобы успешно выполнять пакеты работ, проекты, программы и портфели проектов.

Однако ICB — это не руководство с перечнем инструкций и не сборник рецептов по управлению проектами, программами или портфелями проектов. ICB не содержит описание процессов или конкретных шагов управления проектами/программами/портфелями проектов. Этим он отличается от других международных стандартов, в большинстве из которых описываются процессы управления проектами/программами/портфелями проектов.

Мы желаем успешного путешествия всем читателям ICB!

2. Цели и целевая аудитория

2. Цели и целевая аудитория

2.1. Определение компетентности

В мире существует множество определений слова «компетентность». В ISB используется простое определение, которое признано профессионалами, является узнаваемым и понятным. Использование данного определения не означает, что другие определения хуже, — мы выбрали его, потому что оно может дать профессионалам представление о том, как совершенствовать свою компетентность.

Компетентность профессионала — это способность применять свои знания, навыки и умения для достижения желаемых результатов.

- **Знания** — это информация, подтвержденная опытом, которыми обладает профессионал. Так, знанием можно считать понимание того, что такое диаграмма Ганта.
- **Навыки** — это определенные способности, позволяющие профессионалу выполнять ту или иную задачу. Так, навыком можно считать способность построить диаграмму Ганта.
- **Умения** — это эффективное применение знаний и навыков в определенном контексте. Так, умением можно считать способность профессионала разработать и успешно управлять календарным планом (расписанием) проекта.

Эти три термина связаны, поскольку навык предполагает наличие определенных знаний, а умение предполагает наличие определенных знаний и навыков, но включает также способность использовать их на практике своевременно и эффективно.

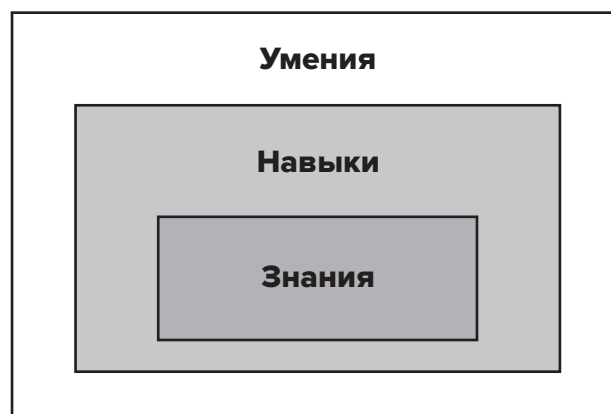


Рисунок 1. Соотношение Знаний, Умений и Навыков

А как же опыт?

Опыт играет значительную, хотя и косвенную, роль в компетентности.

Без опыта компетентность нельзя ни продемонстрировать, ни усовершенствовать.

Опыт является ключевым фактором успеха в развитии профессионала. Чтобы успешно выполнять свою роль, профессионал должен накопить достаточный опыт, поскольку опыт дополняет знания.

Соответственно, современная система сертификации должна оценивать не только знания профессионала, но и его опыт. В ICB — стандарте компетентности — рассматриваются факторы, непосредственно связанные с компетентностью.

2.2. Аудитория и применение стандарта

ICB предназначен для широкого круга пользователей, может применяться в разных видах деятельности и разработан с учетом потребностей такой аудитории. В таблице ниже перечислены (в алфавитном порядке) виды целевой аудитории и возможные области применения ICB. Этот список не является исчерпывающим и может быть дополнен.

Аудитория	Возможные области применения
Ассесоры, сертификационные органы, ассоциации — члены IPMA	<ul style="list-style-type: none"> • Базовый документ для проведения оценки и сертификации • Новый международный стандарт может стать инструментом продвижения национальной ассоциации и привлечения новых членов • Может использоваться в качестве основы для разработки новых предложений по сертификации и обучению в области управления проектами/программами/портфелями проектов
Коучи, консультанты	<ul style="list-style-type: none"> • Доступный международный стандарт, который можно использовать при работе с клиентами • Платформа для разработки дополнительных услуг и продуктов
Корпорации, правительства, компании, некоммерческие организации	<ul style="list-style-type: none"> • Единый стандарт для ведения проектов по всем миру • Может использоваться бизнес-организациями непосредственно как стандарт компетентности (не придется разрабатывать свой) • Международный стандарт для развития персонала • Путь к совершенствованию менеджеров проектов и обеспечению успешности проектов
Преподаватели, тренеры	<ul style="list-style-type: none"> • Может использоваться для обновления программы обучения • Может использоваться в качестве руководства в рамках обучения управлению проектами/программами/ портфелями проектов • Может использоваться для совершенствования курсов, их адаптации для конкретных ролей
Менеджеры-практики	<ul style="list-style-type: none"> • Может использоваться как базовый документ для профессионального развития • Может использоваться как основа для оценки и сертификации • Общая терминология для профессионального сообщества • Может использоваться для совершенствования компетентности команды • Базовый стандарт (простой и понятный) • Может использоваться для выполнения самооценки
Исследователи	<ul style="list-style-type: none"> • Представляет собой новый стандарт для исследовательской работы • Может использоваться в качестве основы для написания статей и докладов • Может использоваться как платформа для групповых исследований

2.3. Совершенствование компетентности профессионалов

2.3.1. Обзор

Совершенствование компетентности — это процесс развития отдельного человека, в котором заинтересовано все общество. Сегодня IPMA рассматривает компетентность как одну из характеристик профессионала, команды, организации.

- Компетентность профессионала — это его знания, навыки и умения, которые формируются в процессе практической работы.
- Компетентность команды — это компетентность группы профессионалов разных специальностей, объединившихся для достижения определенной цели.
- Компетентность организации — это стратегические возможности самостоятельно устойчиво функционирующего объединения профессиональных специалистов в организационную структуру.

Теория мотивации и последние данные научных исследований свидетельствуют о том, что люди стремятся совершенствовать свою компетентность, чтобы показывать лучшие результаты на своем рабочем месте, получать больше интересных задач и продвигаться по карьерной лестнице. В процессе реализации проектов, программ и портфелей проектов осуществляется взаимодействие членов команды, которые могут представлять разные профессиональные дисциплины, разные подразделения организации или вообще разные компании (например, компанию-клиента или компанию-поставщика). При этом происходит коллективное совершенствование компетентности специалистов. Опыт реализации проекта улучшает компетентность каждого из работавших в нем специалистов, а также команд и организаций как социальных систем. В 2013 году IPMA опубликовала стандарт «Требования к компетентности организации (IPMA OCB®)», в котором описывается концепция компетентности организации в области управления проектами и рассказывается, как совершенствовать эту компетентность.

В центре внимания OCB находится профессионал в управлении проектами, программами и портфелями проектов и программ, и поэтому в этой главе речь идет о совершенствовании индивидуальной профессиональной компетентности. Существует множество способов совершенствования профессиональной компетентности, и многие из них можно использовать одновременно. Поскольку совершенствование компетентности профессионала, коллектива и организации происходит совместно, возможно использовать различные подходы для совершенствования компетентности профессионалов, учитывая требования заинтересованных сторон и условия окружения.

OCB — это не книга рецептов и не учебник по управлению проектами/программами/портфелями проектов и программ. Это стандарт, описывающий элементы компетентности, которыми должен обладать профессионал, чтобы получать нужные результаты. Целевая аудитория и заинтересованные стороны смогут узнать из данного документа, какими элементами компетентности должен обладать профессионал в области управления проектами, программами и портфелями проектов и программ, и начать работу по их приобретению, оценке и развитию.

2.3.2. Совершенствование компетентности профессионала, команды и организации

Совершенствование компетентности осуществляется в процессе работы в проекте/программе/портфеле проектов и программ и в процессе взаимодействия с его окружением. Команды представляют собой социальные системы, как и создавшие их организации. Совершенствование компетентности происходит, когда люди выполняют определенные действия в той или иной роли, и таким образом приобретают новые знания, навыки и умения. Они взаимодействуют с другими людьми и могут делиться знаниями, обмениваться опытом и/или помогать друг другу в работе в проекте/программе/портфеле проектов и программ. Сообщество практиков — пример формального или неформального взаимодействия профессионалов и коллективного совершенствования компетентности. Профессионал может обратиться к сообществу практиков и пополнить свои знания в процессе обсуждения практических вопросов и экспериментирования. Через сообщество практиков он также может рассказать о своем опыте, чтобы организация смогла впоследствии использовать его на других проектах.

Организации могут создавать корпоративные сообщества практиков и способствовать совершенствованию компетентности профессионалов путем проведения регулярных мероприятий. Так, во многих организациях проводятся круглые столы для руководителей (менеджеров) проектов. Руководители проектов регулярно встречаются, обмениваются опытом реализации законченных или текущих проектов и фиксируют полученные уроки для использования в будущих проектах. Более подробная информация об обучении в организации и совершенствовании компетентности организации представлена в стандарте ОСВ.

2.3.3. Подходы к совершенствованию компетентности профессионалов

Существуют различные подходы к совершенствованию компетентности профессионалов. Выбор конкретного подхода определяется предпочтениями профессионала или организации, особенностями ситуации и доступностью ресурсов.

- **Саморазвитие** — например, чтение книг, стандартов, кейсов тематических исследований и статей позволяет получить знания, размышляя над их приложением в практических ситуациях и извлекая уроки из этого. Среди других способов саморазвития можно назвать проведение исследований, экспериментирование, применение разных методов работы на практике или обучение в процессе работы. Последний способ помогает приобрести опыт в конкретном окружении и усовершенствовать конкретные навыки.
- **Совершенствование в процессе взаимодействия с коллегами** — обсуждение с коллегами текущего положения вещей, получение отзывов о своей работе и о способах увеличения ее эффективности. Коллеги из различных подразделений могут помочь друг другу посмотреть на ситуацию по-новому и способствовать совершенствованию компетентности друг друга, например, в ситуации, когда один задает вопросы, а второй на них отвечает.
- **Образование и обучение** — посещение семинаров, лекций и тренингов, на которых информацию о конкретных способах и средствах, оригинальных авторских разработках дает тренер. Обучение может быть построено в форме презентации, взаимодействия между участниками и тренером, анализа кейса, группового упражнения или моделирующей игры. Эффективность совершенствования компетентности может зависеть от количества участников, продолжительности сессий или от того, какие методы используются.
- **Коучинг и наставничество** — получение отзывов, советов и помощи коуча, лидера или наставника в процессе выполнения определенных действий или совершенствования определенных элементов компетентности. Как правило, коуч, лидер или наставник — это опытный профессионал, который не дает прямых ответов, а задает вопросы, которые должны привлечь внимание профессионала к определенным аспектам и побудить самостоятельно найти на них правильные ответы.
- **Моделирование и игры** — совершенствование компетентности в процессе моделирующей игры (настольной или компьютерной, основанной на кейсе), в процессе анализа взаимодействия и поведения людей, показанных в определенном окружении. Часто моделирующие игры и другие формы игрового обучения объединяют несколько подходов, например саморазвитие, совершенствование в процессе взаимодействия с коллегами и коучинг в учебном классе. Эти подходы можно объединять, учитывая при этом предыдущий опыт, уровень развития профессионалов и возможности организации.

2.3.4. Основные заинтересованные стороны, обеспечивающие совершенствование компетентности профессионалов

Список последних включает, но не ограничен следующими:

- **Учителя, педагоги и тренеры:** они начинают формировать компетентность профессионалов в школе, а затем продолжают ее формирование в процессе профессионального обучения, во время учебы в вузе и послевузовского образования.
- **Высшее руководство и руководители подразделений:** они определяют цели совершенствования компетентности, достижение которых должно обеспечить организацию необходимыми ресурсами, и поддерживают профессионалов в их стремлении к совершенствованию компетентности, например показывая хороший пример и давая советы.
- **Подразделения по работе с персоналом:** они определяют стандарты, например модель компетентности и профили компетентности для разных проектных ролей. Планируют и управляют всеми действиями по набору людей с необходимыми характеристиками, а также организуют процесс оценки компетентности и процесс совершенствования компетентности профессионалов.
- **Отдел управления проектами или офис управления проектами:** этот отдел определяет стратегию и цели всех действий, направленных на совершенствование компетентности профессионалов в области управления проектами/программами/портфелями проектов. Он способствует совершенствованию компетентности профессионалов, проводя коучинг, тренинги и обучение, и совершенствует компетентность организации и коллектива, организуя совместные мероприятия для участников проектов и программ. К проведению таких мероприятий могут привлекаться внешние эксперты, например консультанты и тренеры, с целью максимального увеличения их эффективности.
- **Органы стандартизации, центры аккредитации и сертификации:** они определяют стандарты компетентности профессионалов, способы оценки их компетентности, описывают, как должны работать тренеры и ассессоры и какой компетентностью они должны обладать.
- **Ассессоры:** они, руководствуясь стандартом и определенными правилами, оценивают профессионалов, идентифицируют их сильные и слабые стороны, а также рекомендуют им способы совершенствования компетентности.

2.3.5. Необходимые условия для эффективного совершенствования компетентности

Прежде чем начать совершенствование компетентности, нужно рассмотреть и по возможности обеспечить ряд необходимых условий. Во-первых, все заинтересованные стороны должны получить информацию о текущей компетентности профессионалов, а также сведения о том, какого уровня они хотят достигнуть. Во-вторых, должен быть обеспечен доступ к экспертным знаниям (например, оригинальные авторские разработки, консультации с экспертами), и предоставлены достаточные ресурсы (например, бюджет, время). Важно создать культуру, в которой совершенствование компетентности будет восприниматься как создание ценности и инструмент развития организации. Эта идея может продвигаться через корпоративную культуру и подкрепляться личным примером руководителей и созданием соответствующей атмосферы.

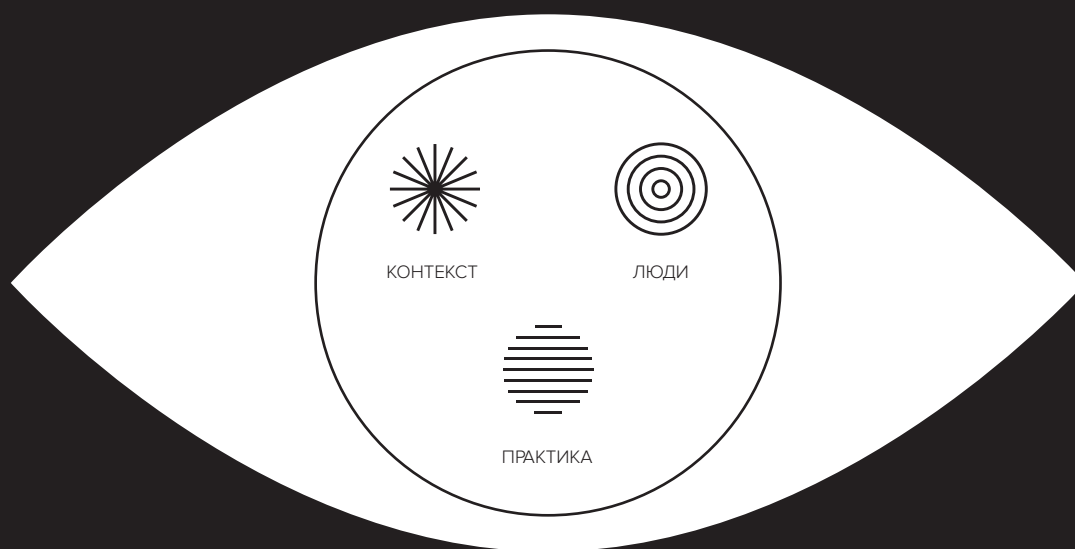
Высшее руководство вместе с подразделением по работе с персоналом и офисом управления проектами должны определить свое видение и цели относительно совершенствования компетентности профессионалов. Они должны определить стандарты, процессы и структуры совершенствования компетентности профессионалов в том числе, но не только: как проводить оценку элементов компетентности; как выполнять анализ возможных пробелов в компетентности для определенных ролей или должностей; а также то, как должны определяться, согласовываться, планироваться, осуществляться, документироваться, отслеживаться и контролироваться действия по совершенствованию компетентности профессионалов. Оценка всех действий по совершенствованию компетентности должна способствовать повышению результативности и эффективности деятельности и непрерывности процесса совершенствования компетентности профессионалов. Профессионалы, совершенствующие свою компетентность самостоятельно или взаимодействуя с коллегами, также должны руководствоваться перечисленными выше требованиями.

Требования к компетентности IPMA — это полный перечень элементов компетентности, которыми должен обладать и которые должен совершенствовать профессионал, чтобы успешно реализовывать проекты, программы или портфели проектов. Универсальная модель оценки компетентности может применяться во всех секторах и отраслях промышленности, хотя требуемый уровень развития различных элементов компетентности может варьироваться в зависимости от типа проекта (например, IT, производство, научно-исследовательские разработки) и отрасли промышленности (например, строительство, услуги для бизнеса, государственный сектор).

Стандарт ISV станет вашим верным спутником на пути к совершенству в профессии: от выполнения самооценки/прохождения оценки через определение способов совершенствования к оценке достижений.

Мы будем с Вами на протяжении всего Вашего пути.

3. Требования к компетентности профессионалов



ГЛАЗ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Глаз компетентности представляет «вселенную» элементов компетентности в 3-х областях управления:

проектами/программами/портфелями проектов и программ.

Компетентности разделены на три сферы:

Люди, Практика и Контекст.

Профессионал должен обладать всеми элементами компетентности, сфокусированными в его области управления

3. Требования к компетентности профессионалов

3.1. Ключевые понятия ISB4

Компетентность включает множество аспектов, в ISB4 они были классифицированы. В основе классификации лежит несколько ключевых понятий, в том числе:

- **Области.** В ISB4 компетентность описывается не по ролям (например, для роли руководителя проекта), а по областям (например, для людей, работающих в управлении проектами). Это объясняется тем, что роли и названия ролей могут значительно отличаться в зависимости от языка, отрасли промышленности и фокуса внимания. Поэтому в ISB4 перечислены элементы компетентности, важные в управлении проектами, управлении программами и управлении портфелями проектов и программ. Каждая из этих областей включает разные роли и должности.
- **Сферы компетентности.** В ISB4 описываются три сферы компетентности, которые формируют так называемый Глаз компетентности. Каждая из сфер компетентностей применима к каждой из областей (управление проектами, программами и портфелями проектов).
- **Три сферы компетентности:**
 - **Люди:** личные качества и качества межличностного взаимодействия, необходимые для успешной работы в проекте/программе/портфеле проектов и программ или руководства проектом/программой/портфелем проектов.
 - **Практика:** определенные методы, инструменты и техники, используемые для успешной реализации проектов, программ или портфелей проектов.
 - **Контекст:** методы, инструменты и техники, позволяющие осуществлять взаимодействие с окружением проекта/программы/портфеля проектов, а также причины, которые заставляют людей, организации и общества инициировать и реализовывать проекты/программы/портфели проектов.
- **Ключевые показатели компетентности и критерии.** Каждая сфера компетентности состоит из универсальных элементов компетентности, которые актуальны для всех областей. Каждый элемент компетентности включает определенные знания, умения и навыки. Ключевые показатели компетентности — это индикаторы успешного управления проектами, программами и/или портфелями проектов (для одной, двух или всех трех областей). Критерии позволяют получить более подробное представление о компетентности в рамках каждого из ключевых показателей компетентности.

- **Проект, программа, портфель проектов**

- **Проект** — это уникальное, временное, мультидисциплинарное и организованное усилие, направленное на получение согласованного конечного результата в рамках predetermined требований и ограничений. В управлении проектом, как правило, участвует ряд сотрудников — от начинающих специалистов в управлении проектами до высокопрофессиональных руководителей проектов.
- **Программа** запускается для достижения какой-либо стратегической цели. Для Программы характерна временная организация из взаимосвязанных компонентов, управление которыми осуществляется скоординированно. Целью программы является реализация изменений и получение выгод. В управлении программами, как правило, участвуют старшие руководители проектов или директора проектов.
- **Портфель проектов** — это совокупность проектов и/или программ, которые не обязательно связаны между собой общей целью. Проекты и программы объединяются в портфель с целью обеспечения оптимального использования ресурсов организации и достижения стратегических целей организации при минимизации рисков портфеля. В случае возникновения серьезных проблем на уровне портфеля менеджер портфеля информирует о них высшее руководство организации, одновременно предлагая варианты их решения.

3.2. Структура IPMA ICB4

Компетентность в области управления проектами/программами/портфелями проектами описывается 29 элементами, каждый из которых включает один или несколько ключевых показателей компетентности.

- **Контекст** (5 элементов)
- **Люди** (10 элементов)
- **Практика** (14 элементов)

В то время как управление проектами и программами представляет собой деятельность временного характера, управление портфелями — постоянная деятельность. Элементы компетентности, представленные в ICB4, были структурированы по областям: управление проектами, управление программами и управление портфелями проектов и программ.



Контекст

Каждый проект, программа и портфель запускается, вдохновляется, поддерживается и управляется посредством определенных внешних сил. Люди, организации и сообщества стремятся реализовать свои потребности, которые могут существенно различаться. Если удовлетворить эти потребности становится слишком сложно, запускаются проект или программа. Проект или программа редко выполняются в «вакууме» — на них влияет организационное, социальное и политическое окружение.

Движущие силы проекта или программы можно в целом разделить на формальные и явно выраженные цели и потребности организации и/или общества и на неформальные и неявно выраженные мотивы и интересы.

Наглядным примером формальной, явно выраженной и важной движущей силы для запуска проекта/программы/портфеля является стратегия организации. **Стратегия (Контекст 1)** обычно описывает четкие цели и задачи, и, как правило, проекты и программы запускаются для реализации этих целей, а портфели проектов и программ приоритизируются в соответствии с этими целями.

Руководство, структуры и процессы (Контекст 2) организации и внешнего окружения создают формальное окружение проекта, программы или портфеля. Проект/программа/портфель взаимодействует с этим окружением, что в значительной мере определяет уровень его сложности. Это может означать, что в процессе реализации проекта, программы или портфеля придется работать с устаревшими процессами или структурами, которые подходили для реализации определенных целей в то время, когда создавались, но уже не соответствуют текущей ситуации.

Элемент компетентности **Соответствие требованиям, стандарты и правила (Контекст 3)** также включает важные движущие силы и ограничения. Это действующие законы, правила, стандарты и инструменты, которые отражают приоритеты, лучшие практики и требования организации, отрасли промышленности, общества и профессиональных регулятивных органов.

Неформальная **Власть и интересы (Контекст 4)** людей в организации могут оказывать огромное влияние на успех проекта/программы/портфеля проектов. Это неформальный и неявный аналог стратегии организации. Люди руководствуются не только формальными правилами и целями организации — у них также есть свои личные цели.

Культура и ценности (Контекст 5) организации (или общества) по определению являются неформальными и неявными. Конечно, организация может пытаться влиять на культуру посредством внедрения формальной и явно выраженной миссии с перечислением корпоративных ценностей. Однако большая часть культурных ценностей будут оставаться неявными и неформальными, и они будут влиять на все остальные элементы сферы компетентности Контекст — допустимые стратегии, правила и нормы и т. д. Таким образом, понимание нравов, обычаев, убеждений и практик организации или общества является существенным условием, необходимым для успеха любого проекта/программы/портфеля проектов.

Люди

Эта сфера компетентности описывает личностные качества и качества межличностного взаимодействия, которыми должен обладать человек, работающий в проекте, программе или портфеле, для его успешной реализации.

Личная компетентность профессионала начинается с его способности к самоанализу. И в конечном итоге, определяется его способностью успешно выполнять согласованные задачи, то есть удовлетворять требования заинтересованных сторон. Между этими крайними точками — еще восемь других элементов компетентности.

Основные личностные качества описываются в элементе компетентности **Самоосознанность и самоорганизация (Люди 1)** и в элементе компетентности **Личная целостность и надежность (Люди 2)**.

Способность взаимодействовать с другими людьми описывается в элементе компетентности **Межличностные коммуникации (Люди 3)**, а построение отношений — в элементе компетентности **Отношения и вовлечение (Люди 4)**.

Сегодня успешность реализации проекта/программы/портфеля все чаще определяется элементом компетентности **Лидерство (Люди 5)**. В ICB представлены два аспекта лидерства: **Организация командной работы (Люди 6)** и **Конфликты и кризисы (Люди 7)**.

Элемент компетентности **Творческий подход (Люди 8)** отражает способ мышления (концептуальное и целостное) и методы работы (аналитические и творческие) профессионала, но, прежде всего, его способность создавать в команде атмосферу открытости и творчества, в которой каждый член команды может работать максимально эффективно.

Элемент компетентности **Переговоры (Люди 9)** описывает способность достигать компромисса относительно результатов проекта/программы/портфеля; **Ориентированность на результаты (Люди 10)** описывает, как профессионал стимулирует и направляет свою команду, чтобы получать оптимальные результаты.

Практика

Запуская новый проект, программу или портфель, организация должна учитывать влияние и требования окружения. Профессионал, осуществляющий управление проектом/программой/портфелем проектов, должен принимать во внимание все типы такого влияния и требования.

Необходимо приоритизировать возможные требования и типы влияния и включить их в **Общий план (Концепцию) проекта (Практика 1)**. Структура проекта, программы или портфеля — это примерный набросок, содержащий высокоуровневые решения для конкретного проекта, программы или портфеля (сделать или купить, линейная разработка или итеративная, возможные варианты финансирования или выделения ресурсов, способы управления проектом, программой или портфелем). В других элементах технической компетентности описывается, как каждое из этих основных решений будет определено, внедрено и реализовано.

Элемент компетентности **Требования и цели (Практика 2)** отражает различные требования и ожидания относительно будущих результатов и целей проекта/программы/портфеля и включает приоритизацию этих требований и ожиданий. Элемент компетентности **Содержание (Практика 3)** описывает определенные границы проекта, программы или портфеля.

Элемент компетентности **Сроки (Практика 4)** описывает порядок и планирование работ; элемент компетентности **Организация и информация (Практика 5)** — организацию проекта, программы или портфеля, а также информационные и коммуникационные потоки внутри организации; элемент компетентности **Качество (Практика 6)** — требования к качеству процессов и продуктов, организацию обеспечения качества и средства контроля качества.

Конечно, реализация проекта/программы/портфеля невозможна без выделения необходимых специалистов, денег и материалов. Ограничения проекта/программы/портфеля описываются в элементе компетентности **Финансы (Практика 7)**, и в элементе компетентности **Ресурсы (Практика 8)**. Чтобы эффективно приобретать ресурсы за пределами организации, профессионал должен обладать элементом компетентности **Закупки (Практика 9)**.

Интеграция и контроль всех действий по управлению проектами/программами/портфелями проектов описаны в элементе компетентности **Планирование и контроль (Практика 10)**. Кроме этого профессионал в области управления проектами/программами/портфелями проектов должен уметь определять, приоритизировать и работать с **Рисками и возможностями (Практика 11)**, а также уметь взаимодействовать с **Заинтересованными сторонами (Практика 12)**.

Элемент компетентности **Изменения и преобразования (Практика 13)** — работа с изменениями в организации, необходимыми для реализации выгод или являющимися выгодами.

И наконец, элемент компетентности **Отбор и балансировка (Практика 14)** описывает отбор и балансировку компонентов только для управления программами и портфелями проектов и программ.

3.3. Обзор элементов компетентности

Элемент компетентности	Управление проектами	Управление программами	Управление портфелями
Контекст 1: Стратегия	Стр. 44	Том 2	Том 3
Контекст 2: Руководство, структуры и процессы	Стр. 49	Том 2	Том 3
Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила	Стр. 54	Том 2	Том 3
Контекст 4: Власть и интересы	Стр. 59	Том 2	Том 3
Контекст 5: Культура и ценности	Стр. 62	Том 2	Том 3
Люди 1: Самоосознанность и самоорганизация	Стр. 66	Том 2	Том 3
Люди 2: Личная целостность и надежность	Стр. 70	Том 2	Том 3
Люди 3: Межличностные коммуникации	Стр. 73	Том 2	Том 3
Люди 4: Отношения и вовлечение	Стр. 76	Том 2	Том 3
Люди 5: Лидерство	Стр. 80	Том 2	Том 3
Люди 6: Организация командной работы	Стр. 84	Том 2	Том 3
Люди 7: Конфликты и кризисы	Стр. 88	Том 2	Том 3
Люди 8: Творческий подход	Стр. 92	Том 2	Том 3
Люди 9: Переговоры	Стр. 96	Том 2	Том 3
Люди 10: Ориентированность на результаты	Стр. 100	Том 2	Том 3
Практика 1: Общий план (концепция) проекта	Стр. 105	Том 2	Том 3
Практика 2: Требования и цели	Стр. 110	Том 2	Том 3
Практика 3: Содержание	Стр. 113	Том 2	Том 3
Практика 4: Сроки	Стр. 116	Том 2	Том 3
Практика 5: Организация и информация	Стр. 119	Том 2	Том 3
Практика 6: Качество	Стр. 123	Том 2	Том 3

Элемент компетентности	Управление проектами	Управление программами	Управление портфелями
Практика 7: Финансы	Стр. 127	Том 2	Том 3
Практика 8: Ресурсы	Стр. 132	Том 2	Том 3
Практика 9: Закупки	Стр. 136	Том 2	Том 3
Практика 10: Планирование и контроль	Стр. 140	Том 2	Том 3
Практика 11: Риски и возможности	Стр. 145	Том 2	Том 3
Практика 12: Заинтересованные стороны	Стр. 149	Том 2	Том 3
Практика 13: Изменения и преобразования	Стр. 154	Том 2	Том 3
Практика 14: Отбор и балансировка	Неприменимо	Том 2	Том 3

4. Профессионалы, занятые в управлении проектом

4. Профессионалы, занятые в управлении проектом

Требования к компетентности IPMA содержат полный перечень элементов компетентности, которыми должен обладать или которые должен приобрести профессионал для успешной реализации проектов. Универсальная модель оценки компетентности профессионалов в области управления проектами применима для всех секторов и отраслей промышленности. Однако данный документ не содержит конкретных рекомендаций и не описывает какие-либо методологии, методы и инструменты управления проектами. Организация сама может выбрать соответствующие её деятельности методы и инструменты, и в каждой конкретной ситуации профессионал должен выбирать наиболее подходящие из широкого диапазона доступных методологий, методов и инструментов.

Необходимый для успешной реализации проектов уровень развития различных элементов компетентности может варьироваться в зависимости от типа проекта (например, IT, производство, опытно-конструкторские работы и научные исследования) и отрасли промышленности (например, строительство, услуги для бизнеса и государственный сектор). Тем не менее профессионал в области управления проектами должен обладать всеми перечисленными ниже элементами компетентности.

4.1. Управление проектами

Проект — это способ создать ценность для организации. Хотя эта ценность может быть создана и с помощью других способов, проекты имеют определенные преимущества, что делает их наиболее предпочтительным способом выполнения самых разных задач. К этим преимуществам относятся следующие: сфокусированность, контроль и специализация.

- **Сфокусированность:** проект — это временная организация, создаваемая для реализации одной группы целей. Среди них главная — создание ценности.
- **Контроль:** проект реализуется в рамках predetermined ограничений (сроки, бюджет, качество).
- **Специализация:** управление проектами — это отдельная профессиональная деятельность, где есть свои лучшие практики, инструменты, методы и системы сертификации.

Проект — это уникальная, временная, мультидисциплинарная и целенаправленная организованная деятельность по достижению согласованного результата в рамках predetermined требований и ограничений. Чтобы можно было считать цель проекта достигнутой, полученные результаты должны соответствовать определенным требованиям, в том числе должны быть соблюдены ограничения по срокам, стоимости, ресурсам и соответствие требованиям и стандартам качества.

Управление проектом — деятельность по применению методов, инструментов, техник и знаний для достижения целей проекта посредством выполнения определенных процессов, включая интеграцию всех фаз жизненного цикла проекта.

Эффективное управление проектами дает организации и заинтересованным сторонам множество выгод. Оно увеличивает вероятность достижения поставленных целей, а также обеспечивает эффективное использование ресурсов и удовлетворение различающихся потребностей заинтересованных сторон.

4.2. Обзор элементов компетентности

Схема «Глаз компетентности IPMA» применима ко всем 3 областям проектной деятельности: управлению проектами, программами и портфелями проектов и программ.

Для успешного управления проектами каждый профессионал в этой области должен обладать определенным набором элементов компетентности:

- элементами сферы компетентности **Контекст (Perspective)**, чтобы работать с окружением проектов;
- элементами сферы компетентности **Люди (People)**, чтобы эффективно взаимодействовать с вовлеченными в проект людьми в личном и социальном плане;
- элементами сферы компетентности **Практика (Practice)**, чтобы использовать методы и средства управления, в наибольшей степени соответствующие специфике управляемых проектов.



Рисунок 3. «Сферы компетентности управления проектом»

4.3. Контекст

Сфера компетентности **Контекст** отражает умение профессионала работать с окружением проекта.

Она включает пять элементов компетентности:

- Стратегия
- Руководство, структуры и процессы
- Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Власть и интересы
- Культура и ценности

4.3.1. Стратегия

Определение

«Стратегия» описывает, как профессионал понимает стратегию организации и с помощью проектов может превращать ее в управляемые элементы. Соответственно, в данном элементе компетентности рассматривается система управления деятельностью организации, в которой проекты инициируются и управляются в соответствии с её стратегией и видением, обеспечивают реализацию миссии и устойчивое развитие организации.

Назначение

Назначение данного элемента компетентности — дать понимание стратегии и стратегических процессов и благодаря этому обеспечить способность осуществлять управление отдельным проектом или проектом в составе программы или портфеля.

Описание

Этот элемент компетентности включает формальное обоснование целей проекта, а также реализацию выгод для достижения долгосрочных целей организации. Он также включает процессы стратегического управления эффективностью, посредством которых организация разбивает свои стратегические цели на управляемые элементы для того, чтобы:

- внести положительные изменения в культуру организации, бизнес-системы и процессы;
- определять и реализовывать согласованные стратегические цели;
- назначать и оценивать ресурсы;
- информировать руководство о необходимости изменения стратегических целей;
- стимулировать непрерывное совершенствование.

Стратегические планы отражают долгосрочное видение, и среднесрочные или краткосрочные стратегии и должны соответствовать миссии, политике управления качеством и корпоративным ценностям организации. Профессионал, обладающий элементом компетентности Стратегия, также должен понимать окружение организации, реализовывать выгоды и уметь отбирать проекты и/или программы в рамках портфеля. Соответствие стратегии означает, что цели проекта или выгоды программы должны отражать видение и стратегию организации.

Чтобы добиться соответствия проекта стратегии организации, профессионал может использовать различные модели распределения стратегических целей и управления ими: сбалансированную систему показателей, матрицу эффективности, анализ окружения и т. д. Таким образом, профессионал может сформировать систему управления эффективностью, обычно оперирующую критическими для оценки деятельности параметрами, такими как критические факторы успеха и ключевые показатели эффективности. Использование этих параметров в управлении каждым из проектов должно обеспечить устойчивое развитие организации в целом.

Знания

- Управление реализацией выгод
- Критические факторы успеха
- Ключевые показатели эффективности
- Миссия организации
- Видение организации
- Различия между тактикой и стратегией
- Системы диагностики и интерактивного контроля
- Стратегическое управление эффективностью
- Бенчмаркинг
- Системы управленческого контроля
- Школы стратегий



Умения и Навыки

- Анализ и синтез
- Предприимчивость
- Учет целей организации
- Стратегическое мышление
- Нацеленность на обеспечение устойчивого развития
- Понимание окружения
- Ориентированность на результаты

Связанные элементы компетентности

- Все элементы сферы компетентности Контекст
- Люди 5: Лидерство
- Люди 9: Переговоры
- Люди 10: Ориентированность на результаты
- Практика 1: Общий план (Концепция) проекта
- Практика 2: Требования и цели
- Практика 11: Риски и возможности
- Практика 12: Заинтересованные стороны

Ключевые показатели компетентности

4.3.1.1. Соответствие миссии и видению организации

Описание

Профессионал знает, анализирует и может учесть миссию, видение и стратегию организации в своем проекте. Профессионал постоянно обеспечивает соответствие целей проекта миссии, политике управления качеством и ценностям организации. Если еще не понятно, как выгоды проекта будут способствовать достижению цели организации, профессионал, тем не менее, выполняет периодическую оценку выгод проекта на предмет их соответствия цели организации, зафиксированной в формальных стратегических документах. Согласование выгод проекта с целью организации обычно выполняется с использованием диагностики системы управления организации и формальных инструментов, таких как критические факторы успеха, критерии успешности проекта, ключевые показатели эффективности и т. д.

