

2.1. Личные качества кандидата и критерии их оценки

Ассоциация Управления Проектами COBHET

Источник: Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. COBHET, 2001 г.

В управлении проектами традиционно наибольшее внимание уделяется вопросам развития инструментария и технического сопровождения проектов. Так, например, в связи с активным развитием информационных технологий была проделана значительная работа по разработке методов и средств календарного планирования и контроля за ходом выполнения проекта. Однако, нельзя забывать и о человеческом факторе, учитывая, что он играет важную роль в современном управлении проектами. Сюда входит способность менеджера проекта эффективно организовывать работу участников проекта, что является залогом успешного достижения целей проекта.

С этой точки зрения такие элементы управления проектами, как участники и окружение проекта, работа в команде, лидерство, конфликты и кризисы, управление персоналом, повышение квалификации персонала не только, не повторяют друг друга, но и позволяют учесть все многообразие личных качеств персонала проекта.

Оценка **личных качеств персонала, задействованного в управлении проектом** (*the personal attitudes.*), может осуществляться с использованием определенных характеристик, набор которых приводится ниже.

1. Способность к общению					
№ п/п	Положительные характеристики	+	0	-	Противоположности
1-1	Внимательно выслушивает других, позволяет другим высказываться				Пренебрегает чужим мнением, перебивает говорящего, много говорит
1-2	Грамотно передает информацию				Имеет сложности с передачей информации
1-3	Умеет убеждать других и добиваться взаимопонимания				Не убедителен и создает препятствия
1-4	Находит время выслушать других				Случайные и поверхностные разговоры
1-5	Информирует должным образом и вовремя				Задерживает передачу важной информации
1-6	Принимается всей командой				Воспринимается командой как чужак
1-7	Доброжелателен, приятен в общении и коммуникабелен				Негибок, некоммуникабелен и не приветлив
1-8	Поздравляет других с их удачей				Нежелание принимать успехи других
2. Инициативность, вовлечение в проект, энтузиазм, способность к мотивации					
2-1	Мотивирует других на сплоченную работу (в команде)				Представляет только собственные интересы
2-2	Ценит независимость других				Придирается к другим и склонен видеть только проблемы
2-3	Помогает участникам проекта выходить из сложных ситуаций				Отказывает в помощи в критических ситуациях
2-4	Предлагает возможные варианты решения проблем				Ждет подобных решений от других

2-5	Интересуется новостями, склонен вносить новшества и является сторонником новых предложений, проявляет инициативу				Настаивает на принятии общепринятых для данной ситуации решений и критически относится к новшествам
2-6	Имеет способности к проведению переговоров, целеустремлен, энергичен и вынослив				Имеет невысокие способности к ведению переговоров, медлителен, нетерпелив, быстро утомляется
2-7	Вносит энтузиазм, «заряжает» других положительными импульсами				Склонен к критике окружающих, неспособен мотивировать других
2-8	Поощряет эффективную работу команды, сторонник взаимодействия различных подходов				Мешает другим, препятствует сплоченной работе команды проекта, избегает взаимодействия различных подходов
3. Контактность, открытость					
3-1	Характеризуется открытым и положительным характером, оптимист-реалист				Пессимист, эгоистичен, неприветлив
3-2	Хранит конфиденциальность, поощряет хорошие намерения				Разглашает конфиденциальные сведения, недоверчив
3-3	Ко всем находит подход, коммуникабелен				Ждет инициативы от других, скрытен
3-4	Устанавливает и постоянно поддерживает контакт с другими участниками проекта				Избегает контакта с участниками проекта
3-5	Благоприятствует позитивному рабочему климату в команде				Создает напряжение среди окружающих/в команде проекта
3-6	Принимает всех участников команды и терпим по отношению к другим, побуждает других участников команды высказывать свои мнения и содействует принятию идей				Вызывает у других антипатию, признает свое мнение и считает его наилучшим
3-7	Принимает и относится с уважением к точке зрения меньшинства				Ориентирует сам себя на существующее главенствующее положение дел
3-8	Благоприятствует достижению чужого успеха				Препятствует успеху других
4. Чувствительность, самоконтроль, способность к оценке, готовность к принятию ответственности, честность					
4-1	Ощущает и готов принять на себя личную ответственность за успех проекта, а также перед Заказчиком, Пользователем проекта и всеми лицами, вовлеченными в проект				Не руководствуется стандартами, легкомысленно подходит к своим полномочиям, перекладывает ответственность на других членов команды
4-2	С серьезностью внимает чувствам, желаниям и потребностям других				Неуважителен и бесчувственен к окружающим, пренебрегает их желаниями
4-3	Действует расчетливо,				Действует спонтанно,

