

Корпоративная подготовка менеджеров проектов. Модель непрерывного обучения и развития

Киричевский Г.А., канд.ф.-м.н., PMP

Мастило Н.Н., PMP, МСТ

Введение

Все организационные, производственные, технологические процессы выполняются циклично. Очевидно, что цикличность присуща и процессу подготовки и развития персонала.

Весь процесс обучения и развития можно разделить на несколько последовательных этапов (фаз), которые связаны между собой.

Циклы обучения и развития повторяются периодически для поддержания требуемого уровня квалификации сотрудника компании на протяжении всего периода его работы в компании. Эти циклы образуют некую «жизненную спираль» непрерывного развития сотрудников.

В данной статье авторы раскрывают сущность этапов цикла обучения на примере подготовки менеджеров проектов (руководителей проектов) в рамках Корпоративного Университета и методики организации непрерывного обучения и развития персонала.

Предложенная методология непрерывного циклического обучения и развития менеджеров проектов позволяет значительно повысить эффективность и производительность их работы, улучшить качество производственных и управленческих процессов, усилить мотивацию персонала.

Цели корпоративного обучения

Организация корпоративного обучения имеет целью создание условий для непрерывного повышения профессиональной компетентности и поддержания корпоративного духа сотрудников компании. При организации корпоративного обучения надо определить, что обучаемый должен получить в результате, какими знаниями, умениями и навыками ему следует овладеть.

Обучение менеджеров проектов есть частный случай корпоративного обучения персонала. Можно выделить следующие цели этого обучения:

- Внедрение принципов корпоративной культуры и общих корпоративных ценностей
- Формирование и внедрение единой идеологии и методологии управления проектами и общего понятийного аппарата (гlossария)
- Обучение навыкам системного подхода к решению рабочих задач
- Внедрение и распространение ноу-хау, знаний и современных бизнес подходов компании с целью реализации конкурентного преимущества
- Стимулирование непрерывного развития организации через управление проектами развития
- Усиление лояльности сотрудников

Главные вопросы, на которые необходимо ответить при формировании целей обучения и развития – что, как и до какой степени необходимо развивать в сотрудниках для достижения корпоративных бизнес целей.

Особенности корпоративного обучения

При реализации целей подходы и методы корпоративного обучения персонала должны обладать некоторыми особенностями, в отличии от общего открытого обучения.

Во-первых, компании обычно обучают уже сложившихся, отобранных специалистов и очень редко или совсем не готовят себе персонал с нуля;

Во-вторых, корпоративное обучение должно соответствовать стратегии развития персонала, которая, в свою очередь, соответствует стратегии развития компании

В-третьих, корпоративное обучение полностью соответствует бизнес потребностям компании и обычно производится в соответствии матрицам компетенции персонала

В-четвертых, это средство организационного развития и инноваций

В-пятых, программы обучения должны соответствовать системе корпоративных ценностей, иметь, кроме учебных целей, также цель продвижения организационной философии и корпоративной культуры.

Некоторые предпосылки организации непрерывного обучения и развития

- Нехватка необходимых квалифицированных кадров в условиях быстрого роста и развития компании
- Покупка, поглощение, слияние компаний с различным уровнем организационного развития, систем управления и корпоративной культуры
- Диверсификация компании, появление новых бизнес направлений, новых продуктов
- Ситуация на рынке - необходимость поддерживать высокий темп развития и инновационности в условиях жесткой конкуренции
- Необходимость создания системы развития персонала;

Непрерывность (цикличность) обучения и развития

Что есть обучение? Обучение – это целенаправленный и систематический процесс деятельности обучающего и обучающегося с целью изменения и развития профессиональных знаний, умений и навыков, мотивации, поведения необходимых для выполнения функциональных задач.

Процесс обучения и развития можно разбить на отдельные этапы (фазы), каждая из которых выполняет отдельную и определенную задачу для обеспечения всего цикла развития профессиональных качеств работника.

Для обеспечения качества корпоративного обучения следует распределить ряд активностей (этапов организации и проведения обучения) по отдельным элементам Цикла Деминга.



