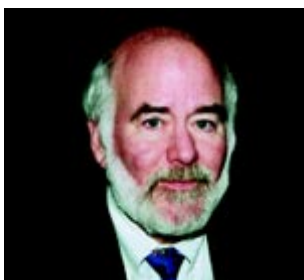


Управление проектами — профессия, не имеющая индустриальной специфики, подтверждаю это собственным опытом и опытом своих коллег. Первый в России экзамен на получение статуса профессионала в области управления проектами (Project Management Professional, PMP), по версии американского Института управления проектами (Project Management Institute, PMI), состоялся в 2000 году. В качестве куратора экзамена тогда выступил Майк Ньюэлл, за плечами которого — четверть века практической работы в сфере управления проектами и много лет преподавательской работы. С 1998 года Ньюэлл регулярно читает тренинги для российской аудитории, он первый международный эксперт, который преподает управление проектами в России.

По словам Ньюэлла, сертификация PMP гарантирует достаточно высокий уровень знаний и навыков проектного управления, а также то, что специалист знаком с общемировыми стандартами профессии. Требования к сертификационной подготовке едины во всех странах. В частности, они предусматривают от трех до пяти лет опыта работы по руководству проектами.

**Об опыте работы с российскими руководителями проектов,  
о том, как он оценивает разные подходы к подготовке менеджеров проектов.**



Майк Ньюэлл, вице-президент компании PSM Consulting  
сертифицированный профессиональный управляющий проектами (PMP)  
член PMI(Project Management Institute)

фрагменты беседы...

Интересующий многих руководителей проектов: что дает менеджеру наличие сертификата по управлению проектами, в том числе и сертификата PMI? Моральное удовлетворение, преимущество при приеме на работу, более высокий оклад? Или что-то еще? И подтверждены ли эти преимущества реальными фактами?

Майк Ньюэлл (МН): Прежде всего, необходимо сказать, что руководители проектов, получившие сертификат PMP, начинают гораздо больше зарабатывать, не на порядок, конечно, но в несколько раз больше. Например, моя жена начала новую карьеру с тех пор как она стала сертифицированным руководителем проектов. Ее приняли на работу, на которую отказывались принимать в течение долгого времени до получения сертификата. Повысилась также оценка со стороны руководства и других сотрудников.

В целом PMI как организацию и сертификацию PMP признают сейчас многие неправительственные организации и правительства многих стран, финансовые и коммерческие корпорации, такие, например, как международные корпорации IBM, AT&T, NCR. IBM ведет работу по переводу всей деятельности компании на основу проектного управления и вкладывает в связи с этим миллионы долларов в подготовку своих специалистов в области менеджмента. Сейчас, например, ведется программа обучения 30 тыс. менеджеров IBM по программе PMI. Они должны пройти специальные курсы и получить сертификацию PMP, являющуюся в настоящее время обязательным элементом сертификации менеджера IBM, которая необходима для развития карьеры в этой компании.

А почему, собственно, компания при приеме на работу менеджера должна отдавать предпочтение сертифицированному специалисту? Должна ли компания сертифицировать своих менеджеров,

если она и так довольна их работой? Существуют ли прецеденты сертифицированных в целом компаний?

МН: Во-первых, сертификация PMP гарантирует достаточно высокий уровень знаний в части приемов проектного управления и тот факт, что специалист знаком с общемировыми стандартами профессии. И во-вторых, сертификация требует от трех до пяти лет практического опыта в руководстве проектами и подробного описания этого опыта. Соответственно сертифицированный специалист должен гарантированно быть человеком, который не только знает многое о проектном управлении, но и реально может его применять и успешно занимался этой практикой.

Еще одна причина заключается в том, что благодаря сертификации PMP и разработкам PMI в этой области был выработан целый лексикон, которым пользуются руководители проектов во всем мире. Благодаря этому компании гораздо легче принимать участие в работах другой фирмы или, наоборот, привлекать другую компанию к своим проектам. И в этом случае она может быть уверена, что руководители проектов, работающие в различных компаниях, достаточно хорошо могут объясняться друг с другом и работать в рамках одной методологии.

Кроме того, компания, открывающая свое отделение в другой стране, получает возможность нанять на работу человека без необходимости проверки его знаний и навыков, принимая в качестве гарантии факт сертификации (особенно если речь идет о развивающихся странах).

PMI не имеет практики выдачи сертификата или свидетельства, отражающего уровень владения проектным управлением компанией в целом. Однако сейчас появилось достаточно много консалтинговых фирм, которые предлагают свои услуги на основе разработанной технологии опросов для оценки уровня зрелости управления проектами. То есть они проводят исследования, сообщают компании свое заключение и предлагают услуги по повышению этого уровня. Как показывает мой личный опыт, это становится актуальным. Однако речь о глобальной сертификации компании все-таки не идет.

