

**«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**Методика оценки участников конкурса
в номинации
«Управление проектами в системе высшего
образования и науки»**

Оглавление

1.	А. Люди и цели.....	7
1.1.	А1. Лидерство и ценности.....	7
1.1.1.	А.1а. Примеры для подражания.....	7
1.1.2.	А.1б. Забота о заинтересованных сторонах проекта.....	8
1.1.3.	А.1с. Ориентация на цели проекта и готовность к изменениям	9
1.2.	А.2. Цели и заинтересованные стороны.....	10
1.2.1.	А.2а. Управление потребностями, ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон.....	10
1.2.2.	А.2б. Разработка и реализация целей проекта.....	11
1.3.	А.3. Команда проекта, партнеры.....	12
1.3.1.	А.3а. Выявление и развитие компетенций.....	12
1.3.2.	А.3б. Признание достижений и наделение полномочиями	13
1.3.3.	А.3с. Сотрудничество и коммуникация	14
2.	В. Процессы и ресурсы	15
2.1.	В.1. Процессы и ресурсы управления проектом.....	15
3.	С. Результаты проекта.....	17
3.1.	С.1. Удовлетворенность заказчика	17
3.2.	С.2. Удовлетворенность команды проекта	18
3.3.	С.3. Удовлетворенность других заинтересованных сторон.....	19
3.4.	С.4. Результаты проекта и воздействие на окружение	21
3.4.1.	С.4а. Реализация результатов, определенных в целях проекта	21
3.4.2.	С.4б. Реализация результатов, превышающих цели проекта, включая воздействие на окружение	21
3.4.3.	С.4с. Эффективность проекта	22
	Таблица 1. Оценочная таблица для областей «Люди и цели» и «Процессы и ресурсы»	24
	Оценочная таблица для критериев «Удовлетворенность заказчика», «Удовлетворенность команды проекта» и «Удовлетворенность других заинтересованных сторон»	25
	Таблица 2. Оценочная таблица для критериев «Удовлетворенность заказчика», «Удовлетворенность команды проекта» и «Удовлетворенность других заинтересованных сторон»	25
	Оценочная таблица для критерия «Результаты проекта»	26
	Таблица 3. Оценочная таблица для критерия «Результаты проекта»	26

Термины и определения

Термин	Определение
Оценка	Механизм оценки компетентности организации с помощью одного или более инструментов, например, самооценки или оценки третьей стороны
Сертификация	Ряд действий, выполняемых в соответствии со схемой сертификации в рамках процессов и системы сертификации
Компетентность	Выраженная способность применять знания и умения [ИСО 9000]
Постоянное совершенствование	Повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования [ИСО 9000]
Культура	Набор общих представлений, ценностей или убеждений, которыми люди руководствуются в своих действиях осознанно или неосознанно
Результативность	Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [ИСО 9000]
Эффективность	Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [ИСО 9000]
Совершенство	Продемонстрированная эффективность работы — исключительно высокая, превосходящая обычные стандарты
Руководство	Система руководства и управления организацией [ИСО 38500]
Менеджмент	Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией [ИСО 9000]
Система менеджмента	Система для разработки политики и целей и достижения этих целей [ИСО 9000]
Организация	Группа работников и необходимых средств, в которой распределены ответственность, полномочия и существуют определенные взаимоотношения [ИСО 9000]
Процесс	Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая исходные материалы в результаты [ИСО 9000]
Лидер проекта	Лицо, которое выполняет определенную роль или занимает должность в постоянной или проектной организации, что делает его ответственной за определение и/или обеспечение успеха инициативы, проекта или его части (например, спонсор проекта, менеджер проекта, руководитель команды)

Заинтересованная сторона	Лицо, группа или организация, способные повлиять на то или иное решение или действие, зависящие от этого решения или действия или считающие себя зависящими от него [ИСО 38500]
Стратегия	Общий план развития организации, описывающий эффективное использование ресурсов на благо организации в ее будущей деятельности [ИСО 38500]
Устойчивое развитие	Развитие, которое соответствует потребностям настоящего и не ущемляет права будущих поколений на реализацию их собственных потребностей [ИСО 26000]
Система	Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов [ИСО 9000]
Высшее руководство	Лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне [ИСО 9000]

Ключевые области модели:

Люди и цель. Это фундамент совершенства проекта. Совершенствование проекта возможно только в том случае, если на проекте будут работать правильные люди под руководством и при поддержке высококлассных лидеров и они будут иметь общее представление об успехе проекта. Только при этом условии проект сможет достичь большего, чем это установлено в стандартах.

