

"Естественный отбор" руководителя проектом

Университет Управления Проектами ГК ПМСОФТ

*Рост крупного бизнеса – результат естественного отбора.
Джон Рокфеллер*

Ступени профессионального роста руководителя проектов круты и многочисленны. Подъем по ним может быть долгим и трудным, а порой – и опасным. Не все из начинающих восхождение достигают вершины, но достигшие могут по праву считаться героями, ибо они с честью преодолели все испытания трудного подъема и теперь сверху могут видеть больше и помогать остальным.

Сегодня проектный подход все шире проникает в управленческую практику. Все большее количество организаций начинает рассматривать себя через призму проектно-ориентированной деятельности. Потребность в профессиональных руководителях проектов все более возрастает. Растет и дефицит этих специалистов. Поэтому, наиболее актуальной становится проблема подготовки и отбора руководителей проектов. В связи с этим возникают вопросы о возможности создания системы, которая бы содействовала отбору и формированию профессионалов в области проектного управления.

Если процесс отбора и формирования функциональных руководителей высшего и среднего звена достаточно ясен, то в сфере подготовки руководителей проектов пока остается больше вопросов, чем ответов. Хотя этой проблеме и уделяется достаточно внимания, однако на настоящий момент времени отсутствуют четкие критерии отбора и подготовки руководителей проектов. Отчасти это объясняется и тем, что управление проектами, сочетающее массу междисциплинарных знаний и навыков, в России является относительно молодым направлением, применяемым чуть более 10 лет.

Основные вопросы отбора и формирования руководителей проектов

Основываясь на практическом опыте можно сказать, что далеко не все люди (зачастую даже те, которые занимают должность руководителя проекта) могут в полном объеме и эффективно выполнять действия, необходимые для успешной реализации проекта. Конечно же можно с уверенностью сказать, что руководителем проекта может быть каждый сотрудник, который:

- Знает специфику организации, отрасли и т.д.;
- Достиг определенных профессиональных высот;
- Имеет администраторские способности;
- Имеет широкое мировоззрение, позитивный жизненный опыт, образован и эрудирован.

Список этих качеств можно продолжать и дальше, но возникает вопросы: является ли наличие перечисленных качеств достаточным для руководителя проекта, какие качества являются принципиальными, можно ли овладеть этими качествами, и если можно – то как. Можно поставить два ключевых вопроса:

1. Какими качествами должен обладать человек для того, чтобы, при некотором стечении обстоятельств, быть в состоянии управлять проектом, достигая поставленных целей проекта?
2. Каким образом должен быть организован подбор персонала, его подготовка, формирование команд, а также обеспечение деятельности этих команд для того, чтобы содействовать эффективной реализации проектов?

В докладе мы попытаемся дать ответы на эти вопросы.

Качества, необходимые руководителю проектом

Можно с уверенностью сказать, что руководитель проекта должен, прежде всего, обладать основными качествами руководителя. Рассмотрению основных качеств и требований к руководителю посвящено множество работ. Для нас же гораздо больший интерес представляет выявление специфических качеств, которые необходимы управляющему проектом в связи со спецификой

проектной деятельности. В качестве «специфики» проектной деятельности будем, в соответствии с РМВОК [3], рассматривать свойства временности и уникальности проектов.