Критерии

- Учитывает миссию и видение организации.
- Согласует цели проекта с миссией, видением и стратегией организации, используя диагностику её систем управления (иерархии целей и постановка предварительных целей).
- Следит за тем, чтобы цели и выгоды проекта соответствовали миссии, видению и стратегии организации.
- Разрабатывает и применяет критерии оценки согласованности со стратегией (например, критические факторы успеха, ключевые показатели эффективности и т. д.).
- Следит за тем, чтобы реализация проекта создавала выгоды для организации.

4.3.1.2. Идентифицирует и использует возможности повлиять на стратегию организации

Описание

Профессионал знает, как разрабатывается стратегия, которая часто создается исполнительным советом/советом директоров организации и внедряется по принципу «сверху вниз». Однако часто вследствие изменений в окружении существующие в организации стратегии теряют актуальность, и следование ранее определенным путем может спровоцировать возникновение новых рисков и возможностей. Соответственно, профессионал должен уметь не только учитывать ранее определенные стратегические цели, но также владеть инструментами и методами их анализа и уметь обосновать руководству организации потребности в их пересмотре. Инструментами реализации такого влияния являются интерактивные системы управления и подход к принятию решений «снизу вверх».

Критерии

- Знает процесс разработки стратегии.
- Идентифицирует новые риски и возможности, способные изменить стратегию.
- Вовлекает коллег в анализ стратегии организации, в процессе осуществления интерактивного управления (подход «снизу вверх» и постановка амбициозных целей).
- Определяет, как можно усовершенствовать стратегию.
- Влияет на процесс разработки стратегии, предлагая изменения.

4.3.1.3. Разрабатывает и поддерживает в актуальном состоянии обоснование коммерческой или организационной необходимости проекта

Описание

Профессионал способен разработать формальный документ — Обоснование проекта, в котором будут перечислены официальные причины инициации проекта, в том числе выгоды для бизнеса или организации, которые должны быть получены в результате осуществления проекта. В этом документе также должно объясняться, как будет осуществляться интеграция новых элементов в проект. На основе этого разрабатываются критерии успешности проекта и описываются выгоды, которые должны быть получены в результате проекта, его содержание и границы. Профессионал должен уметь создать или помочь в создании, интерпретировать, обновлять и в некоторых случаях реализовать Обоснование проекта (или часть его положений). Обоснование проекта не должно быть статичным документом, должно периодически обновляться в процессе реализации проекта и проверяться на предмет актуальности. Кроме того, профессионал должен постоянно осуществлять мониторинг и контроль конфигурации проекта, проверять элементы проекта на предмет избыточности или несоответствия стратегии, вносить необходимые изменения, даже если это будет означать прекращение проекта.

Критерии

- Определяет и анализирует обоснование проекта с точки зрения интересов бизнеса или организации.
- Определяет цели, которые нужно достичь в проекте для создания запланированных выгод.
- Подтверждает обоснование проекта с точки зрения интересов бизнеса или организации и представляет его спонсору и/или владельцу проекта.
- Пересматривает и утверждает обоснование проекта с учетом факторов окружения.
- Определяет конфигурацию проекта и управляет конфигурацией проекта (поддерживает полноту и функциональную целостность организации проекта).
- Управляет реализацией выгод, обеспечивая, чтобы конфигурация проекта позволяла получать желаемые результаты.
- Следит за тем, не возникла ли необходимость остановить проект вследствие утраты стратегического значения, и изменяет конфигурацию проекта.



4.3.1.4. Определяет, оценивает и анализирует критические факторы успеха проекта

Описание

Профессионал способен распознавать, определять, интерпретировать и приоритизировать критические факторы успеха проекта, непосредственно связанные с бизнес-целями проекта или целями организации. Критические факторы успеха напрямую связаны с целями организации и целями проекта. Реализуя выгоды проекта, организация выполняет свои стратегические, тактические и операционные задачи, чтобы в конечном счете добиться успеха в своей деятельности. Профессионал способен анализировать как формальное, так и неформальное окружение проекта, определять влияние факторов окружения на конечный результат проекта. Относительная важность факторов успеха может меняться в зависимости от динамики окружения или самого проекта. Также на это могут влиять изменения в составе персонала — как самого проекта, так и внешних организаций. Поэтому профессионал должен периодически оценивать актуальность и относительную важность критических факторов успеха своего проекта и, в случае необходимости, вносить в них изменения, вплоть до предложения о прекращении проекта, если его продолжение опасно для обеспечения успешной работы организации.

Критерии

- Получает и/или разрабатывает критические факторы успеха, соответствующие стратегическим целям.
- Использует формальные критические факторы успеха для согласования со стратегией, а также учитывает неформальное окружение проекта.
- Вовлекает подотчётных сотрудников в процесс анализа стратегии организации в ходе разработки критических факторов успеха (интерактивные системы управления и постановка амбициозных целей).
- Использует критические факторы успеха проекта для согласования со стратегией организации.
- Использует критические факторы успеха для управления отношениями с заинтересованными сторонами.
- Использует критические факторы успеха для разработки системы стимулов/вознаграждений и создания культуры высокой мотивации.
- Пересматривает реализацию критических факторов успеха с точки зрения более широкого стратегического контекста.

4.3.1.5. Определяет, оценивает и анализирует ключевые показатели эффективности

Описание

Профессионал способен управлять ключевыми показателями эффективности, соответствующими каждому из критических факторов успеха. Ключевые показатели эффективности находятся в центре многих систем стратегического управления эффективностью и используются для измерения или фиксации достижения критических факторов успеха и оценки успешности. Обычно критические факторы успеха заранее задаются организацией или разрабатываются профессионалом с использованием лучших практик или моделей, например создается сбалансированная система показателей. Ключевые показатели эффективности можно разделить на опережающие (до стратегического события или этапа), отложенные (после стратегического события или этапа) и текущие. В течение хода проекта состав ключевых показателей эффективности может изменяться под влиянием факторов окружения и динамики самого проекта. Изменения в составе персонала, как внутреннего, так и внешнего по отношению к проекту, также могут влиять на ключевые показатели эффективности. Поэтому профессионал должен периодически проверять и оценивать актуальность и относительную важность ключевых показателей эффективности и, в случае необходимости, вносить необходимые изменения с целью обеспечения успеха проекта. Ключевые показатели эффективности должны в том числе отражать связанные с персоналом аспекты, такие как мотивация, коммуникация в команде, личное развитие членов команды и другие, связанные со стратегической



целью выгоды, которые хотят получить сотрудники. Кроме того, ключевые показатели эффективности должны отражать широкий ряд других аспектов: выполнение определенных управленческих поддерживающих процессов (принятие решений, ведение отчетности, получение ресурсов и административные процессы), следование стандартам и правилам, соблюдение культурных норм и ценностей организации и общества в целом.

Критерии

- Получает и/или разрабатывает ключевой показатель эффективности (или ключевые показатели эффективности) для каждого из критических факторов успеха.
- В процессе разработки ключевых показателей эффективности принимает решение о том, какие показатели использовать — опережающие, отложенные или текущие.
- Использует ключевые показатели эффективности для стратегического управления эффективностью.
- Использует ключевые показатели эффективности, чтобы оказывать влияние на заинтересованные стороны.
- Использует ключевые показатели эффективности, разрабатывая планы развития сотрудников.
- Использует ключевые показатели эффективности, разрабатывая систему стимулов/вознаграждений.
- Пересматривает конфигурацию проекта, используя ключевые показатели эффективности и осуществляя управление реализацией выгод.



4.3.2. Руководство, структуры и процессы

Определение

Этот элемент компетентности определяет, насколько профессионал знает структуры, системы и процессы организации, которые участвуют в процессе реализации проектов и влияют на то, как проекты организуются, осуществляются и управляются. Руководство, структуры и процессы организации могут включать как временные системы (такие, как проекты и программы), так и постоянные (такие как системы управления портфелем проектов, финансовые/административные, обеспечивающие, отчетности, поддержки принятия решений, аудита и т. п.).

Эти системы могут быть стратегическим источником инициации проекта (например, проекты по совершенствованию бизнес-процессов или проекты по созданию новых систем).

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен эффективно участвовать в руководстве проектной деятельностью организации и управлять влиянием на проект структур и процессов руководства.

Описание

В основе системы управления любой организации лежат структуры и процессы. Управлять проектами в соответствии со структурами и процессами организации — значит работать в рамках существующей в организации системы ценностей, системы ролей и обязанностей, процессов и политик, для достижения целей проектов и стратегических целей организации. Чтобы управлять проектами в соответствии с существующими в организации структурами и процессами, необходимо понимать, как работает проектно-ориентированная организация и какие в ней могут быть типы инициатив, а также какие выгоды может принести управление проектами. Профессионал должен действовать в соответствии с существующими в организации постоянными процессами, связанными с управлением проектами. В большинстве проектно-ориентированных организаций существуют различные типы структур и процессов поддержки проектов. Профессионал в области управления проектами должен быть способен собирать информацию и аналитические данные для осуществления руководства и работать в рамках существующих структур и процессов. Некоторые проекты могут приводить к изменениям этих структур и процессов.

В качестве примеров структур и процессов поддержки проектов можно привести такие подразделения, как отдел по работе с персоналом, финансовый отдел, ИТ отдел. В организациях с высоким уровнем зрелости проектной деятельности может функционировать офис управления проектами, оказывающий специализированную поддержку в области управления проектами. Профессионал, обладающий элементом компетентности «Руководство, структуры и процессы», способен анализировать обратную связь и использовать и полученный на предыдущих проектах опыт. Ключевой задачей здесь является необходимость добиваться баланса между использованием обязательных и необязательных структур и процессов с целью получения наилучшего результата и реализации выгод проекта.

Знания

- Базовые принципы и характеристики проектно-ориентированного управления
- Основы управления портфелями проектов
- Основы управления программами
- Основы организационного проектирования и развития
- Формальная организация и неформальные взаимосвязи в проекте, программе и портфеле проектов (сотрудники, отделы и т. д.)
- Руководство проектной деятельностью
- Теории организации и бизнес-теории

Умения и Навыки

- Лидерство
- Отчетность, мониторинг и контроль
- Планирование и реализация коммуникаций
- Дизайн-мышление



Связанные элементы компетентности

- Все остальные элементы сферы компетентности Контекст
- Практика 1: Общий план (Концепция) проекта
- Практика 5: Организация и информация
- Практика 7: Финансы
- Практика 8: Ресурсы
- Практика 9: Закупки
- Практика 10: Планирование и контроль
- Практика 13: Изменения и преобразования

Ключевые показатели компетентности

4.3.2.1. Знает принципы управления проектами и то, как они применяются на практике

Описание

Профессионал знает, что такое проект и проектные подходы к управлению, и может объяснить, в чем разница между различными типами организации — функциональной, матричной и проектно-ориентированной, знает, как добиться максимальной эффективности управления проектами с учетом существующей системы организации работ в данной компании. Профессионал может объяснить характеристики и принципы, на которых основано проектно-ориентированное управление в организации, способен внести вклад в создание проектно-ориентированного окружения. Кроме того, профессионал знаком с концепцией зрелости проектно-ориентированной организации, включающей понятия организационной компетентности, компетентности в управлении проектами/программами/портфелями и личной компетентности профессионалов.

Критерии

- Может идентифицировать проект на практике и знает принципы управления проектами.
- Знает характеристики функциональной, матричной и проектно-ориентированной организации и идентифицирует их на практике.
- Может рассказать о концепции проектно-ориентированного управления и использует ее на практике.
- Понимает концепцию проектно-ориентированного управления и внедряет ее в своей организации.
- Может определить существующий уровень зрелости организации и дать обоснование.

4.3.2.2. Знает и применяет принципы управления программами и знает, как эти принципы реализуются в организации

Описание

Если проект представляет собой часть программы, профессионал должен уметь встроить свой проект в программу и должен знать, как принципы управления программами реализуются с учетом особенностей организации. Он должен уметь анализировать связи между проектом и программой, а также между различными проектами в рамках программы в терминах входов, целей, результатов и т. д.). Он должен уметь работать с этими связями, то есть налаживать и поддерживать взаимодействие между проектом и программой.

Критерии

- Может рассказать о характеристиках программы (цели, входы, выходы, результаты, выгоды).
- Может рассказать о концепции управления программами.



4.3.2.3. Знает и применяет принципы управления портфелями проектов и знает, как они реализуются в организации

Описание

Профессионал понимает, как реализуется управление портфелями проектов с учетом особенностей организации. Он знает критерии портфеля, знает, что должно быть на входе и какие нужно получить выходы, способен оценить воздействие проекта на портфель. Профессионал понимает существующие ограничения в рамках портфеля и учитывает их, добиваясь максимально эффективного использования ресурсов в своем проекте. Профессионал способен наладить коммуникацию в рамках портфеля, чтобы положительно влиять на реализацию проекта. Он эффективно взаимодействует по вертикали (например, с руководителем программы или руководящим комитетом программы) и по горизонтали (например, с другими людьми в программе — с другими командами проектов) в рамках процесса координации в программе или портфеле.

Критерии

- Может рассказать о характеристиках портфеля — критических факторах успеха и ключевых показателях эффективности.
- Понимает концепцию управления портфелем проектов (организационные структуры и процессы).
- Эффективно взаимодействует в рамках соответствующего портфеля, чтобы успешно управлять своим проектом.

4.3.2.4. Обеспечивает содействие проекту со стороны подразделений поддержки проектной деятельности

Описание

Подразделение поддержки проектной деятельности (офис проекта, офис управления проектами или подобные структуры) должно оказывать разнообразное содействие проекту и/или управляющему проектом профессионалу в том, что касается организации, планирования, ведения отчетности, организации совещаний, ведения документации и т. д. Чтобы обеспечить необходимую поддержку со стороны такого специализированного подразделения, профессионал должен знать его сотрудников и суметь построить и поддерживать с ними хорошие отношения.

Критерии

- Знает, кто работает в подразделении поддержки, каковы их процессы и какие услуги они оказывают.
- Прибегает к помощи подразделений поддержки родительской организации для эффективной реализации проекта.
- Создает и укрепляет связи с подразделением поддержки проектной деятельности.
- Применяет стандарты отчетности родительской организации в проекте, используя соответствующие инструменты и методы.

4.3.2.5. Обеспечивает выполнение установленных в организации процессов принятия решений, представления отчетности, исполнения требований к качеству

Описание

Успех проекта в значительной степени определяется правильностью принимаемых решений — решения должны приниматься на соответствующем уровне организации и в соответствующее время. Каждое решение должно быть подготовлено, представлено, принято, зафиксировано, передано и, наконец, реализовано. Когда принятие решения выходит за пределы компетентности и зоны ответственности профессионала, он должен знать, кем и как принимаются решения в организации, и должен уметь соответственно этому структурировать проект и управлять им, используя существующие в организации формальные и неформальные правила и специальные процедуры. Регулярное представление отчетности о текущем статусе проекта должно обеспечить доверие со стороны заинтересованных сторон и гарантировать отслеживаемость прогресса проекта. Разные заинтересованные стороны имеют различающиеся потребности в том, что касается отчетности (требования к информации, метод доставки, частота предоставления отчетности), и профессионал должен это учитывать. В родительской организации могут использоваться различные формы обеспечения качества в рамках управления проектами (обеспечение качества в системе, обеспечение качества в проекте, финансовый контроль, технический контроль, обеспечение безопасности и т. д.). Профессионал должен учитывать это во время разработки плана обеспечения качества для своего проекта, уметь определять, в каких областях проекта необходимо следить за обеспечением качества, и знать, кого из членов команды проекта можно привлекать к обеспечению качества в проекте.

Критерии

- Выявляет принятые в организации правила и специальные процедуры принятия решений в случаях, выходящих за пределы его компетентности и зоны ответственности.
- Обеспечивает, чтобы коммуникации в проекте соответствовали потребностям постоянной организации.
- Применяет в проекте стандарты ведения отчетности родительской организации, используя соответствующие инструменты и методы.
- Использует принятый в организации способ обеспечения качества при создании системы отчетности в рамках постоянной организации.

4.3.2.6. Обеспечивает выполнение в проекте процессов управления персоналом и правильно взаимодействует с отделом по работе с персоналом

Описание

Отдел по работе с персоналом должен оказывать всевозможную поддержку проекту в том, что касается заключения договоров с членами команды проекта, найма временных сотрудников, обучения, выплаты зарплат, создания системы стимулов, снятия стресса, обеспечения хорошего самочувствия сотрудников, соблюдения этики, а также включения людей в команду и вывода из неё. Хорошие отношения с отделом по работе с персоналом и хорошее знание процессов управления персоналом может увеличить шансы на получение в проект людей с нужными компетентностями. Чтобы гарантировать необходимую поддержку со стороны отдела по работе с персоналом, профессионал должен построить и поддерживать отношения с ответственными сотрудниками этого отдела.

Критерии

- Обращается к помощи отдела по работе с персоналом, когда возникает необходимость нанять сотрудников с определенными компетентностями.
- Выступает как посредник между временной организацией и отделом по работе с персоналом.
- Создает и поддерживает отношения с отделом по работе с персоналом.
- Использует процессы работы с персоналом, чтобы обучать сотрудников и обеспечивать их развитие.



4.3.2.7. Обеспечивает выполнение процессов управления финансами в проекте и правильно взаимодействует с финансовым подразделением организации

Описание

Как правило, финансовое подразделение организации — это линейное подразделение, выпускающее обязательные к выполнению правила, процедуры и рекомендации. Профессионал должен знать эти правила и то, как их использовать, чтобы получать необходимые фонды, контролировать и/или отчитываться по финансовым вопросам. Финансовое подразделение организации часто выступает в качестве подразделения поддержки, которое может предложить профессионалу по управлению проектами ряд услуг. Так, сотрудники финансового подразделения могут составить и обосновать заявку на получение финансирования, управлять финансами и составить отчет об использовании финансов, а также администрировать, распределять и отслеживать финансы. Профессионал должен знать различные модели финансирования, используемые в постоянной организации (государственное или частное финансирование, государственно-частное партнерство, субсидирование, коммерческие займы и т. д.). Чтобы гарантировать необходимую поддержку со стороны финансового подразделения, профессионал должен уметь создавать и поддерживать отношения с ответственными сотрудниками этого подразделения.

Критерии

- Знает процессы финансового подразделения.
- Различает обязательные и необязательные финансовые процедуры.
- Следит за тем, чтобы правила, инструкции и другие финансовые процедуры эффективно и продуктивно использовались в проекте.
- Дает прозрачную и объективную информацию о выполнении финансовых задач в своих сообщениях и отчетах.

4.3.3. Соответствие требованиям, стандарты и правила

Определение

Профессионал должен знать, какие внешние и внутренние ограничения существуют в определенной стране, организации или отрасли промышленности, и находить баланс между ними. Соответствие требованиям обеспечивается путем адекватного соблюдения заданного набора норм.

Требования могут быть добровольными и неформальными или обязательными и формальными.

Стандарты и правила определяют, как следует организовывать проект и управлять им, чтобы он был выполнимым и успешным. Соответствие требованиям означает, что в проекте должны выполняться требования законодательства и нормативно-правовых актов, договоров и соглашений, законодательства об охране интеллектуальной собственности и патентного права, охраны здоровья, обеспечения безопасности и защиты окружающей среды, а также профессиональные стандарты.

Назначение

Чтобы профессионал, обладающий данным элементом компетентности, был способен влиять и управлять внедрением применимых стандартов и правил в постоянной организации; понимать смысл и логику этих законов, стандартов и норм, относящихся как к организации, так и к обществу в целом; а также совершенствовать подходы организации к решению этих вопросов.

Описание

В процессе разработки продукта или услуги в проекте необходимо не только выполнять определенные производственные и управленческие процессы, но и соблюдать различные ограничения и требования. Эти ограничения определяются географическими, социальными и профессиональными характеристиками проекта и его окружения и могут принимать форму законов, стандартов и инструкций. Прежде, чем начать проект, профессионал должен проанализировать содержание и конфигурацию проекта и определить, какие стандарты и правила могут прямо или косвенно повлиять на проект. Применимые стандарты и правила нужно рассматривать как источники потенциальных рисков и возможностей, требующие внимания управляющего проектом профессионала. Согласование с применимыми стандартами и правилами может изменить структуры, процессы и культуру организации. Профессионал в области управления проектом должен понимать применимые стандарты и интегрировать их в рамках своего проекта.

Этот элемент профессиональной компетентности профессионала включает его участие в бенчмаркинге и совершенствовании компетентности организации в проектной деятельности, что должно стать обязанностью каждого сотрудника и постоянным процессом в соответствии со стратегией непрерывного обучения и совершенствования культуры проектной деятельности в организации. Профессионал должен использовать этот элемент компетентности, чтобы демонстрировать, как можно усовершенствовать все уровни системы управления. Совершенствуя свою компетентность в области управления проектами, программами или портфелями проектов, организация увеличивает свою эффективность в том, что касается отбора и реализации проектов, программ и портфелей, и таким образом обеспечивает свое устойчивое развитие.

Знания

- Знание соответствующего законодательства
- Автономные Профессиональные руководства независимых профессиональных организаций
- Профессиональные стандарты и нормы, например стандарты IPMA
- Стандарты ИСО (например, ИСО21500 Руководство по управлению проектами или другие стандарты серии ISO/TC258)
- Принципы обеспечения устойчивого развития
- Теория бенчмаркинга
- Инструменты и методы бенчмаркинга
- Управление знаниями
- Этический кодекс
- Кодекс ведения бизнеса
- Различия между теориями права



Умения и Навыки

- Критическое мышление
- Бенчмаркинг
- Адаптация стандартов для конкретной организации
- Информирование о стандартах и инструкциях
- Умение подавать личный пример

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Контекст
- Люди 5: Лидерство
- Люди 9: Переговоры
- Практика 1: Общий план (Концепция) проекта
- Практика 2: Требования и цели
- Практика 5: Организация и информация
- Практика 6: Качество
- Практика 11: Риски и возможности

Ключевые показатели компетентности

4.3.3.1. Определяет соответствие проекта всем применимым законам и обеспечивает такое соответствие

Описание

Специалист знает правовую политику организации и способен реализовать ее в проекте. Кроме того, профессионал знает, какие разделы законодательства (гражданское право, уголовное право, трудовое законодательство, закон об охране интеллектуальной собственности и т. д.) и общепринятые хорошие практики актуальны для его проекта. Профессионал обеспечивает соблюдение законодательства в проекте и способен понять или выяснить, соответствуют ли те или иные действия существующим законам и юридическим принципам. Профессионал способен увидеть юридические проблемы, требующие рассмотрения, знает, с помощью какой формальной процедуры можно получить консультацию профессионала и как найти необходимую для проекта информацию. Кроме того, профессионал знает, какие требования регулятивных органов, связанные с содержанием проекта, должны быть выполнены, как они могут быть выполнены, а также какие проверки должны осуществляться в проекте.

Критерии

- Знает законы и практику их применения.
- Отфильтровывает применимые к проекту законы и обеспечивает их соблюдение.
- Идентифицирует риски проекта, связанные с законодательством, и консультируется по ним с экспертами.
- Знает регулятивные органы и управляет взаимодействием с ними как с заинтересованными сторонами проекта.
- Обеспечивает соответствие процессов закупок требованиям законодательства.

4.3.3.2. Выявляет соответствие проекта применимым законам о безопасности, об охране здоровья, труда, окружающей среды и обеспечивает исполнение их требований

Описание

Профессионал знает, какие разделы законов об охране здоровья, труда, обеспечении безопасности и охране окружающей среды должны соблюдаться в проекте. Кроме того, он способен выявить возможные проблемы с выполнением этих законов, требующие консультации юриста. Профессионал способен определить, как реализация проекта или его результаты могут повлиять на членов команды, будущих пользователей, окружающую среду, а также обеспечить соблюдение требований действующего законодательства. Профессионал умеет находить баланс между экономическими, социальными и экологическими аспектами проекта, чтобы выполнять требования и получать результаты, соответствующие принципам устойчивого развития.

Критерии

- Идентифицирует применимые к проекту разделы законов об охране здоровья, труда, обеспечении безопасности и охране окружающей среды.
- Оценивает окружение проекта с точки зрения охраны здоровья, труда, обеспечения безопасности и охраны окружающей среды.
- Идентифицирует риски, связанные с соблюдением в проекте законов об охране здоровья, труда, обеспечении безопасности и охране окружающей среды.
- Обеспечивает, чтобы на месте работы команды проекта соблюдались все требования закона об охране труда и здоровья.
- Следит за соблюдением в проекте законов об охране здоровья, труда, обеспечении безопасности и охране окружающей среды для обеспечения устойчивого развития.

4.3.3.3. Определяет применимые в проекте этические кодексы и профессиональные правила и обеспечивает их выполнение

Описание

Профессионал способен определить, какие профессиональные правила актуальны для окружения проекта. В окружении любого проекта действуют определенные нормы поведения (этические нормы, зафиксированные в официальных документах) и правила торговли, которые иногда предписываются законодательством. Кроме того, они часто напрямую связаны с процедурами закупки, и их незнание может создать существенные риски для проекта.

Критерии

- Знает соответствующие кодексы поведения, принятые в организации.
- Знает соответствующие профессиональные правила, принятые в данной отрасли промышленности (государственное управление, гражданское строительство, информационные технологии, атомная энергетика, телекоммуникации и т. д.).
- Идентифицирует этические принципы.
- Идентифицирует и использует негласные правила, не записанные в кодексе.
- Осуществляет закупки в соответствии с кодексом поведения в организации.
- Стремится предотвращать нарушения кодекса со стороны членов команды проекта.

4.3.3.4. Определяет соответствие проекта существующим принципам и целям обеспечения устойчивого развития и обеспечивает его

Описание

Профессионал способен оценить воздействие проекта на окружающую среду и общество. Сознвая свою ответственность, он исследует, рекомендует и применяет меры, призванные ограничить или компенсировать негативные последствия проекта. Профессионал выполняет



рекомендации и правила обеспечения устойчивого развития (или даже делает больше), принятые в организации и в обществе в целом, и способен добиваться баланса между требованиями общества, необходимостью охраны окружающей среды и экономическими интересами организации. Профессионал понимает, что требования обеспечения устойчивого развития, соответствующие критерии и отношение к экологии различаются в разных странах и культурах.

Критерии

- Идентифицирует последствия проекта для общества и окружающей среды.
- Определяет цели проекта относительно устойчивого развития и информирует о них заинтересованные стороны.
- Добивается соответствия проекта стратегии организации по обеспечению устойчивого развития.
- Обеспечивает баланс между потребностями общества, необходимостью сохранения окружающей среды, экономическими интересами организации («люди — планета — прибыль») при реализации процессов и создании продукта проекта.
- Поощряет развитие и распространение экологических технологий.

4.3.3.5. Принимает роль и значение, использует и развивает профессиональные стандарты и инструменты в проекте

Описание

Профессионал способен действовать в соответствии с основными профессиональными стандартами и применять их в своей работе. Главным источником хороших практик в управлении проектами являются признанные международные стандарты и разрабатываемые профессионалами инструменты и методы. Профессионал обращается к названным стандартам, осуществляя выбор необходимых проекту концепций, методов и инструментов (например, жизненный цикл проекта, управление заинтересованными сторонами, управление рисками и пр.). То есть профессионал всегда пытается найти лучший рецепт для управления проектом, обращаясь к соответствующим профессиональным стандартам (одному или нескольким), улучшая и дополняя их рекомендации.

Критерии

- Знает и использует применимые профессиональные стандарты.
- Знает специфику стандарта и управляет рисками, связанными с его применением в проекте.
- Использует в проекте лучшие практики.
- Разрабатывает и внедряет специальные стандарты для управления членами команды проекта.

4.3.3.6. Оценивает, осуществляет бенчмаркинг и совершенствует компетентность организации в области управления проектами

Описание

Бенчмаркинг компетентности в области управления проектом — это процесс непрерывного совершенствования компетентности за счет сравнения процессов управления проектами, используемых в организации, с признанными хорошими практиками. Профессионал должен стремиться совершенствовать компетентность организации в области управления проектами. Обычно хорошими практиками признаются практики, которые используются в передовых международных компаниях. Как правило, эти организации считаются лучшими в области управления проектами и имеют международные награды в этой области (например, IPMA Project Excellence Award). Цель процесса бенчмаркинга состоит в совершенствовании процесса управления проектами, в приобретении ноу-хау в этой области. Для выполнения бенчмаркинга организации часто используются модели зрелости или модели компетентности, где определяется, какие структуры, процессы, методы и профессионалы должны быть в организации, чтобы ей можно было присвоить определенный уровень зрелости или класс компетентности. Бенчмаркинг может быть внутренним (сравнение разных проектов внутри организации), конкурентным (сравнение с организацией — прямым конкурентом — часто это трудновыполнимая задача) и функциональным, или общим (сравнение с организацией, не относящейся к этому же рынку или отрасли промышленности). Профессионал должен стремиться совершенствовать управление проектами в организации



ради выполнения ее стратегических целей. Кроме того, профессионал должен быть способен идентифицировать процессы и структуры руководства (например, офис управления проектами), относящиеся к процессу управления проектами, а также предлагать и реализовывать улучшения на уровне организации. Реализованные улучшения должны распространяться на всю организацию.

Критерии

- Идентифицирует и оценивает проблемные зоны в компетентности организации в области управления проектами.
- Идентифицирует и устанавливает правильные критерии для выполнения бенчмаркинга этих зон.
- В рамках выполнения бенчмаркинга идентифицирует уровень, к которому нужно стремиться, и лучшие практики.
- Сравнивает текущую эффективность с лучшими практиками.
- Идентифицирует меры по реализации необходимых улучшений.
- Осуществляет запланированные меры и оценивает полученные выгоды.
- Распространяет ноу-хау в организации.



4.3.4. Власть и интересы

Определение

Профессионал осознает, какими неформальными интересами руководствуются люди и группы и как это влияет на их поведение и применение ими власти. Люди, участвующие в проектах, должны понимать, как неформальные влияния (обусловленные личными и групповыми амбициями и интересами и подверженные влиянию личных взаимоотношений и отношений между группами) связаны с контекстом проекта. Эти неформальные влияния отличаются от формальных интересов (перечисленных, например, в обосновании проекта), источником которых является стратегия организации, стандарты, инструкции и т. д.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен использовать техники управления властью и интересами для обеспечения удовлетворенности заинтересованных сторон и получения согласованных результатов в рамках временных и бюджетных ограничений.

Описание

Власть — это возможность и способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей. Существенная часть влияния оказывается за счет так называемой неформальной власти, то есть не обусловленной назначением на определенную должность или роль, не зафиксированной формальными структурами и процессами. Неформальная власть обычно связана с личными устремлениями и интересами. Как правило, заинтересованные стороны также имеют личные свои интересы и амбиции и зачастую пытаются использовать свое влияние, чтобы соответственно изменить процессы и/или результаты проекта. Эти действия могут способствовать или препятствовать успеху проекта. Профессионал должен уметь распознавать эти неформальные личные интересы и обусловленные ими особенности поведения и влиять на них для обеспечения успеха проекта.

Каждый человек не только является носителем конкретной культуры и исповедует соответствующие ценности, имеет определенный тип личности с присущими лишь ему особенностями характера, которые проявляются в том числе и в использовании власти. Профессионал в области управления проектами должен уметь оказывать на людей влияние, достаточное для обеспечения успешного выполнения проекта. Кроме того, он должен уметь распознавать и приоритизировать интересы ключевых заинтересованных сторон проекта.

Интерес — это повышенное внимание к определенной теме или результату, например к объекту, ситуации, положению, продукту или мнению. Люди часто пытаются реализовать свои интересы, используя свое влияние — через формальные и неформальные отношения, иногда действуя через группу. Группа может быть связана неформальными отношениями (коллеги или друзья, команды) или формальными (подразделения и коллегиальные органы). В формальных группах следует отличать формальную роль или власть от неформального влияния — их источником могут быть совершенно разные люди. Так, неформальной властью может обладать авторитетный человек или эксперт.

Знания

- Формальная организация (персонал, линейные подразделения и т. д.) и неформальные структуры
- Неформальные процессы принятия решений
- Формальные и неформальные власть и влияние
- Разница между властью и полномочиями
- Зоны влияния
- Источники интересов
- Правила и требования субординации
- Источники власти
- Психология в проекте
- Культура и принятие решений в организации
- Теория баланса сил в отношениях



Умения и Навыки

- Видит и анализирует психологические процессы
- Распознает и использует влияние
- Использует власть по мере необходимости
- Распознаёт ценности
- Выявляет интересы заинтересованных сторон

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Контекст
- Люди 2: Личностная целостность и надежность
- Люди 3: Межличностные коммуникации
- Люди 4: Отношения и вовлечение
- Практика 1: Общий план (Концепция) проекта
- Практика 5: Лидерство
- Практика 9: Переговоры
- Практика 12: Заинтересованные стороны

Ключевые показатели компетентности

4.3.4.1. Оценивает амбиции и личные интересы других людей и их возможное влияние на проект

Описание

Каждый человек имеет свои собственные цели и амбиции, например продвинуться по карьерной лестнице, улучшить общество или самосовершенствоваться. Из этих целей и амбиций вытекают интересы, которые будут влиять на деятельность этого человека в рамках проекта. Часть этих амбиций и личных интересов может быть удовлетворена путем выполнения задач, соответствующих формальной роли человека в проекте или должности в подразделении. С другой стороны, амбиции и личные интересы могут не соответствовать (или даже частично противоречить) формальным интересам, обусловленным ролью в проекте или занимаемой должностью. Профессионал должен уметь распознавать амбиции и личные интересы людей (заинтересованных сторон, членов команды или коллег), чтобы эффективно и продуктивно работать с ними.

Критерии

- Распознаёт и оценивает амбиции и личные интересы важных для проекта людей или групп.
- Распознаёт и оценивает различия между личными интересами и целями и интересами и целями организации.

4.3.4.2. Выявляет неформальное влияние отдельных людей и групп и их возможное воздействие на проект

Описание

Неформальное влияние следует отличать от формального влияния, которое зафиксировано в организационных документах и процессах. Влияние может иметь разные источники и может проявляться по-разному. Источником власти может быть назначение на определенную должность (например, начальника отдела, руководителя, судьи или школьного учителя), а может быть принуждение, вознаграждение, авторитет эксперта или уважаемого человека. Важным источником власти являются личные взаимоотношения. Использование личных взаимоотношений — это распространенный и эффективный способ повлиять на принятие того или иного решения. Возможная степень влияния (зоны влияния) конкретного человека или группы может отличаться для разных типов решений, при принятии решений в зависимости от их типа, области знаний, подразделений организации. Каждый человек и каждая группа имеют свои зоны влияния, и профессионал в области управления проектами должен уметь определять эти зоны.



Критерии

- Осознаёт и может оценить влияние, власть и подверженность влиянию конкретных людей в разных ситуациях.
- Способен распознать взаимосвязи различных групп влияния и проекта и оценить их отношение к проекту и возможности воздействия на него.

4.3.4.3. Определяет особенности характера и стиль работы людей и привлекает их для выполнения тех работ, на которых они принесут больше пользы проекту

Описание

Каждый человек является уникальной личностью, и это всегда проявляется в работе. Кроме того, на стиль работы также может влиять принадлежность к определенной культуре (элемент компетентности «Культура и ценности»). Два человека могут иметь похожие амбиции и/или интересы, но по-разному использовать свое влияние или демонстрировать похожее поведение или стиль работы, но иметь разные амбиции и/или интересы. Профессионал должен уметь видеть различия между людьми, чтобы эффективно и продуктивно построить работу в коллективе.

Критерии

- Определяет и знает различия между людьми в том, что касается стиля поведения и особенностей характера.
- Определяет и знает различия между культурными аспектами и характерами людей.

4.3.5. Культура и ценности

Определение

Данный элемент компетентности определяет, как профессионал способен влиять на культуру и ценности той организации и того общества, в котором реализуется проект, а также как профессионал, руководящий проектом или работающий в проекте, понимает, как культура внешнего окружения влияет на проект, и знает, как учитывать это в управлении проектом.

Культуру можно определить следующим образом: это принятый в определенном сообществе тип поведения и важность, которую приписывают ему принадлежащие к этому сообществу люди.

Ценности можно определить следующим образом: это ряд представлений, которыми люди, принадлежащие к определенному сообществу, руководствуются в своих действиях. В качестве примера явно выраженных ценностей можно привести этический кодекс. Многие организации также включают описание корпоративных ценностей в свои стратегии.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен распознавать и интегрировать влияние внутренней и внешней культуры в подход к реализации проекта, цели проекта, процессы, в процесс обеспечения устойчивого развития и согласованные результаты проекта.