Процессы и ресурсы. Эта область представляет практики, необходимые для укрепления совершенства проекта за счет создания рациональных процессов и предоставления достаточных ресурсов, которые должны использоваться эффективно и таким образом, чтобы обеспечивать устойчивое развитие. Это также позволяет получить отдачу от инноваций и создать прочный фундамент для дальнейших улучшений.

Результаты проекта. Управление проектом можно признать совершенным только в том случае, если оно приводит к получению заметных и рассчитанных на долгосрочную перспективу результатов для всех ключевых заинтересованных сторон. Эта область дополняет первые две области необходимым подтверждением результатов проекта, определенных ранее заинтересованными сторонами.

Данные три области оценки сформулированы по образцу и тесно связаны с критериями модели Европейского фонда управления качеством, которые часто используются для оценки совершенства организаций. Это позволит организациям, которые используют модель Европейского фонда управления качеством, расширить свои инициативы в области управления качеством и распространить их на проекты, сохраняя при этом их согласованность.

Тесное взаимодействие между основными областями модели позволяет обеспечить достижение таких ценностей проекта, как:

- эффективность;
- продуктивность и результативность;
- надежность;
- гибкость;
- постоянное совершенствование;
- масштабируемость;
- устойчивость.

Модель оценки

1. Состав блоков критериев оценки

1.1. Блок 1. «Люди и цели» (100)

В области «Люди и цели» мы исходим из того соображения, что качество проекта определяют его лидеры, в том числе спонсоры. Они определяют ценности проекта и руководствуются ими в процессе его реализации и сознательно применяют эффективный стиль лидерства. Лидеры вовлекают ключевые заинтересованные стороны в определение целей проекта. Они создают эффективные команды и привлекают нужных партнеров для обеспечения успеха проекта.

Блок критериев включает (в скобках указано максимально возможное количество баллов по каждому критерию):

- критерий 1.1 «Лидерство и ценности» (100);
- критерий 1.2 «Цели и заинтересованные стороны» (100);
- критерий 1.3 «Команда проекта, партнеры» (100).

1.2. Блок 2. «Процессы и ресурсы» (100)

Область «Процессы и ресурсы» фокусируется на управлении ключевыми процессами, способствующими успеху проекта, и ресурсами, необходимыми для их успешной реализации. Поскольку процессы управления проектами и связанные с ними ресурсы имеют большое значение, им уделяется особое внимание. Команда проекта должна тщательно отбирать, адаптировать и развивать процессы и ресурсы для того, чтобы проект достиг своих целей результативным и продуктивным образом. На протяжении всего жизненного цикла проекта необходимо следить за тем, чтобы они продолжали соответствовать потребностям проекта и уровню его сложности.

Блок включает следующие критерии:

- критерий 2.1 «Процессы и ресурсы управления проектом» (100).

1.3. Блок 3. «Результаты проекта» (100)

Область «Результаты проекта» включает критерии, которые показывают, как оценивают управление проектом заказчик, члены команды и другие заинтересованные стороны. Это выражается в их степени удовлетворенности, а также в показателях, которые подтверждают этот уровень удовлетворенности.

Блок включает следующие критерии:

- критерий 3.1 «Удовлетворенность заказчика» (100);
- критерий 3.2 «Удовлетворенность команды проекта» (100);
- критерий 3.3 «Удовлетворенность других заинтересованных сторон» (100);
- критерий 3.4 «Результаты проекта и воздействие на окружение» (100).

2. Определение профиля проекта

Одним из результатов процесса оценки является профиль проекта, который состоит из трех общих оценок для областей «Люди и цели», «Процессы и ресурсы», «Результаты проекта».

