



GAPPS

Global Alliance for Project
Performance Standards

Рамочные Стандарты практической компетентности проектных менеджеров категорий GL1 и GL2

Тип документа: нормативный

Статус документа: утверждён и опубликован

Дата публикации: сентябрь 2006 г.

Перевод с английского: © Руалев, 2007

Оговорка об Авторских правах
Copyright (c) 2005-2006
Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS)

Любому лицу, обладающему данным документом, разрешается бесплатно использовать его по своему усмотрению, копировать, редактировать, включать в другие тексты, публиковать, распространять, переводить и/или передавать кому-либо с теми же полномочиями на следующих условиях:

- Приведенная выше ссылка на авторские права и полный текст настоящей оговорки об авторских правах должны быть включены во все экземпляры полного текста документа, а также их должен иметь любой документ, в котором использованы значительные фрагменты настоящего документа.
- Лицензиаты и сублицензиаты могут обращаться за бесплатными копиями оригинального документа на сайт www.globalpmstandards.org в Интернете.
- Должно быть явно указано авторство любых изменений, сделанных в содержании исходного документа либо в его структуре, во всех случаях, когда GAPPS не имеет к ним отношения.
- Логотип GAPPS не должен использоваться без специального на то разрешения самого GAPPS, кроме случаев, когда текст документа воспроизводится целиком без каких-либо изменений. Полный текст может выглядеть как отдельный документ, либо как составная часть другого документа.
- Документ представлен в настоящем виде без каких-либо обязательств или гарантий, явных или подразумевающихся, включая, гарантии продаваемости, применимости для каких-либо целей и ненарушения чьих-либо прав, и не ограничиваясь только ими. Авторы или обладатели авторских прав на этот документ не могут быть привлечены к ответственности за какой-либо ущерб, и не должны отвечать по каким-либо искам и претензиям, вытекающим из договора или иным образом возникшим в связи с этим документом либо его использованием.
- Должна указываться следующая ссылка на документ:
GAPPS (2006) A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers Sydney: Global Alliance for Project Performance Standards

Содержание

Предисловие	
1. Область применения	
2. Стандарты практической квалификации	
<i>Введение</i>	
<i>Структура Рамочных Стандартов</i>	
3. Роли проектных менеджеров	
3.1 <i>Разграничение ролей проектных менеджеров</i>	
3.2 <i>Факторы CIFTER</i>	
<i>Факторная таблица Кроуфорд-Ишикуры для оценки ролей – CIFTER</i>	
3.3 <i>Оценки по методу CIFTER</i>	
3.4 <i>Ограничения метода CIFTER</i>	
3.5 <i>CIFTER и профессиональный рост</i>	
4. Применение	
4.1 <i>Использование для оценки</i>	
4.2 <i>Связь с существующими стандартами</i>	
4.3 <i>Принятие в качестве стандарта</i>	
5. Термины и определения	
6. Области компетенции	
<i>Описание областей компетенции</i>	
<i>Таблицы областей и элементов компетентности с квалификационными нормами и сопутствующими примечаниями</i>	
<i>OK01 Управление отношениями с заинтересованными сторонами</i>	
<i>OK02 Управление разработкой плана проекта</i>	
<i>OK03 Управление ходом проекта</i>	
<i>OK04 Управление проектным продуктом</i>	
<i>OK05 Управление фазами проекта</i>	
<i>OK06 Анализ проекта в целях совершенствования опыта</i>	

Приложения

A. Глоссарий	
Б. Как создавался этот документ	
В. Карта привязки 48 исходных тем и положений	
Г. Рекомендации по оценке	
Д. Разъяснение значений CIFTER	

Дополнительную информацию об организации Global Alliance for Project Performance Standards и условиях членства можно получить, обратившись по электронной почте Secretariat@globalpmstandards.org в Секретариат Международного Объединения, или на сайте организации: www.globalpmstandards.org.

Предисловие

По мере того, как проектное управление стало широко признанным подходом, правительственные организации, отдельные лица, а также акционерные компании и частный бизнес заинтересовались общими и специальными стандартами, которые определяют уровень требований, предъявляемых к проектному персоналу.

Международное объединение по разработке Стандартов управления проектами (GAPPS), известное ранее как Инициатива по разработке квалификационных стандартов для проектных менеджеров, является добровольной организацией, поставившей перед собой задачу выработать общие и специальные нормативные документы путём создания форума и привлечения к сотрудничеству заинтересованных сторон, представляющих различные системы проектного управления, прошедшие свой путь в этой сфере, имеющих разные условия операционной практики, с тем, чтобы взяться за насущные потребности международного сообщества проектных менеджеров.

Настоящие рамочные стандарты должны помочь в разработке и принятии локальных стандартов и послужить хорошей основой для взаимного признания квалификации в сфере проектного управления и её адекватной применимости в разных областях.

Рамочные стандарты GAPPS имеют характер международных рекомендаций и предназначены для использования коммерческими и производственными предприятиями, учебными заведениями, профессиональными ассоциациями и правительственными учреждениями, ведающими вопросами стандартов. Рамочные стандарты могут применяться в предложенном виде, чтобы ускорить подготовку локальных стандартов. Они также могут адаптироваться к местным потребностям.

Данный документ является одним из нескольких. Другие документы могут в последующем касаться менеджеров программ, спонсоров проектов, проектной команды, консультантов по проектному управлению, экспертов-тренеров по проектному управлению и других специалистов в области управления проектами.

Общие рекомендации для Стандартов практической квалификации проектных менеджеров категории GL1 и GL2 (Рамочные Стандарты)

1. Область применения

Настоящий документ содержит рекомендации для стандартов практической квалификации двух категорий проектных менеджеров. Рекомендации могут использоваться в предложенном виде для ускорения процесса подготовки специальных локальных стандартов, могут быть изменены в соответствии с особенностями местной практики или культурными обычаями. Они также могут быть привязаны к другим стандартам для того, чтобы способствовать их адекватной совместимости и признания практической квалификации проектных менеджеров в смежных либо пересекающихся профессиональных областях.

Категории проектных менеджеров, которым посвящен настоящий документ - Global Level 1 и Global Level 2 – различаются по уровню сложности проектов. Каким образом применение рамочных стандартов GAPPS позволяет оценить сложность проекта, описывается в Разделе 3.

Данные стандарты предназначены для оценки порога компетентности – демонстрации способности делать что-либо в соответствии со стандартом, принятым для конкретного рабочего места. Они применимы к проектным менеджером категории GL1 и GL2 во всех отраслях, практикующих общую методологию управления проектами, таких как: архитектура, биотехнология, строительство, конструкторские разработки, сфера образования, машиностроение, сфера финансовые услуг, практика правительственных контрактов, информационные технологии, некоммерческая деятельность, фармацевтика, разработка программного обеспечения, телекоммуникации.

При этом, GAPPS признаёт, что категории GL1 и GL2 представляют собой лишь часть полного спектра возможной квалификации проектного менеджера: проектные управляющие начального уровня обычно заняты на проектах, категория сложности которых ниже требований стандарта GL1, а чрезвычайно сложные проекты могут требовать более высокого уровня квалификации, нежели GL2.

2. Стандарты практической квалификации

2.1 Введение

В этом разделе представлен короткий обзор концепции стандартов практической квалификации (СПК) для потенциальных пользователей данного документа, не знакомых с темой.

Квалификация – это, прежде всего, компетентность..«Компетентность» происходит от латинского корня *competere*, означающего «подходить, соответствовать». В современных условиях работы, термин «компетентный» используется, чтобы охарактеризовать кого-

либо, кто в достаточной мере владеет навыками и умениями для выполнения той или иной задачи, либо для занятия какой-то должности – компетентный врач, компетентный продавец, компетентный слесарь. Организации во всё большей степени заинтересованы в оценке компетентности людей для принятия решений о приёме на работу или о развитии.

В широком смысле, существуют два главных подхода к определению и оценке компетентности:

- *Атрибутивный* – когда выявляются и оцениваются личностные качества и характеристики.
- *Практический* – когда определяются и оцениваются результаты работы и уровень практических умений. Вывод о компетентности в этом случае основывается на доказанном практикой соответствии необходимым критериям.

Стандарты практической квалификации широко применяются в мире, они разработаны с учётом стандартов и рекомендаций, признанных правительственными учреждениями Австралии (Департамент образования, науки и профподготовки), Новой Зеландии (Новозеландский квалификационный комитет), ЮАР (Квалификационный комитет ЮАР) и Великобритании (Комитет квалификации и учебных программ). Во всех перечисленных странах главным образом делается упор на оценке практической квалификации. Некоторые национальные стандарты помимо этого включают также элементы атрибутивного подхода к оценке уровня компетентности.

2.2 Структура стандартов GAPPS

СПК обычно рассматривают, по меньшей мере, два вопроса:

Каковы типичные функции для данной профессиональной позиции, какова роль опытного специалиста?

Что допускается стандартами в качестве приемлемой квалификации?

Чтобы прояснить эти вопросы, Стандарты GAPPS определяют следующие моменты:

Области компетентности

Область компетентности определяет спектр профессиональных и специальных навыков, которые считаются значимыми и которыми должен владеть практикующий на определённом рабочем месте. Категория GL1 рамочных стандартов GAPPS включает пять областей, а категория GL2 – шесть.

Элементы компетентности

Элементы компетентности описывают ключевые требования к работе в той или иной области компетентности. Элементы описывают, *что* должно делаться, но не предписывают, *как* должно делаться. К примеру, проектные управляющие должны «выявлять проектные риски и определять меры контроля рисков», однако они могут делать это либо самостоятельно, либо перепоручить это кому-то. Вдобавок, имеется множество различных инструментариев и методов, которыми они могут воспользоваться. В рамочных стандартах GAPPS каждая область компетентности имеет от трёх до шести элементов.

Критерии выполнения

Критерии выполнения устанавливают тип и/или уровень деятельности, необходимый для подтверждения компетентности. Нормы описывают видимые результаты и/или действия на рабочем месте, по которым можно судить о компетентности. GAPPS предусматривают

множество различных способов, которыми можно соответствовать квалификационным нормам. Строго обязательных подходов, инструментариев или методологий нет.

Сопутствующие примечания

Включение в документ сопутствующих объяснений позволяет обеспечить непротиворечивую интерпретацию элементов компетентности и квалификационных требований посредством разъяснения их существенных моментов с тем, чтобы обеспечить возможность применения в различных условиях. В тех случаях, когда в GAPPs сопутствующие примечания содержат перечни, эти перечни имеют общий иллюстративный смысл и не являются исчерпывающими.

Несмотря на то, что отдельные термины и определения в GAPPs несколько отличаются от используемых в национальных стандартах, общий подход, тем не менее, в них соблюден и соответствует общепринятой практике в сфере оценки компетентности.

Критерии выполнения в настоящем документе фокусируются на пороговых уровнях, а именно, на подтверждении умения делать что-либо в соответствии со стандартом, приемлемым для данного рабочего места. Критерии выполнения никак не связаны с выдающимися достижениями, с тем, что делают лучшие проектные управляющие. Для них, тем не менее, соответствие пороговым уровням не должно представлять проблемы.

Стандарты GAPPs включают минимум требований к работе, необходимых для выявления компетентности. Поэтому кандидат должен соответствовать всем нормам в соответствующих областях для того, чтобы его рассматривали в качестве компетентного специалиста. Кроме того, критерии выполнения по-разному детализированы. Число квалификационных норм в рамках области или элемента компетентности отнюдь не пропорционально времени или усилиям, которые проектный менеджер должен затрачивать на их выполнение для того, чтобы считаться компетентным.

Материалы данного документа могут также использоваться квалифицированными преподавателями и консультантами для целей обучения и профподготовки. С учётом этого рамочные стандарты МСПК потребовали некоторого расширения и рассматривают такие вопросы, как:

- Какие практические навыки и теоретические знания необходимы, чтобы соответствовать требуемой категории?
- По каким параметрам осуществляется сбор и оценка квалификации?

Приложение В, *Карта 48 исходных тем и положений*, и Приложение Г, *Рекомендации по оценке*, предоставляют необходимую дополнительную информацию для целей обучения и профподготовки.

3. Роли проектных менеджеров

Термин «*проект*» определяется по-разному. Например, так:

- «Организованная деятельность в рамках выделенных ресурсов времени и денег, нацеленная на получение заданных результатов (совокупный результат, представляющий цели проекта) в соответствии со стандартами и потребностями качества». (Международная ассоциация проектного управления)
- «Ограниченная во времени деятельность, предпринятая с целью создания уникального продукта или услуги». (Институт проектного управления, Инк., США)

Невзирая на отличия формулировок, эти и другие определения по смыслу равнозначны. Какие бы слова для этого ни использовались, очевидно, что проект может быть крупным либо небольшим, длительным либо краткосрочным. Проектом может быть:

- Создание новой электростанции от стадии НИОКР до строительства и введения в строй.
- Только исследовательские работы
- Только строительные работы
- Подготовка отчёта об исследовании для компании, выпускающей потребительские товары
- Внедрение новой ИТ системы

В одних организациях - существует штатная должность проектного менеджера, в других - управление проектом всего лишь временное поручение. Так или иначе, для целей настоящих рамочных стандартов человек, несущий полноту ответственности за управление проектом, считается **проектным менеджером**.

В контексте рамочных стандартов GAPPs, ответственность за управление проектом включает в себя ответственность за соответствующие аспекты лидерства. Например, проектным менеджером в дополнение к рутинным функциям планирования и отчётности может понадобиться умение обеспечить эффективную расстановку кадров, мотивацию, умение воодушевить проектную команду.

3.1 Разграничение ролей проектных менеджеров

Проектные управляющие, по сути, всегда должны добиться одного – результатов, которые устраивают заинтересованных участников. Однако результаты эти могут достигаться в разных условиях: с точки зрения управления, разные проекты имеют разную степень сложности. Квалификация проектного менеджера может годиться для простого проекта и быть недостаточной для трудного и сложного проекта.

