



Управление проектами в развитии - новые идеи и тенденции (продолжение)

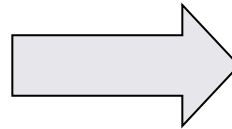
Руководитель проектов и консультант – два в одном

Дмитрий Садков, Александр Товб, Григорий Ципес

Требования консалтинговой компании к компетенциям сотрудников в области управления проектами

ПРОЕКТЫ

Управленческий консалтинг
Финансовый консалтинг
Стратегический консалтинг
IT консалтинг
HR консалтинг



РУКОВОДИТЕЛИ ПРОЕКТОВ

со специализацией в области
консалтинговых и ИТ проектов

ПРОДУКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Стандарт управления проектами
Система управления проектами
Проектный офис
Аутсорсинг управления
проектами

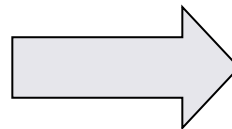


КОНСУЛЬТАНТЫ

со специализацией в области
управления проектами

ПРОЕКТНО ОРИЕНТИРОВАННАЯ КОМПАНИЯ

Организационная структура
Финансовая структура
Бизнес-процессы
Принципы мотивации



СОТРУДНИКИ

С пониманием основных
принципов организации и
функционирования компании

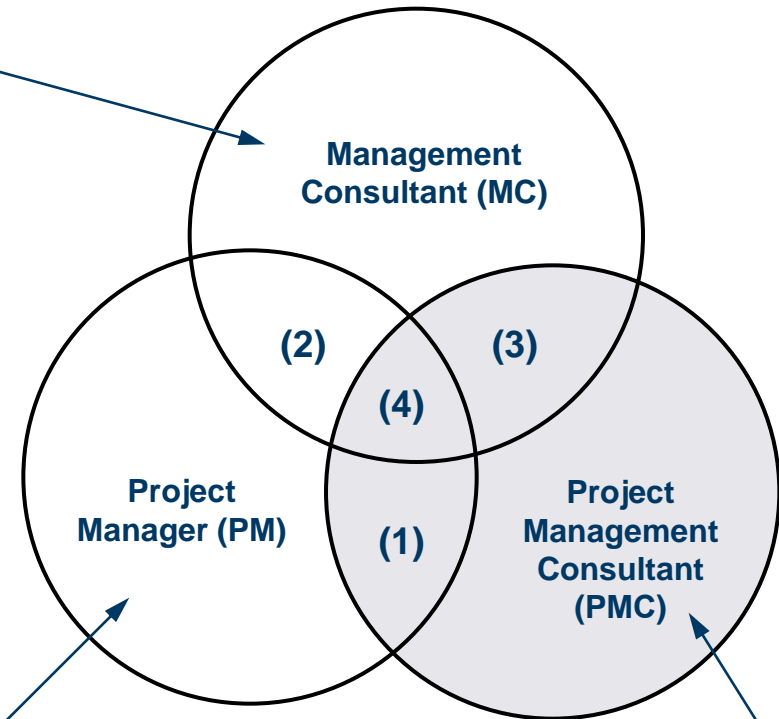
Консультант по управлению проектами как отдельная компетенция

Профиль Управленческого консультанта

- ❑ MC должен быть способен применять техники консалтинга и «вмешательства», формировать исчерпывающее понимание управленческих процессов компании (как правило, в одной области – финансы, оргразвитие, инновации, ИТ, процессы)
- ❑ MC не наделяется руководящими полномочиями.
- ❑ Требования к компетенциям сформулированы в «Общем своде знаний» ICMSI (Международный Совет Институтов управленческого консалтинга).

Профиль Руководителя проектов

- ❑ PM должен быть способен управлять проектами различной сложности и быть лидером соответствующих проектных команд
- ❑ Требования к компетенциям сформулированы в ICV IPMA и НТК СОВНЕТ