В процессе создания профиля проекта ассессоры сначала присваивают проекту пятнадцать оценок по каждому из критериев IPMA PEM.

Окончательная оценка по каждой из областей IPMA PEM вычисляется по следующим формулам:

«Люди и цели»:

$((1.1.1 + 1.1.2 + 1.1.3) / 3 + (1.2.1 + 1.2.2) / 2 + (1.3.1 + 1.3.2 + 1.3.3) / 3) / 3$.

«Процессы и ресурсы»:

2.1.

«Результаты проекта»:

$((3.1 + 3.2 + 3.3) / 3 + (3.4.1 + 3.4.2 + 3.4.3) / 3) / 2$.

Окончательная оценка проекта в целом определяется как среднее арифметическое по трем областям.

3. Описание модели совершенства проекта

1. А. Люди и цели

Область «Люди и цели» отражает идею о том, что совершенство проекта определяется его лидерами, в том числе спонсорами, которые определяют и следуют правильным ценностям и сознательно применяют эффективный стиль лидерства. Эти лидеры вовлекают ключевые заинтересованные стороны в определение целей и разработку стратегии проекта. Они создают эффективные команды и привлекают нужных партнеров и поставщиков для обеспечения успеха проекта.

1.1. А1. Лидерство и ценности

Лидер совершенного проекта должен ориентироваться на будущее и проявлять настойчивость в работе. Лидеры (т. е. все люди, выполняющие руководящие/управленческие роли в организации проекта или в организации заказчика/линейной организации) должны стать примерами для команды проекта в том, что касается ценностей, морали, фокуса на целях, стандартов работы, способности к самоорганизации и сотрудничеству и умения создавать доверительную и вдохновляющую атмосферу. Лидеры вдохновляют команду проекта и дают ей необходимые полномочия, чтобы члены команды смогли заранее увидеть проблему и вовремя предпринять необходимые действия для обеспечения успеха проекта. Они поддерживают гибкую организацию проекта для способности адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.

1.1.1. А.1а. Примеры для подражания

Лидеры живут и взаимодействуют в соответствии со своими убеждениями, соблюдают этические нормы и являются примерами для подражания. Они обеспечивают наличие структур и норм, позволяющих членам команды проекта работать продуктивно и результативно. Лидеры создают и укрепляют культуру совершенства и постоянных улучшений как внутри проекта, так и за его пределами. Они добросовестно внедряют концепцию совершенства проекта и мотивируют к этому других.

На практике лидеры совершенных проектов:

- являются пример для подражания в том, что касается честности, социальной ответственности, этического поведения и внедрения концепции совершенства проекта, как в рамках проекта, так и в его окружении (например, в своем вузе, в иных вузах, в организациях и учреждениях заказчика, партнеров и т.д.); и следят за тем, чтобы члены команды проекта также соблюдали эти ценности;
- продвигают в проекте ценности вуза;
- стараются получать отзывы от различных заинтересованных сторон с целью совершенствования своего лидерского стиля;
- анализируют и увеличивают эффективность лидерства в проекте, в том числе свою собственную;
- занимаются личным самосовершенствованием, анализируя и развивая собственные компетенции;
- вдохновляют членов команды проекта на то, чтобы они совершенствовали свое поведение и методы работы с целью достижения целей проекта;
- систематически вовлекают членов команды проекта в процесс непрерывного совершенствования;
- внедряют в проекте инновации и поощряют к этому членов команды проекта.

1.1.2. А.1b. Забота о заинтересованных сторонах проекта

Лидер уделяет внимание внутренним и внешним заинтересованным сторонам проекта. Он постоянно ищет баланс между потребностями и интересами различных сторон, способствует их развитию и старается обеспечивать продуктивную рабочую обстановку. Он следит за тем, чтобы воздействие проекта на окружение отслеживалось и активно управлялось для обеспечения устойчивого развития.