Был затронут вопрос о том, нужно ли ориентироваться на один уровень оценки менеджеров проектов или же стоит применять сертификацию руководителей проектов на нескольких уровнях квалификации. Вопрос обсуждался в связи с тем, что существуют разные уровни сложности работы руководителя проекта, разные уровни потребности компаний и разные подходы к оценке специалистов.

МН: В том, что касается единообразия сертификации, есть разные мнения. Некоторые считают, что сертификация должна иметь много уровней, поскольку есть компании, которые требуют даже большего уровня квалификации, чем дает PMP, а есть компании, где достаточен относительно невысокий уровень профессиональных знаний. Однако я считаю, что тот вид сертификации, который принят сегодня, является максимально эффективным.

Известно, что Международная ассоциация управления проектами (IPMA) проводит четырехуровневую сертификацию. И у нее пока не очень много сертифицированных специалистов. Я полагаю, это связано с тем, что компании не понимают, чем отличаются эти уровни и что им, собственно, нужно, и определяют это чаще всего неправильно. Тем не менее PMI сам делает определенные шаги в схожем направлении и, в частности, вводит сертификацию по отраслям индустрии, например в области автомобильной промышленности. Я убежденный противник такого подхода, поскольку он противоречит самой природе проектного управления. Я считаю, что хороший руководитель проектов может прийти в любую компанию, занимающуюся любым видом деятельности, и, имея небольшое количество времени на знакомство со специальной литературой и должное количество консультантов, способен реализовать любой проект. Я сам занимался самыми разными проектами — от разработки атомных электростанций до создания программного обеспечения — и могу это утверждать на основе собственного опыта.

Итак, пройдя обучение по программе PMI, российский специалист получает определенный объем знаний, соответствующих западному стандарту управления проектами. Вместе с тем условия, в которых осуществляется проектная деятельность в России, заметно отличаются от западных. Возникает вопрос: может ли сертифицированный специалист рассчитывать, что найдет применение своим знаниям на практике в России? Конечно, такого рода вопросы всегда сопровождаются еще одним: адаптированы ли соответствующие программы к российским условиям?

МН: Первый ответ — да! Хотя на самом деле, ответ не столь однозначен. Адаптацию можно сделать только до определенной степени. С одной стороны, слушатели, конечно, приходят для того, чтобы знать, как работает проектное управление. И так уж получилось, что наибольшая часть опыта, накопленного в этой области, сложилась именно в США. Поэтому те приемы и подходы, о которых я рассказываю, имеют отношение и ориентированы во многом на США. Но надо отметить, что многие из них устарели, поскольку развивались более 100 лет назад. Однако, когда слушатели принимают активно входить в работу, они постепенно начинают применять каждую описанную технику к практике работы не только в собственной стране, но даже более узко — в собственной компании. Они задают вопросы, комментарии переходят в дискуссии, которые имеют отношение к специфике страны или компании. Они помогают себе и лектору ввести обсуждение в русло их каждодневных проблем. Кроме того, это дает пищу для размышлений, которые позволяют нам в еще более детально и адаптированно подходить к специфическим вопросам.

*Исторически сложилось так, что проектное управление в России развивалось в строительстве и оборонной промышленности, но эти отрасли консервативны. В этих областях наработаны свои знания, методы и навыки проектного управления, зачастую весьма сложные и «научные» (недаром до сих пор диссертанты, защищающиеся в области управления проектами, получают степень кандидата математических и физико-математических наук). Упрощенный (приближенный к практике) западный подход они принимать не спешат. Пройдет, видимо, некоторое время, пока сблизятся эти подходы, поэтому неудивительно, что сейчас в первых рядах тех, кто спешит обучиться и применить методологию «США-ориентированного» проектного управления, наиболее новые, гибкие, приспособленные к современному рынку сферы бизнеса — телекоммуникации и ИТ. Подход PMI в США изначально тоже формировался учеными, и только в последние годы хлынувшие в его ряды практики изменили эту область знаний. Но пока остается достаточно много наукообразия, которое даже в этом упрощенном виде практиками отвергается.*

Майк Ньюэлл проводит обучение и сертификацию в различных странах. Не так давно он консультировал и обучал руководителей проектов в Китае. В чем, на ваш взгляд, состоят основные особенности управления проектами в России?

МН: На самом деле курсы не дают особенно много информации для осознания разницы в подходах. Это было бы очевидней при проведении реального консалтинга в конкретных фирмах. Скорее, гораздо более заметно сходство между руководителями проектов в разных странах, чем различия, основанные на специфике этих стран. Например, сегодня мы обсуждали проблемы, связанные с контролем прогресса работ по проекту. У всех одни и те же сложности сбором материалов, со своевременным получением финансовой и бухгалтерской документации.