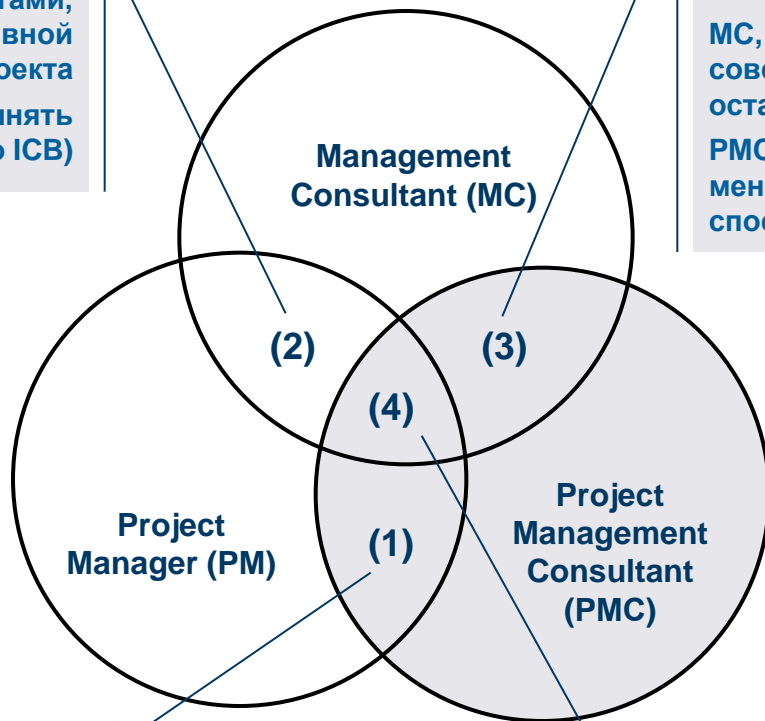


Профиль Консультанта по управлению проектами

- ❑ PMC – это управленческий консультант со специализацией в области управления проектами.
- ❑ Особое значение имеют технические компетенции, определенные ICV IPMA и НТК СОВНЕТ

Пересечения и различия в компетенциях РМ, МС и РМС

МС должен обладать базовыми знаниями по управлению проектами, необходимыми для эффективной работы в команде проекта
РМ должен быть способен выполнять роль консультанта в проекте (по ICB)



И МС, и РМС должны обладать консалтинговыми компетенциям (ICMCI)

НО

МС, как правило, ограничивается советами, а внедрение решений оставляет клиенту

РМС, обладая доказанными менеджерскими компетенциями, способен внедрять решение как РМ

РМ должен быть способен выполнять роль консультанта в проекте (по ICB)

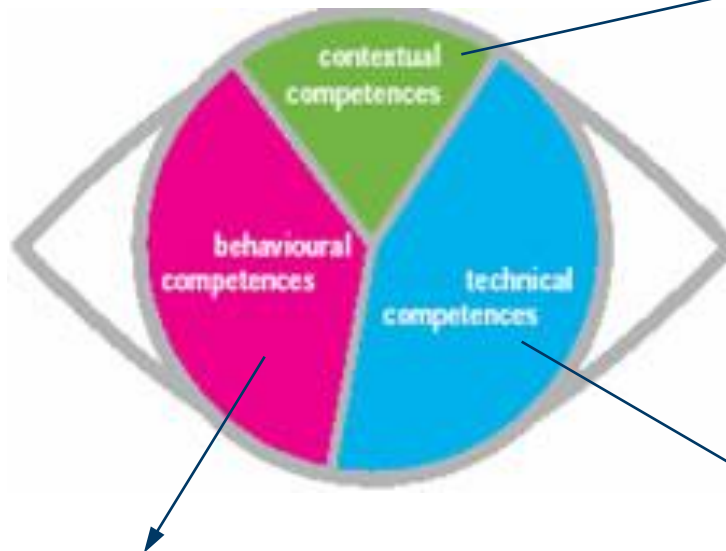
НО

РМ ориентирован на результат проекта, а РМС – на бизнес-цель клиента

И РМ, и МС, и РМС должны быть способны одинаково эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами и соблюдать принятые этические нормы

Элементы компетентности консультанта по управлению проектами

«Глаз компетенций» IPMA



Контекстуальные компетенции:

- Стратегии, структуры и культуры организации
- Управление процессами
- Управление организационными изменениями, обучающиеся организации, управление знаниями
- Микро политики и влияния в организации

Поведенческие компетенции

- Профессиональное отношение и поведение консультанта
- Роли консультанта
- Управление взаимодействием
- Способность работать в условиях неопределенности

Технические компетенции

- Стратегии и подходы в консалтинге
- Фазы консалтинга
- Стратегии маркетинга и предоставления услуг
- Анализ организации и выявление потребностей
- Методы консалтинга и «вмешательства»
- Методы оценки

Технические компетенции

Стратегии и подходы в консалтинге

Модель «Эксперт-дилетант»

Организация нуждается во внешних знаниях.
Технический эксперт приносит в проект и в организацию внешние знания и предлагает свои решения.