GAPPs разработал подход к категоризации проектов по степени сложности управления ими. В рамочных стандартах GAPPs используется в качестве инструмента факторная таблица Кроуфорд-Ишикавы для оценки ролей (сокращённо, CIFTER или в английской транскрипции - CIFTER). Таблица носит имена двух разработчиков, внёсших основной вклад в работу GAPPs. Она применяется для разграничения ролей проектных менеджеров по степени сложности выполненных ими проектов.

Факторы или коэффициенты в таблице CIFTER определяют причины сложности проектного управления. Например, в некоторых прикладных отраслях умение проектного менеджера управлять затратами проекта рассматривается как главный фактор в определении его компетентности. CIFTER предоставляет механизм для сравнения компетентности и предъявляемых требований посредством выделения факторов, которые влияют на способность проектного менеджера контролировать расходы.

CIFTER выделяет семь факторов, влияющих на сложность управления проектом. Каждый фактор оценивается по шкале от 1 до 4. Значения всех факторов суммируются для получения категории сложности проекта. В остальной части раздела подробно излагается, как работает метод CIFTER.

3.2 Факторы CIFTER

Нижеследующие параграфы описывают анализ по методу CIFTER. Каждый из используемых факторов при определении степени сложности проекта имеет равный вес.

1. **Стабильность общих условий (контекста) проекта** Понятие контекста проекта складывается из характеристик жизненного цикла проекта, особенностей состава заинтересованных сторон, известности применяемых методов, подходов и инструментов, а также внешней социально-экономической ситуации. Когда контекст проекта нестабилен – плохо определены ожидаемые результаты в каждой фазе проекта, существенно и часто меняется содержание проекта, изменяется состав проектной команды, изменяется законодательство, – тогда управление проектом становится более сложной задачей.

Примечание: здесь учитываются такие аспекты «технической сложности», как слабо проработанные идеи.

2. **Число затрагиваемых проектом специальных областей знания и используемых инструментов.** Большинство проектов требуют применения более, чем одной управленческой или технической дисциплины; некоторые проекты предполагают работу в целом ряде самых разных областей. Так, например, в проект по разработке нового лекарственного препарата могут быть вовлечены исследователи в области медицины, маркетологи, эксперты по производству, юристы и многие другие. Поскольку для каждой области специализации свойственно рассматривать проект по-своему, то чем их больше, тем относительно труднее управлять проектом.

Примечание: здесь рассматриваются аспекты «технической сложности», возникающие в результате того, что продукт имеет много взаимосвязанных элементов.

3. **Юридические, социальные и экологические последствия проекта.** Этот фактор оценивает потенциальное внешнее воздействие проекта. Например, вероятность техногенной катастрофы для атомной электростанции, построенной вблизи крупного города, подразумевает более серьёзные последствия, нежели для такой же АЭС, построенной в удалённом районе. Сложность управления проектом строительства АЭС вблизи города будет выше из-за необходимости иметь дело с большим числом разного рода заинтересованных/вовлечённых сторон.
4. **Общие ожидаемые финансовые последствия (положительные или отрицательные) для заинтересованных сторон.** Данный фактор отражает один из аспектов традиционного определения «масштаба» проекта, но учитывает относительность масштабов. Так, например, работа проектного менеджера в только что созданной компании по выпуску потребительской будет гораздо более сложной, чем у менеджера проекта того же масштаба в компании, производящей и продающей компьютерную технику по всему миру.

Примечание: в случаях, когда финансовые последствия проекта для заинтересованных сторон складываются по-разному, этот фактор следует учитывать в соответствии с финансовым результатом для основных заинтересованных сторон.

5. **Стратегическое значение проекта для организации.** Этот фактор учитывает другой аспект масштаба, и точно так же рассматривает масштаб не в абсолютном, а в относительном выражении. Хотя каждый проект должен вписываться в стратегический курс организации, один проект может быть более важен с этой точки зрения, чем другой.

Примечание: как и в случае с финансовыми последствиями, если стратегическое значение проекта для заинтересованных/вовлечённых сторон складывается по-разному, этот фактор должен учитываться по его значению для главных заинтересованных сторон.

6. **Единодушие (совместимость интересов) заинтересованных сторон относительно характеристик продукта проекта.** Когда все или большинство вовлечённых сторон не имеют разногласий относительно характеристик проектного продукта, они, как правило, сходятся и в оценке ожидаемых результатов. Когда между ними нет единого мнения, или когда приобретаемые от продукта, имеющего специфический набор характеристик, выгоды не известны либо не определены до конца, задача управления таким проектом значительно усложняется.
7. **Количество и разнообразие внешних связей проекта.** Точно так же, как число задействованных в проекте отраслей знания определяет растущую сложность управления проектом, к этому же приводит и привлечение большого числа различных организаций.

Примечание: здесь учитываются также культурные и языковые аспекты.

Факторная таблица Кроуфорд-Ишикуры для оценки ролей (CIFTER)

Фактор сложности проектного управления	Баллы и их интерпретация			
	Очень высокая (1)	Высокая (2)	Умеренная (3)	Низкая (4)
1. Стабильность общих условий проекта	Очень высокая (1)	Высокая (2)	Умеренная (3)	Низкая (4)
2. Число специальных научно-практических областей знаний, методов или способов, вовлечённых в проект	Малое (1)	Среднее (2)	Большое (3)	Очень большое (4)
3. Юридические, социальные и природные последствия проекта	Незначительные (1)	Умеренные (2)	Значительные (3)	Очень значительные (4)
4. Общие ожидаемые финансовые последствия (положительные или отрицательные) для заинтересованных сторон	Незначительные (1)	Умеренные (2)	Значительные (3)	Очень значительные (4)
5. Стратегическое значение проекта для организации (группы)	Очень малое (1)	Малое (2)	Среднее (3)	Большое (4)
6. Единодушие заинтересованных сторон относительно характеристик ожидаемого продукта	Высокое (1)	Среднее (2)	Низкое (3)	Очень низкое (4)
7. Количество и разнообразие связей между проектом и прочими организациями	Очень малое (1)	Малое (2)	Среднее (3)	Большое (4)

3.3 Оценки по методу CIFTER

Шкала оценок CIFTER была определена способом итераций. Изначально был определён набор факторов и значений, по которым был сделан разбор ряда проектов. Считая, что для большинства проектов более высокая квалификация проектного менеджера лишь на пользу, команда по разработке метода CIFTER провела итерационные исследования по следующей схеме:

- Проект, оцененный *ниже* категории сложности 1, скорее *не требовал* квалификации проектного менеджера категории GL1?
- Проект, оцененный *по* категории сложности 1, скорее *требовал* квалификации проектного менеджера категории GL1?
- Проект, оцененный *по* категории сложности 2, скорее *требовал* квалификации проектного менеджера категории GL2?
- Проект, оцененный *выше* категории сложности 2, скорее *требовал* квалификации проектного менеджера выше категории GL2?

Факторы и оценки были адаптированы, чтобы результаты соответствовали выше указанным критериям. Для конечного набора из семи факторов и шкалой оценок от 1 до 4 были установлены следующие диапазоны:

- Суммарное число баллов меньше 11 – данный проект вообще *не может* рассматриваться для оценки квалификации по стандартам GAPPS.
- Суммарное число баллов равно или более 12 – данный проект *может* рассматриваться для оценки квалификации по стандартам GAPPS в категории GL1.
- Суммарное число баллов равно или более 19 – данный проект *может* рассматриваться для оценки квалификации по стандартам GAPPS в категории GL2.

Для проекта, подлежащего оценке, должна быть определена сфера ответственности проектного менеджера. Так, например, в строительном проекте проектный менеджер со стороны владельца и со стороны подрядчика будут иметь разные сферы ответственности, и для каждого из них оценка его роли будет иметь разное суммарное значение.

Чтобы проиллюстрировать метод CIFTER, в качестве образцов были выбраны и оценены девять проектов в трёх прикладных областях:

А. Проект в сфере социальных услуг: разработка трёхчасовой программы профессиональной ориентации для работников муниципального департамента.

Б. Проект в сфере социальных услуг: разработка и внедрение программы корпоративного тренинга в новой компьютеризированной системе точки обслуживания организации, ведающей выдачей водительских лицензий в штате или провинции.

В. Проект в сфере социальных услуг: разработка и внедрение новой программы изучения научных дисциплин для последнего перед поступлением в университет года обучения во всех школах штата или провинции.

Г. Проект в сфере информационных технологий: внедрение пакета обновления программного обеспечения в отдельно взятой функциональной области бизнеса.

Д. Проект в сфере информационных технологий: разработка нового корпоративного вебсайта для международной производственной компании.

Е. Проект в сфере информационных технологий: внедрение системы управления ресурсами предприятия (ERP) во всех подразделениях бизнеса в условиях, когда при успешном и неуспешном результате внедрения возникают значительные юридические последствия.

Ж. Строительный проект: управление строительством небольшой пристройки к местной школе во время летних каникул.

З. Строительный проект: управление ремонтными работами по реконструкции небольшого офисного здания в пригороде.

И. Строительный проект: управление ремонтными работами по реконструкции тридцатиэтажного отеля, принадлежащего международной сети.

Как видно из таблицы внизу, проекты А, Г, Ж не могут рассматриваться для оценки квалификации по стандартам GAPPs.

Проекты Б, В, Д, Е, З, И могут быть приняты к рассмотрению при оценке квалификации проектного менеджера по категории GL1.

Проекты В, Е, И могут быть приняты к рассмотрению при оценке квалификации проектного менеджера по категории GL2.

Приложение Д содержит более подробную информацию с примерами оценок по методу CIFTER.

Пример проекта	Фактор сложности проектного управления							Суммарная оценка
	1. Стабильность	2. Число специальных областей/методов	3. Последствия	4. Финансовые последствия	5. Стратегическое значение	6. Единодушие заинтересованных сторон	7. Количество внешних связей	
А	1	1	1	1	1	1	1	7
Б	2	2	2	2	3	2	2	15
В	3	2	3	2	4	3	3	20
Г	1	1	1	1	1	1	1	7
Д	2	2	1	2	2	2	2	13
Е	4	2	4	3	3	3	3	22
Ж	1	1	1	2	2	1	1	9
З	2	1	2	2	2	2	2	13
И	3	3	2	2	3	4	3	20

3.4 Ограничения метода CIFTER

Метод CIFTER не учитывает ситуации, когда имеет место быть одновременное управление несколькими проектами, поскольку оценки нескольких проектов не могут суммироваться. Тем не менее, в процессе оценки могут браться в расчёт параметры из более, чем одного проекта, при условии, что каждый проект отвечает требованиям категории, по которой оценивается кандидат.

В некоторых прикладных областях несколько проектных менеджеров могут разделять ответственность за проект. Такие проекты не могут учитываться из-за неясности относительно причастности конкретного менеджера к тем или иным результатам.

Оценки отдельных факторов для одного и того же проекта часто могут различаться. Например, кто-то может считать, что стабильность общих условий проекта высокой, а кто-то умеренной. Тем не менее, опыт показывает, что такие различия уравниваются, и суммарные оценки проекта вполне соответствуют объективности.

3.5 Метод CIFTER и профессиональный рост

Несмотря на то, что основным предназначением CIFTER является разграничение категорий сложности управления с целью выявления ролей проектных менеджеров для последующей их оценки, этот метод может также использоваться для управления профессиональной карьерой. К примеру, проектный менеджер категории GL1 может стремиться к тому, чтобы получить работу над проектом с отдельными факторами более высокого уровня сложности и таким образом продвигаться к получению квалификации по категории GL2.

4. Применение

Рекомендации GAPPS отнюдь не исключают других подходов к управлению проектами. Существует множество разных способов получения приемлемых результатов. Существует множество разных методик оценки компетентности. И для проектных менеджеров существует множество путей повышения собственной квалификации.

4.1 Применение к оценке

В данном разделе представлен обзор того, как рамочные стандарты GAPPS применяются для оценки. Приложение Г содержит более подробную информацию и даёт ссылки на дополнительные информационные источники.

В случае, когда рекомендации GAPPS приняты в качестве стандарта (см. раздел 4.2), их назначением является содействие в оценке степени вероятности того, что имеющий опыт практикующий проектный менеджер сможет компетентно работать с проектами в будущем. Процесс оценки должен включать в себя непосредственный контакт с кандидатом, а также изучение данных, представленных как самим кандидатом, так и полученных из других источников, как то клиенты, руководители и члены проектной команды. Для оценки может также использоваться непосредственное наблюдение кандидата в условиях работы.

Эксперт по оценке и кандидат должны прийти к соглашению в отношении того, что проекты, которые будут учитываться для оценки квалификации, отвечают критериям CIFTER для оцениваемой категории. Дополнительные критерии, подтверждающие квалификацию, такие как тип денежной единицы и подлинность сведений, объяснены в Приложении Г.

Как и большинство других стандартов практической квалификации, стандарты GAPPS предполагают 100%-е соответствие кандидата квалификационным нормам для того, чтобы он мог быть признан компетентным для той или иной роли. Поэтому критерии выполнения в разных *областях компетентности* не повторяются. Например, поскольку отношения с заинтересованными сторонами рассматриваются как область компетенции ОК01, они не учитываются в ОК03. Взаимосвязанный характер квалификационных требований требует целостного интегрального подхода к оценке.

Кандидат, не отвечающий всем квалификационным нормам, должен оцениваться как не вполне компетентный. По возможности, процесс оценки должен представлять успешным

и неуспешным кандидатам информацию о том, какие у них есть возможности для совершенствования своей квалификации и профессионального роста.

Области компетентности, элементы компетентности и критерии выполнения не являются терминами линейными или последовательными: нет требования того, чтобы работа делалась в каком-то конкретном порядке, либо чтобы соответствие квалификационным нормам происходило в строго определённом порядке. Помимо того, какие-то критерии выполнения могут быть выполнены относительно легко, а какие-то требуют существенного внимания со стороны проектного менеджера на протяжении всего времени работы с проектом.