Пожалуй, российские менеджеры более процедурно подходят к восприятию материала, чем их западные коллеги. Они все время спрашивают: «какова схема? какова процедура? каков метод?» Это, видимо, зиждется на системе образования, которая сильно отличается от западной, а также на том, что в большинстве эти люди работают как ИТ-специалисты различных компаний, имеют техническое и программистское образование. В принципе им всем не хватает не то чтобы умения, а скорее веры в свои возможности взаимодействовать с людьми. А в современном проектном управлении предполагается подход, который больше концентрируется не на технологиях отчетности и т. д., а на психологических аспектах, на том, как выработать в людях навыки лидерства, ответственность за свое дело, ощущение своего участия в создании окончательного продукта и т. д. В этом отношении у российских руководителей проектов колоссальный потенциал, им лишь необходимо больше веры в свои возможности.

В частности, мы смогли выяснить, как организовано обучение и сертификация по программе PMI в России, и «из первых рук» узнали, с кем нужно контактировать по этому поводу.

*Обучение проектных менеджеров, сопряженное с подготовкой к сдаче экзамена, имеет свои особенности. Подготовка к экзамену проходит в два этапа: первый — прохождение курса в УУП, второй — несколько насыщенных консультаций после прослушивания курса и большая самостоятельная подготовка претендентов на сдачу экзамена. Для проведения самого экзамена на статус PMP — первого экзамена на этот статус в России — от PMI приезжал Майк Ньюэлл. Он проводил инструктаж претендентов и контролировал ход самого экзамена. Ведь PMI берет на себя гарантию того, что этот экзамен будет сдаваться по действительно единым правилам во всем мире!*

*Надо отметить, что важной особенностью проводимой нами подготовки к сертификации по программе PMI в России является ее глобальный международный статус. Например, любой*

*гражданин мира, имеющий соответствующий ваучер (разрешение на сдачу экзамена), сможет прийти в такой центр тестирования в России и сдать экзамен. И — при успешной сдаче — его сертификат будет иметь одинаковый вес в любой стране. Конечно, для этого нужны специальные условия. В частности, это обеспечивается возможностью сдачи экзамена на одном из шести языков и единым по всему миру набором вопросов.*

МН: Так как PMI занимается продвижением профессии «проектный менеджер», его политика всегда была направлена на то, чтобы любой желающий мог легко пройти сертификацию вне зависимости от того, есть ли у него какая-либо связь или отношения с организациями, которые за это отвечают. Сейчас таких организаций в России довольно много. Существует несколько университетов, в которых преподают проектное управление как специализацию, в частности в Екатеринбургском государственном университете. Существует некоторое количество частных компаний, таких как A-Project Technologies, «ПМСОФТ», PSM Consulting Services и другие, более мелкие. Каждая из них проводит обучение и — после него — собственную сертификацию.

*В идеале мы видим ситуацию, когда общение между людьми, представляющими эту профессию, является максимально активным, и при этом не существует организации, которая бы монополизировала права на проведение обучения и сертификации.*

Майк Ньюэлл о PMI

PMI — международная организация, которая существует уже 32 года. В 90-е годы стала активно расти, сейчас количество членов составляет 65 тыс. человек. В последние пять лет PMI начал довольно активно завоевывать зарубежный рынок, к чему раньше относился отрицательно, придерживаясь в основном изоляционистских взглядов в области обеспечения профессиональной сертификации по управлению проектами.

В России в настоящее время открыто два отделения PMI — в Москве и Санкт-Петербурге. Они созданы сравнительно недавно — в течение последних двух лет. Но и до этого PMI поддерживал тесные отношения с российскими профессиональными организациями, например СОВНЕТ (Российская ассоциация управления проектами) и УКРНЕТ (Украинская ассоциация управления проектами).

Позиция PMI состоит в том, чтобы побудить профессиональных менеджеров различных компаний использовать в своей работе принципы проектного управления как методологии, а также выработать общие стандарты знаний, навыков и терминологии в профессиональной области управления проектами. Одним из способов достижения этой цели являются разработка, развитие и использование профессиональной сертификации руководителей проектов (сертификат PMP — project management professional. — Прим. ред.), которую PMI активно проводит в разных странах. Рост числа сертифицированных руководителей проектов особенно заметен в последние три-четыре года. Я помню, еще совсем недавно все сертифицированные руководители проектов на годовом собрании помещались в одном зале, в то время как сегодня их число составляет 25 тыс.