VS

Модель «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих»

Все знания и возможные решения можно найти внутри организации.
Консультант организует и поддерживает процессы изучения, координации, поиска решения.

Модель «Наставник»

Консультант работает индивидуально с конкретными людьми, инструктируя их и помогая им выполнять конкретные функции

VS

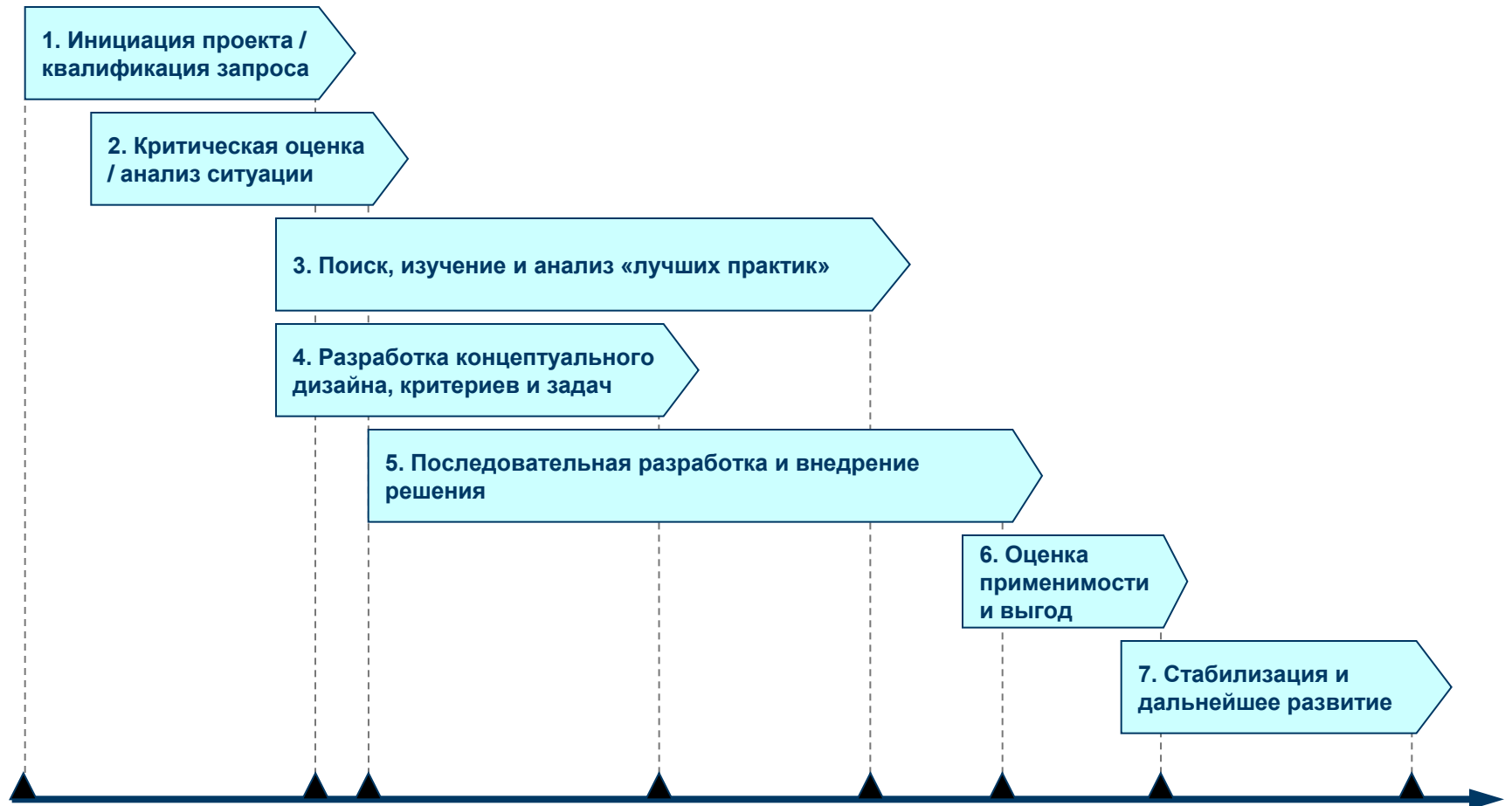
Модель «Тренер»

Консультант работает с большой группой сотрудников, помогая им внедрять и осваивать новые управленческие технологии

Технические компетенции

Фазы консалтинга

Идеальная модель консалтингового проекта



Технические компетенции

Методы консалтинга и «вмешательства»

Процесс консалтинга

Любая активность консультанта (от внесения внешней информации в компанию до контактов с ее сотрудниками) является «вмешательством».