Рис. 1 Цикл непрерывной подготовки руководителей проектов

Рассмотрим этапы цикла PDCA в применении к организации непрерывного обучения и развития менеджеров проектов

ПЛАНИРОВАНИЕ (PLAN)

На этапе Планирования

- уточняется корпоративная матрица компетенций менеджеров проектов, соответствующая текущему уровню развития компании
- оценивается уровень компетентности менеджеров проектов и формируется список требований к повышению компетентности менеджеров проектов (матрица развития компетентности)

Уточнение корпоративной матрицы компетенций руководителя проекта

Наиболее продуктивный путь для уточнения матрицы компетенций – взять за основу корпоративного стандарта требований к руководителю проектов один из существующих международных или национальных стандартов требований к компетентности проектных менеджеров.

Так, можно воспользоваться:

- Требованиями к профессиональным руководителям проектов от министерства труда и социальной политики, которые приводятся в классификаторе профессий
- Содержанием стандарта высшего образования, определяющего содержание обучения по специальности «Управление проектами» (образовательные уровни магистр и специалист)
- Требованиями международного стандарта от IPMA (International Project Management Association) – ICB – IPMA Competence Baseline, v.3.0, 2006
- Национальным стандартом NCB v.3.0, 2006.

Национальный стандарт NCB v.3.0, 2006 построен на основе ICB и определяет 4 категории компетенций менеджера проекта. Различают компетенции

- Технические – 20 пунктов
- Поведенческие – 15 пунктов
- Контекстуальные – 11 пунктов
- Дополнительные – 6 пунктов

Справка

Цикл Деминга или PDCA-цикл (Plan-Do-Check-Act - ,т.е. Планирование-Выполнение-Проверка-Корректировка) есть циклически повторяющийся набор процессов принятия решения, используемый в управлении качеством.

Планирование

установление целей и процессов, необходимых для достижения целей, планирование работ по достижению целей процесса и удовлетворения потребителя, планирование выделения и распределения необходимых ресурсов.

Выполнение

выполнение запланированных работ.

Проверка

сбор информации и контроль результата, получившегося в ходе выполнения процесса, выявление и анализ отклонений, установление причин отклонений.

Корректировка

принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределении ресурсов

Построена 4-х уровневая система сертификации (А,В,С и D) менеджеров в управлении проектами. По каждой из компетенций для каждого из уровней сертификаций разработан диапазон таксономии – каждой компетенции ставится в соответствие оценка по десятибалльной шкале, которая определяет требуемый уровень этой компетенции. Оценка проводится как уровня знаний, так и опыта менеджера. Согласно сертификационным требованиям, опыт управления проектами для сертификации уровня D не оценивается.

На рисунке Рис. 2 приведена матрица компетенций (оценка знаний) согласно NCB v.3.0.

Оценка проектного менеджера по 52 компетенциям с учетом результатов самооценки и отзывов коллег позволяет сертификационным комитетам IPMA проводить сертификацию и принимать решение о присвоении квалификации специалистов.

Предлагается перенести опыт IPMA в практику планирования корпоративной подготовки руководителей проектов.

Для создания корпоративной системы оценивания руководителей проектов следует создать свои матрицы компетенций, основываясь на особенностях проектной деятельности своей корпорации.

