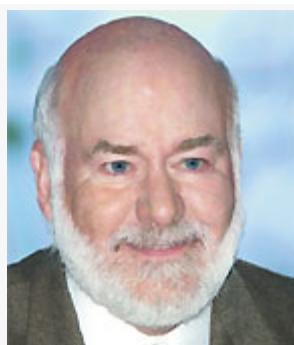


## PM: Что ждет профессионалов

Наталья Дубова

Источник: <http://www.osp.ru>

### Вскоре за появлением нового свода знаний в области управления проектами PMBoK изменится и сертификационный экзамен PMP



Управление проектами — профессия, не имеющая индустриальной специфики, подтверждаю это собственным опытом и опытом своих коллег.

— Майк Ньюэлл, вице-президент компании PSM Consulting, сертифицированный профессиональный управляющий проектами (PMP), член Института управления проектами (PMI)

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.

В апреле этого года Ньюэлл принял участие в IV Всероссийской практической конференции «Стандарты в проектах современных информационных систем», организованной издательством «Открытые системы», журналом «Директор информационной службы» и фондом ФОСТАС. В состоявшейся во время конференции беседе с Натальей Дубовой, научным редактором журнала «Открытые системы», Ньюэлл обсудил состояние дел и ближайшие перспективы сертификации PMP.

#### Проанализируйте, пожалуйста, отношение в мире к сертификации PMI PMP.

Экспансия этой сертификации продолжается. Сейчас в мире более 70 тыс. сертифицированных специалистов PMP, и их число растет. Для сравнения: номер моего сертификата, который я получил в 1995 году, был в районе 1600. Количество сертифицированных PMP за последнее десятилетие существенно увеличилось. Причина заключается в том, что PMI потратила достаточно времени и сил на совершенствование своей сертификации. В частности, была получена сертификация ISO для самого процесса сертификации. Свод знаний PMBoK, на котором базируется сертификация PMI, стал стандартом де-факто по управлению проектами, потому что не существует аналогов, обеспечивающих сравнимую содержательную полноту. Кроме того, сертификационный экзамен уже переведен на восемь языков, и в ближайшей перспективе будут добавлены еще несколько, в том числе русский. В сентябре этого года выйдет третье издание PMBoK на английском языке и начнется процесс модификации сертификационного экзамена в соответствии с новым изданием, который планируется завершить к третьему кварталу 2005 года. Работы по переводу будут вестись параллельно, и примерно к этому же времени появится экзамен на русском языке по новому изданию PMBoK.

Стандарт PMBoK дает тем, кто ему следует, по крайней мере, то преимущество, что все PMP говорят на одном профессиональном языке, который более или менее свободно пересекает границы. Второй плюс PMP состоит в следующем: стандарт дает определенные гарантии человеку, который переезжает в другую страну, что он будет оценен по тем же универсальным стандартам и везде сможет найти работу. Для менеджера проектов с пятилетним опытом работы наличие сертификата PMP меняет уровень заработной платы на 20 тыс. долл. в год, и по мере

увеличения опыта эта вилка расширяется.

**Бытует мнение, что PMP пользуется большей популярностью в ИТ-сообществе, чем другие сертификации. Что вы думаете по этому поводу?**

Если обратиться к истории сертификации, которая соответствует истории проектного менеджмента в целом, то увидим, что в 90-х годах PMP в основном пользовалась признанием в сфере строительства. Однако за последние семь лет произошел взрывной рост числа членов PMP-сообщества в ИТ-отрасли в силу того, что большая часть ИТ-проектов, по крайней мере, в США, управляется плохо. Поэтому менеджеры ИТ-проектов постоянно искали методологию, которая позволила бы им усовершенствовать подходы к реализации проектов. Действительно, сегодня среди PMP процент ИТ-менеджеров достаточно высок, но по сравнению с общим количеством ИТ-менеджеров это число не так велико. Вообще, если говорить в целом о количестве PMP, то показатель 70 тыс. впечатляет лишь до тех пор, пока в голову не приходит мысль, что общее число менеджеров проектов в мире может составлять несколько миллионов.