4.2 Связь с существующими стандартами

Настоящий документ не заменяет, а дополняет существующие квалификационные стандарты. К примеру:

Организации, имеющие свои стандарты практической квалификации (такие, как Комиссия ЮАР по обучению и профподготовке в сфере услуг) могут сделать их привязку к рамочным стандартам GAPPs, чтобы можно было сравнивать различные системы. Организации, использующие атрибутивную оценку компетентности (как, например, Международная ассоциация проектного управления) могут дополнить свою методику критериями практической квалификации.

Равным образом, настоящий документ не предназначен для замены справочников, таких как «Свод знаний Ассоциации проектного управления Великобритании», «Справочное пособие по проектному управлению Института проектного управления США», «Управление проектами и программами» (Японская ассоциация проектного управления) и т.п. Специальные справочники и многочисленные книги по проектному управлению необходимы проектным менеджером для овладения глубокими профессиональными знаниями и понимания того, каким образом они могут достичь результатов, которые обеспечат им признанную квалификацию.

4.3 Принятие в качестве стандарта

GAPPs призывает другие организации принять настоящие рамочные стандарты для работы.

- Профессиональные ассоциации, не имеющие собственных квалификационных стандартов, могут использовать предлагаемые стандарты и таким образом уже сейчас быть полезными своим участникам.
- Органы, ведающие стандартами квалификации, могут использовать предлагаемые стандарты для того, чтобы сделать свои квалификационные оценки взаимно совместимыми и общепризнанными.
- Общественные и частные организации могут использовать предлагаемые стандарты для программ профессиональной подготовки и улучшения управления своими проектами.

Любая организация, принявшая рамочные стандарты практической квалификации GAPPs должна использовать области и элементы компетентности, а также критерии выполнения в полном объёме без изъятий, чтобы таким образом могла быть соблюдена её целостность и взаимоприемлемость. При необходимости (в соответствии с выданной

GAPPS лицензией на свободное использование), могут вноситься дополнения и изменения, которые востребованы в силу местных обычаев и регулирующих норм. Так, например:

Профессиональной ассоциации может понадобиться расширить исходный документ за счёт включения специфического справочного материала в качестве основы для изучения и понимания данной тематики.

Органу, ведающему квалификационными стандартами, может понадобиться видоизменить структуру либо терминологию с тем, чтобы они соответствовали его собственным либо уже утвердившимся местным понятиям.

Частная организация может расширить набор элементов компетентности или квалификационных требований, либо ввести дополнительные толкования там, где в документе GAPPS даны *сопутствующие примечания*, чтобы они отражали какие-то аспекты практики или методологии проектного управления, специфичные для данной организации.

Любые из вышеперечисленных организаций могут перевести настоящие материалы на другие языки и таким образом сделать их доступными более широкому кругу людей.

Любая организация, принявшая рамочные стандарты GAPPS, может применять их как для одной из двух, так и для обеих категорий. Однако использование метода CIFTER для оценки квалификационной категории проектного менеджера является неотъемлемой частью данных стандартов.

5. Термины и определения

Ключевые термины и определения даны в *сопутствующих примечаниях* раздела *Области компетентности* (раздел 6). Термины разъясняются по мере их упоминания при описании областей компетентности и в последующем отображаются в тексте полужирным шрифтом.

Приложение А содержит полный перечень *сопутствующих пояснений*.

6. Области компетентности

Нижеприведенная таблица содержит краткое изложение областей компетентности, а следующие за ней таблицы содержат обзор *областей* и *элементов компетентности* и соответствующие им *критерии выполнения* вместе с *сопутствующими примечаниями*.

Области компетентности 1-5 относятся к проектным менеджерам категории GL1, а области компетентности 1-6 – к проектным менеджерам категории GL2. Хотя критерии выполнения одинаковы для обеих категорий, условия, в которых они рассматриваются, различаются в соответствии с категорией проекта, определяемой методом CIFTER.

Обл. Комп-ти	Название области компетентности	Описание области компетентности
OK01	Управление отношениями с заинтересованными сторонами	Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами на всех стадиях проекта. К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах своевременного и надлежащего вовлечения ключевых лиц, организаций и групп в дела проекта на всех его стадиях.
OK02	Управление разработкой плана проекта	Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для разработки плана проекта. К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах правильной и эффективной реализации проекта
OK03	Управление прогрессом проекта	Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для управления ходом проекта. К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах конструктивного развития проекта в соответствии с поставленными целями для получения требуемых результатов.
OK04	Управление приемкой продукта проекта.	Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для успешного принятия заинтересованными сторонами результатов проекта (продуктов, услуг). К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах чёткого определения того, что является продуктом проекта, раскрытия информации о нём, согласования и его окончательного принятия.
OK05	Управление переходными моментами проекта	Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для управления стадиями проекта. К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах запуска проекта, перехода от одной фазы к другой и закрытия проекта по его завершении.
OK06	Оценка и улучшение процессов и процедур выполнения проекта.	Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для улучшения проектной работы. К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах использования возможностей оптимизации проекта и применения нового опыта в будущих проектах.

Области и элементы компетенции

Критерии выполнения

Области компетентности	Элементы компетентности	Критерии выполнения
Управление отношениями с заинтересованными сторонами	1.1 Обеспечение определения и учёта в работе интересов заинтересованных сторон проекта	1.1.1 Все заинтересованные стороны выявлены 1.1.2 Интересы заинтересованных сторон проекта исследованы и задокументированы 1.1.3 Интересы заинтересованных сторон проекта учтены при принятии решений по проекту 1.1.4 Предприняты конкретные шаги по учету несовпадающих интересов
	1.2 Поддержка эффективных индивидуальных и командных практик выполнения проекта	1.2.1 Специальные навыки межличностного общения применены для обеспечения эффективной работы команды и отдельных лиц по выполнению проекта 1.2.2 Конкретные роли участников проекта определены, доведены до соответствующих лиц, утверждены и согласованы 1.2.3 Установлены правила и ожидания в отношении поведения членов команды и индивидуально для каждого участника 1.2.4 Произведен мониторинг и обеспечена обратная связь в отношении работы команды и каждого её члена 1.2.5 Потребности и возможности индивидуального профессионального роста членов команды рассмотрены и учтены в работе
	1.3 Управление коммуникациями (каналами связи) с заинтересованными сторонами	1.3.1 Коммуникационные потребности заинтересованных сторон определены и задокументированы 1.3.2 Методы коммуникаций и способы связи, содержание и периодичность информационного обмена по проекту согласованы с соответствующими заинтересованными сторонами 1.3.3 Информация по проекту предоставляется в соответствии с договорённостями, все отклонения от правил коммуникаций выявляются и фиксируются и прорабатываются
	1.4 Обеспечение участия в проекте внешних заинтересованных сторон	1.4.1 Участие в проекте внешних заинтересованных сторон планируется, документируется и доносится до соответствующих лиц 1.4.2 Участие внешних заинтересованных сторон в соответствии с планом поддерживается менеджером проекта, все отклонения выявляются и фиксируются
Управление разработкой плана проекта	2.1 Определение проектных работ	2.1.1 Общее видение желаемых результатов проекта согласовано с соответствующими заинтересованными сторонами. 2.1.2 Процессы и процедуры управления проектом определены и задокументированы информация доведена до сведения соответствующих заинтересованных сторон 2.1.3 Определены все единицы работ проекта, необходимые для получения проектного продукта 2.1.4 единицы работ и критерии их завершения согласованы и одобрены соответствующими заинтересованными сторонами 2.1.5 Предположения, ограничения и исключения определены и задокументированы. 2.1.6 Значимые знания, полученные в ходе предыдущих проектов, учтены и использованы по возможности в плане проекта
	2.2 Обеспечение учета в плане проекта требований законодательства	2.2.1 Соответствующие требования законодательства, относящиеся к проекту, определены, задокументированы и доведены до сведения соответствующих заинтересованных сторон 2.2.2 Возможности появления конфликтов в связи с требованиями законодательства идентифицированы и учтены в плане проекта
	2.3 Документирование проектных рисков и мер реагирования на риски	2.3.1 Риски проекта выявлены в консультации с соответствующими заинтересованными сторонами 2.3.2 Методики анализа рисков использованы для оценки рисков и дальнейшей приоритизации их с целью последующего анализа и разработки мер реагирования 2.3.3 Методы реагирования на риски определены и согласованы с соответствующими заинтересованными сторонами
	2.4 Подтверждение критериев оценки успешности проекта	2.4.1 Измеримые критерии успешности проекта определены и задокументированы 2.4.2 Критерии успешности проекта приняты соответствующими заинтересованными сторонами
	2.5 Разработка и принятие основных базовых планов проекта (по содержанию, по стоимости, по времени)	2.5.1 Ресурсные потребности проекта определены 2.5.2 Планы-графики проекта разработаны с учётом потребностей в ресурсах, их наличия и требуемой последовательности работ 2.5.3 Бюджет проекта разработан с учётом ресурсных потребностей 2.5.4 Противоречия и неувязки в плане проекта рассмотрены и устранены 2.5.5 Проектный план утвержден уполномоченными заинтересованными сторонами и доведен до сведения остальных заинтересованных сторон
Управление прогрессом проекта	3.1 Наблюдение за ходом проектных работ, оценка и контроль выполнения	3.1.1 Выполнение проектных работ измеряется, регистрируется, оценивается и представляется в формате отчетов в отношении к, основным базовым планам проекта (по содержанию, по стоимости, по времени) 3.1.2 Производится контроль соблюдения процессов и процедур, отклонения учитываются 3.1.3 Завершенные работы оцениваются на предмет соответствия согласованным критериям успешности проекта 3.1.4 При необходимости, принимаются меры по устранению несоответствий критериям успешности проекта
	3.2 Отслеживание проектных рисков	3.2.1 Производится мониторинг выявленных рисков 3.2.2 Производится отслеживание внешнего окружения проекта на предмет возможных изменений, затрагивающих интересы проекта 3.2.3 Отслеживаются требования законодательства с целью избежания юридических конфликтов и нарушений закона 3.2.4 При развитии неблагоприятных обстоятельств, принимаются необходимые меры
	3.3 Отражение на практике	3.3.1 Собираются резолюции соответствующих заинтересованных сторон по индивидуальным показателям выполнения проекта членами проектной команды, полученные мнения учитываются в работе 3.3.2 Усвоенные уроки по ходу проекта формулируются и фиксируются в проектной документации
Управление приемкой продукта проекта	4.1 Обеспечение определения продукта проекта	4.1.1 Требуемые характеристики продукта проекта определяются в контакте с соответствующими заинтересованными сторонами 4.1.2 Характеристики продукта проекта документируются и согласуются с соответствующими заинтересованными сторонами

	4.2 Обеспечение мониторинга и контроля изменений продукта проекта	4.2.1 Отклонения от согласованных характеристик продукта выявляются и учитываются 4.2.2 Заявки на изменение характеристик продукта документируются, оцениваются и обрабатываются в соответствии с утверждённым регламентом контроля изменений 4.2.3 Утверждённые изменения реализуются
	4.3 Обеспечение сдачи-приемки продукта проекта	4.3.1 Продукт проекта оценивается в соответствии с последними утверждёнными характеристиками, при необходимости производится устранение отклонений 4.3.2 Продукт проекта передан указанным заинтересованным сторонам и принят ими
Управление переходными моментами проекта	5.1 Управление запуском проекта	5.1.1 Разрешения на осуществление ресурсных затрат получены от уполномоченных заинтересованных сторон 5.1.2 Мероприятия по запуску проекта спланированы и осуществлены
	5.2 Управление переходом проекта на очередную фазу	5.2.1 Приемка результатов предыдущей фазы проекта получена от уполномоченных заинтересованных сторон 5.2.2 Получены разрешения уполномоченных заинтересованных сторон на запуск следующей фазы проекта 5.2.3 Мероприятия по переходу на очередную фазу проекта спланированы и осуществлены
	5.3 Управление закрытием проекта	5.3.1 Мероприятия по закрытию проекта спланированы и осуществлены 5.3.2 Проектная документация к завершению проекта окончательно подготовлена, произведен сбор подписей и сдача на хранение в соответствии с утверждёнными процессами и процедурами
Оценка и улучшение процессов и процедур управления проектом	6.1 Разработка плана оценки проекта	6.1.1 Определены цели, ключевые моменты и критерии оценки проекта 6.1.2 Выбраны соответствующие техники оценки
	6.2 Оценка проекта в соответствии с разработанным планом	6.2.1 Данные по выполнению проекта собраны и изучены в соответствии с разработанным планом оценки проекта 6.2.2 Соответствующие заинтересованные стороны привлечены к процессу оценки проекта
	6.3 Формулирование выводов, применение сделанных выводов в практической работе	6.3.1 Обеспечен обмен полученным в ходе проекта опытом между соответствующими заинтересованными сторонами 6.3.2 Результаты анализа задокументированы сделаны доступными для изучения в целях обогащения корпоративного опыта 6.3.3 Предложения по возможному совершенствованию проектной практики сформулированы, задокументированы и обсуждены со значимыми заинтересованными сторонами 6.3.4 Утвержденные предложения по оптимизации данного проекта реализованы

OK01

Управление отношениями с заинтересованными сторонами

Описание

Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами на всех стадиях проекта. К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах своевременного и надлежащего вовлечения ключевых лиц, организаций и групп в дела проекта на всех его стадиях.

Относится к международным категориям проектных менеджеров GL1 и GL2 (см. раздел 3).