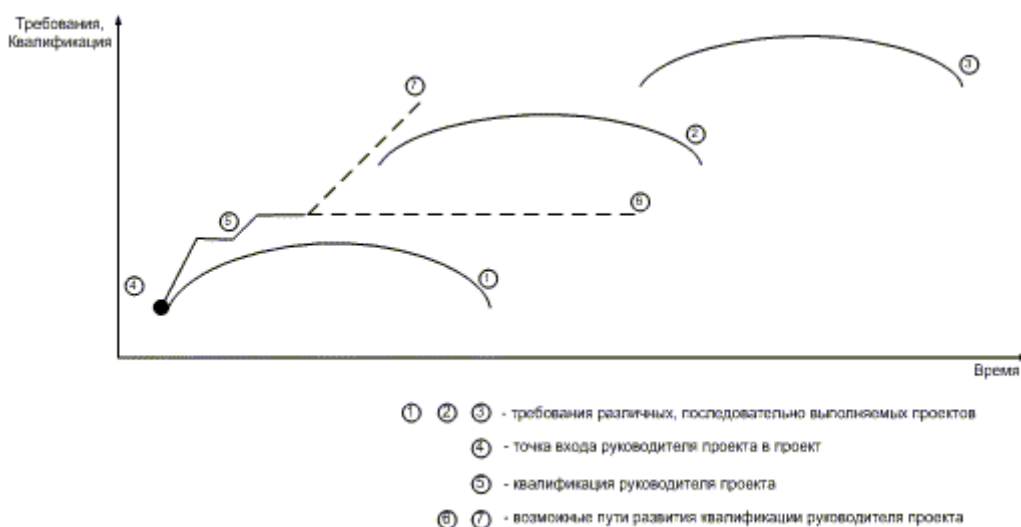
С учетом временного характера выполнения проекта руководитель проекта должен быть чрезвычайно мобильным. При этом он,

- с одной стороны, не должен «цепляться» за свое место в проекте и быть морально готовым по его завершении формально остаться без работы (по крайней мере, до вступления в управление новым проектом);
- с другой стороны, руководитель проекта должен вкладывать все свои силы и душу в выполнение текущего проекта и достижение поставленных целей проекта.

Уникальность проекта диктует необходимость владения междисциплинарными знаниями и навыками, в отличие от руководителей функциональных организаций, который может являться профессионалом только в одной области.

Для иллюстрации такой ситуации введем качественные показатели «*требования проекта*» и «*квалификация руководителя проекта*». Под понятием «*требования проекта*» будем понимать совокупный уровень знаний и навыков, необходимых для успешной реализации проекта. Под понятием «*квалификация руководителя проекта*» будем понимать совокупный уровень знаний и навыков, которыми обладает руководитель проекта на определенный момент времени. Требования проекта и квалификация руководителя проекта – это динамичные характеристики.

Графическая иллюстрация понятий «*требования проекта*» и «*квалификация руководителя проекта*» приведена на **рисунке 1**.



Введем предположение, что по мере выполнения проекта его требования сначала возрастают за счет постоянного уточнения и детализации требований к продукту, услуге, цели проекта. Затем, достигнув максимального уровня, состав и уровень требований стабилизируется и некоторое время может оставаться неизменным, определяясь требованиями к качеству проекта. Далее, при завершении проекта, его требования естественным образом снижаются (в принципе, до нулевого уровня к завершению проекта). Вместе с тем, с развитием технологий, требования каждого следующего проекта больше, чем у предыдущих подобных ему проектов в той же прикладной области. Введенное предположение верно не для всех проектов – требования к проекту могут уменьшаться или оставаться постоянной величиной.

Квалификация же руководителя проекта в большей степени определяется личностными характеристиками. В каждый конкретный момент своей жизни, руководитель проектов должен принимать решение: либо повышать свою квалификацию, либо остаться на прежнем уровне. В принципе, может существовать и третья альтернатива – деградация, но такие ситуации мы рассматривать не будем. Однако важно принимать во внимание, что, при современных темпах

развития технологий, оставаясь на прежнем уровне развития, человек в каком-то смысле деградирует в своем профессиональном развитии.

При «входе» в проект квалификация руководителя проекта должна быть не ниже требований проекта на момент вхождения. В ходе реализации проекта, квалификация руководителя проекта должна все время соответствовать требованиям проекта. Если по каким-либо причинам на некотором интервале времени требования проекта превышают квалификацию руководителя проекта, то можно утверждать, что данный проект с данным руководителем будет, либо выполняться не эффективно и потребуются заменить руководителя проектом, либо вообще проект потерпит фиаско. Для дальнейшего продолжения карьеры в качестве руководителя проектов, по завершении очередного проекта, квалификация его руководителя должна соответствовать требованиям следующего проекта.

Исходя из всего сказанного, можно сказать, что понятия «требования проекта» и «квалификация руководителя проекта» естественным образом взаимосвязаны. Для того чтобы быть руководителем проекта, необходимо иметь соответствующую квалификацию и постоянно ее повышать. С другой стороны, для управления конкретным проектом необходим профессионал соответствующей квалификации.