Кроме того, этот вопрос вызывает в памяти давнее противоречие, которое существует в отношении менеджеров проектов: должен ли менеджер проектов быть специалистом в своей области или существует межотраслевая дисциплина. Я в этом смысле придерживаюсь той позиции, что управление проектами — профессия, не имеющая индустриальной специфики, и подтверждаю это собственным опытом и опытом своих коллег. За свою жизнь им приходилось управлять проектами в совершенно разных отраслях, и везде удавалось добиваться хороших показателей. Часто бывают ситуации, когда в начале работы клиент спрашивает, есть ли у нас опыт управления проектами именно в этой области. Как правило, на него приходится отвечать отрицательно, что не мешает успешному выполнению проекта.

**Международная группа, в которую входит известный вам Уильям Дункан, разрабатывает новый стандарт сертификации, в котором основной упор делается на компетенцию менеджеров проектов, опыт их реальной работы. Создатели стандарта сравнивают его с PMP, подчеркивая, что сертификация PMI базируется на знаниях претендента. Каково, по вашему мнению, должно быть соотношение знаний и компетенции в оценке менеджера проектов?**

В мире управления проектами существует большое количество различных сертификаций. Стандарт, который предлагает международная ассоциация IPMA, ориентирован на компетенции в большей степени, чем стандарт PMI. Но в PMI никогда и не утверждали, что сертификат PMP определяет компетенцию менеджера проекта. Подчеркивалось, что эта сертификация гарантирует определенный стандарт знаний и навыков. В PMI в течение многих лет пытались найти подход к измерению компетенции, но это достаточно сложный вопрос. Задачей PMI было создание объективной системы, которая позволит стандартизовать мышление, подходы и язык менеджеров проектов независимо от того, в какой стране и в какой профессиональной области он работает. И даже это оказалось очень сложной задачей. Сертификация PMP демонстрирует, как сложно выстроить процедуру экзамена таким образом, чтобы он был стандартным и объективным независимо от области деятельности претендента. И очень трудно представить себе такой же экзамен для оценки компетенции менеджера проектов. По-моему, здесь можно пользоваться некоторыми руководящими принципами, которые затем в каждой организации будут адаптироваться в соответствии с внутрикорпоративными стандартами.

Когда стандарт компетенции пытаются сделать международным и межотраслевым, возникают проблемы с тем, как, собственно, проводить сертификацию. Значительная часть стандартного процесса сертификации представляет собой интервью, в ходе которого сложно соблюдать критерии объективности. Дело в том, что мнение менеджера проектов, который проводит интервью, может совпасть или нет с мнением менеджера проектов, которого он интервьюирует, в зависимости от того, какие сферы деятельности они представляют.

PMI в свое время не приняла руководящие принципы IPMA в основном из-за того, что подход IPMA к сертификации не является международным. Сертификационные программы национальных ассоциаций действуют в рамках конкретных стран. И если вы живете в Германии и там получаете сертификацию национальной ассоциации, то, приехав в Великобританию, вам придется повторно пройти сертификацию в соответствии со стандартом, разработанным британцами. Если рабочей группе нового стандарта удастся избежать всех этих проблем, то вполне вероятно, что все

прогрессивные ассоциации мира эту сертификацию примут. Тем более что многие из них уже работают с этой группой, включая австралийскую, японскую и ряд других. То же самое могу сказать и о PMI, который достаточно гибок.