OK01 Элемент 1

1.1 Обеспечение определения и учёта в работе интересов заинтересованных сторон проекта

Критерии выполнения

- 1.1.1 Все значимые заинтересованные стороны выявлены
- 1.1.2 Интересы заинтересованных сторон проекта исследованы и задокументированы
- 1.1.3 Интересы заинтересованных сторон

Сопутствующие примечания

- a. **Обеспечение** может включать личное исполнение, непосредственное руководство или общее руководство
- b. **Заинтересованными сторонами** являются все, чьи интересы затрагивает проект: члены проектной команды, клиенты, спонсоры, внутренние и внешние контрагенты, центры принятия решений и пр.
- c. **Интересами** являются потребности,

<p>проекта учтены при принятии решений по проекту</p> <p>1.1.4 Предприняты конкретные шаги по учету несовпадающих интересов</p>	<p>стремления, ожидания или требования. Они могут быть заявленными или подразумеваемыми. Они могут быть связаны с проектным продуктом, либо с тем, каким образом проводятся проектные работы.</p> <p>d. Учет - принятие в существующем виде, принятие с поправками или же отклонение. Интересы могут быть учтены без их удовлетворения.</p> <p>e. Значимость заинтересованной стороны определяется тем, какое влияние оказывает на неё проект, либо тем, какое влияние сторона оказывает на проект, либо исходя из культурно-этических соображений. В разных обстоятельствах значимыми могут оказываться разные заинтересованные стороны.</p> <p>f. Учет интересов должен проходить с соблюдением этических норм.</p> <p>g. Конкретные шаги могут означать решение проблемы, достижение договорённости, удовлетворение требований, достижение компромисса, содействие либо сотрудничество.</p>
---	--

OK01 Элемент 2	
<p>1.2 Поддержка эффективных индивидуальных и командных практик выполнения проекта</p>	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>1.2.1 Специальные навыки межличностного общения применены для обеспечения эффективной работы команды и отдельных лиц по выполнению проекта</p> <p>1.2.2 Конкретные роли участников проекта определены, доведены до соответствующих лиц, утверждены и согласованы</p> <p>1.2.3 Установлены правила и ожидания в отношении поведения членов команды и индивидуально для каждого</p>	<p>a. Навыки межличностного общения подразумевают навыки лидерства, вербального и невербального общения, принятия решений, управление эмоциями и стрессом, разрешения конфликтов, выработки доверия, ведения переговоров, проявления понимания вопросов культурного разнообразия, выработки необходимых правил поведения. Применение навыков общения может зависеть от фазы проекта.</p> <p>b. Роли могут охватывать круг обязанностей, ответственности, полномочий, подотчётности и прочие аспекты работы</p> <p>c. Правила поведения включают отношение к</p>

<p>участника</p> <p>1.2.4 Произведен мониторинг и обеспечена обратная связь в отношении работы команды и каждого её члена</p> <p>1.2.5 Потребности и возможности индивидуального профессионального роста членов команды рассмотрены и учтены в работе</p>	<p>конфликтам, различиям в квалификации, опыте, культуре и прочих индивидуальных особенностей лиц, занятых в проекте. Могут зависеть от фазы проекта.</p> <p>d. Мониторинг работы в данном контексте означает сосредоточение внимания на потенциальных источниках межличностных конфликтов.</p> <p>e. Обратная связь может быть позитивной и негативной и может включать соответствующие действия реагирования.</p> <p>f. Индивидуальный профессиональный рост означает совершенствование личных навыков. Потребности означают навыки и умения, непосредственно связанные с проектной работой. Возможности означают навыки и умения, которые могут быть полезными лично сотруднику либо организации. Развитие навыков может проходить как в формальном, так и неформальном виде.</p> <p>g. Потребности и возможности могут учитываться без удовлетворения.</p>
---	--

OK01 Элемент 3	
1.3 Управление коммуникациями (каналами связи) с заинтересованными сторонами	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>1.3.1 Коммуникационные потребности заинтересованных сторон определены и документированы</p> <p>1.3.2 Методы коммуникаций и способы связи, содержание и периодичность информационного обмена по проекту согласованы с соответствующими заинтересованными сторонами</p> <p>1.3.3 Информация по проекту предоставляется в соответствии с договорённостями, все отклонения от правил коммуникаций выявляются и фиксируются и прорабатываются</p>	<p>a. Коммуникационные потребности могут включать требуемое информационное содержание, способ связи (электронная почта, телефон, совещания), географическое распределение, протоколы, культурные особенности и условия конфиденциальности. Могут документироваться формально и неформально. Могут входить в другую проектную документацию.</p> <p>b. Отклонения означают непредставление отчётов, ошибочное или недостоверное содержание, несвоевременную рассылку. Информационные сообщения, которые не отвечают информационным потребностям заинтересованных сторон, также считаются нарушением. Малозначительные отклонения могут не требовать исправления.</p>

OK01 Элемент 4	
1.4 Обеспечение участия в проекте внешних заинтересованных сторон	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>1.4.1 Участие в проекте внешних заинтересованных сторон планируется, документируется и доносится до соответствующих лиц</p> <p>1.4.2 Участие внешних заинтересованных сторон в соответствии с планом поддерживается менеджером проекта, все отклонения выявляются и фиксируются</p>	<p>a. Внешние заинтересованные стороны – те, кто не входят в проектную команду. Для организации, в которой работает проектный менеджер, могут быть как внутренними, так и сторонними. Граница между внешними заинтересованными сторонами и проектной командой часто бывает неразличимой.</p> <p>b. Участие означает официальную переписку, участие в совещаниях, рассмотрение документов.</p> <p>c. Отклонения могут означать неучастие, самовольное или незапланированное участие и прочие не ожидаемые действия. Малозначительные нарушения могут не требовать исправления.</p>

OK02**Управление разработкой плана проекта**

Описание Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для разработки плана проекта. К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах правильной и эффективной реализации проекта

Примечание: План проекта может называться другим термином, специфичным для конкретной организации или области применения. Может содержать дополнительную детализацию, не рассматриваемую здесь.

Относится к международным категориям проектных менеджеров GL1 и GL2 (см. раздел 3).

OK02 Элемент 1

2.1 Определение проектных работ

Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>2.1.1 Общее видение желаемых результатов проекта согласовано со значимыми заинтересованными сторонами.</p> <p>2.1.2 Процессы и процедуры управления проектом определены и документированы; информация доведена до сведения соответствующих заинтересованных сторон</p> <p>2.1.3 Определены все единицы работ проекта, необходимые для получения проектного продукта</p> <p>2.1.4 Единицы работ и критерии их завершения согласованы и одобрены соответствующими заинтересованными сторонами</p> <p>2.1.5 Предположения, ограничения и исключения определены и задокументированы</p> <p>2.1.6 Значимые знания, полученные в ходе предыдущих проектов, учтены и использованы по возможности в плане проекта</p>	<p>a. Результаты означают последствия поставки продукта проекта; могут реализовываться уже после завершения проекта.</p> <p>b. Заинтересованными сторонами являются все, чьи интересы затрагивает проект: члены проектной команды, клиенты, спонсоры, внутренние и внешние контрагенты, центры принятия решений и пр.</p> <p>c. Значимость заинтересованной стороны определяется тем, какое влияние оказывает на неё проект, либо тем, какое влияние сторона оказывает на проект, либо исходя из культурно-этических соображений. В разных обстоятельствах значимыми могут оказываться разные заинтересованные стороны.</p> <p>d. Процессы и процедуры могут существовать в организации либо должны быть разработаны. Могут быть автоматизированными. Обычно, как минимум, регулируют управление изменениями и порядок отчётности о ходе проекта. Могут также включать планы менеджера, порядок утверждения работ, руководящие принципы проекта и порядок сдачи проектного продукта.</p> <p>e. Единица работ - часть проектных работ. Может быть определена как пакет работ, объект доставки (продукт), выход (результат),</p>

	<p>работа или рабочая задача. Единицы работ могут быть представлены в виде упорядоченного или неупорядоченного списка, либо графически посредством структурной декомпозиции работ (WBS) или другим аналогичным наглядным образом.</p> <p>f. Критерии завершения содержатся в плане проекта; в спецификациях проектного продукта; спецификациях пользователя; спецификациях качества; в требованиях по гигиене и технике безопасности; требованиях охране окружающей среды, положениях местных органов самоуправления и прочих специальных документах конкретной прикладной отрасли.</p> <p>g. Исключения - потенциальные единицы работ либо результаты работ, которые заинтересованная сторона вправе разумно ожидать, и которые, тем не менее, не включаются в проект.</p> <p>h. Знания подразумевают наработанный опыт предыдущих проектов.</p>
--	--

OK02 Элемент 2	
2.2 Обеспечение учета в плане проекта требований законодательства	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>2.2.1 Соответствующие требования законодательства, относящиеся к проекту, определены, задокументированы и доведены до сведения соответствующих заинтересованных сторон</p> <p>2.2.2 Возможности появления конфликтов в связи с требованиями законодательства идентифицированы и учтены в плане проекта</p>	<p>a. Обеспечение - может означать непосредственное исполнение, прямое или общее руководство.</p> <p>b. Требования законодательства – законы и постановления; выданные властями разрешения; договорные и субдоговорные положения; инструкции по технике безопасности и охране здоровья; положения о правах инвалидов; промышленные стандарты; требования коммерческого права; внутрикорпоративные нормы; положения о защите окружающей среды. Договорные положения могут потребовать рассмотрения с точки зрения как продавца, так и покупателя.</p> <p>c. Учет - принятие в исходном виде, принятие с поправками или же отклонение. Интересы могут быть рассмотрены без их удовлетворения.</p>

OK02 Элемент 3	
2.3 Документирование проектных рисков и мер реагирования на риски	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>2.3.1 Риски проекта выявлены в консультации с соответствующими заинтересованными сторонами</p> <p>2.3.2 Методики анализа рисков использованы для оценки рисков и дальнейшей приоритизации их с целью последующего анализа и разработки мер реагирования</p> <p>2.3.3 Методы реагирования на риски определены и согласованы с соответствующими заинтересованными сторонами</p>	<p>a. Риск – вероятное событие или условие, наступление которого оказывает положительное или отрицательное воздействие на проект. К рискам относятся: события общего характера, например, текучка кадров, либо события, специфические, обусловленные отраслевыми особенностями, например, вопросы техники безопасности и охраны здоровья, охраны окружающей среды для строительного проекта.</p> <p>b. Реагирование – может подразумевать смягчение, принятие (без реагирования), передачу риска, планирование резервов и специальных мероприятий.</p> <p>c. Методики анализа рисков могут быть количественными и качественными. Выбираются в зависимости от сложности проекта.</p> <p>d. Приоритизация осуществляется на основе вероятности наступления риска, степени воздействия на проект и степени воздействия на компанию в целом.</p>

OK02 Элемент 4	
2.4 Подтверждение критериев оценки успешности проекта	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>2.4.1 Измеримые критерии успешности проекта определены и задокументированы</p> <p>2.4.2 Критерии успешности проекта приняты значимыми заинтересованными сторонами</p>	<p>a. Критерии успешности проекта – меры, применяемые для оценки проекта. Могут быть количественными и качественными. Определяются заранее либо разрабатываются одновременно с проектом. Могут относиться как к результатам проекта, так и к проектному управлению.</p>

OK02 Элемент 5	
2.5 Разработка и принятие основных базовых планов проекта (по содержанию, по стоимости, по времени)	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>2.5.1 Ресурсные потребности проекта определены</p> <p>2.5.2 Расписание проекта разработано с учётом потребностей в ресурсах, их наличия и требуемой последовательности работ</p> <p>2.5.3 Бюджет проекта разработан с учётом ресурсных потребностей</p> <p>2.5.4 Противоречия и неувязки в плане проекта рассмотрены и устранены</p> <p>2.5.5 Проектный план утвержден уполномоченными заинтересованными сторонами и доведен до сведения остальных заинтересованных сторон</p>	<p>a. Базовые планы проекта – заранее утверждённые моменты, на основе которых оценивается выполнение и прогресс проекта. Включают в себя бюджет, расписание, а также могут включать описание содержания проекта, перечень работ, ресурсы, движение денежных средств, качество, риски и другие аспекты.</p> <p>b. Ресурсы - сотрудники, финансы, информация, время, инфраструктурные услуги, сырье и оборудование.</p> <p>c. Ресурсные потребности определяются видом, количеством и сроками. Могут определяться для проекта в целом, либо для конкретных работ.</p> <p>d. Расписание составляется по периодам длительности работ или календарным периодам. Детали расписания могут меняться в зависимости от потребностей проекта.</p> <p>e. Последовательность - логичный и практически реализуемый порядок работ.</p> <p>f. Бюджет указывается в денежном выражении либо в иных единицах измерения. Детали бюджета могут меняться в зависимости от потребностей проекта, наличия средств и правил бухучета.</p> <p>g. Утверждение производится с пониманием того, что план проекта будет актуализироваться (дополняться) в ходе реализации проекта (управление прогрессом проекта – область квалификации ОК03).</p>

OK03**Управление прогрессом проекта****Описание**

Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для управления ходом проекта. К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах конструктивного развития проекта в соответствии с поставленными целями для получения требуемых результатов

Относится к международным категориям проектных менеджеров GL1 и GL2 (см. раздел 3).