Описание

Организации — это социальные системы, в которых поведение отдельных людей определяется социальным контекстом, состоящим из общих ценностей, видений, норм, символов, убеждений, обычаев, целей и т. д., иначе говоря, культурой. Культура определяется формальными, явно выраженными документами (задокументированная миссия организации и корпоративные ценности), а также неформальными, неявно выраженными аспектами (убеждения, общепринятые практики и т. д.). Кроме того, каждая организация работает в конкретном обществе, которое также характеризуется определенной культурой (и возможно, включает различные субкультуры) со своими ценностями, нормами, символами, убеждениями, обычаями и т. д. Все эти аспекты влияют на то, как люди в данном обществе, организации в проекте взаимодействуют друг с другом, с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Часто проект представляет собой часть родительской организации, и одновременно это временная организация, внутренняя культура которой должна соответствовать внешней культуре (внешняя адаптация и внутренняя интеграция). Профессионал в области управления проектом должен уметь обеспечивать соответствие проекта ценностям и культуре организации, а в мультикультурном проекте должен уметь работать с разными культурными нормами и ценностями.

Еще большее значение соответствие культуры и ценностей проекта внешней культуре и ценностям имеет для проектов, которые одновременно реализуются в различных сообществах, организациях или группах, то есть для проектов, формирующих мультикультурную среду. Профессионал должен проанализировать важные для проекта культуры внутри проекта и организации и во внешнем окружении до того, как начать проект, и периодически выполнять такой анализ после запуска проекта. Профессионал также должен уметь выстраивать культуру проекта (и периодически перестраивать) таким образом, чтобы достигать целей проекта наиболее эффективным и продуктивным способом. Для согласования культуры проекта с внешней культурой можно использовать результаты исследований, внутренние или внешние стандарты, инструкции и рекомендации (например, принципы руководства, этические кодексы).

Иногда проекты запускаются именно с целью изменения культуры и ценностей организации. Опыт, полученный в проекте, можно использовать для правильного выстраивания культуры на будущих проектах.



Знания

- Важные характеристики культуры, ценности, нормы и допустимое поведение
- Миссия и видение организации
- Формулировка миссии
- Корпоративные ценности и политики
- Политики обеспечения качества
- Этика
- Корпоративная социальная ответственность
- «Зелёное» («устойчивое») управление проектами
- Теории культуры

Навыки

- Понимает ценности
- Понимает культуру
- Уважает другие культуры и ценности
- Умеет работать в окружении с другой культурой и добивается соответствия ей культуры проекта
- Умеет решать проблемы, обусловленные культурными аспектами
- Находит компромисс между различными культурами и ценностями, чтобы достигать целей проекта, программы или портфеля

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Контекст
- Люди 2: Личностная целостность и надежность
- Люди 3: Межличностные коммуникации
- Люди 4: Отношения и вовлечение
- Практика 1: Общий план (Концепция) проекта
- Практика 6: Качество

Ключевые показатели компетентности

4.3.5.1. Оценивает культуру и ценности общества и их значение для проекта

Описание

Все проекты реализуются в обществе (иногда даже в нескольких). Ценности и неписанные правила общества могут серьезно влиять на то, как осуществляется коммуникация и как принимаются решения в проекте. Они также могут влиять на то, как воспринимаются нарушения общепринятых норм и что происходит в случае таких нарушений. Они могут определять выбор рабочего времени или влиять на него. Они определяют, как, когда, где и с кем человек делится информацией, с кем хочет сидеть и с кем обедать. Профессионал должен знать культуру, ценности и нормы того общества или тех обществ, в которых реализуется проект, он должен понимать, как культура влияет на проект, учитывать это влияние в процессе реализации проекта и периодически анализировать его.

Критерии

- Знает и признает культурные ценности, нормы и потребности общества.
- Знает и признает влияние культурных ценностей, норм и потребностей общества на проект.
- В своей работе учитывает культурные потребности и ценности общества, но не в ущерб личным ценностям.

4.3.5.2. Добивается соответствия проекта формальной культуре и корпоративным ценностям организации

Описание

Все проекты должны соответствовать ценностям организации, формальным правилам и потребностям заинтересованных функциональных отделов или подразделений поддержки, а также культуре проектов, в состав которых они входят, и органов, принимающих стратегические решения. Иногда эти ценности фиксируются в одном или нескольких документах (например, формулировка миссии, политика обеспечения качества или корпоративные ценности). Профессионал должен понимать, как эти аспекты культуры могут повлиять на проект, и учитывать это в процессе работы. Кроме того, профессионал должен обеспечить, чтобы проект способствовал устойчивому развитию организации, в том числе выполнению обязательств в рамках корпоративной социальной ответственности. Корпоративная социальная ответственность — концепция, означающая, что организация принимает на себя обязательства по соблюдению установленных законодательно или необязательных правил, профессиональных стандартов и других этических и международных норм. Правильно реализованная концепция корпоративной социальной ответственности означает, что организация стремится оказывать положительное воздействие на окружающую среду, потребителей, сотрудников, сообщества, заинтересованные стороны и других членов общества.

Критерии

- Признает и уважает формальные нормы и потребности организации.
- Знает корпоративные ценности и миссию организации и руководствуется ими.
- Знает и выполняет политику обеспечения качества организации.
- Признает влияние на проект формальных норм, потребностей, корпоративных ценностей и миссии, а также политики обеспечения качества.
- Руководствуется принципами обеспечения устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.

4.3.5.3. Оценивает неформальную культуру и ценности организации и их значение для проекта

Описание

Все проекты связаны с организацией (или с несколькими) через неформальную культуру. В то время как формальная культура организации может оказывать значительное влияние на проект, на него также влияет множество других аспектов, например артефакты и обычаи. К артефактам относятся архитектура, мебель, дресс-код, офисные шутки и т. д. Обычаи — это глубоко укорененные, обычно не осознаваемые особенности поведения: например, то, как люди обращаются друг к другу и как общаются (в том числе руководители с подчиненными), как решают проблемы и сложные задачи, насколько терпимо воспринимают ошибки и неправильное поведение. Обычаи формируются в процессе развития компании и обусловлены культурной принадлежностью компании, сотрудников и руководителей. Профессионал должен уметь анализировать культуру организации, в которой реализуется проект. Он должен понимать, как она влияет на проект, и учитывать это в своей работе.

Критерии

- Признает, анализирует и уважает неформальную культуру и ценности организации(й).
- Понимает, как неформальная культура и ценности организации влияют на проект.
- Действует в соответствии с неформальными ценностями и нормами организации.

4.4. Люди

Сфера компетентности **Люди** описывает личные качества и навыки межличностного взаимодействия профессионала.

Она включает десять элементов компетентности:

- Самоосознанность и самоорганизация
- Личностная целостность и надежность
- Межличностные коммуникации
- Отношения и вовлечение
- Лидерство
- Организация командной работы
- Конфликты и кризисы
- Творческий подход
- Переговоры
- Ориентированность на результаты

4.4.1. Самоосознанность и самоорганизация

Определение

Самоосознанность — это способность понимать, анализировать и признавать собственные эмоции, особенности поведения, предпочтения и ценности и осознавать их влияние. Самоорганизация — это способность ставить цели перед самим собой, отслеживать их выполнение и вносить необходимые изменения, а также находить баланс задач личного развития и выполнения повседневной работы. Это умение управлять изменяющимися условиями и успешно работать в стрессовых ситуациях.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен контролировать и направлять собственное поведение, признавая и учитывая влияние собственных эмоций, предпочтений и ценностей. Это позволяет ему эффективно и продуктивно использовать свои способности, создавать позитивный рабочий настрой и добиваться баланса в работе и в жизни.

Описание

Эмоции, предпочтения и ценности человека определяют все его решения и действия. Осознание и анализ этих эмоций, предпочтений и ценностей, а также их влияния позволяет человеку управлять собой. Осознание и анализ своих ценностей и поведения, получение отзывов от других людей и знание естественных базовых личностных реакций позволяет нам изменять и улучшать свое поведение. Способность управлять базовыми реакциями позволяет человеку сохранять спокойствие, принимать правильные решения, эффективно взаимодействовать и руководить другими людьми. Систематический и дисциплинированный подход к решению повседневных задач — это умение распределять время таким образом, чтобы достигать заранее приоритизированных целей. Работать более продуктивно — не значит работать больше, но значит достигать результатов, которые будут приносить большее удовлетворение и мотивацию. Профессионал должен уметь работать самостоятельно, не поддаваться внешним влияниям и использовать все возможности для применения полученного опыта.

Знания

- Техники анализа и самооценки
- Управление стрессом (по отношению к себе и к другим людям)
- Техники и методы релаксации
- Темп работы
- Правила и техники получения обратной связи
- Техники определения приоритетов
- Управление временем
- Оценка прогресса
- Формулирование целей (например, метод SMART)
- Теории эффективности

Умения и Навыки

- Понимание своего стиля работы и своих предпочтений
- Понимание факторов, способных отвлекать человека от работы
- Самоосознанность и самоанализ
- Контроль эмоций и умение фокусироваться на задачах, даже в неблагоприятных условиях (стресс, давление и т.п.)
- Внутренняя мотивация
- Делегирование задач
- Постановка значимых индивидуальных целей
- Регулярная оценка прогресса и результатов
- Работа над ошибками и анализ неудач



Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Люди
- Контекст 4: Власть и интересы
- Контекст 5: Культура и ценности

Ключевые показатели компетентности

4.4.1.1. Определяет и анализирует то, как его ценности и опыт влияют на работу

Описание

Чтобы определить свои ценности и пристрастия, профессионал должен осознать и проанализировать свои представления, убеждения, идеалы и этические ценности. Это основа для сообразных решений и соответствующих им действий.

Личный опыт оказывает сильное влияние на то, как человек воспринимает различные ситуации и разных людей. Его личное представление о том, как устроен мир и люди, определяет то, что он думает и как он действует. Понимая особенности собственного восприятия мира, профессионал может определить, почему его толкование ситуации отличается от толкования другого человека, и благодаря этому понять его точку зрения. В противоположность этому отрицание такого влияния личного опыта может привести к заблуждению, что все должны видеть «реальность» одинаково.

Критерии

- Анализирует собственные ценности.
- Руководствуется своими ценностями и идеалами в процессе выработки решений.
- Рассказывает о своих принципах и требованиях.
- Делится своим опытом и обсуждает его.
- Может посмотреть на свой опыт со стороны.
- Использует свой опыт, чтобы строить гипотезы о людях и ситуациях.

4.4.1.2. Демонстрирует уверенность в себе, осознавая свои сильные и слабые стороны

Описание

Знать себя — значит знать свои достоинства и недостатки. Профессионал знает, что он умеет делать и что ему нравится делать, а какие задачи можно передать другим людям. Понимание своих талантов и признание ограничений создают чувство личной ценности. Понимание своих возможностей позволяет профессионалу демонстрировать уверенность в себе, а сомнения в своих талантах и потенциале могут вести к слишком острой реакции на критику.

Критерии

- Знает свои достоинства, таланты, ограничения и слабости.
- Работает над совершенствованием своих достоинств и талантов.
- Находит решения, позволяющие преодолевать слабости и ограничения.
- Уверенно ведет себя даже в стрессовых ситуациях.
- Принимает неудачи, не теряя уверенности в себе.

4.4.1.3. Определяет и анализирует собственную мотивацию для постановки личных целей и приоритетов

Описание

Понимание своей мотивации позволяет человеку ставить перед собой цели, задающие направление развития и освобождающие энергию. Профессионал знает, что его мотивирует, и может преобразовать это в личные цели. Он способен контролировать свои эмоции, даже если его провоцируют. Профессионал, не владеющий этим элементом компетентности, «плывет по течению», живет, как получится, и не задает себе направление развития. Сразу после определения целей профессионал должен начать работу по выполнению поставленных задач, сфокусироваться на них, несмотря на помехи и отвлекающие факторы, которые должны быть под постоянным контролем. Профессионал не должен затягивать или откладывать решение задач, которые могут вызывать стресс у него и у команды. Этот элемент компетентности также включает применение методов установления приоритетов. Профессионал должен уметь оставаться сфокусированным на работе, то есть справляться с повседневной работой, осуществлять коммуникации, поддерживая нужные взаимоотношения.

Критерии

- Знает, что его мотивирует.
- Устанавливает личные и профессиональные цели и приоритеты.
- Выбирает действия, выполнение которых позволит ему добиваться личных целей.
- Знает, что его отвлекает.
- Поддерживает сфокусированность на целях за счет регулярного анализа.
- Вовремя выполняет свои обязательства.
- Способен сфокусироваться на своих задачах, несмотря на помехи и отвлекающие факторы.
- В ситуациях неопределенности старается их прояснить или придерживается собственного направления.

4.4.1.4. Организует свою работу с учетом ситуации и имеющихся ресурсов

Описание

Не бывает двух одинаковых ситуаций. Что сработало в одном случае, может не сработать в другом. Соответственно, профессионал должен оценивать ситуации и людей и действовать по обстоятельствам, чтобы получать запланированные результаты и достигать своих целей. Выбирая способ организации работы и управляя своими ресурсами, профессионал должен демонстрировать способность определять приоритеты и добиваться баланса между различными задачами результативно и эффективно. Приоритизация обязанностей и выполнение создающих ценность задач позволяет экономить время, деньги и энергию. Профессионал должен уметь организовывать свою работу таким образом, чтобы избегать излишнего стресса, и использовать техники релаксации в случае необходимости.

Критерии

- Ведет учет и планирует свое время.
- Приоритизирует конкурирующие требования и задачи.
- В случае необходимости может сказать «нет».
- Использует имеющиеся ресурсы для максимально быстрого получения результата.
- Адаптирует язык.
- Использует тактики, подходящие для данной ситуации.



4.4.1.5. Принимает на себя ответственность за свое обучение и развитие

Описание

Профессионал постоянно учится и стремится совершенствовать качество своей работы, действий и решений. Он занимается саморазвитием и обучается, анализируя отзывы и советы других людей. Если человек адекватно воспринимает мнения и взгляды других людей, в том числе критические отзывы или замечания, он может взглянуть по-новому на свое поведение и начать действовать по-другому. Противоположностью этому являются люди, которые любые отзывы рассматривают как враждебные нападки, не воспринимают критику со стороны других людей и отказываются менять свои способы работы. Профессионал должен стремиться к самосовершенствованию и рассматривать все критические отзывы как возможности для роста.

Критерии

- Ошибки или плохие результаты являются поводом к развитию и обучению.
- Рассматривает обратную связь как возможность для личного роста.
- Ищет совета у других людей.
- Оценивает эффективность своей работы.
- Ориентирован на постоянное совершенствование своей работы и возможностей.

4.4.2. Личностная целостность и надёжность

Определение

Для успешной реализации проекта профессионал должен уметь принимать на себя множество обязательств. Профессионал должен демонстрировать личностную целостность и надёжность, поскольку отсутствие этих качеств может привести к неудаче проекта. «Личностная целостность» означает, что профессионал действует в соответствии со своими моральными и этическими ценностями и принципами. «Надёжность» означает, что на профессионала можно положиться, что его действия и поведение соответствуют ожиданиям.

Назначение

Профессионал, обладающий высокой личной целостностью и надёжностью, осознанно последователен в принятии решений, выполнении соответствующих действий и в своём поведении в проекте. Личностная целостность и надёжность руководителя позволяют создавать атмосферу доверия, в которой другие люди могут чувствовать себя уверенно и спокойно. Наличие данного элемента компетентности у профессионала означает, что другие люди могут на него положиться.

Описание

Человек, характеризующийся личностной целостностью и надёжностью, последователен в своих ценностях, эмоциях, действиях и результатах. Он говорит, что собирается делать, и выполняет то, что обещал. В своих действиях и решениях он руководствуется этическими стандартами и моральными принципами, принимает на себя ответственность за свои действия и решения и поэтому внушает доверие другим людям. Профессионал должен быть человеком, на которого можно положиться.

Знания

- Этический кодекс / нормы практики
- Принципы социального равенства и обеспечения устойчивого развития
- Личные ценности и моральные нормы
- Этика
- Всеобщие права
- Устойчивое развитие

Умения и Навыки

- Формирование доверия и выстраивание отношений
- Следование собственным принципам даже под давлением и в условиях сопротивления
- Корректировка и адаптация собственного поведения

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Люди
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Контекст 4: Власть и интересы
- Контекст 5: Культура и ценности

Ключевые показатели компетентности

4.4.2.1. Осознает свои этические ценности и руководствуется ими во всех решениях и действиях

Описание

Профессионал должен осознавать свои собственные ценности, поскольку именно ценности являются основой для последовательных решений и действий индивидуума. Понимание своих ценностей означает, что профессионал должен быть способен высказывать свое мнение



по самым разным темам. Он должен информировать других людей о своих принципах и таким образом демонстрировать свою жизненную позицию. Это позволяет другим людям чувствовать себя уверенно в его присутствии, поскольку они знают, каких решений и действий от него можно ожидать. Профессионал должен быть способен видеть несоответствия между своими заявлениями и действиями, анализировать и объяснять причины этих несоответствий.

Критерии

- Знает и анализирует собственные ценности.
- Руководствуется своими ценностями и идеалами, когда принимает решения.
- Информировует о своих принципах других людей.

4.4.2.2. Обеспечивает соответствие продуктов и результатов проекта принципам устойчивого развития

Описание

Следование принципам устойчивого развития означает стремление к созданию долгосрочных решений и продуктов, даже когда выполняются ограниченные по времени задачи. Устойчивое развитие — это не только обеспечение социального равенства, защита окружающей среды и получение прибыли. Профессионал также должен предвидеть долгосрочные последствия тех или иных действий. Он должен видеть общую картину и действовать соответственно.

Критерии

- При разработке решений учитывает принципы устойчивого развития.
- При принятии решений учитывает их долгосрочные последствия.

4.4.2.3. Принимает на себя ответственность за свои решения и действия

Описание

Профессионал берет на себя ответственность, то есть, принимая те или иные решения или выполняя те или иные действия, он сознает, что несет всю полноту ответственности за их последствия — как положительные, так и отрицательные. Профессионал выполняет решения и соглашения, разработанные совместно с другими людьми. Он ощущает ответственность за успех команды перед всеми заинтересованными сторонами.

Критерии

- Принимает на себя все полноту ответственности за свои решения и действия.
- Готов отвечать как за положительные, так и за отрицательные последствия своих решений и действий.
- Принимает решения и выполняет соглашения, разработанные вместе с другими людьми.
- Преодолевает личные и профессиональные недостатки, которые помогут помешать успеху.

4.4.2.4. Последователен в своих действиях, решениях и коммуникациях

Описание

Последовательность — это когда слова человека не расходятся с действиями. Придерживаясь единых принципов в своих действиях, решениях и коммуникациях, профессионал становится предсказуемым (в хорошем смысле) для других людей.

Быть последовательным не означает не быть гибким — профессионал должен пересматривать свои планы, если возникает потребность в изменениях или необходимость адаптироваться к конкретной ситуации.

Критерии

- Слова и действия профессионала не противоречат друг другу.
- Похожим образом подходит к решению сходных проблем.
- Адаптирует собственное поведение с учетом ситуации.

4.4.2.5. Тщательно выполняет задачи, чтобы заработать доверие со стороны других людей

Описание

Профессионал тщательно выполняет свои задачи. Это позволяет ему заработать доверие со стороны других людей — они верят его обещаниям и готовы с ним договариваться. Люди считают, что ему можно доверять, поскольку он постоянно выдает хорошие результаты в своей работе.

Критерии

- Тщательно выполняет свои задачи.
- Зарабатывает доверие к себе, благодаря точному и тщательному выполнению своей работы.



4.4.3. Межличностные коммуникации

Описание

Межличностная коммуникация — это обмен надлежащей информацией, которая должна предоставляться в адекватном виде, последовательно и структурированно в соответствии с потребностями сторон.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен эффективно и результативно осуществлять коммуникацию в самых разных ситуациях, в разных группах и в разных культурах.

Описание

Данный элемент компетентности описывает ключевые аспекты эффективной коммуникации. Содержание сообщений должно быть понятно, а выбранные средства (тон голоса, канал, объем информации) должны соответствовать целевой аудитории. Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, всегда старается убедиться в том, что его сообщения понятны целевой аудитории, умеет активно слушать и заинтересован в получении обратной связи. Он поощряет открытость и искренность во взаимодействии, может использовать разные средства коммуникации (презентации, совещания, письменные документы и т. д.) и сознает их достоинства и недостатки.

Знания

- Различия между информацией и сообщением
- Разные методы коммуникации
- Разные техники формулирования вопросов
- Правила получения обратной связи
- Фасилитация
- Техники проведения презентаций
- Каналы и стили коммуникации
- Риторика
- Язык тела
- Коммуникационные технологии

Умения и Навыки

- Использование разных способов и стилей в процессе коммуникации с целью обеспечения ее эффективности
- Умение активно слушать
- Владение техниками формулирования вопросов
- Проявление эмпатии
- Владение техниками проведения презентаций и совещаний
- Эффективное использование языка тела

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Люди
- Контекст 4: Власть и интересы
- Контекст 5: Культура и ценности
- Практика 5: Организация и информация
- Практика 12: Заинтересованные стороны

Ключевые показатели компетентности

4.4.3.1. Предоставляет понятную и структурированную информацию и удостоверяется в том, что она понятна

Описание

Предоставлять понятную информацию означает структурировать и преобразовывать информацию таким образом, чтобы получатель смог ее понять и использовать. В процессе коммуникации профессионал должен использовать логичный и структурированный подход так, чтобы предоставляемая им информация была понятна. Профессионал должен запрашивать у получателя информации подтверждение того, что он ее понял. То есть в центре внимания должен быть получатель информации, а не сама информация.

Критерии

- Логически структурирует информацию в зависимости от аудитории и ситуации.
- Использует поучительные истории и рассказы для донесения информации.
- Использует понятный язык.
- Совершенствуется в ораторском искусстве и умении проводить презентации.
- Обучает и инструктирует других людей.
- Проводит совещания.
- Использует визуальные образы, язык тела и интонацию, чтобы сделать свои сообщения более выразительными.

4.4.3.2. Поддерживает и поощряет открытые коммуникации

Описание

Поощрять открытые коммуникации означает активно вовлекать других людей, заставляя их высказывать свое мнение по важным вопросам. Для этого необходимо создавать атмосферу доверия, в которой люди смогут высказывать свои идеи и мнения, не опасаясь, что их прервут, накажут или высмеют. Необходимо определить, когда и как разрешено предлагать свои идеи, выражать эмоции и/или мнения, а в каких ситуациях от этого лучше воздержаться. Однако в любом случае профессионал должен демонстрировать уважение к другим людям и их мнениям.

Выслушать другого человека и дать свою оценку — это значит использовать возможность узнать что-то новое и обменяться идеями. Профессионал должен демонстрировать искреннюю заинтересованность в точках зрения других людей и создавать атмосферу открытости и непринужденности, чтобы они могли свободно высказывать свое мнение. Профессионал должен уметь дать понять другим людям, что их мнение важно для него.

Критерии

- Создает атмосферу открытости и взаимоуважения.
- Умеет активно и терпеливо слушать, дает понять, что слышит собеседника, повторяет и перефразирует слова говорящего, подтверждая, что он понял его слова.
- Не прерывает собеседника и не говорит одновременно с ним.
- Открыт к новым идеям и демонстрирует искреннюю заинтересованность в них.
- Демонстрирует, что он понял сообщение/информацию, в случае необходимости просит дать дополнительные разъяснения, примеры и/или рассказать подробности.
- Дает понять, когда, где и как можно высказывать свои идеи, мнения и выражать свои эмоции.
- Дает понять, как будут восприниматься новые идеи и мнения.



4.4.3.3. Выбирает стили и каналы коммуникации, соответствующие аудитории, ситуации и уровню управления

Описание

Профессионал выбирает способ коммуникации, соответствующий целевой аудитории. Он способен осуществлять коммуникацию на разных уровнях управления и через разные каналы. Профессионал правильно выбирает тип коммуникации: формальная или неформальная, бесстрастная или эмоциональная, письменная, устная или визуальная.

Критерии

- Выбирает канал и стиль коммуникации в зависимости от целевой аудитории.
- Выбирает канал коммуникации, соответствующий стилю коммуникации.
- Отслеживает и контролирует коммуникации.
- Меняет каналы и стили коммуникации в зависимости от ситуации.

4.4.3.4. Эффективно взаимодействует с виртуальными командами

Описание

Виртуальная команда состоит из специалистов, которые работают в разных часовых поясах, разных офисах и/или разных организациях. Наладить коммуникации с виртуальной командой может быть сложно, поскольку они работают в разных местах и/или разных организациях, разных городах, странах или континентах.

Коммуникации в виртуальной команде часто асинхронны, и взаимодействие происходит не на личных встречах, а посредством современных коммуникационных технологий.

При определении процедур коммуникации необходимо учитывать такие аспекты, как смысл, язык, канал и часовые пояса.

Критерии

- Использует современные коммуникационные технологии, такие как вебинары, телеконференции, чаты, облачные технологии.
- Определяет и поддерживает четкие процессы и процедуры коммуникации.
- Поощряет взаимодействие и сплоченность в команде.

4.4.3.5. Обладает чувством юмора и способен посмотреть на проблему со стороны

Описание

Работа в проектах может вызывать стресс, и поэтому профессионал должен уметь смотреть на разные ситуации, проблемы и даже на собственную работу с разных точек зрения. Чувство юмора помогает посмотреть на проблему со стороны — правильно оценить, что хорошо, что плохо, что важно в сравнении с другими вещами. Профессионал должен уметь снимать напряжение в стрессовой ситуации за счет юмора — это помогает наладить сотрудничество и принимать правильные решения. Чувство юмора — это мощный инструмент, позволяющий справляться с психоэмоциональным напряжением в конфликтных ситуациях. Если юмор используется правильно, в правильно выбранный момент и при этом не выказывается неуважение к другим людям, это помогает наладить коммуникации.

Критерии

- Способен посмотреть на проблему со стороны.
- Снимает напряжение за счет использования юмора.

4.4.4. Отношения и вовлечение

Определение

Личные взаимоотношения — это фундамент для эффективного сотрудничества и вовлечения других людей. Данный элемент компетентности включает как построение отношений с каждым отдельным человеком, так и создание целой сети взаимоотношений. Профессионал должен вкладывать достаточно времени и уделять достаточно внимания построению длительных и устойчивых отношений с другими людьми. Способность создавать устойчивые взаимоотношения в основном определяется такими социальными компетенциями, как эмпатия, доверие и навыки коммуникации. Чтобы заинтересовать других людей в выполнении запланированных задач и внушить им желание добиться общих целей, профессионал должен поделиться с ними своим видением и целями.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен выстроить и поддерживать личные взаимоотношения. Он понимает, что способность привлекать к выполнению задач других людей — это необходимое условие эффективной работы.

Описание

Личные взаимоотношения начинаются с искреннего интереса к другим людям. Построение отношений имеет два аспекта. С одной стороны, профессионал должен наладить личные отношения с каждым из окружающих его людей, с другой — создать и поддерживать сеть контактов. В обоих случаях профессионал должен проявлять открытость в общении с другими людьми. Построив отношения, он должен их поддерживать и улучшать за счет демонстрации доверия и уважения к другим людям и открытости. Культурные различия могут вызывать интерес и привлекать других людей, но также могут стать источником непонимания и поставить под угрозу отношения. Профессионал должен проявлять энтузиазм, рассказывая другим людям о своем видении, целях и задачах — так ему будет гораздо легче вовлекать в работу других людей. Другой способ заинтересовать других — вовлекать их в дискуссии, задействовать в процессе принятия решений и выполнении работы. Обычно люди легче соглашаются на достижение целей и выполнение определенных целей и задач, если их просят об этом заранее.

Знания

- Внутренняя мотивация
- Теории мотивации
- Умение преодолевать сопротивление
- Ценности, традиции, требования различных культур
- Теории социальных сетей и социологии

Умения и Навыки

- Использование юмора для снятия психоэмоционального напряжения
- Умение выбирать способ коммуникации
- Проявление уважения во время коммуникации
- Уважение других людей, понимание и учёт различий между представителями разных народов и культур
- Доверие своей интуиции

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Люди
- Контекст 4: Власть и интересы
- Контекст 5: Культура и ценности
- Практика 5: Организация и информация
- Практика 12: Заинтересованные стороны



Ключевые показатели компетентности

4.4.4.1. Иницирует и развивает личные и профессиональные взаимоотношения

Описание

Инициировать и развивать личные взаимоотношения — значит искать и использовать любую возможность для того, чтобы установить контакт с другим человеком. Профессионал демонстрирует заинтересованность в других людях и готовность к общению с ними. Он использует возможности для того, чтобы установить контакт, и поддерживает взаимодействие в дальнейшем на личном и профессиональном уровне. Профессионал всегда готов к общению, открыт к диалогу и активно поддерживает отношения. Он доступен для общения членам команды, клиентам, заказчикам и другим заинтересованным сторонам. Профессионал внимателен к другим людям, проявляет уважение и информирует их по всем важным вопросам.

Критерии

- Активно ищет возможности для взаимодействия.
- Проявляет заинтересованность в знакомстве с новыми людьми.
- Использует юмор для снятия психоэмоционального напряжения.
- Готов к общению, доступен и открыт к диалогу.
- Активен в общении, создает условия для проведения двусторонних встреч.
- Информировать других людей по всем важным вопросам.

4.4.4.2. Присоединяется к сообществам и создает сообщества

Описание

Существует несколько возможных уровней работы с сообществами. На базовом уровне профессионал присоединяется к сообществу из интересных и/или полезных людей. Это позволяет ему завязывать новые отношения. На более высоком уровне профессионал создает свои собственные сообщества и оказывается в центре коммуникационных потоков между другими людьми. То есть он сам становится узлом коммуникаций. На еще более высоком уровне он создает возможность для других людей завязывать отношения друг с другом, и впоследствии эти отношения поддерживаются без его участия.

Критерии

- Присоединяется к сообществам.
- Создает сообщества.
- Организует мероприятия по созданию сообществ.
- Поддерживает сообщества.

4.4.4.3. Демонстрирует эмпатию — способен выслушать, понять и поддержать другого человека

Описание

Продемонстрировать эмпатию означает проявлять искренний интерес к человеку и осознанное сопереживание его эмоциональному состоянию. Профессионал должен быть способен внимательно выслушать другого человека и проявлять свой интерес к нему, задавая вопросы и выясняя подробности. Профессионал должен быть способен понять, какие эмоции испытывает другой человек. Он должен реагировать на эти эмоции с сочувствием и симпатией. Профессионал должен предлагать другим людям свою поддержку, даже если его об этом не просят.

Критерии

- Способен внимательно и заинтересованно выслушать другого человека.
- Демонстрирует другому человеку, что он его понимает.
- Задает вопросы для разъяснения ситуации.
- С сочувствием относится к проблемам других людей и предлагает свою помощь.
- Старается узнать о ценностях и нормах других людей.
- Отвечает на сообщения достаточно быстро.

4.4.4.4. Демонстрирует доверие и уважение к другим людям, поощряя их высказывать свое мнение

Описание

Доверие к другим людям означает уверенность в правильности их будущих действий и решений, уверенность в чистоте их намерений. Профессионал не имеет скрытых целей и делится информацией с другими людьми. Он также понимает, что проявление доверия к другим людям не является гарантией получения хороших результатов. Профессионал серьезно относится к другим людям, к их талантам и мнениям и понимает, что успех дела зависит в том числе и от их действий, и их заинтересованности в результате. Чтобы наладить максимально эффективную работу команды, необходимо понимать, что мотивирует членов команды. Для этого профессионал должен проводить с ними определенное время, чтобы понять, что они из себя представляют и что их мотивирует. Профессионал должен помнить, что ценности, опыт и цели других людей могут отличаться от его собственных. Профессионал должен проявлять уважение к другим людям, то есть относиться к ним так же, как хотел бы, чтобы относились к нему. Он должен воспринимать их всерьез — с уважением относиться к их мнениям, работе и личности, независимо от пола, расы, социального статуса или образования. Профессионал должен уважать культурные особенности и руководствоваться этическим кодексом в своей повседневной жизни и при принятии решений.

Критерии

- Верит данному слову (верит обещаниям).
- Демонстрирует доверие к членам команды, когда назначает их на задачи.
- Основывается на предположении, что действия других людей базируются на общепринятых ценностях и следовании договоренностям.
- Делегирует работу другим людям и после этого не отслеживает и не контролирует каждый их шаг.
- Интересуется идеями, желаниями и сомнениями других людей.
- Видит и уважает различия между людьми.
- Сознает важность различий между людьми в личных и профессиональных качествах.

4.4.4.5. Делится своим видением и целями, чтобы заинтересовать и вовлечь других людей

Описание

Профессионал рассказывает о своем видении и целях другим людям — демонстрирует энтузиазм по отношению к определенным задачам, процессам и целям, оставаясь при этом реалистичным оптимистом. Чтобы вдохновлять других, нужно иметь амбициозное, но четкое видение, реалистичные цели и уметь заинтересовывать нужных людей. Для достижения этого необходима в первую очередь собственная увлеченность и вовлеченность.

Источником вдохновения часто становится общее видение — представление о будущем, в которое люди верят и частью которого хотят стать. Это видение может быть явным (даже задокументированным) или неявным. Видение является мотиватором для реализации изменений. Вовлечь людей — значит побудить их чувствовать персональную ответственность за получение хорошего результата. Этого можно добиться разными средствами — спрашивая их совета, возлагая на них ответственность за задачу или вовлекая их в выработку решений.

Профессионал должен оптимально использовать навыки и опыт своих коллег. Это означает, что в процессе принятия решений нужно задействовать тех людей, которые привнесут в него



новые недостающие знания. То же можно сказать про обмен информацией, поскольку это может увеличить заинтересованность сотрудников в работе. Однако профессионал также должен помнить об опасностях избыточной информации. Поскольку у каждого члена команды есть свои собственные задачи, иногда информацию следует предоставлять дозированно с учетом потребности и решаемых задач.

Критерии

- Демонстрирует оптимизм.
- Четко и доступно доносит до других своё видение, цели и результаты проекта.
- Поощряет обсуждение и критику видения, целей и результатов проекта.
- Вовлекает людей в процессы планирования и принятия решений.
- Привлекает к выполнению конкретных задач.
- Серьезно воспринимает вклад отдельных членов команды.
- Подчеркивает, что для успеха важно вовлечение каждого.

4.4.5. Лидерство

Определение

Быть лидером — значит задавать направление и вести за собой других людей или группы, часто увлекая личным примером. Лидер должен уметь выбирать и использовать правильный стиль управления в разных ситуациях. Профессионал должен быть лидером не только в своей команде, но и представляя проект высшему руководству и другим заинтересованным сторонам.

Назначение

Владение данным элементом компетентности позволяет быть лидером, направлять, мотивировать других людей и благодаря этому добиваться максимальной эффективности на личном и командном уровне.

Описание

Лидер должен владеть различными стилями лидерства и уметь выбирать максимально соответствующий его характеру, проекту, ситуации, а также особенностям команды и других заинтересованных сторон. Стиль лидерства определяет шаблоны поведения, методы коммуникации, способы разрешения конфликтов и контроля поведения членов команды, процесс принятия решений, а также объем и особенности делегирования полномочий. Стиль лидерства важен на всем протяжении жизненного цикла проекта и приобретает особую важность, когда требуется внести изменения или когда возникает неопределенность относительно будущих действий.

Знания

- Модели лидерства
- Индивидуальное обучение
- Техники коммуникации
- Коучинг
- Смыслопроизводство и смыслопередача
- Основные представления о власти
- Способы принятия решений (консенсус, демократия/решение большинства, компромисс, авторитарное решение и т. д.)

Умения и Навыки

- Самоосознанность, способность к самоанализу
- Умение слушать
- Эмоциональная устойчивость
- Способность демонстрировать ценности
- Работа над ошибками и неудачами
- Способность формулировать и разделять ценности с коллегами
- Умение создавать командный настрой
- Методы и техники коммуникации и лидерства
- Управление виртуальными командами

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Люди
- Все элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 4: Власть и интересы
- Контекст 5: Культура и ценности



Ключевые показатели компетентности

4.4.5.1. Проявляет инициативу в работе, предлагает другим свою помощь и советы

Описание

Проявлять инициативу — значит демонстрировать желание и способность начинать какие-либо действия, не дожидаясь соответствующего запроса, в том числе выдвигать предложения, давать советы, брать на себя руководство и/или помогать другим. Проявлять инициативу — значит думать заранее, предвидеть возможные ситуации и их решения.

Инициативность делает человека более заметным и более влиятельным. С другой стороны, если инициатива не встречает одобрения или приводит к плохим результатам, возникает риск потери влияния или статуса. Соответственно, любую инициативу сначала нужно обдумать, тщательно взвесить все «за» и «против».

Критерии

- Предлагает и предпринимает действия.
- Предлагает другим свою помощь и советы, не дожидаясь приглашения с их стороны.
- В своих решениях и действиях ориентируется на будущее (смотрит «на шаг вперед»).
- Балансирует инициативы и риски.