### **Какие важные изменения в области управления проектами происходят в последнее время в мире и как это отражается на учебных программах по данной дисциплине?**

Если не обращаться к временам пирамид и сотворения мира, то можно сказать, что новая эра в развитии управления проектами началась в 80-е годы, когда появились недорогие компьютеры и программное обеспечение, позволившие оптимизировать управление проектами. Первое время внимание большей части людей, работавших в этой области, фиксировалось на так называемом «тройном ограничении» — сроках, бюджете и определении содержания проекта. Эта базовая проблематика была наиболее важна для клиентов и являлась ключевым компонентом программ обучения. Речь еще не шла и не могла идти о рисках, о качестве проекта, об управлении поставками и контрактами, о методах и подходах к аутсорсингу. Вся эта роскошь на тот момент не требовалась.

В настоящее время с этим базовым компонентом управления проектами многие компании уже разобрались и потому стали обращать внимание на другие его аспекты. С одной стороны, интересуются дополнительным инструментарием, который дает определенные преимущества тем, кто им владеет: управление рисками, качеством, аутсорсингом, поставками и контрактами. С другой — появляется новое направление, которое мы называем развитием систем зрелости в области управления проектами. Оно включает в себя вопросы, связанные с построением проектного офиса, с разнообразными аспектами организационной культуры проектного менеджмента и т. д. Сейчас мы наблюдаем переходный этап, когда часть компаний, особенно проектно-ориентированных, способны переходить к решению этих новых проблем, но одновременно появляются компании — новички в области управления проектами, которые еще только начинают практиковать соответствующий инструментарий и должны начинать с основ. Поэтому востребованы разные типы обучения.

#### **Наталья Дубова**

Кроме того, сама методология управления проектами постоянно меняется за счет своей изначальной гибкости и за счет работы профессиональных организаций, которых в мире достаточно много. Все эксперименты, которые проводятся профессионалами, постоянно дополняют и развивают предметную область. Методология развивается в разных направлениях, и, чтобы соответствовать новым веяниям, мы должны адаптировать материал курсов как минимум четыре-пять раз в год. Приведу пример. Такая область, как составление расписания проекта, считалась настолько проработанной, что никаких новшеств в ней не предвиделось. Календарные планы и отслеживание времени, — возможно, самая зрелая область управления проектами, причем как на Западе, так и в России. Можно сказать, что с нее началось управление проектами, и около полувека эта область существует в более или менее неизменном виде. Когда мы начинали вести тренинги по этой тематике в России, мы упоминали о технологии буферных расписаний, но у нас в то время не было никакой отработанной и четкой методологии на этот счет, существовало лишь общее представление о том, что в расписании нужно оставлять резервы. Три-четыре года назад появился новый систематизированный подход к составлению расписания. Вначале это стало шоком для мирового профессионального сообщества, но по мере того, как новые идеи были опробованы на реальных проектах и продемонстрировали свою эффективность, подход приобрел большую популярность.

### **Вы много консультируете и ведете тренинги в самых разных уголках мира. Что интересного вы видите в разных странах в области управления проектами? И как, по-вашему, меняется ситуация в этой сфере в нашей стране, где вы занимаетесь преподаванием уже в течение нескольких лет?**

Начнем с Китая. В этой стране, как вы знаете, сильная централизованная власть, и некоторое время назад федеральное правительство объявило проектный менеджмент рекомендованной методологией управления бизнесом и развитием. Сертификация PMP была признана государственным стандартом, и китайские менеджеры теперь сдают экзамен PMP, чтобы получить правительственный диплом менеджера проектов.

В Южной Америке и Европе бизнес более зрелый, и там действуют в основном экономические законы, а не политические решения. Эти страны были вынуждены прийти к управлению проектами

в своем стремлении найти более эффективные инструменты управления.

На Ближнем Востоке ситуация совсем иная. Здесь достаточно богатые страны, в которых сейчас тоже растет интерес к управлению проектами. Но консультантам и инструкторам сложно перевести ее в практическую плоскость по той причине, что местная аудитория избалована богатством и отсутствием тяжелого прессинга к выполнению работы, а управление проектами предполагает серьезные усилия и значительные изменения в подходах. Переломить их нежелание изменяться иногда сложно. Но там существуют свои причины для внедрения управления проектами. Правительства этих государств прекрасно понимают, что рано или поздно нефть закончится, и необходимо подготовить новые направления бизнеса, которые смогут удержать экономику. Для них управление проектами — методология, которая позволит бизнесу освоить другие области помимо нефтедобычи и нефтепереработки.