Процесс консалтинга - это цепочка «вмешательств», целью которых является достижение требуемых изменений в организации.

Возможные формы «вмешательства»

- Процессы получения обратной связи
- Мероприятия по преодолению сопротивления
- Мероприятия по развитию и повышению квалификации персонала
- Мероприятия по организационному развитию
- Мероприятия по развитию команд
- Индивидуальные или командные тренинги
- Мероприятия по управлению конфликтами
- Организация корпоративных мероприятий
- Внедрение новых технологий и рабочих процессов

Технические компетенции

Методы оценки

Оценки «на входе»

Оценка ожидаемых затрат и прибыли в проекте с целью принятия решений об участии в проекте

Оценки «в процессе»

Оценка качества предлагаемых решений и проведенных мероприятий с целью улучшения процедур и процессов

Оценки «сразу по завершении»

Оценка того, что удалось сделать, что можно внедрять, какие дополнительные процессы или мероприятия полезно реализовать

«Отложенные» оценки

Оценка влияния проведенных изменений в долгосрочной перспективе, проверка жизнеспособности решений

Поведенческие компетенции

Профессиональное отношение и поведение

Личные качества

- Ценности
- Индивидуальность
- Зрелость
- Отношение к работе



Кодекс консультанта

- Соблюдение этических норм с учетом особенностей специальности
- Соблюдение интересов заказчика
- Объективность и беспристрастность
- Ориентация в возможных ресурсах и решениях
- Приоритет обстоятельств заказчика
- Конфиденциальность

Поведенческие компетенции

Роли консультанта по управлению проектами

№	Роль консультанта	Задачи и ответственность
1	Эксперт	<u>Экспертный консалтинг</u> Приносить в организацию знания, соответствие которых современному уровню методологии, технологии, науки не вызывает сомнений
2	Организатор процессов	<u>Процессный консалтинг</u> Организовывать и поддерживать процессы развития или изменений, связанные с реализацией решений, формируемых заказчиком самостоятельно
3	Эксперт и организатор процессов	<u>Конвергентный (или комплиментарный) консалтинг</u> п.1 + п.2
4	Независимый ассессор	<u>Ассесмент</u> Анализировать и оценивать ситуацию или обстоятельства относительно какого-либо набора требований, например целевой референтной модели
5	Наставник, ассистент	<u>«Пилотирование», поддержка</u> Оказывать прямую помощь в решении специфических задач
6	Менеджер или руководитель проекта	<u>Ограниченное (временное) управление</u> Брать на себя (при определенных обстоятельствах) управленческие функции заказчика. Эта деятельность может быть квалифицирована как консалтинг только при определенных условиях, например, применительно к процессам обучения или дальнейшего развития
7	Исполнитель отдельных работ	<u>Временная работа в штате заказчика</u> Аналогично п.6, только для производственных (а не управленческих) функций

Поведенческие компетенции

Работа в условиях неопределенности

№	Область компетенции	Необходимые качества консультанта
1	Толерантное отношение к неопределенности	<p>Способность воспринимать, анализировать и делать правильные выводы из противоречивой информации.</p> <p>Способность принимать сбалансированные решения в сложных ситуациях – с учетом культурных различий, конфликтов и различий в ожиданиях сторон.</p>
2	Эмпатия	<p>Способность вызывать к себе симпатию, устанавливать личные контакты и достигать взаимопонимания с различными сотрудниками, вовлеченными в проект.</p> <p>Способность выявлять их интересы и ожидания, часто крайне противоречивые.</p>
3	Знания и опыт релевантные решаемым задачам	<p>Способность «разогнать туман», используя общие знания отрасли, опыт выполнения подобных проектов или решения аналогичных проблем.</p>
4	Знания и опыт работы в управляемых социальных системах	<p>Способность держать под контролем взаимодействия и «вмешательства», последствия и эффекты которых в социальных системах не всегда легко предугадать.</p>
5	Знания и опыт участия в проектах внедрения изменений	<p>Способность убедительно и честно, на основе взаимного доверия преодолевать нерешительность заказчика.</p> <p>Способность распознавать очаги сопротивления и подавлять их.</p> <p>Способность в понятной форме доносить суть работы до всех вовлеченных в проект заинтересованных сторон.</p>