OK03 Элемент 1

3.1 Наблюдение за ходом проектных работ, оценка и контроль выполнения

Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>3.1.1 Выполнение проектных работ измеряется, регистрируется, оценивается и представляется в формате отчетов в отношении к, основным базовым планам проекта (по содержанию, по стоимости, по времени)</p> <p>3.1.2 Производится контроль соблюдения процессов и процедур, отклонения учитываются</p> <p>3.1.3 Завершенные работы оцениваются на предмет соответствия согласованным критериям завершения</p> <p>3.1.4 При необходимости, принимаются корректирующие меры по устранению несоответствий критериям успешности проекта</p>	<p>a. Измерение – может включать обратную связь от заинтересованных сторон, отклонения от проектного плана, изменения в интересах заинтересованных сторон, изменения в оценке предположений и ограничений.</p> <p>b. Оценка выводится из информации, полученной из анализа тенденций, прогнозирования, обзоров стратегического курса проекта, мониторинга внутренней и внешней обстановки.</p> <p>c. Базовые планы проекта – заранее утверждённые моменты, на основе которых оценивается выполнение и прогресс проекта. Включают в себя бюджет, расписание, а также могут включать описание содержания проекта, перечень работ, ресурсы, движение денежных средств, качество, риски и другие аспекты.</p> <p>d. Процессы и процедуры могут существовать в организации либо должны быть разработаны. Могут быть автоматизированными. Обычно, как минимум, регулируют управление изменениями и порядок отчётности о ходе проекта. Могут также включать планы менеджера, порядок утверждения работ, руководящие принципы проекта и порядок сдачи проектного продукта.</p> <p>e. Отклонения – ошибки планирования или осуществления. Малозначительные</p>

	<p>отклонения могут не требовать исправления.</p> <p>f. Учет - принятие в существующем виде, принятие с поправками или же отклонение (исключение). Отклонения могут быть рассмотрены без их удовлетворения.</p> <p>g. Единица работ - часть проектных работ. Может быть определена как пакет работ, объект доставки (продукт), выход (результат), работа или рабочая задача. Единицы работ могут быть представлены в виде упорядоченного или неупорядоченного списка, либо графически посредством структурной декомпозиции работ (WBS) или другим аналогичным наглядным образом.</p> <p>h. Критерии завершения содержатся в плане проекта; в спецификациях проектного продукта; спецификациях пользователя; спецификациях качества; в требованиях по гигиене и технике безопасности; требованиях охране окружающей среды, положениях местных органов самоуправления и прочих специальных документах конкретной прикладной отрасли.</p> <p>i. Корректирующие действия – могут подразумевать шаги, предпринимаемые для предотвращения будущих проблем, решение текущих проблем, коммуникации, разрешение конфликтов, принятие решений, подготовку заявок на проектные изменения, реализацию мер реагирования на риски. В случае недостаточности полномочий проектного менеджера меры коррекции могут также включать составление ходатайств о действиях тех или иных ответственных лиц.</p> <p>j. Критерии успешности проекта – меры, применяемые для оценки проекта. Могут быть количественными и качественными. Определяются заранее либо разрабатываются одновременно с проектом. Могут относиться как к результатам проекта, так и к проектному управлению.</p>
--	---

OK03 Элемент 2	
3.2 Отслеживание проектных рисков	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>3.2.1 Производится мониторинг выявленных рисков</p> <p>3.2.2 Производится отслеживание внешнего окружения проекта на предмет возможных изменений, затрагивающих интересы проекта</p> <p>3.2.3 Отслеживаются требования законодательства с целью избежания юридических конфликтов и нарушений закона</p> <p>3.2.4 При развитии неблагоприятных обстоятельств принимаются необходимые действия</p>	<p>a. Риск – вероятное событие или условие, наступление которого оказывает положительное или отрицательное воздействие на проект. К рискам относятся: события общего характера, например, текучка кадров, либо события, специфические, обусловленные отраслевыми особенностями, например, вопросы техники безопасности и охраны здоровья, охраны окружающей среды для строительного проекта.</p> <p>b. Внешнее окружение проекта - организация, в которой реализуется проект, связи с другими проектами, технические усовершенствования, изменения в законодательстве, обществе, экономике и политике. Степень важности внешних факторов варьируется в зависимости от характера проекта.</p> <p>c. Требования законодательства – законы и постановления; выданные властями разрешения; договорные и субдоговорные положения; инструкции по технике безопасности и охране здоровья; положения о правах инвалидов; промышленные стандарты; требования коммерческого права; внутрикорпоративные нормы; положения о защите окружающей среды. Договорные положения могут потребовать рассмотрения с точки зрения как продавца, так и покупателя.</p> <p>d. Действия – могут включать реагирование на риски, корректирующие действия, документированные изменения, принятые вне рамок утверждённого процесса управления изменениями.</p>

OK03 Элемент 3	
3.3 Отражение на практике	
Критерии квалификации	Сопутствующие примечания
3.3.1 Собираются резолюции	a. Отражение на практике подразумевает

<p>значимых заинтересованных сторон по индивидуальным показателям выполнения проекта членами проектной команды, полученные мнения учитываются в работе</p> <p>3.3.2 Усвоенные по ходу проекта уроки формулируются и фиксируются в проектной документации</p>	<p>рассмотрение и самооценку личного вклада проектного менеджера в реализацию проекта.</p> <p>b. Заинтересованными сторонами являются все, чьи интересы затрагивает проект: члены проектной команды, клиенты, спонсоры, внутренние и внешние контрагенты, центры принятия решений и пр.</p> <p>c. Значимость заинтересованной стороны определяется тем, какое влияние оказывает на неё проект, либо тем, какое влияние сторона оказывает на проект, либо исходя из культурно-этических соображений. В разных обстоятельствах значимыми могут оказываться разные заинтересованные стороны.</p> <p>d. Усвоенные уроки могут рассматриваться относительно отдельных фаз проекта или относительно проекта в целом. Могут использоваться в будущих проектах; могут включать организационные вопросы. См. также область компетенции ОК06 для международной категории GL2.</p>
--	--

ОК04 Управление приемкой продукта проекта	
<p>Описание</p>	<p>Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для успешного принятия заинтересованными сторонами результатов проекта (продуктов, услуг). К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах чёткого определения того, что является продуктом проекта, раскрытия информации о нём, согласования и его окончательного принятия</p> <p>Относится к международным категориям проектных менеджеров GL1 и GL2 (см. раздел 3).</p>

ОК04 Элемент 1	
<p>4.1 Обеспечение определения продукта проекта</p>	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>4.1.1 Требуемые характеристики продукта проекта определяются в контакте с соответствующими заинтересованными сторонами</p>	<p>a. Обеспечение может подразумевать непосредственное исполнение, прямое или общее руководство.</p> <p>b. Продукт проекта – материальная вещь услуга или иное решение, являющееся</p>

<p>4.1.2 Характеристики продукта проекта документируются и согласуются с значимыми заинтересованными сторонами</p>	<p>основным выходом проекта после его реализации. Может быть частью другого более крупного проекта. Например, в качестве самостоятельного проекта может выступать проведение предварительного технико-экономического обоснования или разработка функциональных спецификаций</p> <p>c. Характеристики - физические параметры, требования к качеству и прочие факторы, влияющие на использование проектного продукта.</p> <p>d. Требуемые характеристики могут также включать характеристики, которые не будут учтены в итоговый продукт проекта.</p> <p>e. Заинтересованными сторонами являются все, чьи интересы затрагивает проект: члены проектной команды, клиенты, спонсоры, внутренние и внешние контрагенты, центры принятия решений и пр.</p> <p>f. Значимость заинтересованной стороны определяется тем, какое влияние оказывает на неё проект, либо тем, какое влияние сторона оказывает на проект, либо исходя из культурно-этических соображений. В разных обстоятельствах значимыми могут оказываться разные заинтересованные стороны.</p>
--	--

OK04 Элемент 2	
<p>4.2 Обеспечение мониторинга и контроля изменений продукта проекта</p>	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>4.2.1 Отклонения от согласованных характеристик продукта выявляются и учитываются</p> <p>4.2.2 Заявки на изменение характеристик продукта проекта документируются, оцениваются и обрабатываются в соответствии с утверждённым регламентом контроля изменений</p> <p>4.2.3 Утверждённые изменения реализуются</p>	<p>a. Отклонения – не одобренные и несогласованные отклонения характеристик продукта от утверждённых характеристик. Характеристики продукта фиксируются в проектной документации, инструкциях по качеству или в иных документах. Могут быть выражены в строгих величинах или определены в виде допусков. Отклонения в пределах допусков могут быть проигнорированы.</p> <p>b. Учет - принятие в существующем виде, принятие с поправками или же отклонение. Отклонения могут быть рассмотрены без их устранения.</p>

	<p>с. Регламент контроля изменений определяет порядок выявления, анализа, утверждения или отклонения, отслеживания и внесения изменений в проектный продукт. Может быть разработан как часть проекта либо устанавливается материнской организацией.</p>
--	---

OK04 Элемент 3	
4.3 Обеспечение сдачи-приемки продукта проекта	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>4.3.1 Продукт проекта оценивается в соответствии с последними утверждёнными характеристиками, при необходимости производится устранение отклонений</p> <p>4.3.2 Продукт проекта передан указанным заинтересованным сторонам и принят ими</p>	<p>a. Проектный продукт может быть принят с не устранёнными отклонениями.</p> <p>b. Указанные заинтересованные стороны – частные лица или организации, имеющие отношение к эксплуатации проектного продукта: клиенты, потребители, владельцы компаний, владельцы производств.</p>

OK05**Управление переходными моментами проекта****Описание**

Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для управления стадиями проекта. К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах запуска проекта, перехода от одной фазы к другой и закрытия проекта по его завершении

Относится к международным категориям проектных менеджеров GL1 и GL2 (см. раздел 3).

OK05 Элемент 1

5.1 Управление запуском проекта

Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
5.1.1 Разрешения на осуществление ресурсных затрат получены от уполномоченных заинтересованных сторон 5.1.2 Мероприятия по запуску проекта спланированы и осуществлены	а. Заинтересованными сторонами являются все, чьи интересы затрагивает проект: члены проектной команды, клиенты, спонсоры, внутренние и внешние контрагенты, центры принятия решений и пр. б. Уполномоченная заинтересованная сторона - клиент, владелец, спонсор, старшее должностное лицо, либо иное лицо, наделенное полномочиями принимать решения относительно проекта с. Мероприятия по запуску планируются отдельно либо включены в общий план проекта.

OK05 Элемент 2

5.2 Управление переходом проекта на очередную фазу

Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
5.2.1 Приемка результатов предыдущей фазы проекта осуществлена значимыми заинтересованными сторонами 5.2.2 Получено разрешения уполномоченных заинтересованных сторон на запуск следующей фазы проекта 5.2.3 Мероприятия по переходу на очередную фазу проекта	а. Фазы - стадии или итерации проекта. Серия фаз проекта называется жизненным циклом проекта. Некоторые проекты, в особенности, субпроекты, могут иметь одну единственную фазу. б. Выходы предыдущей фазы проекта могут быть приняты без исправления отклонений. с. Значимость заинтересованной стороны определяется тем, какое влияние оказывает на неё проект, либо тем, какое влияние

спланированы и осуществлены	<p>сторона оказывает на проект, либо исходя из культурно-этических соображений. В разных обстоятельствах значимыми могут оказываться разные заинтересованные стороны.</p> <p>d. Мероприятия по переходу могут включать совещания заинтересованных сторон, работу с документацией, пересмотр продукта и/или проекта.</p>
-----------------------------	--

OK05 Элемент 3	
5.3 Управление закрытием проекта	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>5.3.1 Мероприятия по закрытию проекта спланированы и осуществлены</p> <p>5.3.2 Проектная документация к завершению проекта окончательно подготовлена, произведен сбор подписей и сдача на хранение в соответствии с утверждёнными процессами и процедурами</p>	<p>a. Закрытие проекта может случиться ранее планового завершения проекта в виду непредвиденных причин. Преждевременное закрытие должно быть проанализировано на предмет последствий такого решения и должным образом утверждено.</p> <p>b. Мероприятия по закрытию – приёмосдаточное тестирование, окончательная выверка счетов и контрактов, реализация проектных ресурсов, информирование заинтересованных сторон, организация торжественных приёмов, подготовка и рассылка обзора проектного опыта, формулирование заключительных выводов.</p> <p>c. Процессы и процедуры могут существовать в организации либо должны быть разработаны.</p>

OK06 Оценка и улучшение процессов и процедур выполнения проекта	
Описание	<p>Эта область компетентности определяет элементы, необходимые для улучшения проектной работы. К ней относятся критерии выполнения, обеспечивающие компетентность в вопросах использования возможностей оптимизации проекта и применения нового опыта в будущих проектах.</p> <p>Примечание: Эта область компетентности отличается от ОК03, Управление прогрессом проекта, тем, что рассматривает <i>разработку нового опыта</i> проектного управления, а не его реализацию</p> <p>Относится к международной категории проектных менеджеров GL2 (см. раздел 3).</p>

OK06 Элемент 1	
6.1 Разработка плана оценки проекта	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>6.1.1 Определены цели, ключевые моменты и критерии оценки проекта</p> <p>6.1.2 Выбраны соответствующие техники оценки</p>	<p>a. План оценки проекта должен быть интегрирован в общий план проекта.</p> <p>b. Цели могут описывать: для кого предназначена оценка проекта, что именно подлежит оценке, и какая практическая польза должна быть из этого извлечена. Целью может быть улучшение текущей или будущей практики управления проектами, оценка успешности проектного управления и успешности оценка продукта, оценка работы проектной команды и вклада в работу отдельных участников, анализ организационного потенциала применительно к конкретным аспектам реализации проектов.</p> <p>c. Техника оценки зависит от целей и может быть текущей (по ходу проекта), либо итоговой (при закрытии проекта), с использованием количественных либо качественных методов.</p> <p>d. Выбор техники оценки требует всестороннего рассмотрения многих моментов, учёта причинно-следственных связей, достоверности, полноты и объективности данных в контексте специфики проекта, влияния их на проект, соотношения затрат и выгод самого процесса анализа проекта, целесообразности привлечения соответствующих экспертов для подготовки и проведения аналитической работы.</p>

OK06 Элемент 2	
6.2 Оценка проекта в соответствии с разработанным планом	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>6.2.1 Данные по выполнению проекта собраны и изучены в соответствии с разработанным планом оценки проекта</p> <p>6.2.2 Значимые заинтересованные стороны привлечены к процессу оценки проекта</p>	<p>a. Данные по выполнению проекта – измерения и наблюдения, сделанные и проанализированные в ходе реализации проекта; усвоенные уроки.</p> <p>b. Заинтересованными сторонами являются все, чьи интересы затрагивает проект: члены проектной команды, клиенты, спонсоры, внутренние и внешние контрагенты, центры</p>

	<p>принятия решений и пр.</p> <p>с. Значимость заинтересованной стороны определяется тем, какое влияние оказывает на неё проект, либо тем, какое влияние сторона оказывает на проект, либо исходя из культурно-этических соображений. В разных обстоятельствах значимыми могут оказываться разные заинтересованные стороны.</p>
--	--

ОК06 Элемент 3	
6.3 Формулирование выводов, применение сделанных выводов в практической работе	
Критерии выполнения	Сопутствующие примечания
<p>6.3.1 Обеспечен обмен полученным в ходе проекта опытом между соответствующими заинтересованными сторонами</p> <p>6.3.2 Результаты анализа задокументированы сделаны доступными для изучения в целях обогащения корпоративного опыта</p> <p>6.3.3 Предложения по возможному совершенствованию проектной практики сформулированы, задокументированы и обсуждены со значимыми заинтересованными сторонами</p> <p>6.3.4 Утвержденные предложения по оптимизации данного проекта реализованы</p>	<p>а. Совершенствование проектной практики – инновации, предлагаемые для процессов и процедур проектного управления, а также для проектного продукта.</p>

Приложения

- A. Глоссарий
- Б. Как разрабатывался этот документ
- В. Карта связей 48 исходных тем и положений
- Г. Рекомендации по оценке
- Д. Разъяснение значений CIFTER (CIFTER)

Приложение А

Глоссарий

(справочно)

Настоящий Глоссарий содержит перечень *сопутствующих примечаний*, разработанных для *областей компетенции*. Иные термины проектного управления и практической квалификации в нём отсутствуют. Там, где определения содержат перечисления, следует иметь в виду, что они приводятся в общих иллюстративных целях и не являются исчерпывающе полными.