4.4.5.2. Берет на себя ответственность и демонстрирует заинтересованность в результате

Описание

Принятие ответственности означает подтверждение личной вовлеченности. Приверженность целям проекта заставляет других людей верить в их важность и ценность. Профессионал выступает как предприниматель или владелец проекта, принимая на себя всю полноту ответственности за процесс его реализации, выявляя возможности для совершенствования. Он постоянно отслеживает все процессы и результаты, старается вносить изменения и улучшения и учиться в проекте.

Критерии

- Демонстрирует своим поведением, отношением и словами заинтересованность в результатах проекта.
- Позитивно отзывается о проекте.
- Вселяет в других людей энтузиазм по поводу проекта.
- Устанавливает критерии и показатели эффективности.
- Ищет способы улучшить процессы проекта.
- Поощряет обучение.

4.4.5.3. Осуществляет руководство, коучинг и менторинг с целью улучшения работы специалистов и команд

Описание

Указания, коучинг и менторинг (наставничество) предполагают направление и поддержку усилий отдельных людей и команд, а также формирование условий для их вовлечения в выполнение поставленных задач. Коучинг и менторинг направлены на совершенствование способностей и повышение уверенности у членов команд. Также профессионал руководит членами команды, направляя их в работе. Профессионал формулирует личные и общие цели, информирует о них членов команды и руководствуется ими в работе. Он создает видение, которое лежит в основе проекта, и рассказывает о нем команде. Чтобы направлять других людей, осуществлять коучинг и менторинг, профессионал должен сохранять хладнокровие даже в сложных и неопределенных

ситуациях. Он также должен знать, в каких ситуациях, с какой целью и в какой форме имеет смысл проводить коучинг и менторинг. Иногда лучше воздержаться от высказывания своего мнения, чтобы команда или члены команды смогли попробовать собственные силы, проявить креативность.

Критерии

- Направляет людей и команды.
- Осуществляет коучинг и менторинг членов команды для совершенствования их способностей.
- Формирует видение, определяет ценности и осуществляет руководство в соответствии с ними.
- Согласовывает цели отдельных людей с общими целями и показывает, как их достигнуть.

4.4.5.4. Применяет адекватную власть и влияние для достижения целей

Описание

Применение власти и влияния предполагает, что профессионал демонстрирует лидерство, создавая другим возможности следовать за собой. Соответственно, профессионал должен понимать потребности коллег, подчиненных, клиентов и других заинтересованных сторон, реагировать и влиять на их ожидания и мнения. Это также означает, что профессионал должен руководить действиями других людей независимо от того, являются ли они его непосредственными подчиненными. Как лидер он, посредством слов и действий, активно формирует мнение людей, влияет на восприятие ими различных ситуаций, отношений, результатов. Иногда необходимо использовать власть для получения результатов или выхода из тупиковой ситуации. В других ситуациях бывает достаточно вовремя сказанного слова. Открытое использование власти может вызывать сопротивление, поэтому лидер должен понимать, когда, как и какие средства влияния можно использовать. Использование и действенность власти и влияния всегда тесно связаны с коммуникацией. Лидер должен знать возможности и ограничения каждого средства и канала коммуникации.

Критерии

- Использует различные подходы к применению власти и влияния.
- Использует власть и/или влияние в правильный момент.
- Заинтересованные стороны видят в нем лидера проекта или команды.

4.4.5.5. Принимает, продвигает и пересматривает решения при необходимости

Описание

Принятие решений означает способность выбирать способ действий из нескольких возможных вариантов. Часто решения приходится принимать в условиях недостаточности и противоречивости информации, когда невозможно точно представить себе последствия этих решений. Принять решение — значит сознательно выбрать один из возможных вариантов, в наибольшей степени соответствующий целям. Решения должны основываться на анализе фактов и учитывать мнения других людей.

Иногда информации бывает так мало, что принимать решения приходится, опираясь на интуицию. Профессионал должен уметь пересматривать и в случае необходимости изменять уже принятые решения при получении новой информации. Часто решения в проекте принимаются другими людьми (линейными менеджерами, управляющими комитетами и т. д.) Лидер должен уметь влиять на этих людей, чтобы они вовремя принимали правильные решения.



Критерии

- Умеет работать в условиях неопределенности.
- Поощряет других людей высказывать свое мнение до того, как принимает решение.
- Разъясняет основания для принятия того или иного решения.
- Оказывает влияние на принятие решений заинтересованными сторонами, предоставляя пояснения и результаты анализа.
- Четко сообщает о своих решениях и намерениях.
- Пересматривает свои решения и изменяет их при получении новых фактов.
- Анализирует полученный опыт для улучшения процесса принятия решений.

4.4.6. Организация командной работы

Определение

Организация командной работы — это сплочение людей в команду для достижения общей цели. Команда — это группа людей, работающих вместе для достижения определенных целей. Команды проектов часто являются междисциплинарными, то есть включают специалистов разных дисциплин, которые работают вместе для получения комплексных результатов. Продуктивная командная работа достигается формированием эффективной команды, поддержкой командного настроения (духа) и обеспечением лидерства. Важнейшие аспекты успешной работы команды — коммуникации и отношения в команде.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен выбирать правильных членов команды, мотивировать их на достижение общей цели и эффективно ими управлять.

Описание

Организация командной работы осуществляется на протяжении всего жизненного цикла команды. На первоначальном этапе в команду необходимо отобрать правильных людей. После этого профессионал должен сплачивать команду, поддерживать ее членов и осуществлять руководство. В процессе реализации проекта команда в целом и отдельные её члены совершенствуют свои навыки выполнения определенных задач, они наделяются большей самостоятельностью и получают новые функциональные обязанности.

Сплочение команды часто осуществляется во время встреч, рабочих групп и семинаров, в которых участвуют руководитель проекта, члены команды и иногда другие заинтересованные стороны. Командный дух (то есть настрой людей на совместную работу) формируется посредством мотивации членов команды, постановки командных целей, проведения мероприятий, разработки стратегий поддержки и т. д.

Источником проблем в команде могут стать технические или экономические трудности, а также другие стрессовые ситуации. Кроме того, проблемы могут возникать из-за культурных различий, или разницы в образовательном уровне, интересах, методах работы, или удаленного местоположения части членов команды. Профессионал, руководящий командой, должен совершенствовать компетентность команды и каждого из её участников на протяжении всего жизненного цикла проекта. В процессе работы над проектом профессионал, руководящий командой, вместе с линейным менеджментом должен регулярно анализировать эффективность работы каждого из её участников, чтобы выявлять их потребности в развитии, коучинге и обучении. Если эффективность работы членов команды оказывается ниже принятых стандартов, профессионал должен предпринять корректирующие действия.

На протяжении всего жизненного цикла команды следует поощрять личную вовлеченность, взаимодействие, создавать рабочую среду для продуктивной работы и поддерживать коммуникации и отношения.

Знания

- Организация проекта
- Модели ролей в команде
- Модели жизненного цикла команды

Умения и Навыки

- Навыки отбора и набора персонала
- Техники проведения интервью
- Построение и поддержание отношений
- Навыки фасилитации



Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Люди
- Контекст 4: Власть и интересы
- Контекст 5: Культура и ценности
- Практика 5: Организация и информация
- Практика 8: Ресурсы
- Практика 10: Планирование и контроль

Ключевые показатели компетентности

4.4.6.1. Отбирает персонал и сплачивает команду

Описание

Чтобы создать эффективную команду, нужно отобрать в нее правильных людей. Профессионал, управляющий командой, должен не только убедиться в том, что отбираемые люди обладают необходимыми знаниями и навыками, но и в том, что они совместимы между собой для работы в команде. До того, как набранные участники начнут работать вместе, они должны осознать, что являются единой командой. Профессионал, руководящий командой, должен направить индивидуальную мотивацию на обеспечение её эффективной работы. Члены команды должны получить возможность познакомиться друг с другом и с задачами, которые им предстоит решать. Сплочение команды — это растянутая во времени задача, и по мере развития команды меняются и задачи профессионала, руководящего ею.

Критерии

- Учитывает компетентность, достоинства, слабости и мотивацию отдельных членов команды, когда принимает решение о включении в команду, назначении на роли и задачи.
- Разъясняет цели и создает общее видение.
- Определяет цели команды, повестку дня и критерии завершения задач.
- Согласовывает с командой общие нормы и правила.
- Мотивирует членов команды и поддерживает осведомленность.

4.4.6.2. Поощряет сотрудничество и взаимодействие в команде

Описание

Поддержка сотрудничества в команде предполагает активное побуждение её членов к тому, чтобы они работали вместе и делились опытом, знаниями, мнениями, идеями и сомнениями, ради достижения согласованных целей. В процессе совместной работы неизбежно возникают споры и разногласия, но, если профессионал, руководящий командой, будет поддерживать продуктивную и уважительную атмосферу в коллективе, её члены будут воспринимать конфликты как путь к увеличению эффективности. Если член команды разрушает атмосферу сотрудничества, провоцирует конфликты и действует контрпродуктивно, профессионал, руководящий ею, должен скорректировать его поведение или, в крайнем случае, исключить из команды. Лидер команды может стимулировать взаимодействие, реальное и виртуальное, в процессе которого все её члены смогут делиться своими знаниями, мотивировать и вдохновлять друг друга.

Критерии

- Создает возможности для конструктивных дискуссий в команде.
- Поощряет членов команды высказывать свои мнения, предложения и сомнения ради увеличения эффективности работы.
- Разделяет успех с командой(ами).
- Поощряет сотрудничество как внутри, так и за пределами команды.
- Предпринимает необходимые действия, когда что-то угрожает взаимодействию в команде.
- Использует инструменты организации совместной работы.

4.4.6.3. Поддерживает, организует и анализирует развитие команды и членов команды

Описание

Развивать команду — значит поощрять членов команды получать новые знания и навыки. Профессионал, руководящий командой, должен поддерживать, организовывать и анализировать процесс обучения её участников, а также создавать возможности для обмена знаниями между членами команды, командами или организациями.

Критерии

- Поощряет непрерывное обучение и обмен знаниями.
- Использует специальные техники развития персонала (например, обучение на рабочем месте).
- Предоставляет возможности участия в семинарах и рабочих группах (на работе и вне работы).
- Планирует и продвигает сессии по изучению полученного опыта.
- Предоставляет членам команды время и возможности для саморазвития.

4.4.6.4. Предоставляет полномочия команде, делегируя задачи и ответственность

Описание

Ответственность создает вовлеченность. Профессионал, руководящий командой, может усилить вовлеченность, через повышение полномочий как отдельных сотрудников, так и коллектива, поручая (делегировав) им решение задач и решение проблем. Уровень масштабности, сложности и важности поручаемых задач и проблем определяется уровнем зрелости команды. Результаты их работы следует оценивать и регулярно предоставлять обратную связь («разбор полетов»), чтобы команда училась на опыте.

Критерии

- Делегирует задачи, когда это возможно.
- Повышает полномочия людей и команд, делегируя им ответственность.
- Разъясняет критерии оценки эффективности и ожидания.
- Создает структуры отчетности на уровне команды.
- Дает обратную связь для отдельных членов команды и команды в целом.

4.4.6.5. Признает право на ошибки, поддерживает извлечение и усвоение уроков

Описание

Профессионал, руководящий командой, должен обеспечить, чтобы влияние ошибок на результаты, процессы и успех проекта было сведено к минимуму. Профессионал должен понимать, что ошибок нельзя избежать, понимать и принимать тот факт, что все люди ошибаются. Профессионал должен анализировать ошибки и поощрять других учиться на ошибках. Он должен вносить необходимые изменения и усовершенствования по результатам анализа ошибок, чтобы уменьшить вероятность ошибок в будущем.

В некоторых случаях, если в проекте необходимо выработать инновационные способы решения проблем и сложностей, профессионал, руководящий командой, может даже поощрять за поиск решений и совершение ошибок. Но даже в этом случае профессионал, руководящий командой, должен убедиться в том, что эти ошибки не окажут негативного влияния на конечные результаты, процессы и успех проекта. Профессионал должен выявлять глубинные причины ошибок и предпринимать все необходимые действия для того, чтобы эти ошибки не повторились снова.



Критерии

- По возможности старается не допускать негативного влияния ошибок на успех проекта.
- Понимает, что ошибки случаются, и принимает тот факт, что люди ошибаются.
- Проявляет терпимость к ошибкам.
- Анализирует и обсуждает ошибки ради усовершенствования процессов.
- Помогает членам команды учиться на своих ошибках.

4.4.7. Конфликты и кризисы

Определение

Профессионал способен улаживать или ослаблять конфликты и кризисы, анализируя окружение, причины и находя средства для разрешения противоречий. Конфликты и кризисы порождаются проблемными событиями и спорными ситуациями, столкновениями между людьми с разными характерами, повышением уровня стресса и прочим. Профессионал должен уметь справляться с этими ситуациями и извлекать из них уроки для разрешения будущих конфликтов и кризисов.

Назначение

Владение данным элементом компетентности позволяет профессионалу действовать эффективно в момент кризиса или столкновения противоположных интересов / несовместимых характеров.

Описание

Конфликты могут возникать между двумя и более людьми и/или сторонами. Очень часто конфликт разрушает хорошую рабочую атмосферу и негативно влияет на участвующие в нем стороны. Кризис может возникнуть в результате разрастания конфликта или внезапного, резкого, серьезного изменения ситуации, прямо или косвенно угрожающего реализации целей проекта. В такой ситуации необходимо реагировать очень быстро: дать правильную оценку, выработать пути преодоления кризиса и обеспечить безопасность проекта, а также решить, эскалировать ли проблему и на какой уровень организации.

Чтобы идентифицировать возможные конфликты и кризисы и правильно на них отреагировать, профессионал должен понимать соответствующие фундаментальные механизмы. Профессионал должен быть способен использовать разнообразные средства реагирования как на возможный, так и на произошедший конфликт или кризис (сотрудничество, компромисс, предупреждение, убеждение, передача, применение власти). Выбор способа реагирования зависит от необходимости обеспечения баланса между интересами конфликтующих сторон. Профессионал, выступающий в качестве посредника между сторонами конфликта, должен сохранять беспристрастность — это поможет ему найти приемлемое решение. В некоторых случаях конфликты невозможно разрешить внутри команды или проекта — только при помощи независимого посредника или арбитра.

Знания

- Техники улаживания конфликтов и кризисов
- Техники стимулирования креативности
- Техники модерирования
- Техники разработки сценариев
- Модели конфликтов
- Ценность конфликтов для сплочения команды
- План выхода из кризиса
- Неблагоприятные сценарии

Умения и Навыки

- Дипломатические навыки
- Навыки ведения переговоров, поиска компромисса
- Навыки модерирования
- Убедительность
- Навыки ведения дискуссии (ораторское искусство)
- Аналитические навыки
- Стрессоустойчивость



Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Люди
- Контекст 4: Власть и интересы
- Контекст 5: Культура и ценности
- Практика 8: Ресурсы
- Практика 10: Планирование и контроль
- Практика 11: Риски и возможности

Ключевые показатели компетентности

4.4.7.1. Предвидит и по возможности предотвращает конфликты и кризисы

Описание

Профессионал должен предвидеть возможные кризисы и конфликты, то есть контролировать ситуации, которые могут привести к разногласиям. В идеале возможные конфликты должны идентифицироваться, предотвращаться или разрешаться на ранних этапах, до того, как наберут силу. Чтобы предотвратить конфликт, нужно избавиться от причины конфликта, развести членов команды с конфликтующими интересами или несовместимыми характерами по разным командам и/или делегировать разрешение конфликта соответствующим людям с соответствующими полномочиями и компетентностями. Очень часто возникновение конфликта или кризиса обусловлено стрессом, поскольку под давлением ситуации люди становятся более раздражительными. Соответственно, профессионал должен уметь определять, оценивать и уменьшать уровень стресса в команде.

Критерии

- Анализирует потенциально стрессовые ситуации.
- Назначает людей с конфликтующими интересами и несовместимыми характерами на разные задачи / в разные команды.
- Делегирует разрешение конфликтных ситуаций людям с соответствующими полномочиями и компетентностями.
- Выполняет действия, направленные на предотвращение конфликтов и кризисов.
- Выполняет действия, направленные на уменьшение стресса.
- Реагирует на стрессовые ситуации в команде.

4.4.7.2. Анализирует причины и следствия конфликтов и кризисов, выбирает подходящие меры реагирования

Описание

Некоторые теории утверждают, что каждый конфликт проходит через несколько этапов. Эти этапы можно сгруппировать в три основные категории:

- Латентный (возможный, дремлющий, еще не очевидный и не признаваемый). На этом этапе проявляются различия между людьми или группами, что вызывает некоторое раздражение, однако различия эти не так значительны, чтобы заставить одну из сторон действовать для изменения ситуации.
- Начинающийся (очевидный, но пока рациональный). На этом этапе происходит событие, играющее роль пускового механизма — например, открытый спор по теме конфликта. Тема спора может быть реальной причиной конфликта, или факт спора может быть признаком конфликта интересов или несовместимости характеров. На этом этапе участвующие стороны еще разговаривают друг с другом и могут обсудить рациональное решение проблемы.
- Обострившийся (открытый конфликт). На этом этапе стороны открыто и эмоционально противостоят друг другу. Они не хотят и не могут спокойно и рационально обсуждать решение проблемы. Другие люди обычно принимают ту или иную сторону. В некоторых ситуациях приходится прибегать к юридической и правовой поддержке.

Кризис, в отличие от конфликта, часто проявляется уже в обострившейся форме, без промежуточных состояний и проявлений. Часто кризис возникает не как результат конфликта, а после внезапно обнаруженной проблемы — реализации серьезного рискованного события, внешнего события со значительными последствиями и т. д. Искусство управления конфликтами и кризисами состоит в правильной оценке причин и последствий событий, а также в получении дополнительной информации для выработки возможных решений.

У конфликтов и кризисов могут быть самые разные причины, от разногласий по поводу определенных событий до несовместимости характеров, а источники их могут находиться за пределами проекта и даже за пределами организации. Способ решения конфликта или кризиса определяется его причинами.

Кризисы также отличаются по своему потенциальному влиянию. В зависимости от стадии конфликта или кризиса профессионал может выбрать различные способы смягчения или разрешения или эскалировать его на вышестоящие уровни управления.

Критерии

- Оценивает этап конфликта.
- Анализирует причины конфликта или кризиса.
- Анализирует возможное влияние конфликта или кризиса.
- Выбирает подход к разрешению конфликта или кризиса из нескольких возможных вариантов.

4.4.7.3. Разрешает и модерирует конфликты и кризисы, смягчает их последствия

Описание

Часто управление конфликтами и кризисами осуществляется в обстановке, где царят раздражение и тревога. Профессионал должен уметь в кратчайшие сроки собрать информацию, взвесить варианты, настроиться на поиск позитивного и предпочтительно взаимовыгодного решения, и, что самое главное, он должен сохранять хладнокровие и контроль. В таких обстоятельствах важными качествами становятся способности успокоиться и предложить продуманное суждение. В критической ситуации самое важное — уметь действовать решительно.

К средствам разрешения конфликта относят сотрудничество, компромисс, предотвращение или применение власти. Выбирается средство, которое позволит добиться баланса между интересами сторон. Управление конфликтом посредством взаимодействия сторон возможно только в ситуации, когда все стороны готовы идти на компромисс. На ранних этапах конфликта профессионал может выступать как модератор (посредник), если он сам не является участником конфликта. Профессионал должен собрать вместе конфликтующие стороны, пригласить их высказаться и не давать при этом своих оценок. На последних стадиях конфликта можно применить власть, передать проблему руководству организации, профессионалам в области разрешения конфликтов и/или обратиться в суд.

Критерии

- Решает проблемы открыто.
- Создает атмосферу, в которой обсуждения являются конструктивными.
- Выбирает и использует подходящие методы для разрешения конфликтов и кризисов.
- В случае необходимости применяет дисциплинарные или правовые меры.

4.4.7.4. Анализирует и делится опытом, полученным во время конфликтов и кризисов, для совершенствования практики их разрешения в будущем

Описание

После разрешения конфликта важно восстановить ощущение гармонии и равновесия. Профессионал должен извлечь уроки из конфликта или кризиса, то есть определить происхождение и причины конфликта на метауровне. Кроме того, профессионал может определить



истинные причины конфликта или кризиса, исключив случайные совпадения, зафиксировать их и рассказать о них членам команды, чтобы они смогли лучше справиться с подобной ситуацией в будущем.

Критерии

- Восстанавливает хорошую атмосферу в команде.
- Поощряет команду учиться на опыте прошлых конфликтов.
- Использует конфликты для развития.
- Сплачивает команду, зная о возможных будущих конфликтах и кризисах.

4.4.8. Творческий подход

Определение

Творческий подход — это способность применять различные техники и способы мышления для анализа, определения приоритетов, поиска альтернатив и разрешения сложных задач или проблем. Для этого часто требуется воображение, умение оригинально мыслить, стимулировать личную и коллективную креативность. Творческий подход требуется в ситуациях, когда возникают риски, возможности, проблемы и сложности.

Назначение

Владение данным элементом компетентности позволяет профессионалу эффективно справляться с неопределенностью, проблемами, изменениями, ограничениями и стрессовыми ситуациями за счет систематического и непрерывного поиска новых, лучших и более эффективных подходов и/или решений.

Описание

Творческий подход — это способность максимально эффективно использовать свои ресурсы. Это не только способность создавать что-то новое; это также способность заставить работать лучше, быстрее и экономичнее. Профессионал создает команду из талантливых специалистов и поощряет их проявлять творческий подход — высказывать идеи о том, как усовершенствовать процессы, результаты или цели проекта, и реализует эти идеи. Часто идеи приходится сначала «продавать» команде, до их внедрения. В креативной команде, открытой к инновациям, с большей вероятностью примут новую идею — она, скорее всего, будет поддержана и доработана другими членами команды, и это увеличит ее шансы на реализацию.

Творческий подход — один из важнейших влияющих на успех проекта элементов профессиональной компетентности. Он позволяет решать проблемы и мотивировать команду на совместную работу по превращению идеи в работающее решение. Однако профессионал должен следить за тем, чтобы креативность не помешала команде проекта сохранять сфокусированность на согласованных результатах проекта. Для реализации творческого подхода очень важны техники концептуального и аналитического мышления, позволяющие справляться с возможной избыточностью информации. Жизненно важна для успеха также способность вовремя извлекать нужную информацию, соответствующим образом её представлять и документировать.

Знания

- Техники получения мнений других людей
- Концептуальное мышление
- Техники абстрагирования
- Методы стратегического мышления
- Аналитические техники
- Конвергентное и дивергентное мышление
- Методы креативности
- Инновационные процессы и технологии
- Методы решения проблем
- Латеральное мышление
- Системное мышление
- Дизайн-мышление
- Синергетическое и холистическое (целостное) мышление
- Анализ сценариев
- SWOT-анализ
- PESTLE-анализ
- Теории креативности (теории творчества)
- Техники проведения мозговых штурмов
- Техники ТРИЗ
- Сравнительный анализ, техники проведения интервью



Умения и Навыки

- Аналитические навыки
- Фасилитация дискуссий и групповых рабочих семинаров
- Выбор правильных методов и техник передачи информации
- Нестандартное творческое мышление — способность находить новые способы выполнения работы, находчивость и изобретательность
- Способность прогнозировать и предвидеть
- Настойчивость
- Умение работать с ошибками и неудачами
- Умение посмотреть на проблему (ситуацию) с разных сторон

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Люди
- Практика 1: Общий план (Концепция) реализации проекта
- Практика 2: Требования и цели
- Практика 10: Планирование и контроль
- Практика 11: Риски и возможности

Ключевые показатели компетентности

4.4.8.1. Стимулирует и поддерживает создание открытой и творческой атмосферы

Описание

Профессионал создает рабочую атмосферу, в которой люди хотят делиться своими знаниями, идеями и высказывать свое мнение. Чтобы стимулировать и поддерживать креативность и инновационность, профессионал должен быть готов использовать оригинальные и творческие способы преодоления препятствий. Это могут быть новые продукты, процессы или процедуры или изменение конкретных задач, ролей или обязанностей. Профессионал может создать атмосферу свободы самовыражения, и тогда проект выиграет от новых предложений, идей и соображений. Это необходимо для того, чтобы использовать знания и опыт других людей. Поскольку на любом проекте профессионалы с разными способностями и разным уровнем подготовки должны работать вместе, важно создать атмосферу открытости. Большинство членов команды проекта имеют больше знаний в какой-либо конкретной области, чем руководитель команды. Отношения в команде должны строиться на взаимном уважении и доверии. Профессионал должен регулярно спрашивать людей, что они думают, а также демонстрировать готовность выслушать их идеи и, возможно, использовать. Конечно, всему должно быть свое время и место, и профессионал должен четко определить, когда креативные идеи уместны, а когда нет.

Критерии

- Поощряет людей делиться знаниями и высказывать свое мнение.
- Стимулирует и поддерживает креативность по мере целесообразности.
- Поощряет разработку оригинальных и непривычных способов преодоления препятствий и использует их.
- Старается узнать мнение других людей и демонстрирует готовность выслушать их идеи и/или использовать их.
- Учитывает мнение других людей.

4.4.8.2. Применяет концептуальное мышление для оценки ситуаций и определения стратегий

Описание

Любой проект — это набор уникальных действий, направленных на создание чего-то нового. Соответственно, в любом проекте (кроме самых простых) требуется умение выделять главное и разрабатывать концепции, то есть способность разбивать анализируемый объект (результат, план, требование, риск, ситуацию или проблему) на несколько частей, а затем интегрировать их в новые и реализуемые идеи. Профессионал должен применять концептуальное мышление и поощрять к этому способных членов команды. Профессионал должен помнить, что обычно проблема имеет множество причин, которые связаны друг с другом, и что разные способы её решения окажут различное влияние на другие элементы внутри и за пределами проекта.

Критерии

- Продвигает и использует концептуальное мышление по мере целесообразности.
- Знает, что часто проблема имеет множество причин, а разные решения могут приводить к разным результатам.
- Применяет системное мышление.

4.4.8.3. Применяет аналитические техники для анализа ситуаций, финансовых и организационных данных и трендов

Описание

Профессионал способен анализировать сложные ситуации или проблемы (или делегировать выполнение анализа) и находить решения и альтернативы. Профессионал также может исследовать и извлекать полезную информацию и определять тренды по результатам анализа комплексных наборов данных, представлять полученные выводы и использовать в отчетах. Профессионал должен быть хорошим аналитиком — то есть уметь использовать разные методы для определения фактических причин проблем, выработки и реализации правильных мер для их разрешения.

Критерии

- Применяет разные аналитические техники.
- Анализирует проблемы для определения причин и возможных решений.
- Анализирует комплексные данные и извлекает нужную информацию.
- Представляет и включает в отчеты выводы по результатам анализа данных, обобщает информацию и определяет тренды.

4.4.8.4. Продвигает и использует творческие подходы для поиска альтернатив и решений

Описание

Творческие (креативные) подходы нужно использовать для выработки решений. Эти подходы можно разделить на техники расширения границ (дивергенция) и техники сближения (конвергенции). В случае возникновения проблемы профессионал должен определить, можно ли здесь использовать креативные подходы. Если это возможно, он должен выбрать подходящую технику.

После определения проблемы (возможно, с помощью концептуального мышления и/или аналитических техник) следует стадия расширения границ, во время которой осуществляется поиск всех возможных решений. На этом этапе можно провести мозговой штурм, во время которого члены команды и другие члены организации, которые могут оказаться полезными, встречаются и высказывают свои идеи. Среди других часто используемых техник — построение диаграммы связей, раскадровка, визуализация и т. д. Какой бы метод ни использовался для поиска креативного решения, он включает одновременное использование разных инструментов, знаний, здравого смысла, интуиции, опыта, а также подразумевает необходимость посмотреть на проблему с разных сторон.



На следующем, аналитическом этапе сближения анализируются возможные решения и их последствия. Техники конвергенции включают технику взвешенного отбора, анализ силовых полей и т. д. Затем наиболее перспективные идеи дорабатываются и выбираются наилучшие концепции/решения.

Критерии

- Использует творческие подходы и техники креативности по мере целесообразности.
- Использует техники расширения границ (дивергенции).
- Использует техники сближения (конвергенции).
- Смотрит на проблему с разных сторон и привлекает людей с разными навыками.
- Идентифицирует взаимозависимости.

4.4.8.5. Формирует целостное представление о проекте и его окружении для повышения эффективности принимаемых решений

Описание

Профессионал рассматривает текущую ситуацию с учетом окружения проекта, то есть учитывает стратегии предприятия, одновременно выполняемые работы и/или проекты. Оценивая ситуацию или решая проблему, он способен посмотреть на нее с разных сторон. Профессионал понимает, насколько важны детали, но способен видеть общую картину. Профессионал видит, как связаны ситуация и окружение проекта, и создает и обосновывает решения, учитывая весь спектр влияний, интересов и возможностей. Он также способен показать такое целостное (холистическое) видение другим людям как внутри, так и за пределами проекта.

Критерии

- Демонстрирует целостное мышление и может показать общую картину.
- В процессе анализа и работы может посмотреть на текущую ситуацию с разных сторон.
- Видит, как связаны проект и его окружение, и действует соответствующим образом.

4.4.9. Переговоры

Определение

Переговоры — это процесс, в котором принимают участие две стороны или более, с целью достичь баланса между разными интересами, потребностями и ожиданиями, выработать соглашения относительно выполнения какой-либо задачи и сохранить при этом позитивные рабочие отношения. Переговоры могут включать формальные и неформальные процессы, такие как покупка или прием на работу, предложение услуг и определение требований, согласование бюджета и ресурсов для реализации проекта.

Назначение

Владение данным элементом компетентности позволяет профессионалу достигать нужных соглашений с другими людьми за счет использования техник ведения переговоров.

Описание

Достижение соглашений базируется на определении позиций, которые удовлетворяют интересам, потребностям и ожиданиям всех сторон. Переговоры могут быть политическими или коммерческими и часто подразумевают необходимость компромисса, что уменьшает уровень удовлетворенности сторон. Интересы, потребности и ожидания могут наряду с фактами включать эмоции и чувства, и иногда бывает сложно увидеть общую картину. На процесс переговоров может влиять власть, которой обладают стороны, и ситуационные факторы («рычаги влияния»).

Переговорщик должен изучить эти аспекты, а если необходимая информация недоступна, сделать соответствующие предположения. Вероятность успешности переговоров увеличивается, если переговорщик разрабатывает несколько вариантов, каждый из которых способен удовлетворить разные интересы, потребности и ожидания. Существуют разные техники, а также тактики и стратегии ведения переговоров.

Знания

- Теории переговоров
- Техники ведения переговоров
- Тактика ведения переговоров
- Этапы переговоров
- BATNA (“Best Alternative to a Negotiated Agreement”, то есть «лучшая альтернатива соглашению, обсуждаемому на переговорах»)
- Шаблоны и типы договоров
- Законодательство, регулирующее договорные отношения
- Анализ культурных особенностей и тактик

Умения и Навыки

- Идентификация желаемых результатов переговоров
- Уверенность в себе и стремление добиваться желаемых результатов
- Эмпатия
- Терпение
- Убеждение
- Создание и поддержание доверительных и позитивных рабочих отношений

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Люди
- Практика 1: Общий план (Концепция) проекта
- Практика 2: Требования и цели
- Практика 9: Закупки
- Практика 10: Планирование и контроль



Ключевые показатели компетентности

4.4.9.1. Идентифицирует и анализирует интересы всех сторон в переговорах

Описание

Понимание приоритетов сторон переговоров — это необходимое условие успеха. Профессионал, ведущий переговоры или участвующий в них, сначала должен всеми возможными способами собрать всю официальную и неофициальную информацию об интересах, потребностях и ожиданиях всех сторон. Анализ этой информации нужен для выявления приоритетов сторон и определения направлений дальнейшего исследования. В некоторых случаях о приоритетах других сторон приходится делать предположения.

Критерии

- Знает и анализирует собственные интересы, потребности и ограничения.
- Собирает и документирует важную официальную и неофициальную информацию об интересах, потребностях и ожиданиях всех сторон переговоров.
- Анализирует и документирует доступную информацию для определения приоритетов как собственных, так и других сторон в переговорах.

4.4.9.2. Разрабатывает и оценивает альтернативы и варианты, которые могут удовлетворить потребности всех сторон

Описание

Профессионал определяет возможные компромиссы, альтернативы и варианты, способные удовлетворить стороны переговоров. Он разрабатывает их во время подготовки и может изменить их во время переговоров по мере появления новых возможностей и изменения ситуации. Компромиссы, альтернативы и варианты должны соответствовать интересам сторон и должны быть пригодными для обсуждения в процессе переговоров. Стоит также определить лучшую альтернативу соглашению, обсуждаемому на переговорах (BATNA).

Критерии

- Определяет возможные компромиссы, альтернативы и варианты, основываясь на анализе интересов, потребностей и приоритетов всех сторон.
- Предлагает лучшие варианты в правильное время и в правильной форме.

4.4.9.3. Определяет стратегию ведения переговоров, соответствующую его целям и приемлемую для всех участвующих сторон

Описание

Для выбора стратегии ведения переговоров профессионал должен определить ключевые факторы, влияющие на достижение успеха переговоров. До начала переговоров надо выбрать стратегию, тактику и техники переговоров, которые позволят добиться оптимального результата. Выбор стратегии может зависеть от таких факторов, как баланс сил в отношениях сторон, бюджета, политик, особенностей культуры и способностей переговорщиков. Выбранная стратегия должна соответствовать интересам проекта и не навредить отношениям с заинтересованными сторонами. Профессионал также должен рассмотреть альтернативные стратегии ведения переговоров на случай возникновения непредвиденных обстоятельств (сценарии «что, если»).

Стратегия также определяет, кто будет участвовать в переговорах и каковы будут их полномочия (содержание переговоров, степень свободы в принятии решений, роли и обязанности). В некоторых случаях можно выбирать варианты участия других сторон и/или изменения содержания переговоров (с кем и о чем договариваться). В подобной ситуации профессионал должен все тщательно продумывать, поскольку сделанный выбор может приводить к отрицательным или положительным последствиям после переговоров.

Критерии

- Определяет возможные стратегии ведения переговоров для достижения желаемого результата.
- Определяет альтернативные стратегии ведения переговоров на случай возникновения непредвиденных обстоятельств (для сценариев «что, если»).
- Выбирает стратегию ведения переговоров и может объяснять свой выбор.
- Анализирует техники и тактику ведения переговоров и выбирает наиболее подходящие для реализации выбранной стратегии.
- Определяет ключевые стороны, участвующие в переговорах, и четко формулирует их полномочия.

4.4.9.4. Достигает соглашения с другими сторонами в соответствии со своими целями

Описание

Профессионал достигает соглашения в процессе переговоров с помощью выбранной стратегии, тактики и инструментов, не испортив при этом отношения с другими сторонами. Переговоры могут длиться некоторое время и проводиться в несколько этапов. В процессе переговоров должно быть достигнуто удовлетворительное соглашение, то есть все стороны должны быть в достаточной мере удовлетворены результатом, готовы к выполнению своих обязательств, считать соглашение справедливым и открыты к новым переговорам. Если соглашения невозможно достичь или возможные результаты неприемлемы для сторон, используется BATNA.

Лучшее возможное решение — то решение, которое дает устойчивые и долгосрочные результаты для всех сторон. В некоторых случаях такое решение невозможно или нежелательно, и тогда сторонам нужно находить компромисс для получения нужных результатов. Во многих ситуациях согласованные сторонами результаты документируются для использования в будущем.

Критерии

- Ведет переговоры с использованием соответствующих ситуации техник и тактики для получения нужного результата.
- Ведет переговоры для достижения жизнеспособного соглашения.
- Проявляет терпение и стремление прийти к жизнеспособному соглашению.
- Использует BATNA, если невозможно достигнуть жизнеспособного соглашения.
- Документирует результаты переговоров.

4.4.9.5. Выявляет и использует дополнительные возможности, связанные с продажами или закупками

Описание

Профессионал старается выполнять процессы и получать согласованные результаты быстрее, лучше и/или дешевле. Это означает, что профессионал должен искать возможности для реализации этой цели. В зависимости от ситуации это может быть поиск новых поставщиков или пересмотр старых соглашений, поиск способов предложить свои услуги новым клиентам, переговоры об улучшении условий с заинтересованными сторонами или мотивирование команд или членов команд на то, чтобы они выполняли свои задачи быстрее, лучше и/или экономичнее.



После выявления новых возможностей проводятся переговоры. Необходимо определить желаемое состояние с учетом интересов проекта и организации. Устраивает ли организацию текущая ситуация или ее нужно изменить? При этом профессионал должен учитывать, что на переговоры понадобятся время и силы и они могут повлиять на отношения с партнерами по переговорам.