	способен видеть взаимосвязи и следствия				отрицает взаимосвязи и следствия
4-4	Контролирует предложения других				Действует по принципу «поступайте как хотите, только не мешайте»
4-5	Контролирует эмоции, нераздражителен				Зависит от настроения, холерик, ведет себя иррационально, часто теряет контроль
4-6	Склонен доверять другим, избегает роли «няньки»				Высокомерен, легко уязвим, манипулирует другими членами команды
4-7	Надежен, доверчив, предусмотрителен				Ненадежен, не способен оправдать чужого доверия
4-8	Способен предугадать рискованные события, осторожен и способен принимать разумные решения				Неоправданно рискует, принимает неразумные или неоправданные решения
5. Разрешение конфликтов					
5-1	Справедлив, принимает предложения других, не обижается на реакцию других				«Проталкивает» свои предложения за счет других, не обращает внимания на ответную реакцию
5-2	Тактично сообщает другим об ошибках, критикует конструктивно				Уязвим, считает свое мнение наилучшим, наказывает и принижает других
5-3	Активно помогает другим исправлять их ошибки				Всегда ищет виноватого, перекладывает вину на других
5-4	Положительно воспринимает критику в его адрес, спокойно относится к нападкам других, не злопамятен				Обижается или негодует на критику, агрессивно относится к выпадам со стороны других, часто действует эмоционально и бесконтрольно, завистлив
5-5	Способен к диалогу в команде, участвует в дебатах				Игнорирует происходящие конфликты, не имеет представления о неформальных событиях, вносит раздоры
5-6	Способствует обмену мнениями в команде, всегда находит консенсус с остальными				Не обращает внимания на конфликты, использует силу, подавляет других своей точкой зрения
5-7	Стремится к решениям, удовлетворяющим всех участников				Считает решения, принятые в пользу одной стороны, вполне приемлемыми
6. Способность к поиску решений, системное мышление					
6-1	Предпочитает принимать простые и уместные решения с малым риском				Принимает чрезмерно усложненные и/или рискованные решения
6-2	Открыто говорит о целях и мнениях				Скрывает от других источники информации по проекту
6-3	Видит практичность проблем и умеет отделять их от личных интересов, оценивает результаты и деятельность на субъективном уровне				Подменяет практические проблемы личными интересами, выносит оценку на основании личных симпатий
6-4	Отдает себе полный отчет о существующих проблемах (системное мышление)				Видит только его касающуюся часть проблемы

6-5	Имеет хорошее воображение, действует практично и беспристрастно, может действовать по ситуации				Мыслит шаблонно, закомплексован и упрям, имеет ограниченный диапазон мышления и действий
6-6	Предлагает другим возможность сформировать свое мнение				Использует других для достижения собственных интересов
6-7	Объединяет интересы всех участников команды для достижения общей цели				Личные цели являются более важными, чем цели команды
6-8	Умеет находить компромисс, обладает терпение для выбора наилучшего решения				Сводит к одной возможности, склонен к принятию решений без согласования с командой
7. Лояльность, солидарность, готовность помочь					
7-1	Следует правилам работы в команде, поддерживает решения команды				Игнорирует правила и решения, принятые командой
7-2	Защищает команду от влияния со стороны, при необходимости лоялен к членам команды				Не расположен к внешнему окружению, разглашает конфиденциальную информацию
7-3	Способствует эффективной работе команды и достижению результатов				Говорит о проблемах в команде
7-4	Имеет способность воздействовать на успех команды				Склонен "сражаться" в одиночку, сторонник прямых столкновений
7-5	Видит проблемы других, помогает в экстремальных ситуациях, видит слабые стороны других членов команды, которым при необходимости помогает				Помогает другим только в случае принуждения, задерживая; других, пытается нажать на слабостях других
7-6	Радуетя успеху других, благоприятствует достижению общего результата				Всегда в первую очередь демонстрирует свои собственные успехи, заботится только о своей выгоде
7-7	Уверен в себе				Не уверен в себе
8. Лидерские способности					
8-1	Умеет делегировать полномочия и вызывает доверие у окружающих				Пытается все делать самостоятельно, не пользуется доверием у окружающих
8-2	Несет полную ответственность, но также и распределяет ее между другими				Перенаправляет все возложенные на него начальником обязанности на членов его команды
8-3	Предоставляет своим подчиненным достаточную свободу действий				Стесняет свободу действий своих подчиненных наложением обязательств и контролем
8-4	Конструктивным образом контролирует поведение членов команды, дисциплинирован и имеет время для общения				Не имеет ясного представления о результате своих контролируемых действий, претендует на недостаток времени, избегает дискуссий
8-5	Вовлекает членов команды в процесс принятия решений, принимает решения				Принимает решения самостоятельно и не сообщает о них другим