Контекстуальные компетенции

Стратегии, структуры и культуры организации



Контекстуальные компетенции

Процессы управления

Процессы управления обеспечивают:

- ❑ соответствие деятельности принятой стратегии и развитие организации
- ❑ выполнение всеми сотрудниками своих операционных задач в рамках основных и обеспечивающих процессов



Нормативное управление

- ❑ Регулирует принципы, стандарты, правила и руководства, дающие персоналу базовые ориентиры
- ❑ Типичные результаты – определение миссии, видения, системы ценностей и других общекорпоративных принципов



Стратегическое управление

- ❑ Определяет промежуточные цели и процедуры достижения заявленных позиций
- ❑ Типичные результаты – SWOT-анализ, бизнес-стратегия, бизнес-план, стратегические карты, ССП



Оперативное управление

- ❑ Переводит стратегические планы на уровень ежедневно исполняемых процедур
- ❑ Обеспечивают управление персоналом и дочерними структурами, планирование и контроль бизнес-процессов, управление финансами и т.д.

Контекстуальные компетенции

Микро политики и влияния в организации

Организационная политика

Организационная политика - это действия отдельных людей или групп для получения, развития и использования власти и ресурсов, нацеленных на определенные результаты, когда существует неопределенность и несогласованность выбора



Необходимо разделить полномочия между консультантом и заказчиком:

- Полномочия консультанта относятся к регулированию вопросов, связанных с экспертизой или методологией
- Полномочия консультанта зависят от его роли и ограничены этой ролью
- Неправильное распределение полномочий может привести к потере объективности
- Неформализованное распределение полномочий может спровоцировать ситуацию, когда заказчик необоснованно перекладывает ответственность за принятия содержательных или управленческих решений на консультанта



Необходимо выявить распределение полномочий у заказчика:

- Это позволит определить ключевые стороны, интересы которых могут быть затронуты
- Это позволит идентифицировать оппонентов
- Это позволит спрогнозировать очаги сопротивления и наметить адекватные мероприятия