Критерии

- Ищет способы получать согласованные результаты быстрее, лучше и/или дешевле.
- Взвешивает возможности изменения текущей ситуации и существующих соглашений.
- Анализирует влияние вариантов на текущие отношения.

4.4.10. Ориентированность на результаты

Определение

Ориентированность на результаты — это сфокусированность профессионала на результатах проекта. Профессионал определяет приоритеты в применении средств и ресурсов для решения проблем, преодоления сложностей и препятствий, чтобы получать оптимальный результат для всех заинтересованных сторон. Результаты проекта всегда должны оставаться главной темой, а команда должна стремиться к их достижению. Один из важнейших аспектов этого элемента компетентности — продуктивность, то есть соединение результативности и эффективности. Профессионал должен эффективно планировать и распределять ресурсы для получения желаемых результатов.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, фокусируется на согласованных результатах и стремится к успеху проекта.

Описание

Основная работа во время реализации проекта заключается в постановке задач и управлении их выполнением, а также в разрешении больших и маленьких проблем. На протяжении этого процесса профессионалу постоянно приходится делать выбор относительно определения приоритетов, назначения ресурсов, использования тех или иных подходов и т. д. Ориентированность на результаты позволяет упростить принятие решений, поскольку определяет основной критерий: «позволит ли это получить желаемые результаты или сделать процесс быстрее, дешевле и/или лучше?»

Ориентированность на результаты — это умение профессионала и команды сфокусироваться на ключевых целях для получения оптимального результата для всех заинтересованных сторон. Профессионал должен убедиться, что полученные результаты удовлетворяют заинтересованные в них стороны. Это также относится к любым изменениям, согласованным во время реализации проекта. Сконцентрировав свое внимание на результатах, профессионал, тем не менее, должен помнить об этических, юридических и экологических аспектах, которые могут влиять на проект. Ориентированность на результаты также включает умение сфокусировать внимание команды и заинтересованных сторон на достижении нужных результатов, в условиях выявления проблем, определения их причин и поиске способов их решения.

Чтобы получить результаты, которые запросили и согласовали заинтересованные стороны, профессионал должен выяснить, чего хотят разные участники проекта. Профессионал должен управлять развитием членов команды проекта, учитывая при этом их ожидания.

Знания

- Организационные теории
- Принципы эффективности, результативности, продуктивности

Умения и Навыки

- Делегирование
- Результативность, эффективность и продуктивность
- Предприимчивость
- Интеграция социальных, технических и экологических аспектов
- Понимание того, что допустимо и недопустимо в организации
- Управление ожиданиями
- Определение и оценка альтернативных вариантов
- Умение видеть общую картину и внимательность к важным деталям
- Общий анализ выгод



Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Люди
- Контекст 1: Общий план (Концепция) проекта
- Практика 2: Требования и цели
- Практика 6: Качество
- Практика 10: Планирование и контроль
- Практика 11: Риски и возможности
- Практика 12: Заинтересованные стороны

Ключевые показатели компетентности

4.4.10.1. Оценивает все решения и действия по их влиянию на успех проекта и цели организации

Описание

Во всех своих действиях профессионал руководствуется стремлением добиться успеха проекта. Это стремление лежит в основе всех его решений и действий. Любое решение профессионала может привести к негативным или позитивным последствиям и должно подвергаться тщательному анализу. Профессионал должен оценивать новые подходы и усовершенствования по следующему критерию: «Будет ли это способствовать (или поставит под угрозу) достижение цели или результата и сделает ли процесс быстрее, экономичнее и/или лучше, то есть позволит ли добиться успеха?»

Критерии

- Все действия профессионала направлены на достижение целей и согласованных результатов проекта.
- Формулирует свои цели, исходя из целей и результатов проекта.
- Разрабатывает стратегию проекта, исходя из его целей.
- Оценивает все решения и действия по их воздействию на успех проекта.

4.4.10.2. Балансирует потребности и доступные средства с целью оптимизации результатов и достижения успеха

Описание

Каждое решение влечет за собой выделение или отказ в выделении средств (ресурсов, денег, времени, внимания) для выполнения действий (задач, решений, вопросов, проблем и т. д.) в соответствии с существующими потребностями. Чтобы оптимизировать использование средств, профессионал должен иметь четкую картину приоритетов проекта. Основываясь на этой картине, профессионал должен приоритизировать различные потребности и сбалансированно распределить средства в зависимости от этого. Это может означать, что он откажет в выделении средств или не обратит внимания на определенные сложности или проблемы, если посчитает более приоритетными другие потребности.

Критерии

- Оценивает и приоритизирует разные потребности.
- Объясняет, почему определенные действия являются более приоритетными.
- Демонстрирует ориентированность на результаты, когда говорит «нет» (и объясняет, почему).

4.4.10.3. Создает и поддерживает здоровую, безопасную и продуктивную рабочую обстановку

Описание

Создание здоровой, безопасной и продуктивной рабочей обстановки означает, что профессионал создает для команды все необходимые условия и ограничивает отвлекающие факторы, чтобы команда могла сосредоточиться на работе. Профессионал выступает в роли фильтра между членами команды и окружением проекта, чтобы не дать неопределенности и сомнениям повлиять на их работу и ориентированность на результаты. Кроме того, профессионал создает необходимую инфраструктуру и обеспечивает команду необходимыми ресурсами.

Критерии

- Защищает команду от вмешательства извне.
- Создает здоровую, безопасную и стабильную рабочую обстановку.
- Дает членам команды понятный перечень работ, которые нужно выполнить.
- Обеспечивает команду необходимыми ресурсами и создает инфраструктуру.

4.4.10.4. Продвигает и «продает» проект, его процессы и результаты

Описание

Профессионалу часто приходится действовать в роли представителя и адвоката проекта перед всеми заинтересованными сторонами, объясняя, почему, как и что будет реализовано в проекте (цели, подход, процессы и согласованные результаты). Продвигая проект, профессионал усиливает свою ориентированность на результаты, поскольку во время этого процесса он рассказывает о результатах проекта и о том, почему они необходимы. Продвижение осуществляется посредством регулярного формирования отчетов и вовлечения заинтересованных сторон, а также в процессе формальных и неформальных коммуникаций и маркетинга проекта — от разговоров с коллегами за чашкой кофе до официальных презентаций. Такой маркетинг проекта должен стать неотъемлемой частью коммуникаций профессионала. Желательно, чтобы профессионал привлекал к маркетингу проекта членов команды, владельца проекта и других людей.

Критерии

- Защищает и продвигает цели, подход, процессы и согласованные результаты проекта.
- Ищет возможности и площадки для продвижения проекта.
- Задействует других людей в маркетинге проекта.

4.4.10.5. Создает результаты и получает их одобрение

Описание

Любой профессионал оценивается по его способности добиваться того, что обещал, получать ожидаемые результаты. Для этого он должен иметь четкий план распределения ресурсов, запланировать результаты, быть уверен в том, что он и команда смогут преодолеть все препятствия и проблемы, плюс демонстрировать всепобеждающее стремление добиться результата.

Профессионал должен понимать, что результативность — не то же самое, что эффективность. Результативность — это способность добиваться поставленной цели (то есть получать нужные результаты в рамках бюджета, сроков, с нужным качеством), в то время как эффективность — это умение добиваться цели за минимальные деньги и время (может измеряться посредством сравнения запланированного количества людей с количеством фактически работавших). Соответственно, профессионал должен постоянно искать средства получить согласованные результаты быстрее, экономичнее и лучше. Наконец, профессионал должен уметь вдохновлять людей, одновременно поддерживая запланированный уровень продуктивности, знать, что он может делать, а что нет в определенной ситуации и организации и что ему следует делать в этой ситуации в соответствии с политикой организации.



Критерии

- Различает концепции эффективности, результативности и продуктивности.
- Планирует и поддерживает запланированный уровень эффективности, результативности и продуктивности.
- Демонстрирует способность добиваться результата.
- Фокусируется на непрерывном совершенствовании и осуществляет его.
- Думает о решениях, а не о проблемах.
- Преодолевает сопротивление.
- Видит ограничения, связанные с получением результатов, и преодолевает их.

4.5. Практика управления проектом

Сферу компетентности **Практика управления проектом** составляют тринадцать элементов:

- Общий план (Концепция) проекта
- Требования и цели
- Содержание
- Сроки
- Организация и информация
- Качество
- Финансы
- Ресурсы
- Закупки
- Планирование и контроль
- Риски и возможности
- Заинтересованные стороны
- Изменения и преобразования



4.5.1. Общий план (Концепция) реализации проекта

Определение

Этот элемент компетентности определяет, как профессионал интерпретирует и оценивает требования, ожидания и действия организации(й) и как трансформирует эти факторы в высокоуровневый общий план проекта для обеспечения максимальной вероятности успеха. Созданный с учетом этих внешних факторов, общий план проекта на концептуальном, стратегическом для проекта уровне определяет ресурсы, финансирование, цели заинтересованных сторон, выгоды и изменения в организации, риски и возможности, процесс руководства, результаты, их приоритеты и срочность. Все это составляет концепцию реализации (стратегию), или общую архитектуру проекта. Кроме того, этот план показывает, как будет осуществляться управление проектом. Поскольку все внешние факторы и критерии успешности проекта (и/или их предполагаемая важность) часто изменяются с течением времени, созданный общий (концептуальный) план периодически должен пересматриваться и, в случае необходимости, изменяться.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен успешно интегрировать все контекстуальные и социальные аспекты и при этом определять наиболее предпочтительный подход к реализации проекта для обеспечения его успеха.

Описание

Общий (концептуальный) план ориентирован на определение, разработку, внедрение и поддержание такого подхода к реализации проекта, который наилучшим образом соответствует целям организации и учитывает все формальные и неформальные факторы, которые могут способствовать или препятствовать достижению корпоративных целей, а также успеху или провалу конкретного проекта. Данный элемент компетентности включает способность учитывать намерения, принципы руководства, структуры и процессы, применяемые стандарты и правила, культурные аспекты, личные и групповые интересы в организации (или организациях) и обществе в целом. Выбирая подход, важно учитывать усвоенные уроки и опыт, полученные в проектах данной организации, других организаций в отрасли, а также специфику данного проекта.

Общий план проекта определяет широкий круг аспектов, в том числе: процессы руководства и принятия решений, ведение отчетности, ресурсы, соответствие стандартам, законам, культурным нормам и ценностям (организации и общества в целом). Также необходимо учитывать такие аспекты, как предполагаемые выгоды, мотивацию, коммуникации в команде и с заинтересованными сторонами. Чёткое определение названных целей, факторов и критериев является важнейшим требованием как в начале проекта, так и в процессе его реализации. Эта работа завершается созданием максимально приближенного к реальной ситуации высокоуровневого плана, который позже будет трансформирован в конкретные действия, направленные на успешную реализацию проекта.

Выбранный подход также определяет принципы управления и контроля. Архитектура проекта отражает темп работы, баланс и обязательства заинтересованных сторон, обеспечивает понимание состава и взаимосвязи задач проекта.

Выбор подхода к реализации проекта и формирование общего плана должны выполняться до начала планирования, организации и выполнения проекта. Кроме того, выбранный подход должен регулярно пересматриваться и анализироваться на протяжении всего жизненного цикла проекта, поскольку и внутри самого проекта, и в его окружении постоянно происходят изменения.



Знания

- Критические факторы успеха
- Критерии успешности проекта
- Усвоенные уроки
- Бенчмаркинг
- Сложность
- Успешность проекта, программы и портфеля
- Успешность управления проектами, программами и портфелями
- Инструменты управления проектами, программами и портфелями
- Стили лидерства
- Стратегия
- Тройное ограничение («железный треугольник»)
- Управление эффективностью
- Правила и методология организационного проектирования проекта
- Методологии, связанные со спецификой бизнеса и/или окружения организации
- Модели организационного поведения, например теория обстоятельств (Contingency Theory)
- Теория изменений (Theory of Change)

Умения и Навыки

- Понимание контекста
- Системное мышление
- Ориентированность на результат
- Улучшения на основе внедрения (обобщения) усвоенных уроков
- Декомпозиция структур
- Анализ и синтез

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Все элементы сферы компетентности Контекст
- Люди 5: Лидерство
- Люди 8: Находчивость и креативность
- Люди 9: Переговоры
- Люди 10: Ориентированность на результаты

Ключевые показатели компетентности

4.5.1.1. Определяет, приоритизирует и анализирует критерии успешности проекта

Описание

Критерии успешности проекта — это показатели, которые заинтересованные стороны используют для оценивания успеха проекта. Эти критерии могут быть формальными или неформальными. С помощью формальных критериев оценивается достижение установленных целей проекта. Но достижение этих целей (стратегических, тактических, операционных) в рамках согласованных ограничений — лишь одна из составляющих успеха проекта. Неформальные критерии, по которым заинтересованные стороны оценивают успешность проекта, также имеют большое значение. Они могут включать истинные причины запуска, поддержки, срыва или завершения проекта. Критерии успешности проекта также могут быть связаны с окружением проекта — проект или его результат может затрагивать чьи-то личные или групповые интересы, а также поддерживать другие проекты, программы, работы, цели, ресурсы либо конфликтовать с ними.



Все формальные и неформальные критерии успешности проекта должны быть собраны, проанализированы, подтверждены, приоритизированы и согласованы. Следует со всей серьезностью относиться и к формальным, и к неформальным критериям успешности, поскольку они оказывают значительное влияние на готовность заинтересованных сторон поддерживать проект и продолжать сотрудничество, а значит, и на успех проекта. Критерии успешности играют очень важную роль в определении подхода к реализации проекта. Так, если основной критерий успешности проекта — это качество конечного продукта, то значительный акцент в рамках выбранного подхода должен быть сделан на вопросах обеспечения качества. Такой подход к реализации проекта будет значительно отличаться от подхода, ориентированного главным образом на сроки (скорость выполнения) или бюджет (стоимость выполнения). Профессионал, при необходимости, может выявить и учесть дополнительные факторы успеха, чтобы повысить вероятность успешности проекта и достижения желаемого результата. Эти факторы могут иметь различные источники и принимать различные формы, например использование или неиспользование определенных инструментов, методов и техник, выбор определенных ресурсов, организационной структуры, этапов, средств ведения отчетности, стилей коммуникации, методов обеспечения качества и т. д. Во время реализации проекта относительная важность факторов успеха и критериев успешности может меняться в зависимости от контекстуальных либо социальных аспектов или динамики самого проекта. Соответственно, профессионал должен периодически проверять и оценивать актуальность и относительную важность критериев успешности и вносить в подход изменения, необходимые для достижения успеха. В том числе даже рекомендовать организации остановить проект.

Критерии

- Определяет, классифицирует, оценивает и приоритизирует аспекты контекста, важные для успеха проекта.
- Выявляет и оценивает как формальные, так и неформальные факторы влияния.
- Оценивает и приоритизирует критерии успешности проекта для всех аспектов контекста.
- Выявляет и оценивает как формальные, так и неформальные критерии успешности проекта.
- Выявляет и использует важнейшие факторы, влияющие на успех проекта.
- Периодически анализирует и пересматривает важность критериев успешности.
- Периодически анализирует и пересматривает важность факторов успеха.

4.5.1.2. Анализирует извлеченные уроки и использует ранее полученный опыт

Описание

В начале проекта профессионал должен собрать информацию об опыте других проектов (реализованных в его организации(ях) или в профессиональном сообществе в целом, в том числе о подходящих результатах исследований и бенчмаркинга) для применения в своем проекте. Периодически по ходу проекта и по его завершении профессионал (вместе с командой и заинтересованными сторонами) оценивает использованный подход и анализирует опыт, полученный в этом проекте. Этим опытом он должен поделиться с заинтересованными лицами в организации. Профессионал знает и использует соответствующие методы и способы распространения информации об опыте, полученном в проекте (например, стратегический офис управления проектами, база знаний, внутренняя социальная сеть и т. д.).

Критерии

- Признает и накапливает усвоенные уроки, полученные в предыдущих проектах.
- Применяет подходящие усвоенные уроки, полученные ранее.
- Изучает и использует методы исследования и бенчмаркинг для повышения эффективности работы в проекте.
- Выявляет усвоенные уроки проекта и делится ими с заинтересованными сторонами в организации.



4.5.1.3. Определяет сложность проекта и для выбора подхода к его реализации

Описание

Чтобы правильно выбрать подход, профессионал должен учитывать сложность проекта — сложность согласованных результатов и/или процессов проекта. Сложность может быть обусловлена разными причинами и иметь разные источники. Это может быть инновационность результатов или необходимых внутренних процессов проекта, техническая сложность и/или множество взаимосвязей. Источником сложности может быть участие в проекте большого количества команд, людей, поставщиков, множество зависимостей и т. д. Источником сложности может быть сложность окружения проекта — наличие множества заинтересованных сторон с разными интересами; необходимость взаимодействовать с другими процессами, проектами, программами и т. д. Сложность может быть обусловлена ограничениями по срокам, бюджету, важностью результатов проекта для организации и т. д. Профессионал должен учитывать все эти внутренние и внешние факторы, поскольку они играют важную роль в определении оптимального подхода к проекту.

Критерии

- Определяет уровень сложности проекта с помощью соответствующих методов.
- Определяет аспекты, увеличивающие сложность.
- Определяет, как воздействуют на сложность конкретные процессы, ограничения и результаты.
- Определяет, как воздействуют на сложность конкретные внешние и внутренние параметры.
- Подбирает, оценивает и применяет меры по уменьшению сложности.

4.5.1.4. Выбирает и анализирует общий подход к управлению проектом

Описание

В самом начале проекта профессионал выбирает подход, способствующий повышению вероятности его успешной реализации с учетом ограничений, обусловленных окружением, сложностью проекта, имеющимся опытом, заданными критериями успешности и известными факторами успеха. Подход может включать видение (основные принципы) и архитектуру проекта. Он также может включать общее определение (или модификацию) основных параметров проекта, таких как содержание, требуемый уровень качества, организационная структура, требования к коммуникации, документация, планирование взаимодействия с заинтересованными сторонами, подбор ресурсов, толерантность к риску, критерии управления и эффективности работы и т. д. Профессионал должен периодически анализировать и, при необходимости, пересматривать этот подход, поскольку в течение жизненного цикла в проекте могут происходить различные изменения.

Критерии

- Определяет и оценивает возможные подходы к управлению проектом.
- Выбирает подход, способствующий повышению вероятности успешной реализации проекта.
- Аргументирует выбор подхода к реализации проекта, обосновывая его результативность.
- Объясняет, как выбранный подход повлияет на организацию проекта.
- Объясняет, как выбранный подход повлияет на родительскую организацию.
- Периодически пересматривает выбранный подход на предмет соответствия внешним и внутренним изменениям.
- Вносит в подход необходимые изменения, поясняет источники и причины этих изменений.



4.5.1.5. Формирует концепцию реализации проекта

Описание

Основываясь на выбранном подходе, профессионал разрабатывает концепцию реализации проекта, высокоуровневый (или общий) план проекта. Высокоуровневый план затем будет преобразован в более детальные формализованные планы. В общем плане фиксируются только самые важные решения, например сделать или купить, каскадная модель разработки или итеративная (т. е. «гибкая»), выбранные для использования инструменты и методы и т. д., а также влияние этих решений на успех проекта. Среди таких решений, принимаемых профессионалом, должно быть решение о лучшем способе управления проектом. Успешность управления проектом — это важная часть успеха проекта и его необходимое условие. В одних обстоятельствах профессионал может принять решение выбрать стиль «жесткого» лидера, в других — стать «первым среди равных» в команде или среди заинтересованных сторон. Часто это решение определяется обстоятельствами и характеристиками окружения и/или фазой проекта. В процессе реализации проекта профессионал должен периодически оценивать концепцию проекта (или ее аспекты), учитывая прогресс, изменения в окружении, известные критерии успешности и доступные факторы успеха. В результате в концепцию (стратегию) реализации проекта часто вносятся значительные или незначительные изменения.

Критерии

- Создает концепцию (стратегию) реализации проекта, включая конечные результаты.
- Определяет бизнес правила и принципы управления.
- Отслеживает соблюдение принципов управления, заложенных в концепции проекта.
- Обновляет концепцию проекта по мере возникновения изменений.



4.5.2. Требования и цели

Определение

Причиной запуска любого проекта является желание внутренних и внешних заинтересованных сторон добиться какой-то цели. Данный элемент компетентности определяет, какие цели должны быть достигнуты, какие выгоды реализованы и какие требования заинтересованных стороны должны быть выполнены. Они вытекают из потребностей, ожиданий, требований и стратегических целей заинтересованных сторон.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен связать цели заинтересованных сторон и цели проекта.

Описание

Профессионал должен определить цели, задачи, выгоды, влияние, продукты и результаты проекта (непосредственные и отдалённые), их ценность и жизнеспособность, а также взаимосвязи между ними. Все вместе это показывает связь между тем, что хотят получить заинтересованные стороны и что может дать проект. Профессионал понимает это и четко определяет, что необходимо для ответа на вопросы «почему — как — что — когда — кто — где — для кого». Он запускает процесс, в результате которого заинтересованные стороны должны дать однозначное определение того, что нужно получить в проекте. Затем это определение преобразуется в набор четко определенных результатов и продуктов, которые передаются заинтересованным сторонам в рамках процесса управления ожиданиями. Этот процесс выполняется итеративно. Профессионал должен отслеживать изменения в ожиданиях заинтересованных сторон, в продуктах и результатах проекта. Соответственно, процесс определения требований и целей выполняется в начале проекта и затем повторяется на регулярной основе. Решающее значение в этом процессе имеют навыки коммуникационные, аналитические, а также ведения переговоров. Чтобы достигнуть согласия между заинтересованными сторонами, часто вместо индивидуальных интервью проводятся совещания. Потребности и ожидания заинтересованных сторон в отношении того, что должно быть реализовано в проекте и почему, необходимо четко определить, приоритизировать и формально зафиксировать.

Знания

- Временная и постоянная организация
- Ожидания, потребности и требования
- Устав проекта
- Спонсор (владелец) проекта
- Соответствие результата проекта его предназначению и применению
- Управление ценностью
- Критерии приёмки
- Составление карты выгод
- Анализ целей
- Определение стратегии

Умения и навыки

- Корпоративная стратегия
- Отношения с заинтересованными сторонами
- Получение знаний
- Организация групповой работы (фасилитация)
- Интервьюирование
- Формулирование целей (например, метод SMART)
- Синтез и приоритизация



Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 1: Стратегия
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Люди 3: Личные коммуникации
- Люди 5: Лидерство
- Люди 8: Творческий подход
- Люди 9: Переговоры

Ключевые показатели компетентности

4.5.2.1. Создает иерархию целей проекта

Описание

Причиной запуска любого проекта являются потребности и цели организации. Исходя из целей организации, формулируются обоснование, общие цели, а также создается примерное описание ожидаемых результатов проекта. На основе общих целей, в свою очередь, определяются более конкретные цели, на основе общего описания результатов — детальные описания конкретных, реальных продуктов и ожидаемых результатов поставки проекта. Эта иерархия целей и будущих результатов определяется и факторами окружения, а также потребностями и требованиями конкретных заинтересованных сторон. В миссии проекта объясняются стратегические причины его запуска. Во-вторых, определяются цели проекта — получить желаемые результаты в рамках согласованных сроков, бюджета, приемлемого уровня рисков. Третья категория целей — возможные позитивные дополнительные эффекты (сопутствующие выгоды). В качестве примеров можно привести приобретение новых знаний, укрепление отношений и получение опыта аутсорсинга.

Критерии

- Формулирует общие цели проекта, исходя из целей организации.
- Формулирует конкретные цели проекта, исходя из общих целей проекта.
- Определяет иерархию целей проекта.
- Обосновывает предлагаемую иерархию целей проекта.

4.5.2.2. Идентифицирует и анализирует потребности и требования заинтересованных сторон

Описание

Чтобы правильно определить потребности и требования заинтересованных сторон, профессионал должен знать постоянную организацию и заинтересованные стороны, в том числе заказчиков и конечных пользователей, и общаться с ними. Потребности и ожидания — это не то же самое, что зафиксированные требования. Часто потребности не формулируются, потому что они очевидны, или не осознаются, либо намеренно скрываются. По возможности эти потребности следует идентифицировать и превратить в набор формализованных требований. Эти требования следует проанализировать, например, с помощью методов управления стоимостью и техник анализа ценности.

Критерии

- Понимает разницу между потребностями, ожиданиями и требованиями.
- Идентифицирует и документирует потребности и требования заинтересованных сторон.
- Создает структуры для отслеживания соответствия результатов требованиям.
- Анализирует потребности и требования заинтересованных сторон.



4.5.2.3. Приоритизирует и принимает требования и критерии приёмки

Описание

После анализа требования необходимо приоритизировать. Приоритетность требований оценивается спонсором (владельцем) проекта, высшим руководством или внешними заказчиками. Необходимо определить методы документирования требований: это может быть техническое задание, более или менее подробное, или перечень недостатков продукта, составленный пользователями.

Критерии

- Приоритизирует потребности и требования заинтересованных сторон.
- Документирует и согласовывает потребности и требования заинтересованных сторон.
- Поддерживает и контролирует перевод требований в критерии приёмки.



4.5.3. Содержание

Определение

Этот элемент компетентности определяет сфокусированность на содержании проекта. Здесь описываются продукты, будущие результаты и выгоды проекта, а также работы, которые нужно выполнить для их получения. Кроме того, здесь описывается, что не будет входить в проект как его части. В общем, содержание определяет границы проекта.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, знает, что такое «границы проекта», каковы они для данного проекта, и способен управлять его содержанием; а также понимает, как содержание влияет на решения по управлению и выполнению проекта (и как эти решения влияют на содержание).

Описание

Данный элемент компетентности описывает процессы осмысления, определения и управления, относящиеся к содержанию проекта. Однако порой не менее важно определить то, что не входит в содержание проекта. Таким образом, определение содержания проекта имеет решающее значение для понимания и принятия решения о том, что входит в границы данного проекта и что не входит.

Данный элемент компетентности управления проектами включает определение результатов проекта, создание структурной декомпозиции работ и формирование на основе этих документов пакетов работ. Этот элемент компетентности также включает разработку процессов контроля конфигурации содержания для обеспечения и поддержки непрерывного управления содержанием. Мониторинг и управление конфигурацией в некоторых проектах позволяет существенно снизить риск непреднамеренного «расползания» содержания. Большинство проектов реализуются в динамическом окружении, и, соответственно, содержание этих проектов постоянно меняется. Чтобы проект оставался актуальным для постоянной организации, профессионал должен обеспечивать устойчивость и необходимую полноту его содержания, посредством постоянного мониторинга и контроля потребностей и ожиданий ключевых заинтересованных сторон.

Знания

- Управление конфигурацией
- Иерархические и неиерархические структуры
- Планирование пакетов работ
- Определение содержания проекта (с определением того, что не входит в содержание проекта)
- Методы определения содержания, например, сценариев использования или метода аналогов
- «Расползание» содержания
- Ограничения
- Методы проектирования и контроля результатов
- Структурная декомпозиция работ
- Структурная декомпозиция продукта
- Пакеты работ
- Словарь структурной декомпозиции работ

Умения и навыки

- Конфигурация содержания
- Приоритизация
- Построение структурной декомпозиции работ
- Построение структурной декомпозиции продукта
- Использование словаря структурной декомпозиции работ
- «Гибкая» разработка



Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 1: Стратегия
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Люди 5: Лидерство
- Люди 8: Творческий подход
- Люди 9: Переговоры
- Люди 10: Ориентированность на результаты

Ключевые показатели компетентности

4.5.3.1. Определяет результаты проекта

Описание

Результаты проекта — это материальные и нематериальные активы проекта (результаты, услуги, продукты), с помощью которых реализуются ожидаемые выгоды. Кроме того, результаты проекта — это поддающиеся измерению итоги, по которым оценивается успешность управления проектом. Результат — это материальный или нематериальный объект, создаваемый в процессе реализации проекта и передаваемый заказчику (внутреннему или внешнему). В рамках этого элемента компетентности расширяется и дорабатывается иерархия целей, которая описывается в элементе компетентности «Требования и цели». В нижней части иерархии целей находятся результаты и их элементы. В графическом изображении иерархии линии между целями и результатами обозначают связи и взаимоотношения.

Критерии

- Определяет результаты проекта.
- Знает и объясняет разницу между целями и результатами.
- Систематизирует цели и связанные результаты.
- Знает и умело использует иерархию целей.

4.5.3.2. Структурирует содержание проекта

Описание

Структурирование содержания — процесс систематического разделения содержания на иерархические структурные элементы. Структура проекта или структурная декомпозиция работ (СДР, WBS) состоит из верхе-уровневого деления (1 уровень иерархии) и декомпозиций элементов верхнего уровня на заданное число уровней иерархии. Графическое изображение структурной декомпозиции работ обычно представляет собой иерархическую структуру (дерево) с заданным числом уровней иерархии. При создании структурной декомпозиции работ можно использовать разные принципы. Один из самых распространенных принципов — на первом уровне иерархии размещаются элементы в виде основных этапов (фаз или стадий) жизненного цикла проекта, которые необходимо реализовать для достижения его целей. Другой распространенный принцип структурирования — на первом уровне иерархии размещаются элементы в виде функций, обеспечивающих создание одного из структурных элементов продукта (результатов) проекта. Какой бы из существующих подходов не использовался, структурирование содержания — действенный способ наглядно и полно представить содержание проекта. Определение и структурирование содержания является важным и для итеративного (т. н. «гибкого») подхода к реализации проекта, хотя при этом структурная декомпозиция работ бывает менее детальной и сложной.



Критерии

- Знает и разъясняет цель и преимущества структуры, определяющей содержание проекта.
- Знает и применяет принципы создания структурной декомпозиции работ.
- Разъясняет различия между разными принципами построения структурной декомпозиции работ.
- Понимает принципы определения границ проекта и может привести примеры.
- Разъясняет, почему и в каких случаях при использовании итеративного («гибкого») подхода к реализации проекта может не требоваться детальная структурная декомпозиция работ.

4.5.3.3. Определяет пакеты работ проекта

Описание

Все нижние элементы структурной декомпозиции работ — это пакеты работ или элементарные работы с четко определенными границами. В сущности, четкие границы — это общий критерий эффективности структурной декомпозиции работ. Определение пакета работ включает описание работы, которая должна быть выполнена, ее целей, стоимости, потребности в ресурсах и длительности. Если длительность, стоимость и/или потребность в ресурсах пока неизвестна, этот элемент называется планируемым пакетом. При использовании итеративного («гибкого») подхода в проекте по разработке программного обеспечения пакет работ обычно называется «пользовательская история». Для определения пользовательских историй можно использовать те же рекомендации, что и для определения пакетов работ. Контроль учетных записей — это группа пакетов работ, которые обычно выполняются для формирования отчетности.

Критерии

- Определяет и планирует пакеты работ или элементарные работы.
- Разъясняет цель и преимущества правильно определенных пакетов работ.
- Называет и объясняет способы определения пакетов работ.

4.5.3.4. Создает и поддерживает конфигурацию содержания

Описание

Управление конфигурацией содержания позволяет минимизировать недоработки, ошибки и непреднамеренное «расползание» содержания. Управление конфигурацией содержания должно обеспечить соответствие содержания согласованным потребностям и требованиям заинтересованных сторон и единство версий продуктов, с которыми работают все назначенные на проект ресурсы. Проекты реализуются в динамичном окружении, в котором постоянно возникают изменения, которые нужно фиксировать и работать с ними, а не рассматривать их как препятствия и угрозы для успеха проекта. Управление конфигурацией особенно важно для итеративного («гибкого») подхода к реализации проекта, в котором оно ориентируется на получение ценности, а не на формальное выполнение плана или задачи. Управление конфигурацией содержания часто выполняется как непрерывный процесс.

Критерии

- Управляет конфигурацией содержания проекта.
- Определяет роли и обязанности, связанные с управлением конфигурацией содержания проекта.
- Определяет связь конфигурации содержания проекта и общего подхода к его реализации (последовательно или итеративно).
- Сравнивает прогресс и освоенный объем с базовым планом.



4.5.4. Сроки

Определение

Данный элемент компетентности включает определение последовательности, длительности и сроков реализации всех компонентов проекта с целью оптимизации его выполнения по времени.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен определять последовательность, оптимизировать, отслеживать и контролировать продолжительность и сроки реализации всех компонентов, необходимых для своевременного получения согласованных результатов проекта.

Описание

Цель календарного планирования работ — определить, какие действия и когда необходимо реализовать, чтобы выполнение проекта было бы оптимальным во времени. В случае с проектами под действиями или компонентами понимаются, например, пакеты работ и фазы проекта.

Эти действия необходимо проанализировать чтобы определить последовательность их выполнения, оценить длительность, представить и визуализировать их в календарном плане, а также назначить на выполнение отдельных людей или команды, работа которых должна быть организована оптимальным образом. Данный элемент компетентности также включает отслеживание отклонений. Отклонения в исполнении календарного плана под влиянием внешних факторов (изменений в результатах, требованиях, дефицита ресурсов или денег и т. д.) или внутренних факторов (задержки поставок или несоответствия поставляемых продуктов требованиям) могут потребовать корректировки календарного плана, который необходимо периодически сравнивать с базовой версией и вносить изменения в случае необходимости. При использовании итеративного планирования календарный план может быть разделен на временные периоды определенной продолжительности. Для каждой итерации задаётся определенная последовательность задач (например, проектирование, выполнение, тестирование и внедрение). Затем в процессе общего планирования проекта определяется количество итераций, а также другие задачи управленческого характера (например, подготовка, мониторинг и т. д.). Если существует неопределенность относительно того, сколько времени потребуется для выполнения конкретной фазы или задачи, в календарный план нужно включить временной «буфер» или временной резерв.

Знания

- Типы планирования
- Методы оценки
- Выравнивание
- Методы календарного планирования, например диаграмма Ганта, канбан-доска
- Назначение ресурсов
- Сетевой анализ
- Базовые планы
- Планирование по методу критического пути
- Сжатие расписания
- Планирование по фиксированным временным периодам (тайм-боксинг)
- Фазы
- Вехи
- Ускоренное моделирование и создание прототипов
- Спиральная/итеративная/гибкая разработка

Умения и навыки

- Определяет задачи для пакетов работ
- Определяет зависимости
- Определяет последовательность реализации компонентов
- Оценивает длительность работ и ресурсы, необходимые для их выполнения



Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Люди 3: Личные коммуникации
- Люди 5: Лидерство
- Люди 8: Творческий подход
- Люди 9: Переговоры

Ключевые показатели компетентности

4.5.4.1. Определяет работы, необходимые для реализации проекта

Описание

Профессионал на основе анализа требований, будущих результатов проекта, применяя структурные декомпозиции, определяет состав действий (работ), необходимых для его успешной реализации. При итеративном подходе в процессе планирования профессионал фокусируется лишь на тех действиях, которые соответствуют текущей итерации проекта.

Критерии

- Определяет действия, выполнение которых необходимо для получения результатов проекта.
- Определяет работы после анализа пакетов работ структурной декомпозиции работ.

4.5.4.2. Определяет необходимые трудозатраты и длительность работ

Описание

Профессионал должен определить необходимые трудозатраты и длительность для каждой работы (задачи) календарного плана. Для этого он должен определить, какие ресурсы и какая компетентность необходимы для выполнения каждой работы. Если доступно несколько ресурсов (материалы и персонал), профессионал должен выбрать ресурс, способный обеспечить наилучший баланс «качество — стоимость — скорость выполнения». Этот баланс определяется критериями успешности проекта и требованиями ключевых заинтересованных сторон.

Критерии

- Определяет необходимые трудозатраты и длительность выполнения работы.
- Определяет типы ресурсов, которые могут понадобиться для выполнения работы.
- Определяет, какие ресурсы могут быть задействованы, и делает обоснованный выбор.

4.5.4.3. Выбирает подход к формированию календарного плана и определению этапов проекта

Описание

В зависимости от выбранного подхода к реализации проекта («водопадное» или итеративное планирование), принимается решение о количестве, содержании, длительности и результатах этапов (или фаз) проекта. Выбор конкретного подхода в значительной степени определяется спецификой проекта — критериями успешности проекта и требованиями, принципами и правилами родительской организации, степенью неопределенности, другими контекстуальными факторами. Например, высокая степень неопределенности может привести к выводу, что нужно сократить продолжительность фаз проекта.



Критерии

- Знает разные техники планирования.
- Выбирает наиболее подходящие техники планирования.
- Правильно определяет этапы проекта (фазы, стадии).
- Знает, как влияет неопределенность на планирование и как можно минимизировать это влияние.