	обоснованно				членам команды
8-6	Приспосабливает стиль управления к специфике команды или рабочей ситуации, открыто принимает реакцию других				Всегда следует одинаковым стереотипам и защищает свою лидерскую позицию
8-7	Ведет себя как пример и признается другими как лидер				Его поведение расценивается другими как несерьезное и неуместное для данной ситуации
8-8	Всегда реагирует на действия других				Оставляет без комментариев работу членов его команды

С помощью приведенных характеристик может осуществляться как самооценка кандидатов на сертификацию, так и оценка кандидата независимыми экспертами.

2.2. Этический кодекс управляющего проектом

Управляющие проектом, выполняя свои обязанности, воздействуют на качество и уровень жизни всех людей в нашем обществе. Поэтому очень важно, чтобы управляющие проектом осуществляли свою работу профессионально, в соответствии с этическими нормами, вызывая тем самым доверие у членов команды, коллег, подрядчиков, работодателей, заказчиков и общества в целом.

1. Профессионалы в управлении проектами должны соответствовать высоким стандартам, предъявляемым к их профессиональной и общественной деятельности:

- нести ответственность за свои действия;
- управлять проектами и принимать на себя какие-либо обязательства только при наличии у них соответствующего образования и опыта или после того, как работодатель или заказчик убедятся в их компетентности;
- поддерживать профессиональные навыки на высоком уровне и осознавать важность повышения квалификации и профессиональной сертификации,
- способствовать сохранению целостности и престижа своей профессии;
- принимать активное участие в обмене опытом и призывать к этому коллег и сотрудников;
- соблюдать законы страны, в которой они осуществляют свою деятельность.
- осуществлять свою деятельность в соответствии с настоящим Кодексом и поощрять своих коллег действовать подобным образом.

2. Профессионалы в управлении проектами в процессе своей работы должны:

- обеспечить максимальную производительность, минимизировать затраты;
- применять методы и средства профессионального управления проектами на практике для достижения запланированного уровня качества проекта в рамках выделенного бюджета и установленных сроков;
- не допускать дискриминации членов команды, коллег, сотрудников по расовому, религиозному, половому, возрастному или социальному признакам;
- оберегать членов команды от вредных физических и психологических воздействий,
- обеспечивать членам команды надлежащие рабочие условия и свободу действий;
- конструктивно воспринимать критику в свой адрес и критично относиться к действиям других;
- помогать членам команды, коллегам и сотрудникам в их профессиональном развитии.

3. Профессионалы в управлении проектами по отношению к своим работодателям и Заказчикам должны:

- добросовестно представлять их интересы в профессиональных и деловых вопросах;
- не разглашать третьим лицам информацию, касающуюся деловых и технических вопросов проекта до тех пор, пока она является коммерческой тайной;
- информировать своих работодателей, заказчиков, профессиональные сообщества или общественные организации, от лица которых они могут действовать, о различных обстоятельствах, способных привести к конфликту интересов;
- прямо или косвенно не давать и не брать взяток, каких-либо подарков, оплачивать или оказывать услуги сверх их номинальной стоимости тем, кто имеет деловые контакты с их работодателями или заказчиками;
- предоставлять объективные и реалистичные отчеты об уровне качества проекта, его стоимости и сроках.

4. Профессионалы в управлении проектами по отношению к обществу должны:

- обеспечивать защиту общественной безопасности, здоровья и благосостояния и открыто выступать против всяческих злоупотреблений и нарушений в этих областях, затрагивающих общественные интересы;
- способствовать распространению общественного признания и оценки профессии «Управление проектом» и ее достижений.