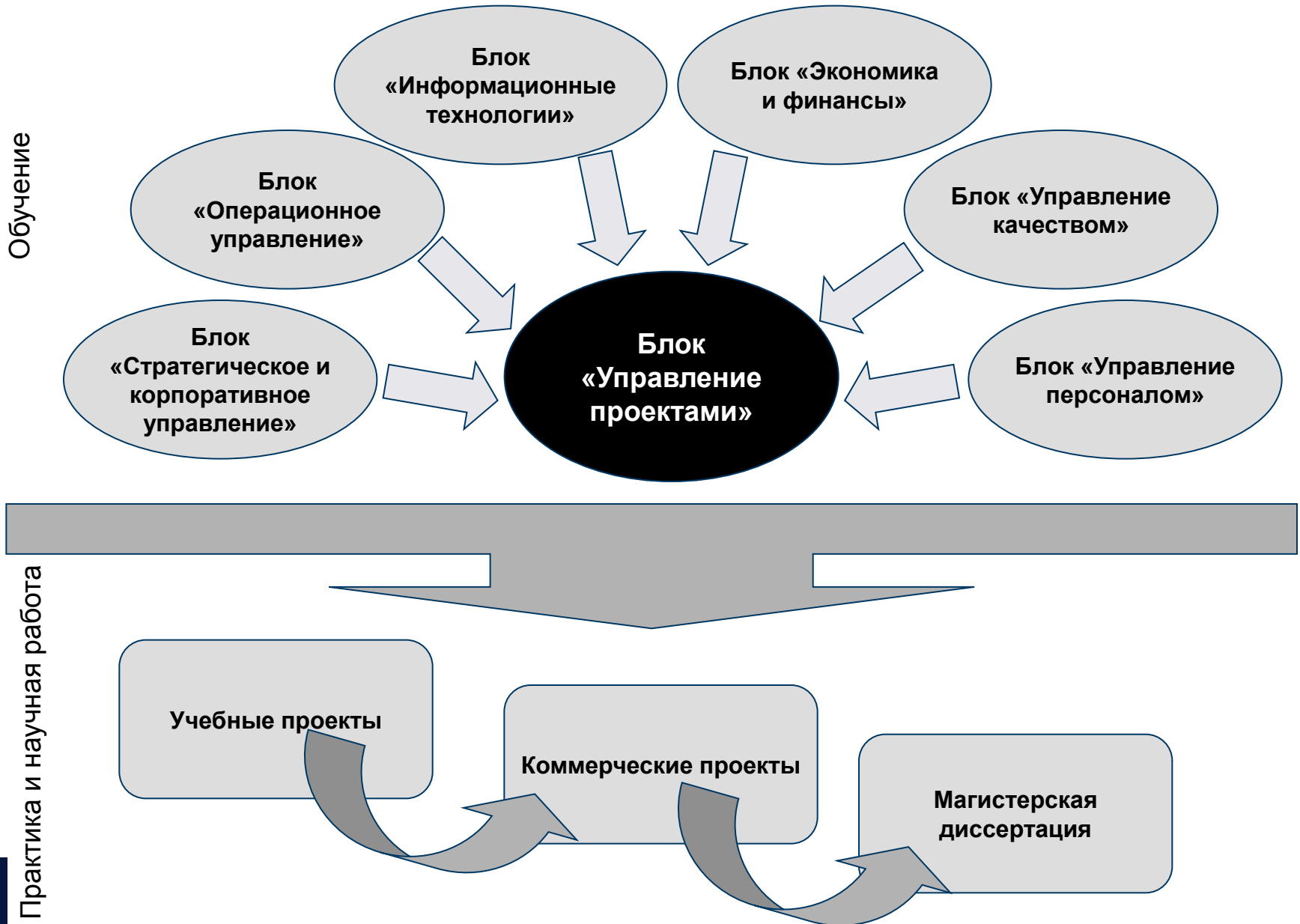
Подход GPM к сертификации консультантов по управлению проектами

Позиция	Область деятельности	Задачи, роль	Консалтинговые компетенции
Главный (Executive) консультант по управлению проектами (EPMC)	Уровень стратегического управления – портфели проектов и программ	Внедрение и развитие СУП Фокус на будущее, на развитие, на культурные изменения Лидер команды консультантов	Навыки развития методов и инструментов консалтинга Опыт применения комплексных методов «вмешательства» Способность быть лидером команды консультантов
Старший консультант по управлению проектами (SPMC)	Комплексные проекты или программы и их окружение	Фокус на управление изменениями, связанными с проектом Консультации по существу Тренер, советник	Опыт применения фундаментальных методов и техник консалтинга Применение комплексных методов «вмешательства»
Консультант по управлению проектами (PMC)	Проекты ограниченной сложности и их окружение	Фокус на конкретные вопросы управления проектами Консультации по существу Тренер, советник	Опыт применения фундаментальных методов и техник консалтинга Применение простейших методов «вмешательства»