Так как для выполнения конкретных проектов требуются вполне определенные предметные и междисциплинарные знания и навыки. И, естественным образом, возникает вопрос: «Сколь глубокими и широкими должны быть знания и умения руководителя проекта?». Очевидно, что для сложных проектов требования достаточно высоки и разнообразны. Один человек вряд ли может быть профессионалом во всех областях. Решением этой проблемы является формирование команды проекта, состоящей из профессионалов в различных предметных областях, на которые распространяются требования проекта. При этом руководитель проекта должен реализовывать интегрирующие и синергетические функции. Сама же команда проекта, помимо реализации задач управления проектом, должна выполнять функции «инкубатора» будущих руководителей проектом и включаться в систему «естественного отбора».

Таким образом, необходимо учитывать еще одну специфическую особенность проектной деятельности – командную работу. Проект реализуется «временной» командой исполнителей, собираемых только для реализации целей каждого конкретного проекта и руководитель проекта должен эффективно выполнять функцию управления таким «временным» образованием – это еще одно существенное отличие руководителя проекта от функционального руководителя.

Совокупность свойств временности и уникальности проектной деятельности, а также необходимость командной работы, с одной стороны обуславливают требования к организации работы временных коллективов, а с другой – к необходимости объективного и непрерывного оценивания деятельности специалистов различного профиля.

С точки зрения командной работы в проекте, команду управления проектом можно сравнить с симфоническим оркестром, а руководителя проекта – с дирижером. В оркестре выделяются первая скрипка, другие солисты. При этом, не обязательно, чтобы все музыканты были виртуозами, а дирижер может и не уметь сам виртуозно играть на всех музыкальных инструментах. Но все музыканты должны играть по одной партитуре, вступать в требуемые моменты времени, а дирижер должен слышать и координировать всех музыкантов во время исполнения музыкального произведения. В то же время, в характере и стиле исполнения музыкального произведения симфоническим оркестром отражаются особенности личности дирижера, понимание им музыкального произведения, возможности исполнителей.

С учетом всех особенностей проектной деятельности, руководитель проекта должен уметь:

- решать проблемы, которые не могут быть полностью предоставлены другим предметным специалистам;
- в процессе управления проектами учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, оценивать совместимость, непротиворечивость отдельных решений, регулировать связи между целями проекта и способами их достижения;
- корректировать конкретные подцели и нормы на определенный период, а также предлагать сценарии возможных направлений развития и рекомендации для других уровней управления;

- перестраивать сети взаимосвязей между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами в различных подразделениях, участвующих или привлекаемых в конкретные моменты времени к участию в проекте;
- работать и договариваться со всеми заинтересованными в проекте сторонами;
- брать на себя ответственность, принимать нетривиальные решения и, при случае, терпеть неудачу;
- и обладать массой других качеств.

Подготовка и отбор руководителей проектов.

После рассмотрения специфических особенностей, характерных для управления проектами, давайте рассмотрим систему подготовки и отбора руководителей проектов. По нашему мнению, можно выделить следующие основные формы подготовки специалистов по управлению проектами:

- официальные – обучение специалистов в ВУЗ-ах и на специальных курсах, завершение которых удостоверяется соответствующим документом. К слушателям этой формы подготовки предъявляются обязательные требования, как при начале, так и при завершении обучения, а в ряде случаев, и по ходу самого обучения;
- полуофициальные – прохождение насыщенной программы обучения на краткосрочных курсах (продолжительностью от нескольких дней до нескольких месяцев), посещение популярных лекций и практических занятий. К слушателям этой формы подготовки не предъявляются какие-либо обязательные требования, и они не получают специальных удостоверений об их окончании;
- неофициальные – участие в конференциях, симпозиумах, региональных семинарах, собраниях профессиональных обществ, а также ознакомление с соответствующей литературой;
- обучение в процессе работы – это обучение на рабочем месте при выполнении конкретного проекта, а также самообразование.

Приведенные уровни подготовки, как правило, последовательно следуют друг за другом (сначала обучение в вузе, затем повышение квалификации, получение дополнительного образования и обучение в процессе работы), но могут налагаться и пересекаться. Схематически этот процесс представлен на **рисунке 2**.