На практике лидеры совершенных проектов:

- ведут себя социально ответственно, взвешенно подходят к интересам всех заинтересованных сторон (в том числе заинтересованных сторон, которые не могут оказывать существенное влияние на проект);
- лично участвуют в диалоге с заинтересованными сторонами;
- следят за тем, чтобы структура управления проектом позволяла поддерживать отношения с ключевыми заинтересованными сторонами;
- понимают ключевые элементы окружения проекта, в том числе природную среду, социальные системы и экономику;
- в соответствующих случаях признают природоохранные органы и организации в качестве заинтересованных сторон проекта, находят баланс между их потребностями и целями проекта и сотрудничают с ними, если это необходимо;
- создают безопасные условия для членов команды проекта и других заинтересованных сторон;

- создают и поощряют диалог между заинтересованными сторонами, что позволяет соблюдать интересы всех участников проекта и создавать хорошую рабочую атмосферу;
- анализируют влияние своих решений на команду проекта и партнеров, например, на их здоровье, баланс «работа — жизнь», обеспечение развития и т.д.;
- соблюдают требования законодательства, руководств и/или стандартов, где говорится о защите интересов соответствующих заинтересованных сторон и охране окружающей среды;
- поощряют действия, направленные на развитие заинтересованных сторон.

1.1.3. А.1с. Ориентация на цели проекта и готовность к изменениям

Лидеры проектов берут на себя ответственность за краткосрочные и долгосрочные результаты проекта (т. е. выгоды), обеспечивая успешную реализацию проекта. Они обеспечивают экологическую безопасность и долгосрочность результатов проекта, учитывая, если это применимо, возможные последствия для будущих поколений. Они прислушиваются к заинтересованным сторонам, наблюдают за окружением проекта и создают возможности для диалога о различных подходах и инновациях.

На практике лидеры совершенных проектов:

- обеспечивают постоянный фокус не только на краткосрочных, но и на долгосрочных целях проекта;
- создают четкое долгосрочное видение, которое выходит за пределы жизненного цикла проекта (т. е. достижения его целей), и знакомят с ним всех участников проекта;
- объединяют членов команды и заинтересованных сторон проекта, раскрывая им видение, цели и ценности проекта и направляя к их реализации;
- стараются активно устранять препятствия, мешающие команде, партнерам проекта выполнять их обязанности и достигать цели проекта;
- создают гибкую организацию проекта, способную реагировать на изменение условий (например, адаптировать методы работы);
- активно вовлекают в проект заинтересованные стороны, способные повлиять на достижение и устойчивое развитие долгосрочных результатов проекта;
- поощряют культуру, в которой поощряется создание и развитие новых идей и способов мышления, с целью внедрения инноваций и развития организации.

1.2. А.2. Цели и заинтересованные стороны

Лидеры проектов берут на себя ответственность за краткосрочные и долгосрочные результаты проекта (т. е. выгоды), обеспечивая успешную реализацию проекта. Они обеспечивают экологическую безопасность и долгосрочность результатов проекта, учитывая, если это применимо, возможные последствия для будущих поколений. Они прислушиваются к заинтересованным сторонам, наблюдают за окружением проекта и создают возможности для диалога о различных подходах и инновациях.

На практике лидеры совершенных проектов:

- обеспечивают постоянный фокус не только на краткосрочных, но и на долгосрочных целях проекта;
- создают четкое долгосрочное видение, которое выходит за пределы жизненного цикла проекта (т. е. достижения его целей), и знакомят с ним всех участников проекта;
- объединяют членов команды и заинтересованных сторон проекта, раскрывая им видение, цели и ценности проекта и направляя к их реализации;
- стараются активно устранять препятствия, мешающие команде, партнерам проекта выполнять их обязанности и достигать цели проекта;
- создают гибкую организацию проекта, способную реагировать на изменение условий (например, адаптировать методы работы);
- активно вовлекают в проект заинтересованные стороны, способные повлиять на достижение и устойчивое развитие долгосрочных результатов проекта;
- поощряют культуру, в которой поощряется создание и развитие новых идей и способов мышления, с целью внедрения инноваций и развития организации.

1.2.1. А.2а. Управление потребностями, ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны, их потребности, ожидания и требования четко определены и активно управляются.