4.5.4.4. Определяет последовательность работ проекта и создает календарный план (расписание) проекта

Описание

Большинство действий можно выполнять только после того, как выполнены другие действия (пакеты работ, работы). Зная эти зависимости и имея оценки длительности каждого действия, можно определить последовательность выполнения действий по реализации проекта. На основе полученной последовательности можно рассчитать критический путь проекта. Критический путь в общем случае зависит от доступности ресурсов. В условиях ограниченной доступности ресурсов может помочь процедура выравнивания их загрузки, что позволит оптимизировать их назначение. Это, в свою очередь, может оказать влияние на критический путь проекта.

Критерии

- Определяет последовательность выполнения работ проекта.
- Определяет зависимости.
- Вычисляет критический путь.
- Выравнивает загрузку ресурсов для полученного плана.

4.5.4.5. Отслеживает прогресс проекта и вносит необходимые изменения в календарный план

Описание

К моменту завершения планирования и началу выполнения проекта должны быть созданы соответствующие системы контроля (система фиксации фактического времени выполнения и система коммуникаций в виде совещаний по прогрессу проекта). Измерение достигнутого прогресса по сравнению с базовым планом может осуществляться разными методами, например методом освоенного объема. При исполнении плана проекта возможны отклонения по различным причинам, что приводит к необходимым корректировкам хода его реализации. Причинами отклонений могут быть, например, изменение требований, дефицит ресурсов или денежных средств, несвоевременность или низкое качество поставок товаров и услуг. Периодически фактическое исполнение календарного плана нужно сравнивать с базовым планом, а по итогам этого вносить необходимые изменения.

Критерии

- Знает, когда и как использовать разные системы контроля выполнения календарного плана.
- Вносит в календарный план изменения под влиянием разных дестабилизирующих факторов.
- Сравнивает прогресс и освоенный объем с базовым календарным планом.



4.5.5. Организация и информация

Определение

Данный элемент компетентности включает определение, внедрение и управление временной организацией проекта. Он также включает определение необходимых ролей и обязанностей, а также осуществление эффективного обмена информацией в рамках временной организации. Этот элемент компетентности описывает создание и хранение документации, отчетности и организацию внутренних коммуникационных потоков в проекте.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен создавать высокоэффективную временную организацию, определять ее структуру и процессы коммуникации.

Описание

Этот элемент компетентности описывает, как организован проект, то есть человеческие ресурсы и связанные коммуникационные процессы. Организация проекта — это также роли, обязанности и полномочия, относящиеся к разным уровням управления проектом. Как правило, организация проекта включает по меньшей мере уровень спонсора, уровень проекта и уровень его компонентов. В данном элементе компетентности описывается, как формальная информация должна передаваться с одного уровня на другой так, чтобы участники проекта на каждом уровне были обеспечены качественной информацией для выполнения своих функций и принятия необходимых решений. Как правило, участники проекта уровня спонсора отвечают за определение целей и содержания проекта, а участники нижележащих уровней — за создание качественного продукта.

Качество принятия необходимых решений на каждом из названных уровней возможно лишь в условиях своевременного получения актуальной и достоверной информации. Профессионал должен своевременно обеспечить ключевых участников проекта качественной информацией. Внутренний обмен информацией и документацией, внутренние коммуникации в проекте тесно связаны с общими процессами управления организацией, и включают определение информационных потребностей всех заинтересованных сторон, создание в проекте необходимых процессов и инфраструктуры для обмена информацией и, наконец, мониторинг внутренних и внешних информационных потоков.

Знания

- Модели организации
- Структурная декомпозиция работ как основа организации проекта
- Системы управления документами
- Информационные системы и системы документооборота
- План обмена информацией
- Регуляторные требования
- Безопасность информации
- Способы организации руководства проектной деятельностью

Умения и навыки

- Способность вовлекать/убеждать других людей
- Набор персонала
- Делегирование задач
- Управление взаимодействием с другими отделами организации
- Работа с программным обеспечением по управлению проектами в офисе
- Техники подготовки официальных документов
- Планирование информационных потоков и коммуникаций в проекте



Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Люди 3: Личные коммуникации
- Люди 5: Лидерство
- Люди 6: Командная работа
- Люди 8: Творческий подход
- Люди 9: Переговоры

Ключевые показатели компетентности

4.5.5.1. Оценивает и определяет потребности заинтересованных сторон в информации и документации

Описание

Профессионал знает о тесной связи между информацией и организацией и о том, что для реализации информационных потребностей может понадобиться создание специфических организационных структур. Например, если организация передала работы на аутсорсинг одной или нескольким виртуальным командам, очевидно, что в этой ситуации обмен информацией должен быть более интенсивным. Необходимо определить, кто и какую информацию будет получать, при этом следует избегать чрезмерной перегрузки персонала большим объемом информации. В целом заинтересованные стороны должны получать только ту информацию, которая им нужна, в удобной для них форме. Профессионал должен разграничивать потребности в официальной и неофициальной информации/документации. Знание корпоративных структур и процессов позволяет автоматически определять официальную информацию и документацию (технические задания, планы, бюджеты, отчеты и др.). Профессионал должен уметь определять информационные и организационные потребности участников проекта.

Критерии

- Оценивает и документирует потребности в информации и документации в проекте.
- Создает различные модели коммуникации, в том числе формальные и неформальные.
- Определяет характеристики проекта, влияющие на потребности организации в информации и документации.

4.5.5.2. Определяет организационную структуру проекта, роли и обязанности в проекте

Описание

Профессионал может по-разному реализовать временную организационную структуру проекта, он понимает, какое влияние на эту структуру оказывают руководство и факторы окружения, в первую очередь связанные с постоянной организацией, такие как стратегия, структуры и процессы, власть и интересы, стандарты и правила, культура и ценности. Значительное влияние на организационную структуру оказывают применяемые технологии, ожидаемые решения, необходимая компетентность и географическое положение участников проекта. Профессионал знает преимущества и недостатки различных организационных структур, он способен спланировать, укомплектовать персоналом временную организационную структуру проекта и обеспечить её качественную работу.



При необходимости может быть создана многоуровневая организационная структура, включающая уровень руководства проектом, а также уровни для всех подпроектов (если они имеются). В рамках этой структуры четко определяются роли и обязанности, а также идентифицируются принимающие решения органы и уровни делегирования задач.

Критерии

- Владеет несколькими основными способами структурирования временной организации проекта.
- Проектирует и разрабатывает структуру руководства и управления проектом.
- Определяет обязанности ключевых участников проекта.
- Определяет связи и интерфейсы взаимодействия с корпоративным руководством.
- Определяет и фиксирует различия между функциональным руководством организации и руководством проекта.

4.5.5.3. Создает инфраструктуру, процессы и системы обмена информацией

Описание

Профессионал знает, как организовать процессы коммуникации в проекте, в том числе необходимые роли и их ответственность, правила, руководства, способы, связанные с внутренней передачей информации. Кроме того, для информационной поддержки механизмов управления применяются соответствующие системы и методы. Одним из ключевых факторов успеха создания эффективных процессов обмена информацией в проекте является ограничение или устранение избыточности информации. Передаваемая информация должна быть непротиворечивой и трактоваться однозначно. Инфраструктура обмена информацией включает системы, методы, средства, обеспечивающие преобразование, передачу, документирование, хранение внутренней информации проекта. В современной организации обмен информацией и информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) фактически неразделимы, следовательно, знание внедренных в организации ИКТ, соответствующих политик и систем важно для профессионала, реализующего проект.

Критерии

- Понимает цель и содержание процессов обмена информацией.
- Владеет разными методами передачи внутренней информации.
- Ограничивает и/или предотвращает избыточность потоков информации.
- Понимает выгоды разных типов совещаний.
- Понимает, для чего нужна коммуникационная инфраструктура.
- Создает механизмы планирования и контроля (например, документирование ключевых решений).

4.5.5.4. Внедряет, контролирует и поддерживает организацию проекта

Описание

Профессионал знает, как управлять временной организацией проекта, включая её внедрение, контроль и поддержку функционирования. Внедрить — значит заставить работать уже созданную организационную структуру. Это также предполагает внесение изменений в организацию проекта. Необходимость вносить изменения в организацию проекта может возникнуть в любой момент, поэтому такая потребность должна отслеживаться постоянно. Любая структура может эффективно использоваться только на протяжении определенного периода времени, после чего возникает потребность в её корректировке. В частности, на временную организацию проекта могут влиять изменения в его окружении (изменение стратегии и/или властных полномочий, интересов и пр.), что, как правило, требует значительных или незначительных изменений. Профессионал сможет предвидеть необходимость изменения временной организации, если будет осуществлять постоянный мониторинг окружения проекта.



Критерии

- Внедряет новые организационные структуры.
- Осуществляет контроль организации проекта, в том числе в состав её ролей.
- Вносит изменения в организацию проекта, в том числе в состав её ролей.



4.5.6. Качество

Определение

Качество в проекте имеет два основных аспекта. Первый аспект — качество процесса управления, в том числе качество организации проекта. Здесь речь идет о разработке, внедрении стандартов и оценке обеспечения качества в составляющих проект компонентах (подпроектах и пакетах работ). Второй аспект — обеспечение и контроль качества продуктов и результатов проекта. Процесс обеспечения качества нужно осуществлять на протяжении всего жизненного цикла проекта, от инициации до завершения.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен обеспечить качество процесса создания услуги/продукта и качество управления этим процессом и признаёт управление качеством важной функциональной областью управления проектами.

Описание

Качество в проекте, с одной стороны, обеспечение требуемого качества услуги/продукта, которые являются ожидаемым результатом проекта, а с другой стороны, качественное выполнение всех процессов реализации проекта на всем его протяжении. Качественное обеспечение всех процессов реализации проекта требует выбора, адаптации и внедрения соответствующего стандарта или стандартов, а также контроль за результативностью этой деятельности. Обычно для этого используются стандарты качества организации, в которой реализуется проект. Их нужно адаптировать под особенности и нужды проекта, внедрить, контролировать и оценивать полученный эффект.

Знания

- Валидация и верификация
- Инструменты управления процессами обеспечения качества, например бережливое производство, шесть сигм, кайдзен
- Управление качеством продукта
- Стоимость качества
- Стандарты по управлению качеством, например всеобщее управление качеством, модель Европейского фонда управления качеством, теория ограничений, цикл Деминга
- Инструменты анализа качества в организации
- Стандартные рабочие процедуры
- Внедрение политик
- Тест-дизайн
- Использование показателей
- Методы и техники инспектирования
- Тестирование, основанное на анализе рисков
- Техники тестирования, в том числе, например, автоматизированное тестирование
- Непрерывная интеграция
- Применение программного обеспечения для проведения тестов и выявления дефектов

Умения и навыки

- Анализ воздействия управления качеством на проекты и людей
- Внедрение стандартов, охватывающих процессы и персонал
- Адаптация стандартов качества
- Коррекция поведения людей и групп с помощью различных методов вмешательства
- Разработка и выполнение плана обеспечения качества
- Выполнение действий по обеспечению качества
- Выполнение аудита качества и интерпретация его результатов
- Создание планов тестирования



Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Контекст 5: Культура и ценности
- Люди 6: Командная работа
- Люди 8: Творческий подход
- Люди 10: Ориентированность на результаты

Ключевые показатели компетентности

4.5.6.1. Разрабатывает, отслеживает исполнение и обновляет план управления качеством в проекте

Описание

Цель управления качеством — планирование с последующим обеспечением мероприятий по выполнению требований стандартов качества применительно к процессу реализации и конечным результатам проекта. Планирование качества включает определение и согласование со спонсором/владельцем проекта и другими заинтересованными сторонами целей по качеству, которые должны быть достигнуты.

Этот процесс также включает определение целевых показателей и их целевых значений для конкретного проекта. При этом также происходит выбор инструментов, описание процедур и техник, а также определение ресурсов, необходимых для достижения целей управления качеством. В ходе этого процесса разрабатывается план обеспечения качества в проекте, определяющий функции участников, типы отчетности, календарный план мероприятий по качеству, соответствующий общему календарному плану проекта. В ходе реализации плана по качеству осуществляется также мониторинг и контроль выполнения задач по обеспечению качества, включая и их закрытие.

Критерии

- Разрабатывает и отслеживает план обеспечения качества.
- Выбирает различные типы целей по качеству.
- Выполняет действия, направленные на достижение выбранных целей по качеству проекта.
- Определяет и выполняет действия по обеспечению качества.
- Обосновывает и описывает разные типы инструментов/техник достижения целей по качеству.
- Выбирает и описывает процедуры достижения целей по качеству.
- Понимает, как согласовать действия по управлению качеством с остальными действиями по проекту, и ссылается на свой опыт (реализованные ранее проекты).

4.5.6.2. Анализирует проект и его результаты на соответствие требованиям плана по обеспечению качества

Описание

Назначением процессов управления качеством является постоянный анализ хода осуществления проекта и его результатов. Профессионал должен анализировать все процессы, инструменты, процедуры, методики и применяемые ресурсы, которые необходимы для достижения запланированных целей по качеству. В процессе управления качеством члены организации проекта должны быть ознакомлены с целями по его качеству, понять, принять и обеспечить их достижение. Этот процесс также охватывает формирование и выполнение плана обеспечения качества, его обновление и достижение плановых показателей. Аудит качества может выполняться людьми как входящими в организацию проекта, так и привлекаемыми извне, в том числе и заказчиком. Аудит чрезвычайно важен, поскольку позволяет оценить эффективность процессов обеспечения качества и осуществить контроль качества. Результаты аудита качества должны быть проанализированы и использованы для выработки корректирующих или предупреждающих действий, а также запросов на изменения, связанных с качеством проекта.



Критерии

- Знает и разъясняет различные способы анализа эффективности проекта и его процессов.
- Знает и разъясняет ключевые элементы анализа эффективности и результативности проекта.
- Знает, как информировать участников о целях обеспечения качества в проекте.
- Знает и разъясняет причины, по которым необходимо выполнить аудит проекта.
- Выполняет аудит качества (способен выполнить аудит другого проекта и обеспечить проведение независимого аудита своего проекта).
- Анализирует результаты аудита качества в проекте, принимая соответствующие корректирующие меры и, при необходимости, формируя запросы на изменения.
- Может предложить по меньшей мере один пример корректирующего действия.

4.5.6.3. Выполняет верификацию целей по качеству и рекомендует необходимые корректирующие и/или предупреждающие действия

Описание

Цель верификации — определить, достигнуты ли цели по качеству, выполняются ли требования и исполняются ли стандарты на каждой фазе осуществления проекта. Процесс верификации выполняется на протяжении всего жизненного цикла проекта, обычно по завершении каждой фазы. В рамках верификации определяется, соответствует ли качество результатов и процессов проекта желаемым, а также выявляются дефекты с помощью определенных инструментов, процедур и техник. Процесс верификации также включает анализ возможных причин дефектов, определение соответствующих корректирующих и предупреждающих действий и создание запросов на изменения. По завершении процесса профессионал передает перечень рекомендуемых корректирующих и предупреждающих действий и запросов на изменения ответственным членам временной и постоянной организации.

Верификацию могут выполнять люди, представляющие постоянную организацию. Доказано, что верификация на ранних этапах реализации проекта более эффективна с экономической точки зрения, чем в конце проекта.

Критерии

- Описывает результаты запланированных и выполненных верификаций, используя свой опыт.
- Разъясняет содержание и результаты анализа основных причин выявленных дефектов.
- Понимает процесс и цели экспертной оценки.
- Выполняет верификацию и рекомендует корректирующие действия.
- Описывает на примере своего опыта, как перечень предпочтительных и рекомендуемых корректирующих действий и запросов на изменения передается ответственным лицам и что он включает.

4.5.6.4. Планирует и организует валидацию результатов проекта

Описание

В некоторых случаях невозможно оценить, были ли достигнуты конкретные, измеримые, достижимые, привязанные ко времени цели, или степень (например, процент) их достижения. Иногда ожидаемая выгода от реализации проекта может быть получена лишь путем дальнейшего использования его результатов. Понятно, что в ходе проекта эту выгоду оценить сложно. В таких случаях ценность результата проекта можно оценить посредством валидации. Цель валидации — организовать формальную приемку заказчиком результата проекта на основании того, что его требования к результату удовлетворены.

Обычно валидация выполняется постоянной организацией или другими внешними сторонами (например, клиентами) и довольно редко самой временной организацией. Однако именно профессионал в области управления проектами должен запланировать и организовать валидацию. Валидация может быть организована по-разному: как событие или как процесс, если валидация должна быть непрерывной.



Критерии

- Понимает разницу между верификацией и валидацией.
- Документирует разные типы целей по качеству, для которых можно применять валидацию качества.
- Проводит валидацию результатов проекта.
- Согласовывает условия приемки с заказчиком.

4.5.6.5. Обеспечивает качество на протяжении проекта

Описание

Профессионал формирует подход к обеспечению качества в проекте, опираясь на процедуры управления качеством в постоянной организации и организациях-поставщиках. Этот подход должен соответствовать цели и быть относительно простым для внедрения. В процессе адаптации, интеграции и внедрения профессионалу, возможно, придется взаимодействовать с несколькими организациями (или подразделениями организаций) и с каждой по-разному. После внедрения подхода к обеспечению качества его необходимо регулярно переоценивать и совершенствовать, чтобы гарантировать его соответствие цели. Поскольку качество обеспечивают люди, а не только процессы, особое внимание необходимо уделять информированию людей о требуемом уровне качества проекта.

Критерии

- Оценивает, адаптирует и интегрирует стандарты качества, используемые организациями.
- Внедряет процессы обеспечения качества в проекте/программе/портфеле.
- Регулярно проводит оценку внедряемых процессов и совершенствует их в случае необходимости.
- Информировывает участников проекта о требуемом уровне качества в проекте/программе/портфеле, добиваясь того, чтобы все участники это знали.
- Регулярно оценивает уровень информированности участников проекта о необходимом уровне его качества и выполняет корректирующие действия в случае необходимости.



4.5.7. Финансы

Определение

Данный элемент компетентности включает все действия по оценке, планированию, получению, расходованию и контролю финансовых ресурсов проекта, как его расходов, так и доходов. Таким образом, данный элемент компетентности включает вопросы управления затратами проекта, а также его финансирование как из внешних источников, так и из внутренних источников организации, необходимое для успешного управления проектом.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, должен быть способен решать вопросы обоснования и предоставления проекту финансовых ресурсов в объеме, достаточном для достижения его целей, а также отслеживать финансовый статус проекта, готовить необходимую отчетность и использовать её для адекватного управления финансами.

Описание

Прежде всего необходимо дать оценку предполагаемых затрат на реализацию проекта. Далее необходимо выяснить, как будет финансироваться проект — из внешних источников, либо из внутренних фондов, либо это будет смешанное финансирование. Профессионал должен иметь информацию о запланированных и фактических затратах проекта на конкретный момент времени и понимать, как они связаны с выполненными объемами запланированных работ и достигнутыми при этом результатами.

Кроме того, в проекте должна быть создана система управления стоимостью и финансами. Она будет обеспечивать мониторинг финансового состояния и прогнозирование финансовых показателей во взаимосвязи с эффективностью выполнения работ, чтобы обеспечить принятие и реализацию соответствующих управленческих решений.

Профессионал должен знать, какие финансовые средства уже получены и какие еще ожидаются. Он может использовать эту информацию и данные об эффективности выполнения работ для прогнозирования достаточности будущего финансирования с учетом текущей эффективности. По результатам этого можно принимать решения о необходимых корректирующих действиях. В английском языке термин «funding» используется, когда организация финансирует проект за счет внутренних средств; термин «financing» — когда организация получает средства для проекта из внешних источников (кредитов, совместных предприятий и т. д.).

Для любого проекта правильное управление финансами (то есть затратами и доходами) имеет решающее значение. Затраты и доходы проекта должны регулярно подсчитываться и оцениваться, чтобы можно было вовремя предпринимать все необходимые действия для обеспечения достаточности финансовых ресурсов. Создание системы управления стоимостью и финансами должно выполняться совместно с финансовым, бухгалтерским и/или казначейским подразделением и другими связанными отделами постоянной организации.

Знания

- Основы бухгалтерского учета (движение денежных средств, план счетов, структура издержек)
- Методы оценки стоимости, например метод экспертных оценок (одного эксперта или нескольких — метод Дельфи), исторические данные, аналоги, модели оценки по трудоёмкости (например, СОСОМО), параметрические оценки (анализ функциональных точек), оценка по трем точкам
- Техники подсчёта стоимости (прямое исчисление, косвенное исчисление, исчисление себестоимости по работам и т. п.)
- Проектирование под заданную стоимость/целевое управление затратами (таргет-костинг)
- Процессы управления стоимостью и руководство управлением стоимостью



- Методы мониторинга и контроля расходов
- Показатели эффективности (освоенный объем)
- Стандарты финансовой отчетности
- Методы прогнозирования (линейный, параметрический анализ)
- Варианты финансирования
- Источники фондирования (внутреннего финансирования)
- Концепции и термины финансового управления, например (но не только) движение денежных средств, коэффициент финансового рычага, окупаемость инвестиций, коэффициент окупаемости
- Ситуационный подход в управлении (contingency approach)
- Соответствующие нормы, соглашения, законы и правила, в том числе (но не только) по налогообложению, валютному обмену, региональные или двусторонние торговые соглашения, условия международной торговли, решения Всемирной торговой организации

Умения и навыки

- Умеет убеждать / вести переговоры со спонсорами
- Владеет техниками сценарного планирования
- Понимает, как получать и интерпретировать информацию по фактическим затратам
- Создает финансовые прогнозы и модели
- Имеет навыки письменного изложения
- Обладает навыками презентации
- Понимает финансовые отчеты
- Интерпретирует финансовые данные и идентифицирует тренды
- Анализирует подход к управлению финансами
- Формирует бюджет проекта
- Создает модель оценки затрат ресурсов в проекте
- Руководит разработкой и утверждает стратегию и планы управления стоимостью
- Разрабатывает и поддерживает системы управления стоимостью
- Проводит анализ, оценивает варианты и реагирует на изменения стоимости проекта

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Люди 5: Лидерство
- Люди 8: Творческий подход
- Люди 9: Переговоры
- Люди 10: Ориентированность на результаты

Ключевые показатели компетентности

4.5.7.1. Оценивает стоимость проекта

Описание

Профессионал оценивает (или вычисляет, если это возможно) затраты на выполнение проекта. Он должен выявить и оценить все прямые затраты (трудозатраты, материалы, инвестиции, текущие операционные затраты, командировки, обучение) и косвенные затраты (накладные расходы, лицензии или даже стоимость упущенных возможностей).

Оценка стоимости осуществляется с помощью структурной декомпозиции затрат (она может быть разработана на основе структурной декомпозиции работ) или с помощью другого подходящего метода, позволяющего разбивать оцениваемые затраты на категории. В большинстве случаев оценка стоимости выполняется по принципу «сверху вниз» и опирается на опыт экспертов в данной области, исторические данные, результаты групповой оценки, применение техник «снизу вверх»



и других техник, используемых в данной области. Вычисляя стоимость проекта, профессионал также должен опираться на нормативные стандарты затрат в данной области — это позволит делать более точные вычисления (например, стандарты вычисления затрат в строительстве). Кроме того, необходимо выбирать технику вычисления затрат, соответствующую специфике отрасли и типу предлагаемых товаров или услуг.

Критерии

- Определяет структуру стоимости и категории затрат.
- Выбирает подходящую технику вычисления стоимости (например, прямое вычисление).
- Определяет целевые показатели по стоимости после изучения соответствующих стандартов или внутренних правил.

4.5.7.2. Формирует бюджет проекта

Описание

Формирование бюджета проекта тесно связано с оценкой затрат. На основе оценки затрат профессионал определяет бюджет для соответствующего уровня структурной декомпозиции затрат. Прямая связь со структурой декомпозиции работ позволит видеть, когда и на что будут тратиться средства. Таким же образом может быть установлена связь между затратами и временными параметрами. Принимая во внимание тот факт, что в проекте наряду с расходами есть и доходы, можно осуществлять прогнозирование движения денежных средств даже на ранних стадиях проекта. Затраты должны быть связаны с временными параметрами проекта, чтобы можно было проверять достаточность финансирования и в случае возможного дефицита вносить соответствующие изменения. В бюджете проекта должны быть предусмотрены резервы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, рисков, претензий или перерасходования средств.

Критерии

- Формирует бюджетные планы.
- Разрабатывает бюджетные сценарии, учитывая статьи затрат.
- Предусматривает резервы в бюджете проекта.
- Фиксирует в бюджете сроки расходования и получения средств и в случае необходимости вносит изменения.
- Определяет окончательный бюджет проекта.

4.5.7.3. Обосновывает и «защищает» объемы финансирования проекта

Описание

Профессионал должен обеспечивать своевременное получение финансовых ресурсов для покрытия расходов проекта. При этом он должен следовать процессам, посредством которых в организации одобряется выделение финансовых средств (если эти процессы есть). На решение о выделении фондов могут влиять разные политические соображения. В этом случае он должен будет обосновывать объемы потребного финансирования проекта и «защищать» свои предложения перед возможными внутренними и внешними спонсорами. Хотя за обеспечение финансирования должен отвечать спонсор, обычно именно руководитель проекта определяет структуру его расходов и доходов.

Критерии

- Формирует и предлагает стратегии финансирования проекта.
- Определяет и предлагает возможные источники финансирования.
- Выполняет процессы получения одобрения внутри организации.
- Взаимодействует с возможными спонсорами, поддерживает с ними тесные контакты и может вести переговоры относительно выделения фондов.



4.5.7.4. Разрабатывает, создает и поддерживает систему управления стоимостью и финансами проекта

Описание

В проекте необходимо создать систему управления стоимостью и финансами проекта, чтобы в любое время можно было получить полное представление состоянии затрат и о финансовой ситуации проекта. Система управления стоимостью и финансами проекта связывает структуру затрат проекта, структуру затрат организации и календарный план проекта. Она включает не только процессы, но и роли и обязанности (например, утверждение оплаты). Продукт системы управления стоимостью и финансами проекта — это финансовые отчеты. Профессионал создает показатели управления эффективностью для мониторинга связи между затратами и прогрессом проекта (например, стоимость до завершения работ и освоенный объем). Эти показатели основываются на структуре затрат и организационной структуре проекта. В большинстве организаций управление стоимостью и финансами проекта тесно связано с финансовыми процессами организации. В проекте могут использоваться обязательные методы и инструменты (если они приняты в организации), но они должны адаптироваться под конкретные потребности проекта. Если таких обязательных методов и инструментов в организации нет, в проекте должна быть разработана и внедрена собственная система управления стоимостью и финансами.

Критерии

- Определяет процессы и систему руководства управления стоимостью и финансами проекта.
- Определяет финансовые показатели эффективности для проекта.
- Связывает структуру затрат проекта со структурой затрат организации (например, агрегируя отдельные работы в пакеты работ).
- Разрабатывает необходимые отчеты, соответствующие организационной структуре проекта и системе руководства проектной деятельностью организации.

4.5.7.5. Отслеживает финансовые показатели проекта, чтобы выявлять и корректировать отклонения от плана проекта

Описание

Цель финансового контроля — идентифицировать отклонения от плана и вовремя на них реагировать. Профессионал отслеживает планируемые и фактические затраты, обязательства и ожидаемые затраты проекта, а также денежные потоки. После анализа отклонений и их возможных причин он выполняет необходимые корректирующие действия. Планируемые затраты определяются на основании последней версии плана проекта (последний одобренный бюджет с внесенными изменениями). Фактические затраты определяются на основании данных мониторинга, осуществляемого командой проекта. Часто фактические данные предоставляются бухгалтерией организации. Это сведения по всем статьям затрат — трудозатратам, командировкам, счетам и другим обязательствам, указанным в соглашении о закупках и не зафиксированным в калькуляции затрат (транспортировка материалов, консультации и т. д.). Обязательства обычно тоже являются предметом контроля затрат. Обязательства — это еще не выплаченные деньги по заключенным договорам на закупку. Сравнение фактических и запланированных затрат является особенно информативным, когда затраты связываются с прогрессом проекта. Профессионал использует финансовые показатели эффективности для мониторинга связи между запланированными затратами, фактическими затратами, фактически выполненной работой и трендами проекта, например показатели освоенного объема: индекс выполнения сроков, индекс выполнения стоимости (индекс эффективности затрат) и т. д. То есть профессионал анализирует текущую эффективность проекта, контролируя финансовые ресурсы и управляя освоением бюджета. И наконец, он использует показатели эффективности для прогнозирования эффективности проекта в будущем. Если прогнозируется превышение бюджета, профессионал должен сообщить об этом ответственным лицам в руководстве организации и предложить корректирующий план.



Критерии

- Создает и оценивает отчеты по стоимости.
- Анализирует и интерпретирует финансовую ситуацию.
- Использует финансовые показатели эффективности для мониторинга и контроля проекта.
- Создает прогнозы эффективности проекта, основываясь на финансовых показателях.
- Сообщает о превышении бюджета и предлагает корректирующий план ответственным лицам, если это превышение выходит за пределы бюджетных резервов проекта.



4.5.8. Ресурсы

Определение

Этот элемент компетентности включает определение, приобретение, контроль и развитие ресурсов, необходимых для получения результата проекта. К ресурсам относятся люди, экспертные знания, средства производства, оборудование, материалы, инфраструктура, инструменты и другие активы, необходимые для выполнения действий по достижению целей проекта. Этот элемент компетентности включает определение стратегии приобретения и использования ресурсов с целью максимизации эффективности проекта, оптимальное использование ресурсов с учетом временных и финансовых ограничений, а также их постоянный мониторинг и контроль.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен обеспечить выделение необходимых ресурсов и правильно распределить их для достижения целей проекта.

Описание

Реализация целей проекта требует наличия определенных ресурсов. Управлять ресурсами — значит использовать правильный подход для определения и получения этих ресурсов. Профессионал должен осуществить назначение ресурсов на этапе планирования проекта и затем, на протяжении всего жизненного цикла проекта, постоянно их контролировать, внося в план необходимые коррективы. Необходимо убедиться, что назначаемые на проект специалисты обладают необходимой компетентностью, получили необходимую информацию, инструменты, прошли обучение для успешного выполнения своих функций в проекте. Поскольку потребность в ресурсах и их доступность постоянно меняются, процесс обеспечения проекта ресурсами должен быть непрерывным или регулярным.

Профессионалу часто приходится вести переговоры с постоянной организацией или внешними поставщиками услуг, чтобы получать необходимые ресурсы. Иногда в проектах возникают проблемы с получением ресурсов вследствие неожиданных событий — сокращения финансирования, проблем с эффективностью, отказом оборудования, погоды, трудовых конфликтов и т. д. В этом случае может понадобиться изменение календарных планов и перераспределение ресурсов, задействованных в текущих или последующих действиях, особенно если эти события влияют на критические работы. Соответственно, необходимо создать процедуры для идентификации таких неожиданных событий и максимально быстрого внесения необходимых изменений.

Знания

- Методы назначения ресурсов
- Оценка ресурсов
- Техники определения и расчета загрузки ресурсов
- Управление компетентностью
- Процессы закупок, концепции поставок и потребностей
- Обучение

Умения и навыки

- Планирование, назначение ресурсов и управление ими
- Идентификация и классификация различных способов работы
- Разработка матрицы навыков — идентификация навыков и документирование пробелов в навыках отдельных специалистов
- Приоритизация и назначение ресурсов при одновременном наличии нескольких приоритетных задач



Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Контекст 5: Культура и ценности
- Люди 5: Лидерство
- Люди 6: Командная работа
- Люди 8: Творческий подход
- Люди 9: Переговоры

Ключевые показатели компетентности

4.5.8.1. Разрабатывает стратегический план ресурсов проекта

Описание

Стратегический план ресурсов устанавливает, кто и в какой мере несет ответственность за определение состава, назначение, развитие и высвобождение ресурсов. Эта ответственность может возлагаться на руководителя программы (если проект входит в состав программы), на участвующие организации, на менеджеров ресурсов. Стратегический план ресурсов должен соответствовать расписанию проекта. Профессионал разрабатывает, структурирует, оценивает план и изменяет его в случае необходимости.

Критерии

- Идентифицирует требования к ресурсам, основываясь на прогнозах.
- Собирает сведения о существующих и доступных ресурсах.
- Рассматривает и анализирует возможности организации с точки зрения наличия ресурсов и идентифицирует тренды.
- Согласует стратегический план ресурсов с процессами организации или процессами управления портфелем проектов.

4.5.8.2. Определяет качество и количество необходимых ресурсов

Описание

Опираясь на стратегический план ресурсов, профессионал должен идентифицировать, какие ресурсы (типы, количество и качество) необходимы для успешного достижения результатов проекта. Ресурсы — это люди, экспертные знания, средства производства, оборудование, материалы, инфраструктура, инструменты, нефинансовые активы или услуги. После оценки потребности в ресурсах выполняется более детальный анализ для определения того, когда понадобятся ресурсы, какого качества и в каком количестве. В результате может быть разработан детальный план(ы) привлечения и использования ресурсов.

Критерии

- Описывает ресурсы, необходимые в проекте.
- Разрабатывает план ресурсов (основываясь на детальном плане проекта).
- Определяет количество и качество необходимых ресурсов.



4.5.8.3. Определяет возможные источники ресурсов и договаривается об их выделении

Описание

После определения состава необходимых ресурсов следует идентифицировать их подходящих поставщиков. Ресурсы могут быть получены внутри организации или у третьих сторон. Во многих организациях существуют правила получения ресурсов, которым необходимо следовать. Профессионал должен задействовать формальные и неформальные связи, особенно когда речь идет о принятии решения «сделать или купить». Чтобы определить возможные источники ресурсов, а потом сделать правильный выбор, профессионал должен хорошо знать организацию, а также рынок ресурсов. Процесс назначения внутренних ресурсов серьезно отличается от процесса получения ресурсов из внешних источников. В то время как получение ресурсов внутри организации — это вопрос их доступности и качества, в случае с внешними ресурсами необходимо согласовывать затраты на их приобретение.

Критерии

- Принимает решение «сделать или купить».
- Создает и оценивает варианты получения ресурсов.
- Определяет стратегию получения ресурсов.
- Взаимодействует с поставщиками ресурсов.
- Ведет переговоры относительно доступности ресурсов.

4.5.8.4. Назначает и распределяет ресурсы в соответствии с определенными потребностями

Описание

Назначение ресурсов — это направление их на выполнение определенных проектов или действий. Это в дальнейшем позволяет осуществлять мониторинг, контроль и управление ресурсами, получаемыми результатами и связанными затратами. В целом назначение ресурсов тесно связано с календарным планированием проекта. Изменения в календарном плане и изменения в доступности или качестве ресурсов часто влияют друг на друга. При назначении людей необходимо учитывать особенности их характера, поскольку разные люди работают с разной производительностью и обучаются с разной скоростью. Ресурсы, полученные в проект по договору, должны распределяться в соответствии с потребностями и стратегическим планом ресурсов. При этом необходимо выполнять условия договора. В случае возникновения конфликта ресурсов необходимо рассмотреть все варианты и найти наилучший способ удовлетворения всех потребностей, основываясь на приоритетности и срочности задач или других критериях.

Необходимо разработать и реализовать действия, направленные на избежание дефицита ресурсов. Надо уметь организовать распределение ресурсов и вносить изменения в случае необходимости. Это относится не только к тем ресурсам, за которые профессионал несет прямую ответственность, но и за те, что являются критически важными для достижения выгод проекта и при этом находятся под юрисдикцией других сторон (это определяется стратегическим планом ресурсов).

Критерии

- Связывает ресурсы со структурой проекта.
- Создает календарный план выполнения работ (или списки задач) для ресурсов.
- Занимается разрешением ресурсных конфликтов.



4.5.8.5. Оценивает использование ресурсов и выполняет необходимые корректирующие действия

Описание

Для обеспечения успешного и качественного использования ресурсов необходимо вести контроль за их ключевыми параметрами. Этот процесс во многом связан с систематическим получением и анализом показателей производительности ресурсов. По результатам анализа (выявлена недооценка либо переоценка производительности ресурса в ходе планирования) могут быть предприняты корректирующие действия.

Профессионал также должен регулярно оценивать качество и доступность назначенных ресурсов. В случае использования внешних ресурсов могут потребоваться консультации с поставщиками ресурса для улучшения ситуации или даже его замены. При необходимости повысить производительность человеческих ресурсов может потребоваться их обучение или коучинг. В этом случае такие вопросы придётся согласовывать с поставщиками ресурсов. Профессионал несет ответственность за распределение и перераспределение критических ресурсов, даже тех, которые не находятся в его прямом подчинении.

Критерии

- Систематически подходит к оценке использования ресурсов.
- Создает возможности для совершенствования компетентности/навыков.
- Решает проблему недостатка навыков вместе с членом команды и его линейным руководством.