Базовые планы проекта (Baselines) – заранее утверждённые моменты, на основе которых оценивается выполнение и прогресс проекта. Включают в себя бюджет, расписание, а также могут включать описание содержания проекта, перечень работ, ресурсы, движение денежных средств, качество, риски и другие аспекты.

Бюджет (Budget) указывается в денежном выражении либо в иных единицах измерения. Детали бюджета могут меняться в зависимости от потребностей проекта, наличия средств и правил бухучета.

Внешнее окружение проекта (External environment) - организация, в которой реализуется проект, связи с другими проектами, технические усовершенствования, изменения в законодательстве, обществе, экономике и политике. Степень важности внешних факторов варьируется в зависимости от характера проекта.

Внешние заинтересованные стороны (External stakeholders) – см. *Заинтересованные стороны*

Выбор техники оценки (Determination of evaluation techniques) требует всестороннего рассмотрения многих моментов, учёта причинно-следственных связей, достоверности, полноты и объективности данных в контексте специфики проекта, влияния их на проект, соотношения затрат и выгод самого процесса анализа проекта, целесообразности привлечения соответствующих экспертов для подготовки и проведения аналитической работы.

Данные по выполнению проекта (Performance data) – измерения и наблюдения, сделанные и проанализированные в ходе реализации проекта; усвоенные уроки.

Действия (Actions) в контексте управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами могут означать решение проблемы, достижение договорённости, удовлетворение требований, достижение компромисса, содействие либо сотрудничество.

Действия (Actions) в контексте управления прогрессом проекта могут включать реагирование на риски, корректирующие действия, документированные изменения, принятые вне рамок утверждённого процесса управления изменениями.

Единица работ (Work-item) – часть проектных работ. Может быть определена как пакет работ, объект доставки (продукт), выход (результат), работа или рабочая задача. Единицы работ могут быть представлены в виде упорядоченного или неупорядоченного списка, либо графически посредством структурной декомпозиции работ (WBS) или другим аналогичным наглядным образом.

Заинтересованные стороны (Stakeholders) - все, чьи интересы затрагивает проект: члены проектной команды, клиенты, спонсоры, внутренние и внешние контрагенты,

центры принятия решений и пр. **Уполномоченные заинтересованные стороны (Appropriate Stakeholders)** - клиент, владелец, спонсор, старшее должностное лицо, либо иное лицо, наделенное полномочиями принимать решения относительно проекта. **Значимые заинтересованные стороны (Relevance Stakeholders)** определяются тем, какое влияние оказывает на них проект, либо тем, какое влияние стороны оказывают на проект они, либо исходя из культурно-этических соображений. В разных обстоятельствах значимыми могут оказываться разные заинтересованные стороны. **Внешние заинтересованные стороны (External Stakeholders)** – те, кто не входят в проектную команду. Для организации, в которой работает проектный менеджер, могут быть как внутренними, так и сторонними. Граница между внешними заинтересованными сторонами и проектной командой часто бывает неразличимой. **Указанные заинтересованные стороны (Identified Stakeholders)** – частные лица или организации, имеющие отношение к эксплуатации проектного продукта: клиенты, потребители, владельцы компаний, владельцы производств.

Закрытие проекта (Project closure) может случиться ранее планового завершения проекта в виду непредвиденных причин. Преждевременное закрытие должно быть проанализировано на предмет последствий такого решения и должным образом утверждено.

Знания (Knowledge) подразумевает наработанный опыт предыдущих проектов.

Значимые заинтересованные стороны (Relevance stakeholders) – см. *Заинтересованные стороны*

Измерение (Measurement) – может включать обратную связь от заинтересованных сторон, отклонения от проектного плана, изменения в интересах заинтересованных сторон, изменения в оценке предположений и ограничений.

Индивидуальный профессиональный рост (Individual development) означает совершенствование личных навыков. Потребности означают навыки и умения, непосредственно связанные с проектной работой. Возможности означают навыки и умения, которые могут быть полезными лично сотруднику либо организации. Развитие навыков может проходить как в формальном, так и неформальном виде.

Интересами (Interests) являются потребности, стремления, ожидания или требования. Они могут быть заявленными или подразумеваемыми. Они могут быть связаны с проектным продуктом, либо с тем, каким образом проводятся проектные работы.

Исключения (Exclusions) - потенциальные единицы работ либо результаты работ, которые заинтересованная сторона вправе разумно ожидать, и которые, тем не менее, не включаются в проект.

Коммуникационные потребности (Communication needs) могут включать требуемое информационное содержание, способ связи (электронная почта, телефон, совещания), географическое распределение, протоколы, культурные особенности и условия конфиденциальности. Могут документироваться формально и неформально. Могут входить в другую проектную документацию.

Корректирующие действия (Corrective action) – могут подразумевать шаги, предпринимаемые для предотвращения будущих проблем, решение текущих проблем, коммуникации, разрешение конфликтов, принятие решений, подготовку заявок на

проектные изменения, реализацию мер реагирования на риски. В случае недостаточности полномочий проектного менеджера меры коррекции могут также включать составление ходатайств о действиях тех или иных ответственных лиц.

Критерии завершения (Completion criteria) содержатся в плане проекта; в спецификациях проектного продукта; спецификациях пользователя; спецификациях качества; в требованиях по гигиене и технике безопасности; требованиях охране окружающей среды, положениях местных органов самоуправления и прочих специальных документах конкретной прикладной отрасли.

Критерии успешности проекта (Project success criteria) – меры, применяемые для оценки проекта. Могут быть количественными и качественными. Определяются заранее либо разрабатываются одновременно с проектом. Могут относиться как к результатам проекта, так и к проектному управлению.

Мероприятия по закрытию (Closure activities) – приёмо-сдаточное тестирование, окончательная выверка счетов и контрактов, реализация проектных ресурсов, информирование заинтересованных сторон, организация торжественных приёмов, подготовка и рассылка обзора проектного опыта, формулирование заключительных выводов.

Мероприятия по запуску (Start-up activities) планируются отдельно либо включены в общий план проекта.

Мероприятия по переходу (Transition activities) могут включать совещания заинтересованных сторон, работу с документацией, пересмотр продукта и/или проекта.

Методики анализа рисков (Risk analysis techniques) могут быть количественными и качественными. Выбираются в зависимости от сложности проекта.

Мониторинг (Monitoring) в проектном контексте означает сосредоточение внимания на потенциальных источниках межличностных конфликтов.

Навыки межличностного общения (Interpersonal skills) подразумевают навыки лидерства, вербального и невербального общения, принятия решений, управление эмоциями и стрессом, разрешения конфликтов, выработки доверия, ведения переговоров, проявления понимания вопросов культурного разнообразия, выработки необходимых правил поведения. Применение навыков общения может зависеть от фазы проекта.

Обеспечение (Ensuring) может включать личное исполнение, непосредственное руководство или общее руководство.

Обратная связь (Feedback) может быть позитивной и негативной и может включать соответствующие действия реагирования.

Отклонения (Variances) в контексте управления приемкой продукта проекта: не одобренные и несогласованные отклонения характеристик продукта от утверждённых характеристик. Характеристики продукта фиксируются в проектной документации, инструкциях по качеству или в иных документах. Могут быть выражены в строгих величинах или определены в виде допусков. Малозначительные отклонения могут не требовать исправления.

Отклонения (Variances) в контексте управления прогрессом проекта: ошибки планирования или осуществления. Малозначительные отклонения могут не требовать исправления.

Отклонения (Variances) в контексте управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами: непредставление отчетов, ошибочное или недостоверное содержание, несвоевременную рассылку. Информационные сообщения, которые не отвечают информационным потребностям заинтересованных сторон, также считаются нарушением. Малозначительные отклонения могут не требовать исправления.

Отклонения (Variances) в контексте управления участием внешних заинтересованных сторон: неучастие, самовольное или незапланированное участие и прочие не ожидаемые действия. Малозначительные отклонения могут не требовать исправления.

Отражение на практике (Reflection on practice) подразумевает рассмотрение и самооценку личного вклада проектного менеджера в реализацию проекта.

Оценка (Evaluation) выводится из информации, полученной из анализа тенденций, прогнозирования, обзоров стратегического курса проекта, мониторинга внутренней и внешней обстановки.

План оценки проекта (Plan for project evaluation) должен быть интегрирован в общий план проекта.

Последовательность (Sequence) – логичный и практически реализуемый порядок работ.

Правила поведения (Behavioural expectations) включают отношение к конфликтам, различиям в квалификации, опыте, культуре и прочих индивидуальных особенностей лиц, занятых в проекте. Могут зависеть от фазы проекта.

Приемка (Acceptance). Продукт проекта или выходы предыдущей фазы проекта могут быть приняты без исправления отклонений.

Приоритезация рисков (Risk prioritisation) осуществляется на основе вероятности наступления риска, степени воздействия на проект и степени воздействия на компанию в целом.

Продукт проекта (Product of the project) – материальная вещь, услуга или иное решение, являющееся основным выходом проекта после его реализации. Может быть частью другого более крупного проекта. Например, в качестве самостоятельного проекта может выступать проведение предварительного технико-экономического обоснования или разработка функциональных спецификаций.

Процессы и процедуры (Processes and procedures) могут существовать в организации либо должны быть разработаны. Могут быть автоматизированными. Обычно, как минимум, регулируют управление изменениями и порядок отчетности о ходе проекта. Могут также включать планы менеджера, порядок утверждения работ, руководящие принципы проекта и порядок сдачи проектного продукта.

Расписание (Schedule) составляется по периодам длительности работ или календарным периодам. Детали расписания могут меняться в зависимости от потребностей проекта.

Реагирование на риски (Risk responses) – может подразумевать смягчение, принятие (без реагирования), передачу риска, планирование резервов и специальных мероприятий.

Регламент контроля изменений (Change control processes) определяет порядок выявления, анализа, утверждения или отклонения, отслеживания и внесения изменений в проектный продукт. Может быть разработан как часть проекта либо устанавливается материнской организацией.

Результаты (Outcomes) означают последствия поставки продукта проекта; могут реализовываться уже после завершения проекта.

Ресурсные потребности (Resource requirements) определяются видом, количеством и сроками. Могут определяться для проекта в целом, либо для конкретных работ.

Ресурсы (Resources) – сотрудники, финансы, информация, время, инфраструктурные услуги, сырье и оборудование.

Риск (Risk) – вероятное событие или условие, наступление которого оказывает положительное или отрицательное воздействие на проект. К рискам относятся: события общего характера, например, текучка кадров, либо события, специфические, обусловленные отраслевыми особенностями, например, вопросы техники безопасности и охраны здоровья, охраны окружающей среды для строительного проекта.

Роли (Roles) могут охватывать круг обязанностей, ответственности, полномочий, подотчётности и прочие аспекты работы.

Совершенствование проектной практики (Improvements) – инновации, предлагаемые для процессов и процедур проектного управления, а также для проектного продукта.

Техника оценки (Evaluation techniques) зависит от целей и может быть текущей (по ходу проекта), либо итоговой (при закрытии проекта), с использованием количественных либо качественных методов.

Требования законодательства (Legal requirements) – законы и постановления; выданные властями разрешения; договорные и субдоговорные положения; инструкции по технике безопасности и охране здоровья; положения о правах инвалидов; промышленные стандарты; требования коммерческого права; внутрикорпоративные нормы; положения о защите окружающей среды. Договорные положения могут потребовать рассмотрения с точки зрения как продавца, так и покупателя.

Требуемые характеристики (Desired characteristics) - см. *Характеристики*

Указанные заинтересованные стороны (Identified stakeholders) – см. *Заинтересованные стороны*

Уполномоченные заинтересованные стороны (Appropriate stakeholders) – см. *Заинтересованные стороны*

Усвоенные уроки (Lessons learned) могут рассматриваться относительно отдельных фаз проекта или относительно проекта в целом. Могут использоваться в будущих проектах; могут включать организационные вопросы.

Утверждение (Approval) производится с пониманием того, что план проекта будет актуализироваться (дополняться) в ходе реализации проекта (управление прогрессом проекта – область квалификации ОК03).

Участие (Participation) означает официальную переписку, участие в совещаниях, рассмотрение документов.

Учет (Address) – принятие в существующем виде, принятие с поправками или же отклонение. Интересы могут быть учтены без их удовлетворения.

Фазы (Phases) – стадии или итерации проекта. Серия фаз проекта называется жизненным циклом проекта. Некоторые проекты, в особенности, субпроекты, могут иметь одну единственную фазу.

Характеристики (Characteristics) – физические параметры, требования к качеству и прочие факторы, влияющие на использование проектного продукта. **Требуемые характеристики (Desired characteristics)** могут также включать характеристики, которые не будут учтены в итоговый продукт проекта.