Если говорить о России, то это уникальная страна. Методология управления проектами здесь развивается очень быстро и прогрессивно, я бы даже сказал, агрессивно. Во многом это происходит потому, что Россия изначально имела определенные преимущества по отношению к другим странам в силу своей великолепно поставленной системы образования. Мы часто шутим, что, когда я переделываю свои тренинги для российского рынка, мне приходится довольно много в них изменять, потому что ваших менеджеров не надо учить математике и статистике.

### **Насколько, на ваш взгляд, важна поддержка управления проектами со стороны государства?**

Мой опыт в основном связан с частным сектором, хотя мне приходилось работать и на правительственных проектах. Например, я инсталлировал систему службы спасения 911 в Новом Орлеане. Могу утверждать, что всегда, когда правительство пытается регулировать какую-то профессиональную область, оно начинает вводить свои стандарты и ограничения, которые основываются в большей степени на политических причинах, чем на здравом смысле и соображениях практической полезности. Заканчивается это тем, что компании собираются вместе и создают новые стандарты, которые отличаются от правительственных.

Приведу пример, демонстрирующий, к каким проблемам может привести чрезмерное регулирование профессиональной области со стороны правительственных органов. Я работал над проектом построения внешнего топливного бака космического корабля «Шаттл». На проекте была введена стандартная система отчетности NASA, и каждый месяц мы писали отчеты о ходе разработки в том числе и тех деталей, которые в нашем проекте отсутствовали. Думаю, что чиновники в Вашингтоне такие отчеты, скорее всего, выбрасывали.

Как бы там ни было, с моей точки зрения, правительство может делать полезные шаги в отношении профессиональной области управления проектами. В первую очередь это касается общей поддержки тематики управления проектами, стимулирования интереса к ней, использования этой методологии как рекомендованной для правительственных проектов.

Методология управления проектами позволяет компаниям, во-первых, экономить свои средства, во-вторых, улучшать отношения с клиентами. И тем самым повышает их конкурентоспособность. Поддержка правительства, возможно, ускорила бы принятие управления проектами в компаниях, потому что дала бы им дополнительные гарантии. Между тем, даже если эта правительственная поддержка не будет осуществлена, компании все равно рано или поздно придут к управлению проектами, потому что сейчас значительная их часть выходит на мировой рынок и они так или иначе должны соответствовать тем критериям, которые определяют конкуренты.

### **У вас огромный опыт работы с разными программными продуктами для управления проектами. Какова их роль в управлении проектами и какое место в подготовке менеджеров проектов должно занимать обучение инструментарию?**

Сейчас существует более 100 компаний, которые занимаются разработкой программного обеспечения для управления проектами. Но из всего этого количества не более 10% обеспечивают потребности 90% клиентов. Это Primavera, Microsoft и ряд других крупных разработчиков ПО. Все остальные производители имеют определенную специализацию, и если ваша компания управляет проектами, используя какие-то специфические методы, то, скорее всего, вы сможете найти нужную вам модификацию среди существующих предложений. Однако

основные компоненты, поддерживающие планирование расписания, бюджета и содержания проекта, построение отчетов, распределение ресурсов, более или менее универсальны для всех программных продуктов. Поэтому я считаю, что, если вы только внедряете у себя систему управления проектами, лучше взять базовый инструментарий типа Microsoft Project и научиться на нем действиям, связанным с разработкой основных типов отчетов и документов планирования. Этот продукт достаточно прост и имеет много возможностей. Поскольку он широко распространен, существует огромное количество пособий, руководств пользователей, обучающих программ. Более того, есть вероятность, что значительная часть ваших коллег по профессиональному сообществу имеет опыт работы именно с этой системой, и вам будет проще разобраться в продукте самостоятельно. А на следующем этапе можно искать что-то более специализированное, отвечающее нуждам вашей компании или делать надстройки для существующего продукта.

