знать, чтобы уметь

диагностика знаний в корпоративной системе управления проектами

Знания персонала об управлении проектами, программами и портфелями проектов являются одной из движущих сил при разработке и внедрении корпоративных систем управления проектами (КСУП). Более того, наращивание организационной зрелости в управлении проектами напрямую связано с совершенствованием соответствующего организационного знания, то есть созданием организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации. При этом знания трактуются как совокупность профессиональных навыков, умений, способностей, жизненного опыта и мудрости, деловых и личных контактов, которые используются людьми для достижения поставленных целей.

Ильина О.Н.
канд. техн. наук, доцент кафедры управления проектами, Государственный университет – Высшая школа экономики
ilina_o@mail.ru

Согласно определению Gartner Group, управление знаниями является «дисциплиной, обеспечивающей интегрированный подход к созданию, сбору, организации и использованию информационных ресурсов предприятия и доступу к ним. Эти ресурсы включают структурированные базы данных, текстовую информацию, такую как документы, описывающие правила и процедуры, и, что наиболее важно, неявные знания и экспертизу, находящиеся в головах сотрудников». Организационным знанием по управлению проектами будем называть аккумулированные в организации знания по управлению проектами, программами и портфелями проектов, носителями которых являются сотрудники организации.

Диагностика организационного знания по управлению проектами включает следующие этапы:

1. Структуризация знаний в соответствующих областях;

2. Определение организационного механизма диагностики;
3. Проведение оценки знаний;
4. Визуализация результатов диагностики.

1. *Структуризация знаний.* Организационное знание по управлению проектами может быть представлено в виде системы, которая структурируется следующим образом:

а) знания об управлении проектами;
б) знания об управлении программами;
в) знания об управлении портфелями проектов.

В свою очередь, каждая из этих подсистем может быть декомпозирована далее. Так, подсистема знаний об управлении проектами включает следующие элементы:

- система терминов и определений в управлении проектами;
- организация управления проектом;
- требования к документации по управлению проектом;
- процесс инициации проекта;
- процессы планирования проекта (планирование содержания проекта; разработка расписания; планирование бюджета проекта; планирование персонала проекта; планирование закупок в проекте; планирование реакции на риски; планирование коммуникаций в проекте; планирование качества в проекте; исполнение проекта; контроль проекта; завершение проекта).

Знания об управлении программами могут быть структурированы таким образом:

- система терминов и определений в управлении программой;
- организация управления программой;
- требования к документации по управлению программой;
- процесс инициации программы;
- процессы планирования программы (планирование содержания и выгод программы; разработка расписания; планирование бюджета программы; организационное планирование; планирование коммуникаций в программе; планирование управления рисками; планирование управления поставщиками; обеспечение исполнения программы; запуск проектов программы; контроль программы и управление

Ключевые слова:
диагностика знаний, управление проектами, управление программами, управление портфелями проектов, корпоративная система управления проектами

изменениями; приемка результатов проектов и организация использования промежуточных выгод программы; закрытие проекта программы; завершение программы).

Знания по управлению портфелем проектов включают систему терминов и определений в управлении портфелями проектов; организацию управления портфелем проектов; требования к документации по управлению портфелем проектов; группу процессов обеспечения управления портфелем проектов (сбор информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов, формализация процедур управления и параметров оценки портфеля).

Группа процессов формирования портфеля проектов: а) идентификация компонент портфеля проектов; б) оценка компонент портфеля; в) расстановка приоритетов; в) оптимизация и балансировка портфеля проектов; г) процесс авторизации портфеля проектов.

Группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов: а) процесс контроля реализации портфеля проектов; б) процесс управления изменениями портфеля проектов.

2. Определение организационного механизма диагностики. Диагностику знаний в рамках КСУП предлагается осуществлять с использованием следующих организационных единиц:

- Сообщества по интересам – специальные группы, члены которых время от времени организуют встречи для обмена информацией. Встречи носят нерегулярный и неформальный характер.
- Сообщества практиков – более формализованная единица, чем сообщества по интересам, имеющие горизонтальную структуру. Передача знаний осуществляется на индивидуальном или групповом уровнях.
- Проектные команды – временные группы, собранные для достижения заданной цели. Коммуникации и обмен знаниями между участниками активно ведется в процессе реализации проекта, однако прекращается по его завершению.
- Проектный офис – осуществляющий координацию между проектами и управление портфелями проектов. На этом уровне осуществляется аккумуляция практик и знаний о

организационное знание по управлению проектами может быть представлено в виде системы

реализованных проектах и происходит вовлечение организационного уровня в процесс обмена знаниями.

- Центр совершенства» (Center of Excellence) – верхний уровень в иерархии инструментов управления знаниями. По сути, объединяет функции проектного офиса (передача «лучших практик» и функций центра обучения на основе лучших практик (бенчмаркинг).

3. *Проведение оценки знаний.* Оценка осуществляется методом тестирования персонала, а также анкетирования на предмет определения «самооценки» по запрашиваемым элементам знаний.

4. *Визуализация результатов диагностики.* Эффективным инструментом отображения результатов диагностики знаний является диаграмма «Река». По горизонтальной оси располагаются виды знаний по управлению проектами, программами и портфелями проектов, а по вертикали – оценка компетенции в каждом виде знаний сотрудника (проекта, подразделения). Таким образом, наглядно представлен объем внутренних знаний компаний и становится возможным выявить те знания, которые необходимо добывать из внешних источников. Анализируя диаграмму, можно заключить, что компания обладает высоким потенциалом для обмена знаниями в том случае, если у диаграммы «широкие берега» (другими словами, в компании есть сотрудники или подразделения, которые нуждаются в знаниях определенного вида и те, которые обладают достаточной компетенцией в рассматриваемом вопросе). Именно в областях, где берега «широкие», следует развивать обмен знаниями между соответствующими сотрудниками или подразделениями. Там, где берега «узкие», знания следует либо привлекать из внешних источников, либо создавать условия для их зарождения.

Другим эффективным способом визуализации результатов диагностики знаний является диаграмма «Лестница». Данный инструмент позволяет определить «спрос и предложение» на знания внутри проекта (подразделения, компании), поскольку соединяет данные о текущем уровне компетенций участников проекта

диагностику знаний в рамках КСУП предлагается осуществлять с использованием соответствующих организационных единиц

результаты диагностики знаний используются в качестве обязательного элемента при оценке уровня зрелости компании в соответствии с иерархической моделью зрелости организационного управления проектами

(вертикальная ось) и их желаемом уровне, выражаемом как разность между текущей оценкой компетенций и желаемой (отмечается по горизонтальной оси).

Таким образом, в процессе диагностики знаний персонала компании в сфере управления проектами, программами и портфелями проектов необходимо руководствоваться системным представлением о структуре этих знаний, а также использовать эффективные инструменты визуального отображения результатов диагностики (диаграммы «Река» и «Лестница»). Следует также отметить, что результаты диагностики знаний используются в качестве обязательного элемента при оценке уровня зрелости компании в соответствии с иерархической моделью зрелости организационного управления проектами.

Литература

1. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом. – ФАИР-Пресс, 2006.
2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами – М.: Омега-Л, 2009.
4. . Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Орр Алан Д. Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам. – Балан Бизнес Букс, 2006.
6. Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
7. Love Peter E.D., Fong S.W. Patrick, Irani Zahir. Management of Knowledge in Project Environments. – Butterworth-Heinemann, 2005.
8. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. – PMI, 2003.
9. Q&As for thPMBOK Guide, Third Edition. – PMI, 2005.

КЭ