На практике в совершенном проекте:

- систематически выявляются все действующие и потенциальные заинтересованные стороны, включая взаимоотношения между ними;
- существует понимание возможного положительного и отрицательного влияния заинтересованных сторон на способность проекта достигать своих целей;
- отслеживаются изменения в составе заинтересованных сторон и происходит реагирование на это;
- осуществляется активное взаимодействие с заинтересованными сторонами и гарантируется их вовлечение в случае необходимости;

- разрабатываются и регулярно применяются подходы, позволяющие понять, спрогнозировать и реализовать потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон;
- выявляются и учитываются потребности, ожидания и требования различных заинтересованных сторон;
- осуществляется активный поиск общих целей и ценностей и их использование для создания альянсов проекта с заинтересованными сторонами;
- заинтересованные стороны заранее и в полной мере информируются о решениях, связанных с их требованиями и реализацией этих требований;
- осуществляется систематическое сравнение результатов проекта с ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон с целью мониторинга эффективности подхода или решения, выбранного для их удовлетворения;
- осуществляется активная интеграция заинтересованных сторон в процесс непрерывного обучения на протяжении всего жизненного цикла проекта.

1.2.2. A.2b. Разработка и реализация целей проекта

Цели проекта разрабатываются на основе комплексного анализа актуальной информации. Рассматриваются конкурирующие интересы. Заинтересованные стороны знакомятся с актуальными целями и понимают свою роль в их достижении. Цели регулярно пересматриваются и при необходимости адаптируются в соответствии с изменившимися ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон.

На практике в совершенном проекте:

- осуществляется поиск соответствующих источников информации для разработки целей проекта (например, законодательство, ситуация в высшем образовании, стратегия вуза и процессы управления вузом, заинтересованные стороны, стандарты, рыночные условия, и т.д.) и выполняется приоритизация этих источников;
- по возможности заинтересованные стороны активно вовлекаются в процесс формулирования целей проекта;
- при разработке целей проекта используется информация анализа заинтересованных сторон, а также учитываются особенности окружения проекта;
- изыскиваются возможности для гармонизации целей заинтересованных сторон (например, руководства вуза, разных групп персонала вуза, студентов, партнеров и т.д.) с целями проекта для обеспечения их заинтересованности и максимизации вклада в проект;
- выявляются конкурирующие и/или конфликтующие интересы и осуществляется поиск соответствующих решений (например, интеграция, отклонение, поиск альтернатив);
- для разрешения конфликтов интересов используется метод консенсуса;

- выполняется сравнение с аналогичными проектами и полученные выводы по возможности используются для разработки целей проекта;
- обеспечивается соответствие поставленных целей законодательным и нормативным требованиям;
- осуществляется проверка того, являются ли цели проекта конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени;
- обеспечивается заинтересованность членов команды в достижении целей проекта;
- заинтересованные стороны информируются о соответствующих целях проекта;
- осуществляется систематическая адаптация целей проекта в соответствии с изменяющимися потребностями, ожиданиями и требованиями соответствующих заинтересованных сторон;
- распознаются и определяются ключевые факторы успеха и необходимые для этого условия;
- для оценки успешности выполнения проекта используется сбалансированный набор показателей эффективности и связанных результатов.

1.3. А.3. Команда проекта, партнеры

В совершенных проектах создается культура, в которой признается ценность всех членов команды проекта, партнеров и которая позволяет достигать организационных, проектных и личных целей в процессе взаимовыгодного сотрудничества. В проекте обеспечиваются справедливость и равенство всех участвующих сторон с точки зрения их интеграции и развития.

В совершенных проектах членов команды, партнеров и поставщиков информируют о достижениях, награждают и выражают благодарность, что увеличивает их мотивацию. Это укрепляет их заинтересованность в проекте и позволяет использовать и развивать их навыки и знания для достижения успеха проекта.

1.3.1. А.3а. Выявление и развитие компетенций

Лидеры понимают, какие компетенции нужны для успеха проекта. Они представляют себе возможности, ограничения и потенциал собственной организации, а также партнеров. При инициировании проекта учитываются возможности как сотрудников организации, так и внешних сторон. Их компетенции развиваются по мере необходимости.