Что касается обучения, то у нас есть много тренингов, связанных с применением конкретных программных продуктов, а также партнеры, которых мы привлекаем для работы со специфическим инструментарием. Но в последнее время мы получаем меньше запросов на такого рода обучение, поскольку большинство компаний не испытывают особых проблем с использованием программы для создания правильных отчетов. Реальная проблема состоит в том, чтобы менеджеры компании понимали методологию управления проектами до степени, позволяющей им грамотно пользоваться нужными типами отчетов и плановых документов. Даже если мы назначаем тренинг, посвященный продукту, в конечном итоге все равно приходим к тому, что сначала нужно обучить менеджеров методологии. Сейчас у нас отработана стандартная система обучения, в соответствии с которой мы посвящаем два-три дня базовым инструментам методологии и затем изучаем конкретный программный продукт на компьютере. Причем берется тот продукт, который предпочитает компания — заказчик обучения.

Еще один вариант. В обычном базовом тренинге по инструментам управления проектами все практические задания выполняются не на листах бумаги, а на компьютерах с использованием программного инструментария. Это несколько сложнее, потому что, во-первых, трудно организовать работу в команде и, во-вторых, подчас для слушателей оказывается слишком тяжело изучать одновременно методологические и технологические аспекты управления проектами.

### **Как, на ваш взгляд, должна быть организована профессиональная подготовка менеджеров проектов? Какую роль вы бы отвели в этом процессе академическому образованию?**

Считаю, что управление проектами должно преподаваться в университетах так же, как и другие менеджерские дисциплины. И техническим специалистам, которые придут работать в проектно-ориентированные компании, например, инженерам, программистам, геофизикам, не помешал бы курс по управлению проектами. Такая подготовка даст им дополнительные преимущества и ускорит карьерный рост. Можно предположить и наличие академических степеней по управлению проектами, как минимум диплома менеджера проектов.

Проблема состоит в самой сущности академического мира, который в действительности не пользуется особым уважением у большинства практиков из области управления проектами. Потому что этот мир развивается достаточно медленно и с задержкой реагирует на внешние изменения. Управление проектами — дисциплина практическая, она меняется стремительно, поэтому существуют постоянные разногласия между «академиками» и «практиками». Так, многие практики утверждают, что нельзя обучать этой дисциплине, если ты сам никогда не вел реального проекта.

#### **Наталья Дубова**

Коммерческие компании, предлагающие услуги дополнительного образования, имеют большие шансы занять эту нишу или, по крайней мере, сотрудничать с высшими учебными заведениями по предоставлению этой части образования. Они концентрируются на достаточно узкой предметной области и имеют гибкую систему, которую можно быстро изменять вслед за переменами в методологии.

Тем не менее восемь лет назад в США всего один университет выпускал дипломированных менеджеров проектов, тогда как сейчас таких учебных заведений уже не меньше десяти, и их число растет. PMI уже несколько лет в рамках своего образовательного комитета работает над программой аккредитации университетов, которые хотят поддерживать тематику управления проектами. Кроме того, помимо разных типов дипломов по управлению проектами существуют

отдельные курсы в рамках других специальностей. Например, когда я окончил Институт технологий во Флориде, я получал диплом в области наук и проходил обязательный курс по управлению проектами. Это тоже способ передачи знаний по этой дисциплине широкому кругу специалистов в самых разных областях. Чем больше компаний применяют методологию управления проектами, тем больше программ по этой дисциплине появляется в университетах.

Майк Ньюэлл имеет многолетний успешный опыт руководства крупными проектами и консалтинга в этой области, проводит обучение на специализированных курсах по управлению проектами и PMP-сертификацию. Связаться с ним можно по электронной почте [mnewell@psmconsult.com](mailto:mnewell@psmconsult.com)