Цели оценки проекта (Evaluation purpose) могут описывать: для кого предназначена оценка проекта, что именно подлежит оценке, и какая практическая пользы должна быть из этого извлечена. Целью может быть улучшение текущей или будущей практики управления проектами, оценка успешности проектного управления и успешности оценка продукта, оценка работы проектной команды и вклада в работу отдельных участников, анализ организационного потенциала применительно к конкретным аспектам реализации проектов.

Приложение Б

Как создавался этот документ

(справочно)

Создание Международного объединения по разработке Стандартов управления проектами (GAPPS)

В середине 90-х на всевозможных конференциях по проектному управлению стали происходить официальные и неофициальные встречи между людьми, заинтересованными в разработке международных стандартов управления проектами. В 1998 году Международная ассоциация проектного управления инициировала серию рабочих семинаров, один из которых был посвящён Стандартам. Было проведено несколько рабочих встреч в рамках этого семинара, большей частью во время конференций по вопросам управления проектами, что позволило привлечь к его работе заинтересованных специалистов из многих стран. Был сформулирован целый список предложений, над которыми началась работа. Одно из предложений касалось разработки международных стандартов практической квалификации для разного уровня специалистов, занятых проектным управлением. Такие стандарты могли бы дополнить существующие стандарты теоретической подготовки, в частности, *Справочное пособие к Своду знаний Института проектного управления (PMBOK PMI)*, *Свод знаний Британской ассоциации проектных менеджеров (APM)*, *Квалификационный минимум Международной ассоциации проектного управления (IPMA)*, *Управление проектами и программами для производственных инноваций (Япония)*. Они также обеспечили бы совместимость и взаимное признание квалификации специалистов.

Разработка международных стандартов практической квалификации проектных менеджеров как совместная инициатива правительственных организаций, профессиональных объединений и корпораций - это:

- Прямой ответ на насущные потребности производственной отрасли
- Усиление имиджа и эффективности проектного управления в среде специалистов по управлению проектами в отдельных странах и на международном уровне
- Дополнительная поддержка проектного управления как специфической практики и развивающейся профессии
- Расширение значимости подхода к стандартам с точки зрения практической квалификации

Инициатива получила своё дальнейшее развитие в разработке и подписании ряда совместных меморандумов, положенных в основу сотрудничества заинтересованных сторон. В августе 2002 года в Лондоне состоялось заседание Международного рабочего комитета. Его провёл Государственный департамент образования и профессионального обучения ЮАР. Помимо участников меморандумов на заседании присутствовали отраслевые представители. На подготовительной стадии организаторы процесса использовали название «Международные стандарты практической квалификации для персонала, занятого в проектном управлении».

Международный рабочий комитет принял решение просить поддерживающие его организации (профессиональные ассоциации, национальные органы сертификации,

образовательные учреждения и заинтересованные корпорации) о финансировании деятельности разработчиков стандартов. При финансовом содействии дружественных организаций были покрыты расходы на исследование, подготовку материалов, запуск тематического вебсайта и прочие административные нужды. Комитет решил также, прежде всего, сконцентрироваться на разработке квалификационных норм для проектных менеджеров. Работа должна была продолжиться на рабочих встречах представителей организаций-участниц.

Рабочие встречи

Первая рабочая встреча прошла в феврале 2003 года в г. Лилле во Франции. Предварительно была проведена большая подготовительная работа по сравнительному изучению имеющихся теоретических наработок по проектному управлению, а также существующих в отдельных странах и отраслях стандартов практической квалификации.

В частности, изучались документы Австралии, ЮАР и Великобритании. Кроме того, были рассмотрены «Инструкции по подготовке проектных менеджеров» Института проектного управления (PMI), Инк. (США), и «Международный квалификационный минимум» Международной ассоциации проектного управления (IPMA), специализированные справочные пособия Института проектного управления, Британской ассоциации проектного управления и японский «Справочник по управлению проектами и программами для производственных инноваций» (P2M).

Подробное изучение указанных документов позволило выделить 48 основных тем и положений, определяющих функции проектных менеджеров в большинстве разных условий. Чтобы обеспечить связь существующих инструкций и стандартов с разрабатываемыми международными стандартами, работа в Лилле началась с рассмотрения этих 48 пунктов. Участники первой рабочей встречи, представлявшие различные страны и отрасли, тщательно рассортировали 48 пунктов на 13 групп, что составило первичный набор *областей компетентности*. Приложение В содержит карту привязки 48 основных тем и положений к нынешним шести *областям компетентности*.

Следующий этап требовал написания элементов компетентности и квалификационных норм. На основании 48 тем и 13 групп для второй рабочей встречи, проходившей в 2003 году в Сиднее, был подготовлен соответствующий проект. Группа экспертов, поработавшая в Сиднее, существенно переработала представленный материал и остановилась на девяти областях компетентности, объединив и перегруппировав прежнюю структуру, принятую в Лилле.

Следующая встреча состоялась в мае 2004 года в Кейптауне. Специалисты пришли к выводу, что необходимо более точное определение роли проектных менеджеров. Были рассмотрены примеры проектов и проведено широкое обсуждение факторов, оказавших влияние на их результаты. Это позволило выявить ключевой набор элементов, универсально описывающих различные условия проектов.

Четвёртая рабочая встреча вновь прошла в Лилле в ноябре 2004 г. Она была посвящена дальнейшей проработке роли проектных менеджеров и чернового варианта международных стандартов их практической квалификации. На этом этапе в группу

разработчиков вошёл разработчик профессиональных стандартов компетентности из Австралии, принимавший в дальнейшем активное участие в её работе.

Пятая рабочая встреча состоялась в феврале 2005 в Мельбурне. Она продолжила работу с материалами предшествующих этапов и подготовила прототип итогового документа, который был отослан на рецензию небольшой фокус-группе из сообщества специалистов по проектному управлению. Там же в Мельбурне был разработан процесс открытого ознакомления с этим вариантом документа широкого круга общественности. Были получены рекомендации от различных организаций, имевших опыт проведения подобных публичных мероприятий.

В мае 2005 года прошла шестая рабочая встреча. Она состоялась в Санкт-Петербурге и была посвящена рассмотрению итогов неформального ознакомления с подготовленным в Мельбурне документом. Каждый полученный отзыв рассматривался отдельно. Области компетентности обсуждались на пленарных заседаниях, что позволило всем участникам внести свой вклад в редактирование окончательной версии.

Раздел «Описание роли проектных менеджеров» стал называться «*Факторной таблицей Кроуфорд-Ишикуры для оценки ролей (CIFTER)*» и был также рассмотрен на пленарном заседании. После тестирования метода CIFTER на различных проектах с различными отраслевыми условиями, были внесены отдельные поправки, после чего он был признан эффективным инструментом для определения ролей проектных менеджеров международных категорий.

В августе 2005 года неутверждённая версия стандартов стала доступна для широкого ознакомления, проводившегося в строгом соответствии с планом, подготовленным на предшествующих рабочих встречах. Собранные комментарии были изучены специальной группой на седьмой рабочей встрече в сентябре 2005 года в Лондоне. Комментарии рассматривались по отдельности. Вёлся протокол принятых по ним решений. Поддерживался контакт с теми, кто прислал свои отзывы. Когда эта работа была закончена, рабочий комитет обратился к членам GAPPs с просьбой оценить подготовленный документ и весь процесс его разработки и вынести финальное решение. Результатом голосования членов Международного объединения и стал настоящий документ.

Организации, принимавшие участие в его разработке:

<i>Правительственные учреждения:</i>	
Services SETA	ЮАР
Innovation and Business Skills Australia	Австралия
New Zealand Qualifications Authority	Новая Зеландия
<i>Профессиональные ассоциации</i>	
American Society for the Advancement of Project Management (asapm)	США
Association for Project Management (APM)	Великобритания
Australian Institute of Project Management (AIPM)	Австралия
Greater-China Project Management Association (GPMA)	КНР
Project Management Association of Japan	Япония
Project Management Institute (PMI)	США
Project Management South Africa (PMSA)	ЮАР
Society for Project Managers (SPM)	Сингапур
<i>Учебные заведения</i>	
Cambridge International Examinations	Великобритания
Athabasca University	Канада
ESC Lille	Франция
University of Technology, Sydney	Австралия
Middlesex University	Великобритания
<i>Отраслевые организации и компании</i>	
Project Performance Group	Австралия
Project Services, Queensland	Австралия
Motorola	Австралия
American Express	США
PSM Consulting	Россия
LivingPlanit	Австралия

Приложение В

Карта привязки 48 исходных тем и положений (справочно)

Исследование, проведенное перед первой рабочей встречей, выделило 48 тем, которые, в понимании участников постоянного комитета GAPPs, определяли все важные функции проектного менеджера в большинстве проектов в большинстве прикладных отраслей. Таблица внизу иллюстрирует, каким образом в настоящем документе эти 48 тем связаны с шестью областями компетентности. Некоторые из 48 пунктов связаны с более, чем одной областью компетентности, поскольку элементы компетентности дают более подробную детализацию, чем 48 пунктов. В нижеприведенной таблице отображены самые существенные связи. Так, например, все 48 пунктов, так или иначе, относятся к планированию, однако здесь в привязке с областью ОК02 указаны лишь те из них, которые сводятся к планированию в первую очередь.

Основные 48 тем указывают на теоретические знания и практические навыки, которые необходимо иметь, чтобы соответствовать квалификационным нормам.

Область Комп-ти	Название области компетентности	48 основных тем	
ОК01	Отношения с заинтересованными сторонами	Управление поощрениями Управление конфликтами Цели, задачи, стратегии Организация связи с заинтересованными сторонами Лидерство Маркетинг Ведение переговоров Управление персоналом	Организация закупок Управление программами Окружение и условия проекта Составление отчетов Управление отношениями с заинтересованными сторонами Стратегическое видение Успешность Построение команды / развитие команды / работа в команде
ОК02	Разработка плана проекта	Управление поощрениями Описание проекта Управление затратами Расчет оценок Управление финансами Цели, задачи, стратегии Интеграция составных частей Юридические аспекты Организация закупок Определение цикла проекта / фаз проекта	Планирование Организационная работа Правила и регламенты Контроль рисков Техника безопасности, охрана труда и окружающей среды Управление временем / ведение графика / управление фазами Управление содержанием и условиями работ
ОК03	Управление ходом проекта	Управление изменениями Управление конфликтами Управление конфигурацией Управление затратами Ведение документации Организация связи с заинтересованными сторонами Лидерство	Решение проблем Параметрический контроль Мониторинг проекта Составление отчетности Управление ресурсами Контроль рисков Техника безопасности, охрана труда и окружающей среды
ОК04	Сдача/приём результатов проекта	Управление поощрениями Описание проекта Управление конструкторскими работами	Управление запросами Успешность тестирование, запуск, сдача в эксплуатацию

		Лидерство Маркетинг Управление качеством Нормы и правила	Управление технологиями Управление стоимостью
OK05	Переход на очередную фазу проекта	Интеграция составных частей Формулирование выводов Мониторинг/оценка проекта Подготовка к закрытию	Подготовка к запуску/ запуск Определение цикла проекта / фаз проекта Тестирование, запуск, сдача в эксплуатацию
PM06	Оценка и совершенствование опыта проектного управления	Лидерство Формулирование выводов	Обзорный отчёт о результатах проекта

Перечень основных тем и положений из справочников и стандартов			
1	Управление поощрениями	25	Мониторинг/оценка проекта
2	Описание проекта	26	Подготовка к закрытию проекта
3	Управление изменениями	27	Окружение и условия проекта
4	Управление конфигурацией	28	Подготовка к запуску проекта/запуск
5	Управление конфликтами	29	Определение цикла проекта/фаз проекта
6	Управление затратами	30	Разработка плана проекта
7	Управление конструкторскими работами	31	Мониторинг проекта
8	Ведение документации	32	Организационная работа
9	Проведение оценок/расчётов	33	Управление качеством
10	Управление финансами	34	Нормы и правила
11	Цели, задачи, стратегии	35	Организация отчётности
12	Организация связи с заинтересованными сторонами	36	Управление запросами
13	Интеграция составных частей	37	Управление ресурсами
14	Лидерство	38	Контроль рисков
15	Юридические аспекты	39	Техника безопасности, охрана труда и окружающей среды
16	Маркетинг	40	Управление временем / ведение графика / управление фазами
17	Ведение переговоров	41	Управление отношениями с заинтересованными сторонами
18	Формулирование выводов	42	Стратегическое видение
19	Параметрический контроль	43	Успешность
20	Управление персоналом	44	Построение команды / развитие команды / работа в команде
21	Обзорный отчёт о результатах проекта	45	Тестирование, запуск, сдача в эксплуатацию
22	Решение проблем	46	Управление технологиями
23	Управление закупками	47	Управление стоимостью
24	Управление программами	48	Управление содержанием и условиями работ

Приложение Г

Инструкция по проведению оценки

(справочно)

Информации, изложенная в данном приложении, может быть использована в качестве основы для разработки процесса квалификационной аттестации.

Г.1 Процесс аттестации

Аттестация по стандартам практической квалификации – это получение сведений об уровне компетентности кандидата. По результатам этого процесса делается вывод о том, может ли кандидат соответствовать квалификационным требованиям той или иной категории.

Процесс аттестации должен предусматривать меры, обеспечивающие надёжность её результатов. В частности, эти меры должны обеспечивать состоятельность заключений о квалификации, независимо от того, кто и когда проводил оценку кандидата.

Аттестация по стандартам GAPPs для определения категории квалификации кандидата должна в обязательном порядке проводиться с использованием CIFTER. Таблица CIFTER должна выявлять категорию квалификации на основании сведений о проектах, которые аттестуемый проектный менеджер выбрал в качестве доказательства своего практического опыта. Результат аттестации должен быть проверен экспертом по оценке. В случае расхождения мнений для составления дополнительного вывода должна привлекаться третья сторона. Окончательное заключение делается с учётом всех полученных выводов.