4.5.9. Закупки

Определение

Закупки — это процесс покупки или получения товаров и/или услуг у внешних сторон. Он включает все процессы от планирования закупок до их совершения и администрирования договоров. В центре этого процесса находятся поставщики, не относящиеся к родительской организации — здесь речь идет о приобретении ресурсов (людей, инструментов, материалов и компонентов), которые нельзя получить внутри организации. Этот элемент компетентности также включает выбор оптимального способа закупки, который должен соответствовать долгосрочной цели покупателя и организации-поставщика (партнерство, совместное предприятие и т. д.). Выбор того или иного способа может означать использование общих фондов, знаний и т. д., а также может повлечь за собой риск провала на рынке.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен получать максимальную ценность в результате взаимодействия с выбранными поставщиками или партнерами и, соответственно, создавать максимальную ценность для покупателя и организации-заказчика проекта.

Описание

Процесс закупки позволяет организации приобретать необходимые ресурсы, которыми эта организация не обладает или не может создать сама (по крайней мере, в нужных количествах). Политики закупок часто устанавливаются в организации сверху вниз. Если закупки в проекте имеют значительный объем и/или необходимо произвести закупку широкой номенклатуры товаров и/или услуг, то этот процесс должен быть задокументирован так, чтобы в нем отражались, по меньшей мере, следующие сведения:

- Типы договоров, которые будут использоваться.
- Роли и обязанности.
- Процедуры выбора поставщиков.
- Правила привлечения субподрядчиков.

Управление закупками в проекте часто осуществляется специалистами профильных подразделений, назначаемых в проект. Закупки на уровне программы или портфеля проектов выполняются силами профильных подразделений (юридическое (правовое) подразделение, финансовое подразделение и проч.). При совершении поставок необходимо учитывать стратегические соображения, такие как обеспечение устойчивого развития, стоимость жизненного цикла и уменьшение накладных расходов за счет формирования хороших отношений с поставщиками, партнерами и покупателями, а также связанные с этим риски и возможности. Для каждого предмета закупки выполняется процесс, включающий определение потребностей закупки, выявление возможных партнеров или поставщиков и получение технических и финансовых предложений от них, выбор предпочтительного поставщика или партнера и проведение с ним переговоров, заключение и администрирование договора, совершение закупки и закрытие договора. Как непрямые закупки часто рассматривают инвентаризацию, ликвидацию и другие схожие функции. Объем усилий, затрачиваемых на выполнение каждого из этих шагов, должен соответствовать размеру и сложности закупаемого объекта.

Иногда закупкой считается обмен товарами или услугами между подразделениями одной организации. В таких случаях эти подразделения нужно рассматривать как независимые стороны и контролировать этот процесс так же, как и обычные закупки.



Знания

- Стратегии поиска ресурсов
- Анализ «сделать или купить»
- Методологии развития поставщиков
- Политики, процедуры и практики организации в области совершения поставок
- Методы осуществления поставок (например, запрос о предоставлении информации, запрос на предложение, запрос котировок)
- Типы договоров (например, договор с фиксированной ценой, договор типа «время и материалы», договор типа «издержки плюс фиксированное вознаграждение»)
- Процессы, методы и инструменты управления претензиями
- Процедуры и практики проведения тендеров
- Знание договорного законодательства
- Условия договоров
- Управление цепочкой поставок

Умения и навыки

- Тактическое ноу-хау в сфере поставок
- Навыки проведения презентаций
- Администрирование договоров

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Контекст 5: Культура и ценности
- Люди 4: Отношения и вовлечение
- Люди 5: Лидерство
- Люди 8: Творческий подход
- Люди 9: Переговоры

Ключевые показатели компетентности

4.5.9.1. Согласовывает потребности, варианты и процессы поставок

Описание

Идентификация потребностей и вариантов — это процесс определения того, какие ресурсы и услуги необходимо закупить или по каким аспектам проекта нужно найти партнеров. Такая необходимость может возникнуть из-за отсутствия или недостаточности внутренних ресурсов, или это может быть сознательный выбор использовать внешние ресурсы (стратегия «сделать или купить»).

Необходимо согласовать варианты, способы, требования к осуществлению закупок, тендерные документы и критерии отбора. Профессионал управляет этим процессом, часто в тесном сотрудничестве со специализированным подразделением организации (или делегирует этот процесс специализированным подразделениям организации или руководству), обеспечивает доступность актуальной информации и информирует внутренние и внешние заинтересованные стороны.

Критерии

- Определяет основания (исходя из потребностей) для совершения закупок или поиска партнеров.
- Готовит, создает или собирает необходимую информацию для специалистов по закупкам.
- Формирует тендерные документы и определяет критерии выбора поставщика, исходя из потребностей.
- Поддерживает процессы и процедуры подготовки к осуществлению закупок.



4.5.9.2. Участвует в оценке и выборе поставщиков и партнеров

Описание

Профессионал обеспечивает идентификацию, оценку и отбор организаций-партнеров и/или других экспертов, поставщиков или партнеров. Во время процесса отбора используются утвержденные тендерные документы и критерии отбора (если ни один из поставщиков не соответствует этим документам или критериям отбора, они переформулируются). Тендерные документы и критерии отбора могут регулироваться законодательством (как в романо-германских странах). Сам процесс отбора часто состоит из нескольких шагов, таких как запрос о предоставлении информации, запрос на предложение и запрос котировок. Если в рамках процесса осуществления закупок создаются модели партнерства и проводится тендер, профессионал должен тщательно выполнять все шаги процесса, чтобы гарантировать выбор лучших партнеров.

Критерии

- Объявляет запрос котировок (тендер), в случае необходимости вместе с отделом закупок.
- Определяет шаги процесса отбора поставщиков.
- Определяет и разъясняет содержание тендерных документов.
- Обеспечивает соответствие формальным требованиям к проведению закупок (международным, национальным и отраслевым).
- Оценивает специфику закупок и предлагает модели партнерства (совместное предприятие, долгосрочное партнерство и т. д.).

4.5.9.3. Участвует в обсуждении условий договора, которые должны соответствовать целям проекта

Описание

После выбора поставщика может начаться переговорный процесс, в ходе которого обсуждаются условия договора. Профессионал контролирует этот процесс, проверяет наличие полномочий у переговорщиков, в тесном сотрудничестве с подразделением закупок и юридическим подразделением.

Договоры могут отличаться по форме, уровню детальности, длительности, условиям, штрафным санкциям, юрисдикции и многим другим аспектам. Профессионал должен следить за тем, чтобы все эти аспекты соответствовали целям проекта и организации.

Если ожидается, что переговоры будут сложными и длительными, может заключаться преддоговорное соглашение, чтобы можно было начинать предварительные работы.

Критерии

- Назначает ответственных за проведение переговоров и определяет цели переговоров.
- Понимает разницу между формами договоров и то, как это может повлиять на проект.
- Знает условия договоров и анализирует их влияние на проект.
- Ведет переговоры относительно цены, доступности и кастомизации, а также графика закупок.



4.5.9.4. Контролирует выполнение договоров, решает проблемы и в случае необходимости требует возмещения ущерба

Описание

После заключения договора с поставщиком или партнером профессионал должен постоянно контролировать своевременность и корректность выполнения его условий. В случае невыполнения условий договора профессионал должен предпринять корректирующие действия, а в случае необходимости эскалировать (передать) эту проблему на соответствующий уровень организации. В случае невыполнения одного или нескольких условий договора (время закупки, качество и т. д.), профессионал должен предпринять корректирующие действия и по возможности решить эту проблему. Для этого он может воспользоваться разными техниками — от мягких уведомлений до серьезных предупреждений о возможном пересмотре условий договора. Профессионал должен умело выбирать технику, наиболее подходящую ситуации. Если и после этого действия партнера не меняются в сторону улучшения ситуации, профессионал должен принять сам или предложить руководству организации решение о применении штрафных санкций или пересмотре условий договора. Возможно, для разрешения этой ситуации придется обращаться в суд или привлекать юристов. В этом случае профессионал должен обязательно проконсультироваться с руководством, чтобы обеспечить соответствие решения долгосрочной стратегической политике организации в области осуществления закупок.

Критерии

- Обеспечивает реализацию выполнения договоров.
- Выявляет случаи несоблюдения условий договора.
- Выполняет корректирующие действия в случае несоблюдения условий договора (договаривается, повторно проводит переговоры и т. д.).
- Привлекает — если возникают сложности во время повторных переговоров — юридическое (правовое), логистическое, закупочное, финансовое подразделения организации.
- Обсуждает спорные моменты и работает с претензиями со стороны поставщиков.
- Закрывает договор в случае возникновения угрозы для проекта или по выполнении всех обязательств по договору.



4.5.10. Планирование и контроль

Определение

В соответствии с концепцией проекта (высокоуровневым общим планом) все элементы проекта включаются в сбалансированный детальный план, выполнение которого контролируется. План следует регулярно обновлять, учитывая изменения, происходящие в проекте или в его окружении. Также следует регулярно адаптировать и совершенствовать средства контроля, чтобы профессионал всегда мог контролировать проект.

Цель

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен создавать и поддерживать сбалансированное и целостное представление об управлении проектом. Обеспечение сбалансированности, последовательности и эффективности в реализации проекта жизненно важно для достижения согласованных результатов.

Описание

Планирование и контроль — это элемент компетентности, включающий консолидацию информации, подготовку и принятие управленческих решений по проекту в целом. Детальное описание процессов и действий, обеспечивающих планирование и контроль в различных функциональных областях управления проектами, осуществлено в других элементах компетентности. В данном элементе компетентности они рассматриваются интегрированно, в своей неразрывной взаимосвязи, как это зафиксировано в архитектуре проекта, разработанной и представленной в общем (концептуальном) плане проекта. Базовый циклический процесс включает в себя следующие шаги: планирование, выполнение, мониторинг, корректировка плана или корректировка выполнения.

Важным фокусом управления проектами является планирование и мониторинг. Необходимо получить и свести воедино информацию, набрать команду и принять необходимые решения по проекту. Профессионал должен определиться с тем, как планировать и вести процесс управления проектом, а также как масштабировать этот процесс в зависимости от ситуации. Для этого нужно выбрать правильный стиль управления, определить, какие задачи и в каком объеме делегировать, и т. д. Вся эта информация фиксируется в одном или нескольких документах (видение, дорожная карта, план и т. д.), которые необходимо обсудить и принять.

После определения всех этих аспектов необходимо создать процессы мониторинга. Эти процессы позволяют на регулярной основе собирать информацию о прогрессе, финансах и использовании ресурсов проекта и оценивать ее на предмет выполнения базового (общего) плана, стандартов по качеству и других стандартов, требований заинтересованных сторон и т. д. Важной составляющей компетентности является способность регулярно предоставлять отчетность (нижние уровни отчитываются перед руководителем проекта, руководитель проекта отчитывается перед заинтересованными сторонами).

Все усилия в рамках управления проектом должны быть регулярно проанализированы и оценены — это позволяет поддерживать непрерывный процесс обучения в организации. Результаты оценки могут показать необходимость изменений. Заранее определенный и прозрачный процесс управления изменениями — это еще один важный элемент управления проектом. После правильного завершения фазы проекта необходимо произвести оценку и подготовить отчет с описанием результатов, оценкой успешности и полученного опыта.

Знания

- Переход от фазы к фазе / от этапа к этапу
- Отчетность
- Офис управления проектом
- Цикл Деминга (планирование — действие — проверка — корректировка)
- Запросы на изменения
- Управление по целям
- Управление по исключениям
- Анализ полученного опыта
- Планирование фазы/этапа/спринта/релиза
- Решение о выделении фондов и решение «сделать или купить»



- Отчеты об исключениях
- Отчеты о проблемах
- План управления проектом
- Оценка проекта (фазы)
- Прекращение проекта
- Органы, принимающие решения

Умения и навыки

- Совещания по контролю прогресса
- Управление изменениями
- Отчетность
- Переговоры по запросам на изменения
- Семинар по запуску проекта (стартовое совещание, проектная мастерская)
- Итоговое совещание по проекту
- Управление проблемами
- Управление изменениями
- Анализ освоенного объема
- График смещения сроков

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 1: Стратегия
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Люди 5: Лидерство
- Люди 7: Конфликты и кризисы
- Люди 8: Творческий подход
- Люди 9: Переговоры

Ключевые показатели компетентности

4.5.10.1. Запускает проект, разрабатывает и согласовывает план управления проектом

Описание

Первая фаза проекта очень важна, поскольку во время нее закладывается основа для успеха проекта. Эта подготовительная фаза часто характеризуется неопределенностью, поскольку информации еще нет или она является поверхностной. Требования заинтересованных сторон можно определить только приблизительно, их ожидания нередко являются нереалистичными, невозможными для выполнения в намеченные сроки. Во время этой фазы нужно постараться умерить чрезмерный оптимизм и нездоровый энтузиазм заинтересованных сторон, если он наблюдается, и приблизить их ожидания к реальности. Шансы на успех проекта можно увеличить за счет проактивного управления проектом, хорошо подготовленного и эффективно проведенного совещания по запуску, и привлечения к проекту внимания правильных людей. До стартового совещания могут проводиться семинары по запуску проекта, на которых следует сфокусироваться на разработке устава проекта и подготовке плана управления проектом, определении ролей в команде и ключевых событий (вех) проекта.

Профессионал готовит к запуску и планирует проект. Имея заранее определенную общую структуру проекта, он собирает, анализирует, оценивает и приоритизирует информацию от заинтересованных сторон и экспертов, чтобы усовершенствовать свой подход и создать всесторонний план управления проектом. Этот план должен основываться на информации о требованиях и качестве, согласованных будущих результатах и ограничениях, организации и структурах коммуникации, необходимых ресурсах и бюджете, основных рисках и т. д. В итоге план должен быть согласован и утвержден, выделены необходимые ресурсы и инициирован запуск проекта и его выполнение.



Критерии

- Организует процесс запуска проекта.
- Собирает всю необходимую информацию от заинтересованных сторон и экспертов.
- Анализирует, оценивает и приоритизирует информацию по проекту.
- Организует и проводит совещание по запуску проекта.
- Готовит устав проекта и/или план управления проектом и согласовывает его/их.
- Готовит и согласовывает план действий по управлению проектом.
- Выполняет инициацию проекта и готовит его к переходу в следующую фазу.

4.5.10.2. Иницирует переход в следующую фазу проекта и управляет этим процессом

Описание

После принятия решения о финансировании и продолжении проекта, запуск следующей фазы (и всех последующих) осуществляется с учетом следующей информации:

- Цель(-ли) предстоящей фазы.
- Необходимые организационные изменения.
- Необходимость подтвердить или изменить устав и планы управления проектом.

При этом необходимо обновить детальный календарный план, планы затрат и ресурсов, реестр рисков и, возможно, ожидаемые выгоды (экономическое обоснование). В зависимости от размера и сложности проекта стартовое совещание является действенным инструментом вовлечения участников проекта и информирования их о требованиях и целях проекта (или фазы). Это совещание (или отдельный семинар) также может быть использовано для разработки структурных декомпозиций, планирования, формирования назначений проекта и т. д.

Критерии

- Организует управление процессом выполнения проекта.
- Определяет цели и результаты следующей фазы (фаз).
- Управляет переходом от фазы к фазе.
- Организует и проводит стартовое совещание.

4.5.10.3. Контролирует исполнение проекта и при необходимости предпринимает действия по исправлению ситуации

Описание

Контроль проекта базируется на его целях, планах и договорах. Профессионал в ходе контроля проекта измеряет фактическое исполнение и определяет прогресс проекта, сравнивает его с базовым (исходным) планом, выявляя образовавшиеся отклонения, после чего, при необходимости, планирует и предпринимает корректирующие действия. Обычно контроль осуществляется посредством оценки достижения заранее определенных целей — для этого измеряются результаты деятельности и корректируются отклонения (диагностический контроль). При существенной доле неопределенности проекта её можно снизить путем получения от участников проектной команды обратной связи и рекомендаций по корректировке процесса управления (интерактивный контроль). Контроль и отчетность выполняются для текущего периода и позволяют создать прогноз для некоторого количества будущих периодов. Интегрированная система контроля и отчетности проекта должна охватывать цели и соответствующие им критерии успешности для каждой фазы проекта и требований каждой заинтересованной стороны.

Критерии

- Определяет цикл контроля выполнения проекта.
- Описывает средства и методы, которые можно использовать для контроля выполнения проекта.
- Измеряет выполнение и прогресс проекта.



4.5.10.4. Отчитывается о прогрессе проекта

Описание

Отчетность содержит информацию о статусе проекта (стоимость, время, ресурсы, риски и возможности, ограничения и т. д.) для текущей и предыдущих фаз, а также прогноз на следующие фазы вплоть до завершения проекта. Отчетность — это периодические устные и письменные отчеты членов команды и лидеров команд перед руководителем проекта о статусе и прогнозах, а также отчеты руководителя проекта перед заинтересованными сторонами (совет директоров или управляющий/руководящий совет/комитет проекта). Отчетность — это также результаты финансовых аудитов и обзоры проекта. Если руководитель проекта и/или его команды достаточно опытные специалисты, то для ключевых заинтересованных сторон может быть вполне достаточно отчетов «по исключительным ситуациям». Это означает, что отчеты создаются только в тех случаях, когда происходит что-то важное, а отслеживание с помощью регулярного представления и обновления отчетов о статусе не требуется.

Критерии

- Создает структуру отчетности (что, когда, как часто, как и т. д.).
- Создает отчет о прогрессе.
- Создает отчет о прогнозе.
- Создает отчет о переходе в следующую фазу.

4.5.10.5. Оценивает, согласовывает и реализует изменения в проекте

Описание

В проектах часто потребность в изменениях вызывается непредвиденными событиями или поменявшимися обстоятельствами. В некоторых случаях приходится изменять с поставщиками или заказчиком спецификации (техническое задание) или условия договора. Профессионал должен осуществлять мониторинг изменений на предмет их соответствия первоначальным целям проекта, перечисленным в технико-экономическом обосновании и/или уставе проекта. В начале проекта он должен согласовать процесс управления изменениями с соответствующими заинтересованными сторонами. Предпочтительно создавать формальный и проактивный процесс управления изменениями, позволяющий предвидеть необходимость изменений, а не процесс, позволяющий реагировать только тогда, когда потребность в изменении становится очевидной.

Изменение содержания проекта или технических характеристик результата осуществляется посредством формального, заранее определенного процесса. Процесс реализации изменений включает все шаги, вытекающие из необходимости изменения или идентификации новой возможности: это согласование процесса принятия решений о реализации изменений, согласование необходимости изменения, принятие решения об одобрении изменения и его реализации. Это относится ко всем видам изменений. Процесс управления изменениями включает идентификацию, описание, классификацию, оценку, одобрение или отклонение, реализацию и верификацию изменений в соответствии с юридическими и другими соглашениями. Любая сторона может сделать запрос на изменение. Необходимо управлять как предложенными, так и одобренными изменениями, а также информировать о них все заинтересованные стороны. В процессе управления изменениями необходимо принимать во внимание их прямое и косвенное влияние на проект в целом и на его окружение — оценивать воздействие изменений на результаты, конфигурацию, расписание, стоимость, финансовый план и риски проекта в сравнении с базовым планом. После одобрения изменений профессионал должен соответственно обновлять план проекта.

Критерии

- Организует процесс управления изменениями.
- Создает отчеты об исключениях или отчеты об изменениях.
- Изменяет содержание проекта.



4.5.10.6. Закрывает и оценивает фазу проекта

Описание

Процесс закрытия выполняется по итогам завершения проекта или фазы проекта после создания соответствующих результатов. Формальный процесс закрытия необходимо выполнять для каждой фазы проекта и подпроекта, в том числе осуществлять оценку и формировать итоговую документацию, проверять достижение целей и удовлетворение ожиданий заказчика. Во время закрытия фазы проекта следует заново оценить план следующей фазы (фаз) проекта и передать все проблемы, требующие разрешения, соответствующим органам для принятия решения.

Если был подписан официальный договор, в процессе закрытия подрядчик сдает работы владельцу проекта. После этого начинается гарантийный срок и производятся окончательные расчеты. Необходимо создать передаваемую заказчику (исполнительную или исполнительно-техническую) документацию и провести обучение тех, кто будет использовать результаты проекта. Это очень важно для реализации выгод, которые должны быть получены по итогам проекта.

Затем следует оценить результаты проекта и полученный опыт, задокументировать извлеченные уроки, чтобы их можно было использовать в будущих проектах. Кроме того, нужно официально освободить от обязанностей членов команды проекта, чтобы их можно было назначить на другие работы и задачи в организации.

Критерии

- Организует процесс закрытия проекта.
- Организует и проводит закрывающее совещание.
- Организует полную оценку проекта.
- Готовит отчет о полученном опыте.



4.5.11. Риски и возможности

Определение

Данный элемент компетентности включают идентификацию и оценку рисков и возможностей в проектах, планирование мер реагирования, а также реализацию и контроль исполнения соответствующих мероприятий. Управление рисками и возможностями обеспечивает информационную поддержку принятия ответственными лицами осознанных решений в условиях неопределённости, позволяя оценивать, приоритизировать и выбирать лучшие из возможных действий. Управление рисками и возможностями — это постоянный процесс, осуществляющийся на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен распознавать и эффективно работать с рисками и возможностями, в том числе разрабатывать общие стратегии, на основе которых предлагать необходимые мероприятия по реагированию.

Описание

Риски (отрицательные эффекты) и возможности (положительные эффекты) оцениваются по их способности повлиять на реализацию целей проекта. На первом этапе рекомендуется понять, какие общие стратегии позволят наилучшим образом работать с рисками и возможностями в данном проекте и при этом будут соответствовать корпоративным стратегиям. После этого в рамках общего процесса управления рисками и возможностями выполняется идентификация и оценка рисков и возможностей, затем разрабатывается и реализуется план реагирования на риски. План реагирования на риски должен разрабатываться и осуществляться в соответствии с выбранными общими стратегиями управления рисками и возможностями. Профессионал отвечает за вовлечение членов команды проекта в процесс управления рисками и возможностями и должен поддерживать их заинтересованность в этом процессе — команда должна быть внимательной к рискам и возможностям. Он также должен вовлекать в этот процесс другие заинтересованные стороны и привлекать к работе экспертов в данной области каждый раз, когда это необходимо.

Знания

- Стратегии управления рисками и возможностями
- Планы на случай непредвиденных обстоятельств, резервные планы
- Резервы финансовых средств и времени на случай непредвиденных обстоятельств
- Ожидаемое стоимостное выражение
- Инструменты и техники качественной оценки рисков и возможностей
- Инструменты и техники количественной оценки рисков и возможностей
- Стратегии и планы реагирования на риски и возможности
- Техники и инструменты идентификации рисков и возможностей
- Планирование сценариев
- Анализ чувствительности
- Анализ сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ)
- Подверженность рискам, аппетит к рискам, неприятие рисков и толерантность к рискам
- Риски проекта/программы, риски и возможности бизнеса
- Остаточные риски
- Вероятность, влияние и близость (по времени) рисков и возможностей
- Владельцы риска и возможностей
- Реестр рисков и возможностей
- Источники рисков и возможностей



Умения и навыки

- Техники идентификации рисков и возможностей
- Техники оценки рисков и возможностей
- Разработка планов реагирования на риски и возможности
- Внедрение, мониторинг и контроль планов реагирования на риски и возможности
- Внедрение, мониторинг и контроль общих стратегий управления рисками и возможностями
- Метод Монте-Карло
- Дерево принятия решений, например диаграмма Ишикавы

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 1: Стратегия
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила
- Контекст 4: Власть и интересы
- Люди 5: Лидерство
- Люди 7: Конфликты и кризисы
- Люди 8: Творческий подход

Ключевые показатели компетентности

4.5.11.1. Разрабатывает и внедряет системы управления рисками

Описание

Профессионал проектирует, разрабатывает и внедряет систему управления рисками и возможностями с целью обеспечения последовательного и систематического управления рисками и возможностями на протяжении всего жизненного цикла проекта. В рамках системы управления рисками и возможностями определяются методы, с помощью которых будет осуществляться идентификация, категоризация, оценка и реагирование на риски и возможности. Кроме того, эта система должна соответствовать политике организации в области управления рисками и международным, национальным и отраслевым стандартам. Если проект является частью программы или портфеля, в рамках системы управления рисками и возможностями необходимо определить, кто отвечает за работу с рисками и возможностями, кому их можно передать и каковы пути их передачи и эскалации на верхние уровни управления.

Критерии

- Определяет модели для управления потенциальными рисками и возможностями.
- Разрабатывает систему управления рисками и возможностями, соответствующую политике организации и международным стандартам.
- Обеспечивает последовательное применение системы управления рисками и возможностями.

4.5.11.2. Идентифицирует риски и возможности

Описание

Профессионал отвечает за идентификацию всех источников рисков и возможностей, а также за вовлечение в этот процесс других участников проекта и внешних экспертов. В проекте может быть множество источников рисков и возможностей, как внутренних, так и внешних. Профессионал должен использовать различные методы и средства для идентификации рисков и возможностей — задокументированный опыт прошлых проектов, специализированную литературу, иерархические структуры рисков и возможностей, интерактивные совещания с членами команды, заинтересованными сторонами и экспертами в данной области. В процессе идентификации выявляются не только риски, но также и возможности, например удешевление, ускорение проекта, повышение качества конечного результата. Поскольку окружение проекта меняется с течением времени, идентификация рисков и возможностей должна осуществляться на протяжении всего периода реализации проекта.



Критерии

- Определяет и описывает разные источники рисков и возможностей, а также разницу между ними.
- Идентифицирует риски и возможности.
- Документирует риски и возможности в реестре.

4.5.11.3. Оценивает вероятность и влияние рисков и возможностей

Описание

Профессионал отвечает за оценку идентифицированных рисков и возможностей. Оценка рисков и возможностей может быть качественной или количественной. В идеале следует выполнять оба вида оценки и регулярно проводить повторную оценку рисков и возможностей. Качественная оценка может включать всесторонний анализ источников идентифицированных рисков и/или возможностей; а также анализ условий и влияния. Как пример можно привести сценарное планирование.

Количественные оценки основаны на расчетах с учетом вероятности наступления рисков события и оценки его влияния на проект, они позволяют перевести влияние случайных факторов в количественные показатели. Количественная оценка дает численные значения, связанные с вероятностью реализации рисков и возможностей и их влиянием на проект. В качестве примеров распространённых методов количественной оценки рисков и возможностей можно привести метод Монте-Карло и дерево принятия решений.

Критерии

- Участвует в качественной оценке рисков и возможностей.
- Участвует в количественной оценке рисков и возможностей.
- Создает и интерпретирует дерево принятия решений для рисков и возможностей (с ожидаемыми последствиями).

4.5.11.4. Выбирает стратегии и внедряет планы реагирования на риски и возможности

Описание

Профессионал отвечает за выбор и реализацию максимально эффективных мер реагирования на все идентифицированные риски и возможности. Для этого он должен оценить возможные типы мер реагирования и выбрать максимально эффективные или самые подходящие. В случае возникновения риска могут применяться следующие меры реагирования:

- Избежать риска — принять решение не начинать или не продолжать действие, вызывающее риск.
- Принять или увеличить риск для получения возможности.
- Избавиться от источника риска.
- Изменить вероятность наступления рисков события.
- Изменить последствия риска.
- Разделить риск с другой стороной или сторонами (в том числе через заключение договоров и страхованием рисков).
- Принять риск с учетом всей полученной информации.
- Подготовить и реализовать план на случай непредвиденных обстоятельств.

В случае возникновения возможности могут применяться следующие меры реагирования:

- Избавиться от неопределенности, приняв решение о реализации возможности (использовать возможность).
- Разделить возможность с третьей стороной, которая сможет использовать ее более умело и выгодно (разделить возможность).
- Увеличить вероятность и/или влияние возможности за счет идентификации и максимизации ключевых факторов возможности (усилить возможность).
- Не принимать никаких специальных мер (игнорировать возможность).



В случае принятия решения о неприемлемости риска или об использовании возможности необходимо разработать план реагирования на риск или план использования возможности. Часто даже после реализации мер реагирования остается остаточный риск, которым необходимо управлять.

Критерии

- Описывает разные методы и средства реализации выбранной общей стратегии управления рисками и возможностями.
- Оценивает меры реагирования на риски и возможности, в том числе их сильные и слабые стороны.
- Оценивает альтернативные методы и средства реализации плана реагирования на риски и возможности.
- Согласовывает план по ресурсам и их компетентности для реализации мер реагирования.
- Внедряет план реагирования на риски и использования возможности и информирует о нем.

4.5.11.5. Оценивает и отслеживает риски, возможности и меры реагирования

Описание

После реализации соответствующих мер реагирования на риски и возможности (в том числе, возможно, назначения владельцев рисков и возможностей для всех или некоторых из них) необходимо осуществлять мониторинг этих рисков и возможностей. Периодически следует проводить повторную оценку рисков и возможностей, а также адекватности выбранных мер реагирования. Степень вероятности и/или степень воздействия риска или возможности могут меняться с течением времени, может появляться новая информация, возникать новые риски и возможности — соответственно, ранее предложенные меры реагирования могут терять актуальность. Периодически профессионал должен проводить повторную оценку и общих стратегий управления рисками и возможностями. Управление рисками и возможностями должно осуществляться не время от времени, а непрерывно, поскольку любое действие может содержать в себе те или иные риски.

Критерии

- Отслеживает и контролирует внедрение и выполнение плана реагирования на риски и возможности.
- Информировывает заинтересованные стороны о рисках и возможностях и об адекватности выбранных мер реагирования.



4.5.12. Заинтересованные стороны

Определение

Данный элемент компетентности включает идентификацию, анализ, вовлечение и управление отношениями и ожиданиями всех заинтересованных сторон проекта. Заинтересованные стороны — это все люди, группы или организации, участвующие в проекте, влияющие на проект или находящиеся под его влиянием, заинтересованные в выполнении проекта или в его результате. Сюда же входят спонсоры, клиенты и пользователи, поставщики/субподрядчики, участники альянсов и партнеры, а также представители других проектов, программ или портфелей. Вовлечение заинтересованных сторон — это процесс, включающий постоянное отслеживание изменений состава, интересов, влияния на проект, а также реагирование на эти изменения. Вовлечение заинтересованных сторон также может включать создание стратегических союзов с целью создания новых производственных мощностей и возможностей, а также разделения рисков, возможностей и выгод.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен управлять интересами, влиянием и ожиданиями заинтересованных сторон и вовлекать их в проект.

Описание

Взаимодействие с заинтересованными сторонами — это постоянный процесс, который реализуется на протяжении всего жизненного цикла проекта. Заинтересованные стороны — это в том числе партнеры, с помощью которых и для которых реализуется проект. Ожидания, потребности и идеи заинтересованных сторон создают потребность в проекте и составляют его основу; проект реализуется на их деньги и с помощью их ресурсов, и именно заинтересованные стороны используют результат проекта.

Заинтересованные стороны можно разделить на разные группы (высшее руководство, пользователи, поставщики, партнеры, группы влияния и группы по интересам и т. д.), которые имеют разные интересы, по-разному относятся к проекту и в разной степени способны влиять на него. Соответственно, различаются и информационные потребности заинтересованных сторон. Поэтому важна стратегия вовлечения заинтересованных сторон (она часто фиксируется в плане коммуникаций). В процессе выполнения этой стратегии можно использовать как формальные, так и неформальные каналы связи, а также разные формы вовлечения — создание альянсов, сотрудничество, сетевые сообщества. Создание альянсов часто оформляется договором о сотрудничестве, или создается совместное предприятие. В совместном проекте могут участвовать сотрудники разных подразделений организации или даже разных организаций. Сетевые сообщества часто не имеют определенной структуры управления, поэтому их сложнее вовлекать в проект.

Во время реализации стратегии вовлечения заинтересованных сторон следует постоянно отслеживать изменения в окружении проекта, чтобы обеспечивать соответствие и непрерывное развитие отношений с заинтересованными сторонами в изменяющихся обстоятельствах.

Знания

- Интересы заинтересованных сторон
- Влияние заинтересованных сторон
- Стратегии взаимодействия
- План коммуникаций
- Соглашения о сотрудничестве и альянсы
- Отслеживание внешнего окружения на предмет появления изменений в обществе, политике, экономике или технологии



Умения и навыки

- Анализ заинтересованных сторон
- Анализ давления окружения
- Демонстрация навыков стратегических коммуникаций
- Управление ожиданиями
- Формальные и неформальные коммуникации
- Навыки презентаций
- Навыки общения для идентификации заинтересованных сторон, которые могут оказаться полезными или оказать сопротивление
- Понимание окружения
- Умение разрешать конфликты

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Все элементы сферы компетентности Контекст
- Люди 3: Личные коммуникации
- Люди 4: Отношения и вовлечение
- Люди 5: Лидерство
- Люди 8: Творческий подход

Ключевые показатели компетентности

4.5.12.1. Идентифицирует заинтересованные стороны, анализирует их интересы и влияние

Описание

Профессионал должен идентифицировать людей, группы и организации, которые имеют отношение к проекту. Затем он должен проанализировать отношение к проекту каждой заинтересованной стороны (группы) и выяснить причины такого отношения (эти причины могут быть связаны как с результатом проекта, так и с процессом его реализации). Далее профессионал должен понять, какие благоприятные или неблагоприятные эффекты (влияние) каждая заинтересованная сторона может оказать на проект. Отношение заинтересованных сторон к проекту может определяться разными причинами, например, потому что они хотят или им необходим конечный результат проекта, или потому что они конкурируют с проектом за недостаточные ресурсы или бюджет. Это могут быть большие группы или маленькие, позитивно или негативно настроенные. В последнем случае они, по тем или иным причинам, будут выступать против проекта.

Влияние заинтересованной стороны также может быть сильным или слабым, может концентрироваться в одной или нескольких функциональных областях управления проектами (например, финансирование, предоставление ресурсов, офисных площадей и оборудования, приоритета, доступа и т. д.). Профессионал должен провести анализ заинтересованных сторон в начале проекта: идентифицировать заинтересованные стороны, выявить их интересы и оценить влияние. Во время проекта он должен продолжать анализировать окружение проекта, идентифицировать новые заинтересованные стороны, изменения их интересов или влияния. Эти изменения могут быть результатом изменений в самом проекте (например, переход с фазы проектирования в фазу выполнения). Чаще всего они возникают в результате изменений в окружении проекта (организационные изменения, смена руководства, изменения в экономике, в законодательстве и т. д.). Профессионал должен анализировать актуальность и значимость этих изменений для проекта.

Критерии

- Определяет основные категории заинтересованных сторон.
- Идентифицирует и формализует интересы разных заинтересованных сторон.
- Выявляет и оценивает влияние заинтересованных сторон.
- Идентифицирует важные изменения на проекте и в его окружении.
- Анализирует последствия изменений для проекта.
- Осуществляет управление заинтересованными сторонами.



4.5.12.2. Разрабатывает и обновляет стратегию управления заинтересованными сторонами и план коммуникаций

Описание

Профессионал разрабатывает стратегию управления заинтересованными сторонами, в которой определяется, как вовлекать, информировать, задействовать в интересах проекта различные заинтересованные стороны. Для этого профессионал должен уметь находить подход к каждой заинтересованной стороне (или группе заинтересованных сторон), в зависимости от уровня её интереса и степени возможного влияния на проект. Заинтересованные стороны можно разбить на группы по схожести их интересов и степени влияния. Стратегия управления заинтересованными сторонами часто документируется в плане коммуникаций. В плане коммуникаций описывается, зачем, о чем, когда (и как часто), как (через какой канал коммуникаций), кто должен общаться с каждой из заинтересованных сторон (или групп) и насколько подробной должна быть передаваемая информация. Здесь важно то, что передаваемое сообщение должно учитывать ожидания той или иной заинтересованной стороны, и оно служит цели убедить эту заинтересованную сторону поддержать проект (или по крайней мере не препятствовать его реализации).

План коммуникаций является основным инструментом управления ожиданиями. Цель управления ожиданиями — влиять на ожидания различных заинтересованных сторон таким образом, чтобы они своевременно знали, что и когда ждать от проекта — и не испытывали разочарования из-за несоответствия своих ожиданий относительно прогресса и результатов проекта.

Конечно, в процессе коммуникации участвуют, по меньшей мере, две стороны, поэтому необходимо отслеживать, получает ли другая сторона отправляемые сообщения и как она их получает, анализировать обратную связь и другие входящие сообщения.

Поскольку ситуация в проекте постоянно меняется, план коммуникаций необходимо регулярно пересматривать и обновлять. Нужно работать над созданием новых альянсов и искать возможных партнеров, идентифицировать преимущества и результаты потенциального партнерства или сотрудничества для всех сторон, строить и развивать отношения с возможными партнерами.