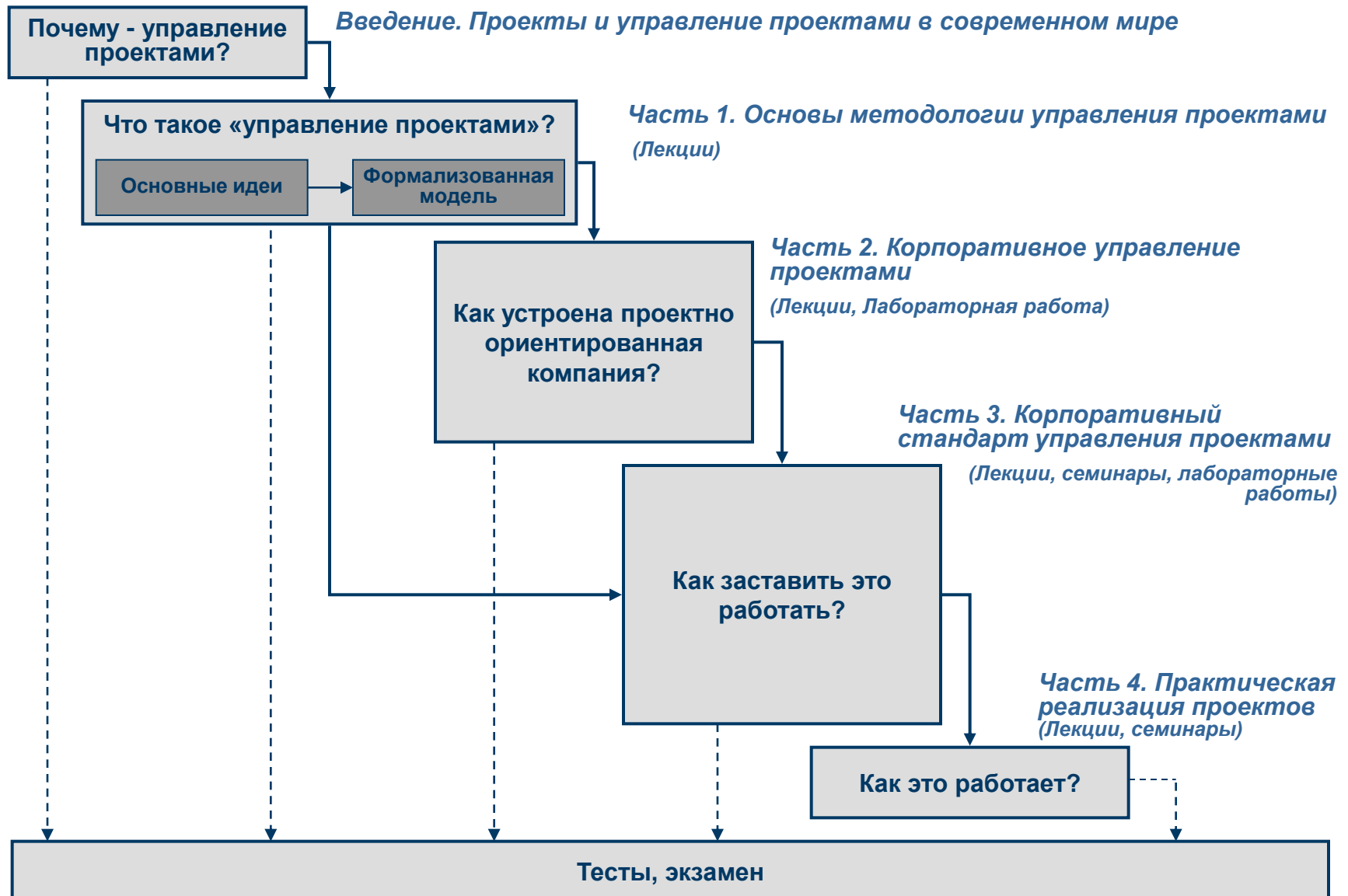
Требования к опыту претендентов:

- Сертификация как руководителя проектов – не ниже уровня С
- Опыт управления проектами – не менее 3-х лет (для EPMC – управление портфелями)
- Опыт консалтинга – не менее 3-х лет (для SPMC и EPMC – не менее 5-ти лет)

Управление проектами в общем контексте магистерской программы



«Дорожная карта» учебного курса по управлению проектами



Структура магистерского учебного курса по управлению проектами

Рабочая программа курса

№	Модули	Лекции	Практические занятия
1	Корпоративное управление проектами	12	4
2	Корпоративный стандарт управления проектами	16	32
3	Система управления проектами	4	10
Всего		32	46