Аттестация должна охватывать широкий спектр достижений кандидата по всем критериям практики. Аттестация должна подкреплять предположение о том, что (а) при рассмотренных условиях компетентность может быть подтверждена, и (б) компетентность может быть совместима с другими условиями. Чтобы отвечать этим требованиям, процесс аттестации по стандартам GAPPs должен предусматривать:

- Наличие письменной инструкции по проведению оценки с правилами интерпретации полученных сведений и примерными вопросами для проверки (см. раздел Г.3)
- Личную встречу с кандидатом в формате интервью или возможность его наблюдения в условиях работы
- Общение с третьими сторонами, как то: непосредственный руководитель проектного менеджера, клиент или спонсор, члены проектной команды.

Аттестация по стандартам GAPPs должна также быть объективной. Это предполагает, что:

- Процесс аттестации определён, понятен и приемлем для всех его участников
- Имеется возможность апелляции
- Сроки аттестации дают кандидату достаточно времени для подготовки
- При наличии у кандидата специфических нужд, могут быть внесены поправки.

Методы аттестации должны учитывать общие условия трудоустройства, такие как уровень грамотности, а также специфические интересы следующих социальных групп:

- инвалидов
- выходцев из этнических и культурных общин
- выходцев из малоимущих слоёв населения
- различных возрастных категорий
- выходцев из сельских и удалённых районов.

Вышеприведенный перечень не является исчерпывающим.

Г.2 Требования к экспертам по оценке

В общем, эксперт по оценке должен обладать:

- Опытом работы в качестве проектного менеджера не ниже той категории, на которую претендует кандидат
- Актуальными знаниями в области проектного управления (например, должен быть вовлечён в практику проектного управления, консультирование по вопросам управления проектами или вести учебные программы по проектному управлению)
- Компетентностью, необходимой для проведения аттестации практической квалификации кандидатов
- Понимание содержания и структуры стандартов, используемых при аттестации.

Г.3 Требования к кандидату

Эксперт по оценке должен изучить и признать достаточными сведения о знаниях и умениях кандидата, подкрепляющие вывод о его соответствии нормам стандарта. Однако от кандидата требуется доказать, что представленные сведения:

Аутентичны – т.е. относятся к его личному опыту работы в качестве проектного менеджера

Действительны – т.е. могут соответствовать последней версии стандартов, и связаны с проектом, который удовлетворяет критериям сложности рассматриваемой квалификационной категории

Состоятельны – т.е. убедительно соответствуют квалификационным нормам

Актуальны – т.е. не устарели и относятся к временному периоду, допускаемому стандартами

Достаточны – т.е. отвечают всем квалификационным критериям в степени детализации, дающей возможность сделать вывод о том, что практический опыт кандидата может быть применим к работе с другими проектами.

Приложение Д

Детализация оценок CIFTER

(справочно)

Чтобы проиллюстрировать, как используется факторная таблица Кроуфорд-Ишикуры для оценки ролей (CIFTER), в качестве образцов были взяты и оценены девять проектов, из трёх прикладных отраслей. Об этом упоминается в Разделе 3. Данное приложение содержит расшифровку оценок.

Пример проекта	Фактор сложности управления проектом							Суммарная оценка
	1. Стабильность	2. Число специальных областей/методов	3. Последствия	4. Финансовые последствия	5. Стратегическое значение	6. Единодушие заинтересованных сторон	7. Число внешних связей	
A	1	1	1	1	1	1	1	7
B	2	2	2	2	3	2	2	15
C	3	2	3	2	4	3	3	20
D	1	1	1	1	1	1	1	7
E	2	2	1	2	2	2	2	13
F	4	2	4	3	3	3	3	22
G	1	1	1	2	2	1	1	9
H	2	1	2	2	2	2	2	13
I	3	3	2	2	3	4	3	20

A. Проект в сфере социальных услуг: разработка трёхчасовой программы профессиональной ориентации для работников муниципального департамента.

Фактор	Оценка	Примечание
1. Стабильность	1	Очень высокая — задачи ясны, границы определены, состав заинтересованных сторон постоянен
2. Число специальных областей/методов	1	Небольшое — одна область знаний
3. Последствия	1	Незначительные — могут быть некоторые юридические сложности, если программа будет содержать нечто, что может быть квалифицировано как дискриминация; никаких последствий для окружающей среды, никаких ощутимых социальных последствий
4. Финансовые последствия	1	Незначительные — доход или средства не запланированы бюджетом
5. Стратегическое значение	1	Весьма низкое — проориентация важна, но не относится к стратегии организации
6. Единодушие заинтересованных сторон	1	Высокое — руководство и проектная команда имеют общее видение целей и задач
7. Число внешних связей	1	Очень мало — связей мало, имеющиеся связи весьма схожи между собой

В. Проект в сфере социальных услуг: разработка и внедрение программы корпоративного тренинга в новой компьютеризированной системе точек обслуживания департамента, выдающего выдачей водительских лицензий в штате / провинции.

Фактор	Оценка	Примечание
1. Стабильность	2	Высокая — основные условия проекта известны и чётко сформулированы, однако растянутость во времени в связи с необходимостью внедрения во множестве офисов могло в какой-то момент сказаться на стабильности проекта
2. Число специальных областей/методов	2	Среднее — проект включает анализ потребностей в обучении, разработку программы тренинга, её внедрение и технологию
3. Последствия	2	Умеренные — ряд последствий ограниченного характера в связи с публичным доступом к программе
4. Финансовые последствия	2	Умеренные — затраты на программу тренинга составляют небольшой процент бюджета департамента, однако являются существенной частью бюджета отдела учебных программ
5. Стратегическое значение	3	Среднее — эта учебная программа является ключевым элементом мероприятий по улучшению репутации департамента
6. Единодушие заинтересованных сторон	2	Среднее — некоторые заинтересованные стороны не приемлют новую систему
7. Число внешних связей	2	Низкое — однотипные связи по числу пунктов обслуживания; дополнительно – вовлечённость в проект поставщика технологии

С. Проект в сфере социальных услуг: разработка и внедрение новой программы изучения научных дисциплин для последнего перед поступлением в университет года обучения во всех школах штата / провинции.

Фактор	Оценка	Примечание
1. Стабильность	3	Средняя — при том, что многие аспекты проекта вполне стабильны, деликатность вопроса и его социальная направленность затрудняют процесс определения заинтересованных сторон и управления отношениями с ними
2. Число специальных областей/методов	2	Среднее — в число специфических областей входят разработка учебной программы, знание предметной области, подготовка преподавательского состава, маркетинг и связи с общественностью
3. Последствия	3	Значительные — социальные и юридические последствия весьма существенны; влияние на окружающую среду минимально
4. Финансовые последствия	2	Умеренные — затраты в бюджете школ относительно невелики
5. Стратегическое значение	4	Важное — это первая новая учебная программа за много лет; если эта программа окажется неуспешной, остальные новые программы окажутся под вопросом
6. Единодушие заинтересованных сторон	3	Слабое — некоторые заинтересованные стороны выступают против новой программы
7. Число внешних связей	3	Среднее — число и разнообразие связей умеренное; проект связан с многочисленными территориальными отделами департамента образования, организациями, представляющими школьных поставщиков, профсоюзами учителей, школьными директоратами, родительскими комитетами и пр. общественными организациями

D. Проект в сфере информационных технологий: внедрение пакета обновления программного обеспечения в отдельно взятой функциональной области бизнеса.

Фактор	Оценка	Примечание
1. Стабильность	1	Очень высокая — ожидания ясны, цели и задачи чётко очерчены, состав заинтересованных лиц постоянен
2. Число специальных областей/методов	1	Небольшое — одна предметная область; незначительное использование других
3. Последствия	1	Незначительные — никаких ощутимых последствий в чём-либо
4. Финансовые последствия	1	Незначительные — затраты для функционального отдела малы; доход исполнителя невысок; вероятность перерасхода бюджета мала
5. Стратегическое значение	1	Весьма малое — это сугубо операционных проект
6. Единодушие заинтересованных сторон	1	Высокое — все признают необходимость обновления
7. Число внешних связей	1	Очень низкое — связей мало, а те, что имеются - однотипны

E. Проект в сфере информационных технологий: разработка нового корпоративного вебсайта для международной производственной компании.

Фактор	Оценка	Примечание
1. Стабильность	2	Высокая — поскольку проект предусматривает лишь разработку, условия проекта должны быть вполне стабильными; последующее внедрение будет более сложной задачей
2. Число специальных областей/методов	2	Среднее — проект требует незнаний в нескольких технических областях, художественный талант, понимание культурных вопросов, понимание деловых интересов компании
3. Последствия	1	Незначительные — никаких ощутимых последствий в чём-либо
4. Финансовые последствия	1	Незначительные — затраты незначительные, большая часть разработки ведётся силами самой компании
5. Стратегическое значение	2	Малое — представительство в Сети важное, но не стратегическое условие для компании
6. Единодушие заинтересованных сторон	2	Умеренное — большинство заинтересованных сторон поддерживают необходимость смены дизайна сайта, однако возможны разногласия по поводу его архитектуры
7. Число внешних связей	2	Низкое — проект касается нескольких стран, однако связи не разнообразны, поскольку находятся в рамках одной компании

Ф. Проект в сфере информационных технологий: внедрение системы управления ресурсами предприятия (ERP) во всех подразделениях бизнеса в условиях, когда при успешном или неуспешном результате внедрения возникают значительные юридические последствия.

Фактор	Оценка	Примечание
1. Стабильность	4	Низкая — масштаб системы управления ресурсами предприятия и вызванные ею последствия весьма затрудняют определение круга заинтересованных сторон и работу с ними
2. Число специальных областей/методов	2	Среднее — проект требует знаний в нескольких технических областях ИТ и производственной сферы, а также затрагивает маркетинг, продажи и пр.
3. Последствия	4	Очень значительные — воздействие на социальную и природную среду несущественно, однако юридические вопросы весьма серьёзны, в частности, соотношение интересов бизнеса и требований законодательства о недопущении дискриминации
4. Финансовые последствия	3	Серьёзные — проект связан с серьёзными инвестициями; он затрагивает также служебную карьеру ключевых лиц; весьма существенно затрагивает финансовые интересы поставщиков
5. Стратегическое значение	3	Среднее — система внедряется с целью обеспечения ряда стратегических задач
6. Единодушие заинтересованных сторон	3	Низкое — необходимость внедрения базовых модулей системы широко признана, однако существуют большие разногласия по поводу её вспомогательных функций
7. Число внешних связей	3	Среднее — связей довольно много, но они не столь разнообразны; с проектом связано несколько департаментов, удалённые подразделения и поставщики

Г. Строительный проект: управление строительством небольшой пристройки к местной школе во время летних каникул.

Фактор	Оценка	Примечание
1. Стабильность	1	Очень высокая — задачи чётко определены, границы проекта очерчены, состав заинтересованных лиц постоянен
2. Число специальных областей/методов	1	Небольшое — относительно простая строительная конструкция; необходимость привлечения узких специалистов невелика
3. Последствия	1	Незначительные — никаких серьёзных последствий в чём-либо
4. Финансовые последствия	2	Умеренные — значительная статья расходов для районного отдела образования, финансируемая за счёт выпуска облигаций; весьма скромный проект для подрядчика
5. Стратегическое значение	2	Малое — потребность в пристройке обусловлена необходимостью принять учеников из района новостроек
6. Единодушие заинтересованных сторон	1	Высокое — руководство районного отдела образования, директорат школы и орган местного самоуправления поддерживают строительство
7. Число внешних связей	1	Очень малое — директорат и местные органы власти

Н. Строительный проект: управление ремонтными работами по реконструкции небольшого офисного здания в пригороде.

Фактор	Оценка	Примечание
1. Стабильность	2	Высокая — здание не заселено, легко проводить ремонтные работы, требуется осторожность, чтобы не создать беспокойство для окружающего района
2. Число специальных областей/методов	1	Малое — только внутренний ремонт, не затрагивающий несущей конструкции; потребуются некоторые профессиональные специалисты, но вся работа не представляет затруднения
3. Последствия	2	Умеренные — возможно, в некоторых местах потребуется снятие асбестовых слоёв
4. Финансовые последствия	2	Умеренные — проект средней категории для владельца и для генподрядчика
5. Стратегическое значение	2	Малое — владелец имеет много других зданий; для подрядчика ремонтные работы являются обычным делом
6. Единодушие заинтересованных сторон	2	Среднее — владелец известен своим непостоянством предпочтений, часто меняет спецификацию работ
7. Число внешних связей	2	Малое — число связей и из разнообразие невелико

И. Строительный проект: управление ремонтными работами по реконструкции тридцатиэтажного отеля, принадлежащего международной сети.

Фактор	Оценка	Примечание
1. Стабильность	3	Средняя — проект довольно сильно растянут во времени, возможно изменение состава ключевых заинтересованных сторон, координация проекта со стороны владельца затруднена отсутствием у него достаточных полномочий для принятия решений
2. Число специальных областей/методов	3	Большое — относительно сложный проект, связанный с конструкторскими работами, прокладкой коммуникаций (водопровод, система кондиционирования); также необходимы дизайнеры интерьера, эксперты ландшафтного дизайна, художники.
3. Последствия	2	Умеренные — последствия в основном связаны с охраной окружающей среды в виду большой территории; возможно некоторое воздействие на соседние земельные участки
4. Финансовые последствия	2	Умеренные — для международной сети отелей расходы довольно ограниченные, но проект очень важен в финансовом смысле для генподрядчика
5. Стратегическое значение	3	Среднее — для международной сети это важный первый шаг в её намерениях обосноваться в быстро развивающемся регионе
6. Единодушие заинтересованных сторон	4	Очень низкое — несмотря на утверждение базовых спецификаций, множество деталей требует проработки; кроме того, имеются противоречивые требования
7. Число внешних связей	3	Среднее — это довольно крупный проект со многими участниками