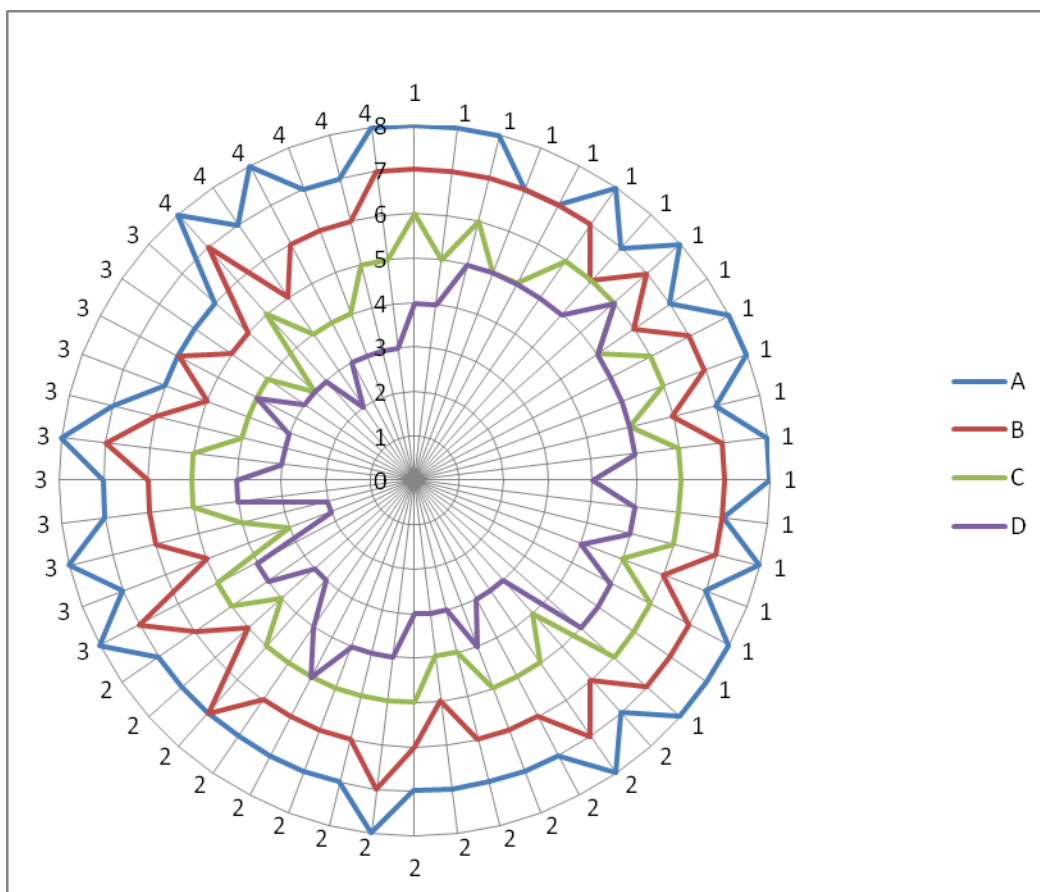


Рис. 2 Матрица компетенций с оценкой уровня знаний проектного менеджера согласно NCB v.3.0

Корпоративная матрица компетенций менеджеров проектов может быть получена из предлагаемой NCB, путем изменения уровней значимости конкретных компетенций (таксономии), определяемых особенностями проектной деятельности компании. Например, стандартами компании определяется, что проектные закупки осуществляются через корпоративное подразделение – департамент закупок. Тогда вес соответствующей компетенции в корпоративной матрице будет ниже, чем определяемый международным стандартом.

Оценивание уровня компетентности менеджеров проектов и формирование требований к обучению

Предлагается оценивание уровней компетентности проводить по схеме международной сертификации, с учетом рассмотренного выше изменения таксономии. В результате оценивания уровня компетентности выявляются несоответствия фактического уровня компетентности сотрудников требуемым в корпоративной матрице компетенций. Данное различие позволяет формировать программы обучения. Существует возможность формировать как групповые программы переподготовки, так и индивидуальные.

ВЫПОЛНЕНИЕ (DO)

На этапе Выполнения

- Формируются программы обучения и выбираются формы и методы
- Проводится обучение проектных менеджеров.

Формирование программы обучения и выбор форм обучения

Корпоративные программы обучения формируются на основе результатов оценивания компетентности и стандартных общих и специальных программ подготовки менеджеров проектов. Эти программы могут быть собственностью как Корпоративного университета, так и консультантов, привлекаемых для проведения обучения. Корпоративная программа обучения фокусируется на тех компетенциях, которые определяются на стадии Планирования как наиболее востребованные.

Корпоративные Университеты повышают эффективность обучения (переподготовки) персонала, гибко используя преимущества различных форм и методов обучения.

Наиболее распространенные формы обучения:

- Очная форма обучения в классе с инструктором
- Дистанционная форма обучения
- Смешанная форма

Методы обучения

- Самообучение с использованием разработанных в компании материалов
- Наставничество
- Лекционные занятия
- Семинары
- Практические тренинги
- Обучение на основе Case studies. Использование тренажеров
- Обучение в виде деловых игр.
- Брейнсторминги
- Встречи и дискуссии
- Конференции

Проведение обучения

Основные пункты плана проведения обучения:

- Составление календаря (плана) обучения
- Выделение учебных помещений
- Обеспечение кофе-пауз и обедов при необходимости
- Выделение необходимого оборудования
- Организация интерактивного обучения в среде систем электронного и дистанционного обучения.
- Обеспечение учебными материалами, в том числе в виде электронного контента, тренажеров для самостоятельной проработки
- Итоговое оценивание знаний, полученных в процессе обучения
- Получение оценки качества обучения от обучаемого путем анкетирования.