Абитуриенты отбираются вузом по ряду критериев. Поступив в высшее учебное заведение, он может еще и не вполне осознавать своего будущего. Отобранные вузом студенты овладевают базовыми знаниями и приобретают основные навыки, получают опыт решения учебных задач. Все это позволяет им более или менее успешно начать самостоятельную трудовую деятельность и определяться в своей специализации. Далее, если специалист отбирается для участия в управлении проектом, то для обеспечения его успешной работы может потребоваться овладение новыми знаниями и навыками. Продолжая работать в команде управления проектом, специалист получает практический опыт. Работая в уникальных по своей сути проектах, специалист должен постоянно совершенствоваться и стремиться к получению новых знаний и навыков. Соответствующее обучение специалистов команды проекта может организовываться, либо в форме получения второго высшего образования, либо в форме повышения квалификации. В ряде случаев специалисту может потребоваться пройти специализированные курсы для овладения специальными навыками и

изучения опыта в специализированных областях. И, наконец, для достижения высших ступеней мастерства руководителю проектов требуется обмен опытом на специализированных семинарах или при более неформальном общении с коллегами в профессиональных клубах управляющих проектами.

Официальное обучение рассматривается как базисная предпосылка успешной профессиональной деятельности, полуофициальная форма оказывается полезной в ее начале, а неофициальная учеба специалиста по управлению проектами продолжается в течение всей его работы.

Процесс подготовки руководителей проектов включает как прохождение профессиональной подготовки и обучение, так и получение практических навыков в процессе работы в составе команд проектов.

Схематически структура отбора и подготовки руководителей проектов представлена на **рисунке 3**.



Итак, процесс «естественного отбора» руководителей проектов можно определить, как самоопределение и прохождение через ступени социального, профессионального и прочих отборов со стороны внешнего окружения и команды проекта, а также постоянное самосовершенствование и повышение квалификации.

Привлечение кадров в сферу управления проектами

Сейчас, все больше и больше компаний начинают вести активную деятельность, направленную на то, чтобы привлечь внимание, как своих действующих сотрудников, так и будущих (студентов), к управлению проектами как к области профессиональной специализации. Ими устраиваются семинары, оказывается содействие при подготовке учебных программ, организуются круглые столы, формируются элементы проектно ориентированных организационных и т.д.

Каждый специалист по управлению проектами должен быть заинтересован в притоке новых, хорошо подготовленных и способных кадров. Он может содействовать этому следующим образом:

1. Консультируя молодых сотрудников из круга знакомых.
2. Помогая молодым коллегам из своей организации осознать перспективность специализации в управлении проектами.
3. Побуждая руководство своей организации привлекать к работе на летний период студентов, специализирующихся в области управления проектами.
4. Содействуя участию своей организации в программах практического обучения методам управления проектами.
5. Показывая своим примером преимущества управления проектами как области профессиональной деятельности.

Содействие специалиста в привлечении кадров оказывается более эффективным, если он сам хорошо осведомлен о последних достижениях в области управления проектами.

Выводы

Любую деятельность человека, равно как и всю его жизнь можно рассматривать, как проект. Следовательно, принципы, законы и механизмы естественного отбора, действующие в жизни, могут

быть перенесены на вопросы отбора руководителей проектом. Причем этот отбор должен происходить, как с учетом специфических требований проектной деятельности, так и с учетом требований успешности работы в команде.

Успешные руководители организаций, а также руководители проектов и члены команд проектов должны быть заинтересованы в создании эффективной и гармоничной системы «естественного отбора» профессионалов в области проектной деятельности, ибо это среда их «обитания».

В систему «естественного отбора» должны органично войти учебные заведения, а также государственные структуры контроля, лицензирования и социального обеспечения.

Литература

1. Исследование операций: В 2-х томах. Пер. с англ./Под ред. Дж. Моудера, С. Элмаграби. – М.: Мир, 1981. Т.1. 712 с., ил.
2. Ч.Дарвин. О происхождении видов путем естественного отбора или сохранении благоприятствуемых пород в борьбе за жизнь. Сочинения, т.3. Изд-во АН СССР, Москва, 1939 г.
3. PMBOK guide – 2000 ed.