Критерии

- Понимает значение стратегии управления заинтересованными сторонами.
- Готовит план коммуникаций.
- В изменившихся обстоятельствах соответственно адаптирует план коммуникаций и/или стратегию коммуникаций.
- Может обосновать причины изменения плана коммуникаций.
- Идентифицирует и оценивает возможности создания альянсов и партнерств.
- Идентифицирует и оценивает возможных партнеров.

4.5.12.3. Взаимодействует с высшим руководством организации и спонсорами, чтобы обеспечить их заинтересовать в проекте и управлять их интересами и ожиданиями

Описание

Практически для любого проекта в число самых важных заинтересованных сторон входят руководители организации и спонсоры. Часто высшее руководство организации является и источником финансовых средств и ресурсов, а также приоритетных требований, определяющих содержание и масштаб проекта. Поэтому управление ожиданиями этих наиболее важных заинтересованных сторон имеет первостепенное значение. Заинтересованность и уверенность в успехе проекта руководителя, высшего руководства и/или спонсора(ов) очень важны для проекта. Профессионал должен установить с ними хорошие рабочие отношения и наладить качественные и открытые коммуникации.

Иногда перечисленные выше роли выполняет один человек; чаще это разные люди. Все они имеют свои собственные ожидания и интересы и могут оказывать то или иное влияние на проект. Представители высшего руководства организации и/или спонсор(ы) могут играть свою собственную роль в управлении заинтересованными сторонами и выступать в качестве представителей проекта, поскольку они часто обладают статусом и связями, которых нет у руководителя проекта.



Критерии

- Вовлекает в проект высшее руководство организации и/или спонсора(ов).
- Управляет ожиданиями высшего руководства организации и/или спонсора(ов) проекта.
- Задействует высшее руководство организации и/или спонсора(ов) в качестве представителей проекта.

4.5.12.4. Взаимодействует с пользователями, партнерами и поставщиками, чтобы привлечь их к совместной работе и заинтересовать в проекте

Описание

Почти для любого проекта раннее и полномасштабное вовлечение пользователей является необходимым условием успеха. Пользователи (или их представители) могут предоставлять информацию о своих потребностях и требованиях и о том, как будет использоваться результат проекта. Часто это важно для определения каждого из конечных результатов проекта. Пользователи (или группы пользователей) также могут предоставлять ресурсы.

Поставщики могут обеспечивать проект ресурсами, знаниями, компонентами продуктов и т. д. Необходимо тщательно проводить отбор поставщиков, особенно если знания, ресурсы и/или компоненты продуктов могут быть получены только извне, и для их получения требуется заключение формальных договоров.

Партнеры — это люди, группы или организации, которые работают вместе для получения того или иного конечного результата или сотрудничают в более широком плане для достижения целей проекта. Партнеры могут объединяться временно, только для выполнения определенных работ, или сотрудничать на постоянной основе — создавать альянсы. Партнерами также могут быть другие руководители — с ними необходимо согласовать темп или результаты работы, чтобы максимизировать выгоды для организации.

Если в проекте работает управляющий комитет, в состав этого комитета включаются один или несколько представителей руководства пользователей и поставщиков. Пользователей и другие заинтересованные стороны можно включить в референтную группу, которая может давать рекомендации исполнительному или управляющему комитету. Профессионал должен уделять внимание этим группам заинтересованных сторон с самого начала проекта и использовать свое влияние для выбора правильных представителей пользователей и поставщиков.

Критерии

- Взаимодействует с пользователями и привлекает их к работе над проектом.
- Привлекает к работе над проектом поставщиков.
- Взаимодействует с партнерами, чтобы получать оптимальный результат для организации.

4.5.12.5. Создает и поддерживает сообщества и альянсы

Описание

В рамках реализации стратегии управления заинтересованными сторонами могут создаваться сообщества и альянсы. Они могут быть формальными и неформальными. В случае с формальными сообществами и альянсами проводятся переговоры об условиях вступления, достигнутые договоренности документируются, разрабатывается и реализуется план сотрудничества. В рамках выполнения этого плана идентифицируются показатели эффективности и разрабатывается стратегия выхода из альянса.

Все сообщества и альянсы должны проходить регулярную оценку и совершенствоваться в случае необходимости. Альянсы могут расторгаться по истечении срока действия соглашений, или потому что формальные отношения перестают быть выгодными для состоящих в нем организаций или заинтересованных сторон. Часто в подобных случаях высока вероятность того, что организация вновь захочет вступить в альянс с теми же партнерами для выполнения новых проектов в будущем, и это необходимо учитывать при выходе из текущих формальных отношений.

Сообщества по своей природе являются менее формальными, и обычно продолжают существовать после завершения жизненного цикла проекта.



Критерии

- Ведет переговоры об условиях вступления в альянс и документирует достигнутые договоренности.
- Разрабатывает и реализует план сотрудничества.
- Разрабатывает и оценивает критерии успеха.
- Поддерживает соглашения с ключевыми партнерами.
- Закрывает все формальные договоры.



4.5.13. Изменения и преобразования

Определение

Вновь приобретенные возможности позволяют получать выгоды только тогда, когда их начинают использовать и если получившие их организации и люди хотят это делать. Изменения (улучшение текущей ситуации с учетом прошлого опыта) и преобразования (разработка решений на основе видения будущего) позволяют создавать процессы, инструменты и техники, с помощью которых люди и организации могут успешно осуществлять изменения на личностном и организационном уровне, результатом которых должны стать принятие и реализация улучшений/преобразований.

Назначение

Профессионал, обладающий данным элементом компетентности, способен помогать обществам, организациям и отдельным людям изменять или трансформировать свои организации и таким образом реализовывать намеченные выгоды и цели.

Описание

Проекты запускаются с целью улучшения ситуации. Во многих случаях такого улучшения невозможно достичь только за счет получения результата проекта — для этого также необходимо изменить поведение сотрудников организации, в большей или меньшей степени.

Люди обычно не возражают против изменений, но они возражают против того, чтобы изменяли их. Для того чтобы успешно преодолеть это сопротивление и реализовать изменение, нужно предлагать им помощь, бороться с противодействием, совершенствовать их знания и способности. Для того чтобы реализовывать стратегические изменения, необходимо создавать влиятельные коалиции, а также предпринимать другие психологические и психосоциальные меры воздействия. Если управление изменениями осуществляется успешно, люди втягиваются в процесс реализации изменений и вместе работают над достижением общей цели, получая результаты и реализуя выгоды.

Преобразование происходит, когда люди изменяют свое поведение, потому что у них возникает желание выполнять работу по-новому. В основе преобразования лежит видение будущего, и его успешность главным образом зависит от силы этого видения и от готовности людей, которые в это видение верят, вложить свою энергию в его реализацию.

Уровень управления изменениями и преобразованиями, необходимый в проекте, в значительной степени определяется тем, насколько должен измениться привычный распорядок жизни людей и групп, и, кроме того, такими понятиями, как культура, система ценностей и опыт прошлых изменений. Изменения и преобразования, чаще всего, не происходят «точно так, как было задумано», и это, как правило, нелинейный процесс. Профессионал должен постоянно отслеживать и оценивать эффективность изменений и адаптировать стратегию управления изменениями или преобразованиями. Он также должен учитывать восприимчивость людей, групп и организаций к изменениям и их возможности по реализации изменений, чтобы помочь им успешно адаптироваться и/или трансформироваться.

Как правило, проекты создают новые возможности. Однако только с началом использования этих возможностей можно будет создавать ценность и получать выгоды. Организационные или бизнес-изменения часто влияют на процессы, системы, организационную структуру и роли и изменяют их, но сильнее всего они влияют на поведение людей. Изменения могут быть незначительными или могут требовать полного преобразования. Иногда они даже могут повлечь разрушения, и это означает, что для их реализации необходимы специальные навыки. Во многих случаях в результате проекта происходит изменение, но проект заканчивается до реализации связанных с этим изменением выгод.



Знания

- Стили обучения для специалистов, групп и организаций
- Теории управления организационными изменениями
- Влияние изменений на отдельных людей
- Техники управления личными изменениями
- Групповая динамика
- Анализ воздействий (Impact analysis)
- Ролевой анализ (Actor analysis)
- Теория мотивации
- Теория изменений

Умения и навыки

- Оценка восприимчивости к изменениям и возможностей по реализации изменений отдельного человека, группы или организации
- Воздействие на поведение отдельных людей или групп
- Умение справляться с сопротивлением изменениям

Связанные элементы компетентности

- Все другие элементы сферы компетентности Практика
- Контекст 1: Стратегия
- Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
- Контекст 4: Власть и интересы
- Контекст 5: Культура и ценности
- Люди 3: Личные коммуникации
- Люди 5: Лидерство
- Люди 8: Творческий подход

Ключевые показатели компетентности

4.5.13.1. Оценивает способность организации(й) адаптироваться к изменениям

Описание

Восприимчивость к изменениям, возможности для их реализации и готовность к ним отдельных людей и организаций, безусловно, ограничены. На это влияет, среди прочих факторов, успешность прошлых изменений, стресс и давление окружения, осознание необходимости данного изменения, культура и атмосфера постоянной организации, а также позитивные или негативные ожидания. Изменение может встречать сопротивление, открытое или скрытое, что отрицательно влияет на адаптируемость к изменению. Во многих случаях изменению сопротивляются не те люди, на которых это изменение должно повлиять напрямую, а те, кто управляет этими людьми. Адаптируемость к изменению не является постоянной величиной — на нее влияют многие факторы внутри и вне проекта.

Критерии

- Анализирует адаптируемость к необходимому изменению, основываясь на опыте прошлых изменений в организации, как успешных, так и неудачных.
- Оценивает возможные источники (предмет изменений, люди) сопротивления изменению.
- Выявляет обстоятельства, которые могут улучшить адаптируемость и пытается влиять на них.
- Предпринимает необходимые действия, если организация(и) не может сама реализовать необходимое или ожидаемое изменение либо преобразование.



4.5.13.2. Идентифицирует потребности в изменениях и возможности для преобразований

Описание

В проектах, ориентированных на развитие бизнеса, анализируются организационные требования и окружение проекта, чтобы определить, какие потребуются изменения в бизнесе и когда они должны быть реализованы. В социальных проектах анализируется, на какие социальные группы может и должен повлиять проект. Для этого проводятся интервью, собирается информация, анализируются данные и организуются совещания. Иногда новые возможности возникают вследствие изменений на рынке, в окружении проекта или других изменений в организации и обществе. Потребности в изменениях и возможности для преобразований постоянно изменяются, и поэтому их необходимо регулярно переоценивать и адаптировать.

Критерии

- Идентифицирует, на какие группы и на каких людей повлияет изменение.
- Выявляет и формализует групповые интересы.
- Регулярно идентифицирует потребности в изменениях и возможности их реализации.
- Адаптируется к изменению интересов и ситуации.

4.5.13.3. Разрабатывает стратегию изменений и преобразований

Описание

Профессионал должен разработать (или зафиксировать уже существующую) стратегию изменений, чтобы реализовывать намеченные изменения или преобразования. При определении стратегии нужно учитывать интенсивность и силу воздействия изменений или преобразований, а также способность организации, общества или людей меняться или готовность трансформироваться. Выбор времени для реализации изменения должен соответствовать динамике развития и возможностям организации (или общества). План разрабатывается в процессе обсуждений и регулярно обновляется.

Частью стратегии изменений является изучение, мониторинг и оценка того, что работает, а что нет, в конкретных ситуациях. Изменения и преобразования не происходят быстро, для получения связанной с ними ценности обычно требуется время.

Если изменение или преобразование реализуются умело и поступательно, разрабатывается пошаговый подход, чтобы можно было оценить первые достижения и использовать их как мотивацию для дальнейшей реализации изменения. Планы изменений должны быть структурированными, они могут фокусироваться на поведении группы, на власти, на обучении, на непредвиденных ситуациях. Не существует какого-то правильного способа реализации изменений, но профессионал должен уметь их предвидеть.

Критерии

- Идентифицирует социальные, организационные или личные стратегии изменений или преобразований, различая, например, по предрасположенности к инновациям новаторов, первых покупателей, большинство и отстающих.
- Привлекает других людей к оценке стратегии.
- Документирует стратегии и создает полномасштабный план изменений и преобразований.
- Разрабатывает пошаговый подход к реализации изменений в случае необходимости.
- Регулярно адаптирует план изменений или преобразований, учитывая полученный опыт и изменения происшедшие в окружении проекта или в обществе.
- Регулярно адаптирует стратегию, чтобы изменение прошло успешно и были получены выгоды.



4.5.13.4. Внедряет стратегию управления изменениями или преобразованиями

Описание

Профессионал планирует ряд возможных мер воздействия, опираясь на принятую стратегию изменений. Это могут быть семинары, тренинги, информационные совещания, пилотные проекты, деловые игры и сессии по выработке видения. Профессионал также должен уметь применять власть и влияние и преодолевать сопротивление. После реализации изменения необходимо принять меры для его укоренения и помочь организации не «откатиться назад» к прежнему состоянию.

Критерии

- Создает последовательный план мер воздействия.
- Реализует выбранные меры воздействия.
- Проводит или организует семинары и обучение.
- Преодолевает сопротивление изменениям.
- Организует и проводит кампанию в средствах массовой информации, при необходимости.
- Использует техники закрепления поведения для обеспечения устойчивости новых моделей поведения.

Приложение А: взаимосвязи с ISO 21500:2012

В этой таблице показано, как соотносятся элементы компетентности и/или ключевые показатели компетентности ICB4 с элементами ISO 21500:2012. Такое соответствие показано только для элементов компетентности в области управления проектами, поскольку ISO 21500:2012 описывает только управление проектами (не управление программами или портфелями).

Также необходимо отметить, что ISO 21500:2012 описывает процессы, в то время как ICB4 описывает компетентность профессионалов. В таблице ниже показаны соответствия между знаниями, навыками и способностями ICB4 и процессами ISO 21500. Если элемент компетентности или ключевой показатель компетентности заключен в скобки, соответствие является частичным. Если ячейка пуста, в ISO 21500 отсутствует соответствие для данного элемента компетентности.

Элементы компетентности области Люди

Элементы компетентности ICВ4	ISO 21500: 2012
Люди 1: Самоосознанность и самоорганизация	(3.9. Компетенции персонала проекта)
Люди 2: Личная целостность и надежность	(3.9. Компетенции персонала проекта)
Люди 3: Межличностные коммуникации	(3.9. Компетенции персонала проекта) (4.3.20. Управление командой проекта)
Люди 4: Отношения и вовлечение	(3.9. Компетенции персонала проекта) (4.3.20. Управление командой проекта)
Люди 5: Лидерство	(3.9. Компетенции персонала проекта) (4.3.20. Управление командой проекта)
Люди 6: Организация командной работы	(3.9. Компетенции персонала проекта) (4.3.20. Управление командой проекта)
Люди 7: Конфликты и кризисы	(3.9. Компетенции персонала проекта) (4.3.20. Управление командой проекта)
Люди 8: Творческий подход	(3.9. Компетенции персонала проекта)
Люди 9: Переговоры	(3.9. Компетенции персонала проекта)
Люди 10: Ориентированность на результаты	(3.9. Компетенции персонала проекта) (4.3.20. Управление командой проекта)

Элементы компетентности области Практика

Элементы компетентности ICB4	ISO 21500:2012
Практика 1: Общий план (Концепция) проекта	3.4.2. Оценка возможностей и инициирование проекта 3.6. Руководство (корпоративное управление) проектами (3.8. Заинтересованные лица и организационная структура проекта) (3.10. Жизненный цикл проекта) (4.3.2. Разработка устава проекта) 4.3.8. Сохранение накопленного опыта
Практика 2: Требования и цели	3.4.3. Извлечение выгод (3.11. Проектные ограничения) 4.3.2. Разработка устава проекта
Практика 3: Содержание	(3.11. Проектные ограничения) 4.3.11. Определение содержания 4.3.12. Определение структуры декомпозиции работ (СДР, WBS) 4.3.13. Определение работ 4.3.14. Управление содержанием проекта
Практика 4: Сроки	(3.10. Жизненный цикл проекта) 4.3.21. Определение последовательности работ 4.3.22. Оценка длительности работ 4.3.23. Разработка расписания 4.3.24. Контроль расписания
Практика 5: Организация и информация	(4.3.15. Формирование команды проекта) 4.3.17. Определение организационной структуры проекта (4.3.38. Планирование коммуникаций) (4.3.39. Распространение информации) (4.3.40. Управление коммуникациями)
Практика 6: Качество	4.3.32. Планирование качества 4.3.33. Обеспечение качества 4.3.34. Контроль качества
Практика 7: Финансы	(3.11. Проектные ограничения) 4.3.25. Оценка затрат 4.3.26. Составление бюджета 4.3.27. Контроль затрат
Практика 8: Ресурсы	(3.9. Компетенция персонала проекта) (3.11. Проектные ограничения) (4.3.15. Формирование команды проекта) 4.3.16. Оценка ресурсов проекта 4.3.18. Развитие команды проекта (проектной команды) 4.3.19. Управление ресурсами проекта
Практика 9: Закупки	4.3.35. Планирование закупок 4.3.36. Выбор поставщиков 4.3.37. Управление контрактами

Элементы компетентности ICB4	ISO 21500:2012
Практика 10: Планирование и контроль	(3.10. Жизненный цикл проекта) 4.3.3. Разработка планов проекта 4.3.4. Руководство проектной деятельностью 4.3.5. Контроль проектной деятельности 4.3.6. Контроль изменений 4.3.7. Завершение проекта или фазы
Практика 11: Риски и возможности	(3.11. Проектные ограничения) 4.3.28. Идентификация рисков 4.3.29. Оценка рисков 4.3.30. Реагирование на риски 4.3.31. Управление рисками
Практика 12: Заинтересованные стороны	3.8. Заинтересованные лица и организационная структура проекта 4.3.9. Определение состава заинтересованных лиц 4.3.10. Руководство заинтересованными лицами проекта (4.3.38. Планирование коммуникаций) (4.3.39. Распространение информации) (4.3.40. Управление коммуникациями)
Практика 13: Изменения и преобразования	

Элементы компетентности области Контекст

Элементы компетентности ICB4	ISO 21500:2012
Контекст 1: Стратегия	3.4.1. Стратегия организации
Контекст 2: Руководство, структуры и процессы	3.5. Внешняя среда проекта 3.6. Руководство (корпоративное управление) проектами (3.7. Проекты и операционная деятельность) (3.8. Заинтересованные лица и организационная структура проекта)
Контекста 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила	3.5. Внешняя среда проекта (3.11. Проектные ограничения)
Контекст 4: Власть и интересы	(3.8. Заинтересованные лица и организационная структура проекта)
Контекст 5: Культура и ценности	3.5. Внешняя среда проекта

Приложение В: взаимосвязи с ISO 21504: 2015

В этой таблице показано, как соотносятся элементы компетентности и/или ключевые показатели компетентности ICB4 с элементами ISO 21504:2015. Такое соответствие показано только для элементов компетентности в области управления портфелями, поскольку ISO21504 описывает только управление портфелями (не управление проектами или программами).

Также необходимо отметить, что ISO 21504:2015 описывает процессы, в то время как ICB4 описывает компетентность профессионалов. В таблице ниже показаны соответствия между знаниями, навыками и способностями ICB4 и процессами ISO 21504:2015. Соответствия являются условными, поскольку между процессами, описанными в стандарте по процессам (ISO21504:2015), и знаниями, навыками и способностями, описанными в стандарте компетентности профессионала (ICB4), существует принципиальная разница.

Если элемент компетентности или ключевой показатель компетентности заключен в скобки, соответствие является частичным. Если ячейка пуста, в ISO21504:2015 отсутствует соответствие для данного элемента компетентности.

Элементы компетентности области Люди

Элементы компетентности ISB4	ISO21504
Люди 1: Самоосознанность и самоорганизация	Не описывается в ISO21504
Люди 2: Личная целостность и надежность	Не описывается в ISO21504
Люди 3: Межличностные коммуникации	Не описывается в ISO21504
Люди 4: Отношения и вовлечение	Не описывается в ISO21504
Люди 5: Лидерство	Не описывается в ISO21504
Люди 6: Организация командной работы	Не описывается в ISO21504
Люди 7: Конфликты и кризисы	Не описывается в ISO21504
Люди 8: Творческий подход	Не описывается в ISO21504
Люди 9: Переговоры	Не описывается в ISO21504
Люди 10: Ориентированность на результаты	Не описывается в ISO21504

Элементы компетентности области Практика

Элементы компетентности ICB4	ISO21504
Практика 1: Общий план (Концепция) проекта	4.3. Методология управления портфелем проектов 4.5. Критерии выбора и определения приоритетов компонентов портфеля проектов
Практика 2: Требования и цели	5.7.5. Управление интеграцией выгод
Практика 3: Содержание	Не описывается в ISO21504
Практика 4: Сроки	Не описывается в ISO21504
Практика 5: Организация и информация	4.7. Представление информации о портфеле проектов 4.8. Структура отчетности о состоянии портфеля проектов 5.7.4. Отчетность по показателям исполнения портфеля проектов
Практика 6: Качество	Не описывается в ISO21504
Практика 7: Финансы	
Практика 8: Ресурсы	5.8.4. Оптимизация ресурсов
Практика 9: Закупки	Не описывается в ISO21504
Практика 10: Планирование и контроль	5.7.2. Установление базового уровня показателей исполнения портфеля проектов 4.9. Совершенствование управления портфелем проектов
Практика 11: Риски и возможности	5.8.5. Управление рисками портфеля проектов
Практика 12: Заинтересованные стороны	3.4. Вовлечение и управление заинтересованными сторонами
Практика 13: Изменения и преобразования	Не описывается в ISO21504
Практика 14: Отбор и балансирование	5.5. Оценка и выбор компонентов портфеля проектов 5.7.3. Управление исполнением портфеля проектов 5.8.2. Оптимизация компонентов портфеля проектов 5.8.3. Поддержание и обновление портфеля проектов

Элементы компетентности области Контекст

Элементы компетентности ICB4	ISO21504
Контекст 1: Стратегия	3.1 Контекст и необходимость в портфельном управлении 3.2.4 Возможности и угрозы 5.6 Проверка увязки портфеля со стратегическими целями
Контекст 2: Руководство, структуры и процессы	3.3.2 Определение прав принятия решений по содержанию портфеля (4.6 Увязка с процессами и системами организации) 4.10 Руководство (корпоративное управление) портфелями
Контекста 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила	Не описывается в ISO21504
Контекст 4: Власть и интересы	Не описывается в ISO21504
Контекст 5: Культура и ценности	Не описывается в ISO21504

Приложение С: взаимосвязи с ICВЗ

В этой таблице показано, как соотносятся элементы компетентности и/или ключевые показатели компетентности ICВ4 с элементами компетентности ICВЗ. Такое соответствие показано только для элементов компетентности в области управления проектами.

Если элемент компетентности или ключевой показатель компетентности заключен в скобки, соответствие является частичным.

Элементы технической компетентности ИСВЗ

Элементы компетентности ИСВЗ	Элементы компетентности ИСВ4
1.01. Успешность управления проектом	<p>Практика 1: Общий план (Концепция) проекта Контекст 1: Стратегия Ключевой показатель компетентности 4. Определяет, оценивает и анализирует критические факторы успеха проекта (Люди 10: Ориентированность на результаты Ключевой показатель компетентности 1. Оценивает все решения и действия по их влиянию на успех проекта и цели организации) (Люди 10: Ориентированность на результаты Ключевой показатель компетентности 5. Создает результаты и получает одобрение)</p>
1.02. Заинтересованные стороны	<p>Практика 12: Заинтересованные стороны (Контекст 4: Власть и интересы)</p>
1.03. Требования и цели проекта	<p>Практика 2: Требования и цели</p>
1.04. Риски и возможности	<p>Практика 11: Риски и возможности</p>
1.05. Качество	<p>Практика 6: Качество</p>
1.06. Организационная структура проекта	<p>Практика 5: Организация и информация Ключевой показатель компетентности 2. Определяет структуру проекта, роли и обязанности на проект Практика 5: Организация и информация Ключевой показатель компетентности 4. Внедряет, контролирует и поддерживает организацию проекта</p>
1.07. Командная работа	<p>Люди 6: Организация командной работы</p>
1.08. Разрешение проблем	<p>Люди 8: Творческий подход, особенно ключевые показатели компетентности 2–5</p>
1.09. Структура проекта	<p>Практика 3: Содержание Ключевой показатель компетентности 2. Структурирует содержание проекта Практика 3: Содержание Ключевой показатель компетентности 3. Определяет пакеты работ проекта</p>
1.10. Содержание и продукты (результаты) проекта	<p>Практика 3: Содержание Ключевой показатель компетентности 1. Определяет результаты проекта Практика 3: Содержание Ключевой показатель компетентности 4. Создает и поддерживает конфигурацию содержания</p>

Элементы компетентности ИСВЗ	Элементы компетентности ИСВ4
1.11. Время и фазы жизненного цикла проекта	Практика 4: Сроки
1.12. Ресурсы	Практика 8: Ресурсы
1.13. Стоимость и финансы	Практика 7: Финансы
1.14. Закупки и контракты	Практика 9: Закупки
1.15. Изменения	Практика 10: Планирование и контроль Ключевой показатель компетентности 5. Оценивает, согласовывает и реализует изменения на проекте
1.16. Контроль и отчетность	Практика 10: Планирование и контроль Ключевой показатель компетентности 3. Контролирует исполнение проекта в сравнении с планом и предпринимает все необходимые действия по исправлению ситуации Практика 10: Планирование и контроль Ключевой показатель компетентности 4. Отчитывается о прогрессе проекта
1.17. Информация и документация	Практика 5: Организация и информация Ключевой показатель компетентности 1. Оценивает и определяет потребности заинтересованных сторон в информации и документации Практика 5: Организация и информация Ключевой показатель компетентности 3. Создает инфраструктуру, процессы и системы обмена информацией
1.18. Коммуникации	Люди 3: Межличностные коммуникации
1.19. Инициирование проекта	Практика 10: Планирование и контроль Ключевой показатель компетентности 1. Запускает проект, разрабатывает и согласовывает план управления проектом Практика 10: Планирование и контроль Ключевой показатель компетентности 2. Иницирует и управляет переходом на следующую фазу проекта
1.20. Закрытие проекта	Практика 10: Планирование и контроль Ключевой показатель компетентности 6. Закрывает и оценивает фазу проекта

Элементы поведенческой компетентности ИСВЗ

Элементы компетентности ИСВЗ	Элементы компетентности ИСВ4
2.01. Лидерство	Люди 5: Лидерство
2.02. Вовлечение и мотивация	<p>Люди 4: Отношения и вовлечение</p> <p>Люди 5: Лидерство</p> <p>Ключевой показатель компетентности 2. Берет на себя ответственность и демонстрирует заинтересованность в результате</p> <p>Люди 4: Отношения и вовлечение</p> <p>Ключевой показатель компетентности 5. Рассказывает о своем видении и целях, чтобы заинтересовать и вовлечь других людей</p> <p>Люди 6: Организация командной работы</p> <p>Ключевой показатель компетентности 4.</p> <p>Предоставляет полномочия команде, делегируя задачи и ответственность</p> <p>Люди 1: Самокритичность и самоорганизация</p> <p>Ключевой показатель компетентности 3. Определяет и анализирует собственную мотивацию для постановки личных целей и приоритетов</p>
2.03. Самоконтроль	<p>Люди 1: Самокритичность и самоорганизация</p> <p>Люди 2: Личная целостность и надежность</p> <p>Ключевой показатель компетентности 3. Принимает на себя ответственность за свои решения и действия</p>
2.04. Уверенность в себе	<p>Люди 5: Лидерство</p> <p>Ключевой показатель компетентности 3. Осуществляет руководство, коучинг и менторинг, с целью направления и улучшения работы профессионалов и команд</p> <p>Люди 5: Лидерство</p> <p>Ключевой показатель компетентности 4. Применяет адекватную власть и влияние для достижения целей</p>
2.05. Разрядка	<p>Люди 1: Самокритичность и самоорганизация</p> <p>Ключевой показатель компетентности 4. Организует свою работу с учетом ситуации и имеющихся ресурсов</p> <p>Люди 3: Межличностные коммуникации</p> <p>Ключевой показатель компетентности 5. Обладает чувством юмора и способен посмотреть на проблему со стороны</p> <p>Люди 10: Ориентированность на результаты</p> <p>Ключевой показатель компетентности 3. Создает и поддерживает здоровую, безопасную и продуктивную рабочую обстановку</p>
2.06. Открытость	<p>Люди 8: Творческий подход</p> <p>Ключевой показатель компетентности 1. Стимулирует и поддерживает создание открытой и креативной атмосферы</p> <p>(Люди 3: Межличностные коммуникации</p> <p>Ключевой показатель компетентности 2. Поддерживает и поощряет открытые коммуникации)</p>

Элементы компетентности ИСВЗ	Элементы компетентности ИСВ4
2.07. Творчество	<p>Люди 8: Творческий подход Ключевой показатель компетентности 1. Стимулирует и поддерживает создание открытой и креативной атмосферы</p> <p>Люди 8: Творческий подход Ключевой показатель компетентности 4. Продвигает и использует креативные подходы для поиска альтернатив и решений</p>
2.08. Ориентация на результат	<p>Люди 10: Ориентированность на результаты</p>
2.09. Продуктивность	<p>Люди 10: Ориентированность на результаты Ключевой показатель компетентности 2. Балансирует потребности и доступные средства с целью оптимизации результатов и достижения успеха</p>
2.10. Согласование	<p>Люди 4: Отношения и вовлечение Ключевой показатель компетентности 4. Демонстрирует доверие и уважение к другим людям, поощряя их высказывать свое мнение</p> <p>Люди 4: Отношения и вовлечение Ключевой показатель компетентности 5. Рассказывает о своем видении и целях, чтобы заинтересовать и вовлечь других людей</p>
2.11. Переговоры	<p>Люди 9: Переговоры</p>
2.12. Конфликты и кризисы	<p>Люди 7: Конфликты и кризисы</p>
2.13. Надежность	<p>Люди 2: Личная целостность и надежность Ключевой показатель компетентности 4. Последователен в своих действиях, решениях и коммуникациях</p> <p>Люди 2: Личная целостность и надежность Ключевой показатель компетентности 5. Тщательно выполняет задачи, чтобы заработать доверие со стороны других людей</p>
2.14. Понимание ценностей	<p>Люди 4: Отношения и вовлечение Ключевой показатель компетентности 4. Демонстрирует доверие и уважение к другим людям, поощряя их высказывать свое мнение (Контекст 5: Культура и ценности)</p>

Элементы компетентности ИСВЗ	Элементы компетентности ИСВ4
2.15. Этика	<p>Люди 2: Личная целостность и надежность Ключевой показатель компетентности 1. Осознает свои этические ценности и руководствуется ими во всех своих решениях и действиях</p> <p>Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила Ключевой показатель компетентности 3. Определяет, выполняются ли на проекте применимые этические кодексы и профессиональные правила, и обеспечивает их выполнение</p> <p>(Люди 2: Личная целостность и надежность Ключевой показатель компетентности 2. Обеспечивает соответствие продуктов и результатов проекта принципам устойчивого развития)</p> <p>Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила Ключевой показатель компетентности 4. Определяет, соответствует ли проект существующим принципам и целям обеспечения устойчивого развития, и обеспечивает такое соответствие</p>

Контекстуальные элементы компетентности ICB3

Элементы компетентности ICB3	Элементы компетентности ICB4
3.01. Проектное управление в организации	Контекст 2: Руководство, структуры и процессы Ключевой показатель компетентности 1. Знает принципы управления проектами и то, как они применяются на практике
3.02. Программное управление в организации	Контекст 2: Руководство, структуры и процессы Ключевой показатель компетентности 2. Знает и применяет принципы управления программами и знает, как эти принципы реализуются в организации
3.03. Портфельное управление в организации	Контекст 2: Руководство, структуры и процессы Ключевой показатель компетентности 3. Знает и применяет принципы управления портфелями проектов и знает, как они реализуются в организации
3.04. Внедрение проектного, программного и портфельного управления	Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила Ключевой показатель компетентности 6. Оценивает, выполняет бенчмаркинг и совершенствует компетентность организации в области управления проектами
3.05. Постоянная (родительская) компания	Контекст 2: Руководство, структуры и процессы
3.06. Бизнес и предпринимательская деятельность	Контекст 1: Стратегия (Контекст 2: Руководство, структуры и процессы Ключевой показатель компетентности 5. Обеспечивает выполнение принятых в организации процессов принятия решений и ведения отчетности, обеспечивает на своем проекте соблюдение существующих в организации требований к качеству) (Контекст 4: Власть и интересы)
3.07. Системы, продукты и технологии	Контекст 2: Руководство, структуры и процессы Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила Ключевой показатель компетентности 3. Определяет, выполняются ли на проекте применимые этические кодексы и профессиональные правила, и обеспечивает их выполнение Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила Ключевой показатель компетентности 5. Принимает роль и значение, использует и развивает профессиональные стандарты и инструменты на проекте Контекст 1: Стратегия Ключевой показатель компетентности 5. Определяет, оценивает и анализирует ключевые показатели эффективности

Элементы компетентности ICB3	Элементы компетентности ICB4
3.08. Управление персоналом	<p>Контекст 2: Руководство, структуры и процессы Ключевой показатель компетентности 6. Обеспечивает выполнение на проекте процессов управления персоналом и правильно взаимодействует с отделом по работе с персоналом</p>
3.09. Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающей среды	<p>Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила Ключевой показатель компетентности 2. Определяет, соответствует ли проект всем применимым законам об охране здоровья, труда, обеспечении безопасности, охране окружающей среды, и обеспечивает такое соответствие</p> <p>Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила Ключевой показатель компетентности 4. Определяет, соответствует ли проект существующим принципам и целям обеспечения устойчивого развития, и обеспечивает такое соответствие</p>
3.10. Финансы	<p>Контекст 2: Руководство, структуры и процессы Ключевой показатель компетентности 6. Обеспечивает выполнение на проекте процессов управления финансами и правильно взаимодействует с финансовым подразделением организации</p>
3.11. Юридические аспекты	<p>Контекст 3: Соответствие требованиям, стандарты и правила Ключевой показатель компетентности 1. Определяет, соответствует ли проект всем применимым законам, и обеспечивает такое соответствие</p>

Приложение D:

Таблица элементов компетентности

В процессе оценки и развития профессиональной компетентности можно использовать таблицу, включающую элементы компетентности и таксономию Блума.

Уровни компетентности:

- **Знание.** Запоминание изученного материала: профессионал воспроизводит факты, термины, базовые концепции и готовые ответы.
- **Понимание.** Понимание фактов и идей: профессионал структурирует, сравнивает, переводит в другую форму, интерпретирует, дает описания и приводит основные идеи.
- **Применение.** Использование приобретенных знаний для решения проблем в новых ситуациях за счет применения усвоенных знаний, фактов, техник и правил.
- **Анализ.** Исследует и разбивает информацию на части за счет идентификации мотивов или причин, делает выводы и находит обоснования сделанных обобщений.
- **Синтез.** Создает новые структуры или подходы из разных элементов, составляет целое из частей. Создает новое, комбинируя элементы по-другому или предлагая альтернативные решения.
- **Оценка.** Высказывает и защищает свое мнение, оценивая информацию, ценность идей или качество работы в соответствии с заданным набором критериев.

		Знание	Понимание	Применение	Анализ	Синтез	Оценка
Контекст	Стратегия						
	Руководство, структуры и процессы						
	Соответствие требованиям, стандарты и правила						
	Власть и интересы						
	Культура и ценности						
Люди	Самокритичность и самоорганизация						
	Личная целостность и надежность						
	Межличностные коммуникации						
	Отношения и вовлечение						
	Лидерство						
	Организация командной работы						
	Конфликты и кризисы						
	Творческий подход						
	Переговоры						
	Ориентированность на результаты						
Практика	Общий план (Концепция) проекта						
	Требования и цели						
	Содержание						
	Сроки						
	Организация и информация						
	Качество						
	Финансы						
	Ресурсы						
	Закупки						
	Планирование и контроль						
	Риски и возможности						
	Заинтересованные стороны						
	Изменения и преобразования						
	Отбор и балансирование						

**Требования IPMA к компетентности профессионалов
в управлении проектами, программами и портфелями**

4-я версия

В трех томах

Том 1

Управление проектами

Подписано в печать 11.09.2019.
Формат 60х90/8. Объем 22,5 п.л.
Тираж 500 экз. Заказ №91

ООО «НОВЫЕ ПЕЧАТНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
117525, г. Москва, ул. Днепропетровская, д. 3, корп. 5, пом. III



9 785604 142042