Методические материалы



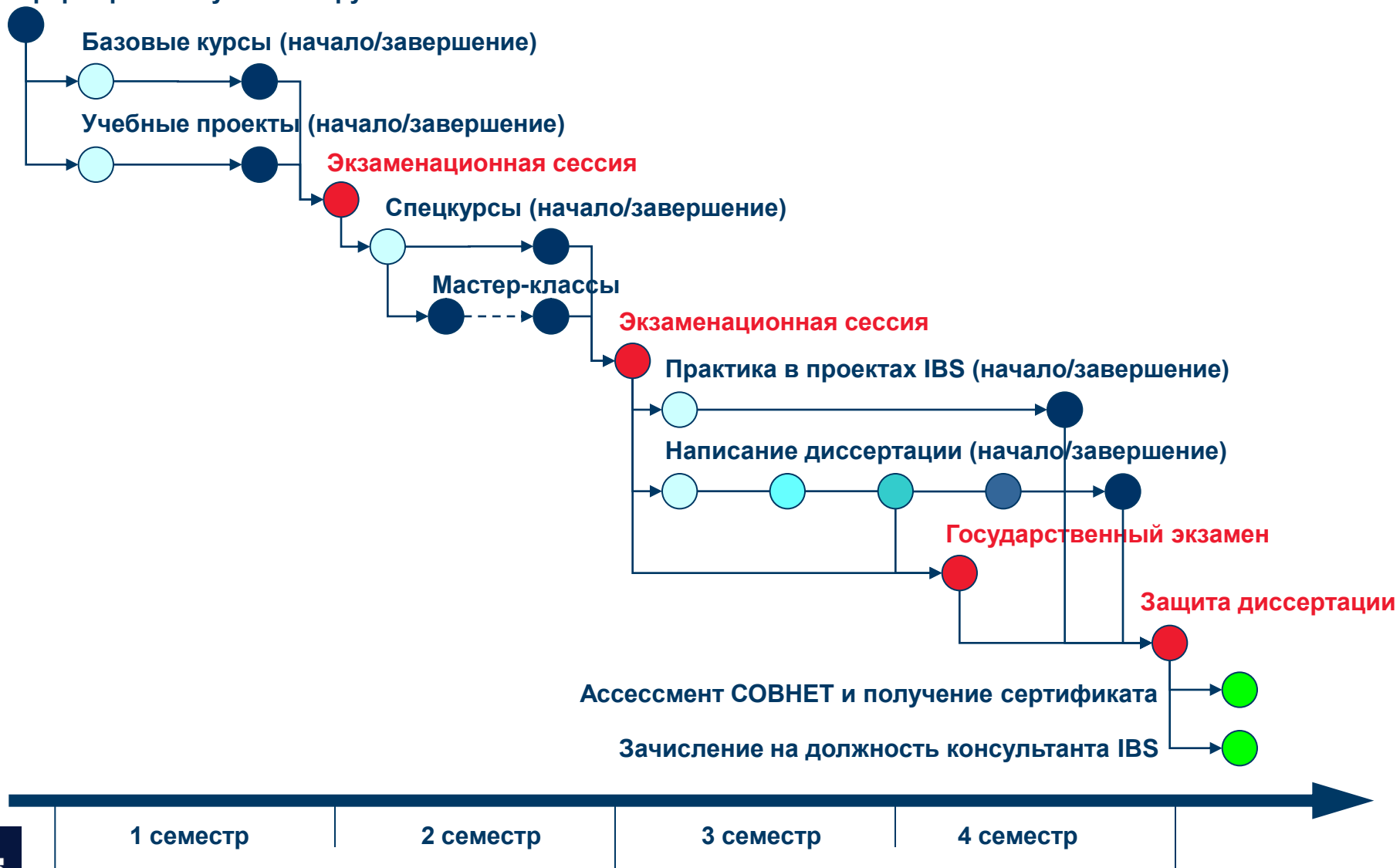
Ципес Г., Товб А. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-бизнес, 2009, 480 с.

Контроль и аттестация

№	Виды контроля	Формы контроля
1	Текущий контроль	Экспертная оценка работы магистрантов на практических занятиях Защита практических заданий
2	Контрольное тестирование	Intranet-форум
3	Промежуточная аттестация	Экзамен
4	Итоговая аттестация	Государственный экзамен Вопросы по УП включены во все билеты

Основные вехи обучения в Магистратуре IBS

По результатам собеседований сформированы учебные группы



1 семестр

2 семестр

3 семестр

4 семестр

Аккредитация программы

Базовый документ СОВНЕТ

ВРЕМЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

о добровольной аккредитации программ специальной магистерской подготовки по управлению проектами на соответствие требованиям, предъявляемым IPMA и СОВНЕТ к знаниям и навыкам специалистов по управлению проектами уровня «Е» и проведению соответствующей сертификации выпускников магистратуры по уровню «Е»

Свидетельство об аккредитации программы



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Вопросы?



ООО «Информационные Бизнес Системы»

Россия, 127434, Москва

Дмитровское шоссе, д. 96

Тел. (495) 967-8080 \ Факс (495) 967-8081

GTsipes@ibs.ru