ПРОВЕРКА (ЧЕКС)

На этапе Проверки (стадия Check) необходимо провести

- Оценку остаточных знаний обучаемого
- Оценку влияния проведенного обучения на результаты работы
- Оценку уровня процесса подготовки менеджеров проектов

Оценка остаточных знаний обучаемого

Уровень остаточных знаний важный параметр для оценки качества процесса обучения. Оценка остаточных знаний обучаемого показывает точность выбора программы и формы обучения. Естественно, это и характеристика профпригодности обучаемого.

На данном шаге проводится мониторинг того, как конкретный менеджер проекта использует знания и навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка влияния проведенного обучения на результаты работы

Оценка влияния проведенного обучения на результаты работы – результат мониторинга достижений менеджера проекта, прошедшего переподготовку.

Оценка уровня процесса подготовки менеджеров проектов

Оценка уровня процесса подготовки менеджеров проектов делается на основании результатов обучения, замечаний, высказанных в анкетах. Результаты обобщаются и проводится анализ «узких мест» - несоответствие программ подготовки, методов и форм обучения с целью совершенствования процесса организации и планирования обучения.

КОРРЕКТИРОВКА (АСТ)

На этапе корректировки все действия фокусируются на совершенствовании процесса обучения и развития менеджеров проектов.

Вводятся коррективы в процедуры формирования и совершенствования корпоративной матрицы компетенций, разработки программ обучения, выбора форм и методов обучения, выбора и/или подготовки тренеров-консультантов, разработки методических материалов.

Основная цель работ - совершенствование процесса непрерывного обучения менеджеров проектов.

Внедрение методологии

Шаги внедрения

1. Оценка потребности в обучении (анкетирование, интервьюирование, собеседование, наблюдение, фокус-группы)
2. Определение масштабов обучения
3. Проработка и/или уточнение матриц компетенции для менеджеров проектов в соответствии с потребностями бизнеса компании и с возможным использованием требований стандарта
4. Разработка всех процессов и процедур для каждого этапа, описание функций всех ролей, участвующих в процессе непрерывного обучения.
5. Разработка учебных модулей подготовки и повышения квалификации менеджеров проектов с учетом возможного применения для различных форм обучения (очное, дистанционное, электронный контент)
6. Пилотное внедрение на основе отдельно взятой группы менеджеров проекта
7. Анализ результатов пилотного проекта, внесение необходимых корректив
8. Полномасштабное внедрение непрерывной системы обучения и развития менеджеров проектов

ВЫГОДЫ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОЛОГИИ

Можно рассматривать 3 категории выгод, получаемых в результате внедрения рассмотренной методологии непрерывного обучения и развития менеджеров проектов:

Для компании

- Постоянное наличие в распоряжении компании высококвалифицированных специалистов в области управления проектами с знаниями и навыками, специфичными и необходимыми для компании.
- Унификация подготовки менеджеров проектов, что повышает эффективность подготовки и снижает затраты на обучение и развитие.
- Стимулирование персонала благодаря наличию у менеджеров проекта необходимого инструментария в виде знаний, умений и навыков, который постоянно поддерживается и пополняется.

Для сотрудника – менеджера проектов

- Индивидуальный подход. Все оценки, которые производятся во время обучения и в процессе работы, относятся к каждому сотруднику индивидуально. По этим оценкам проводится анализ и формируется программа обучения лично для каждого. Объединение в группы делается при возможности такого объединения без утраты индивидуального подхода в программе обучения каждого сотрудника. Также к каждому сотруднику лично осуществляется подбор и форм обучения.
- Актуальные знания. Знания и умения, которые получает сотрудник в процессе такого циклического непрерывного обучения очень плотно связаны с выполняемыми им задачами и функциями. По максимуму исключается излишняя информация, только для поддержания общей эрудиции, требуемой для творческого подхода к работе.

Для Корпоративного Университета

- Качество обучения в Корпоративной Университете, который внедрил эту методологию, гарантируется организацией постоянного мониторинга уровня профессиональных знаний и применяемости их в работе по каждому сотруднику. И отсюда возможно использование уже упомянутой гибкости в составлении программ обучения и выборе форм и методов.
- Эффективность работы Корпоративного Университета. Благодаря эффективной организации описанной выше методологии циклического непрерывного обучения и развития профессиональной компетентности сотрудников повышается и эффективность и авторитет Корпоративного Университета в целом, как органа, обеспечивающего гарантию наличия в компании квалифицированных кадров для решения любых инновационных задач, проектов. Таким образом, можно сказать в этом случае, что Корпоративный Университет обеспечивает конкурентное преимущество компании.