На практике в совершенном проекте:

- определяются компетенции, необходимые для успеха проекта;

- признаются компетенции, возможности и потенциал членов команды проекта из собственного вуза, иных вузов, организаций-партнеров;
- продвигаются и поощряются идеи равных возможностей и отличий;
- набор сотрудников в команду проекта, их развитие и вывод из проекта осуществляются совместно с соответствующими сотрудниками (например, проректорами, деканами, заведующими кафедрами, сотрудниками отдела персонала, руководителями структурных подразделений вуза) собственного вуза, а также организаций-партнеров;
- создается система, позволяющая управляемым и контролируемым образом выводить из проекта людей, которые больше не могут способствовать достижению целей проекта;
- членам команды предоставляется возможность развивать личные компетенции, при этом поддерживается баланс между личными целями, целями проекта и целями вуза (например, повышение конкурентоспособности на рынке труда, продвижение по карьерной лестнице, способность адаптироваться к организационным изменениям);
- проводятся соответствующие мероприятия по развитию компетенций, в случае необходимости вовлекаются партнеры;
- используются возможности обучения вне рамок формального обучения (например, высказывание оценок, анализ ошибок, наставничество и т.д.).

1.3.2. А.3б. Признание достижений и наделение полномочиями

Лидеры проявляют заботу, вознаграждают и признают заслуги своих сотрудников. Члены команды проекта, партнеры и поставщики могут полностью реализовать свой потенциал в ходе реализации целей проекта. Они вовлечены в текущие процессы и уполномочены принимать соответствующие меры.

На практике в совершенном проекте:

- для членов команды проекта, партнеров определяются зоны ответственности и четкие полномочия на осуществление независимых действий для достижения результатов;
- члены команды, партнеры получают необходимый уровень доступа к инфраструктуре проекта, ресурсам и информации таким образом, чтобы они могли максимизировать свой вклад;
- достижения отдельных сотрудников, членов команды, партнеров признаются своевременно и в соответствующей форме;
- создается культура открытости, в которой членов команды, партнеров поощряют обсуждать ошибки и обращаться за поддержкой при решении проблем;

- членов команды, партнеров поощряют при столкновении с вызовами проявлять креативность и создавать инновации;
- члены команды, партнеры вовлекаются в непрерывный анализ, совершенствование и оптимизацию эффективности используемых ими процессов;
- членов команды поощряют высказывать свои (личные) мнения и обеспечивают своевременное реагирование;
- формируется истинная (т. е. внутренняя) мотивация, выходящая за рамки финансовых стимулов.

1.3.3. А.3с. Сотрудничество и коммуникация

Организация и процессы проекта спроектированы таким образом, что члены команды проекта, партнеры и поставщики могут эффективно общаться и сотрудничать как в рамках проекта, так и за его пределами.

На практике в совершенном проекте:

- создается культура взаимного вовлечения, открытого общения, доверия, сотрудничества, взаимодействия, ответственности, улучшений и прозрачности на всех уровнях, в том числе для партнеров;
- создаются эффективные интегрированные команды совместно с партнерами как ключевой фактор успеха;
- есть хорошее понимание коммуникационных потребностей и ожиданий членов команды, заказчиков, партнеров;
- всех членов команды поощряют сообщать о проблемах в случае их возникновения и вносить свой вклад в их решение;
- информация, необходимая членам команды, партнерам для эффективного сотрудничества, доступна и может быть получена быстро и своевременно;
- реализуется конструктивный диалог внутри команды проекта и с другими заинтересованными сторонами;
- осуществляется упреждающее управление конфликтами (например, посредством коучинга, посредничества);
- регулярно собирается обратная связь членов команды, партнеров;
- в соответствующих случаях обеспечивается непрерывный диалог с руководством вуза для получения максимальной взаимной выгоды (как в рамках проекта, так и за его пределами).

2. В. Процессы и ресурсы

Область «Процессы и ресурсы» фокусируется на управлении ключевыми процессами, способствующими успеху проекта, и ресурсами, необходимыми для их успешной реализации. Поскольку процессы управления проектами и связанные с ними ресурсы имеют большое значение, им уделяется особое внимание. Команда проекта должна тщательно отбирать, адаптировать и развивать их для того, чтобы проект достиг своих целей результативным и продуктивным образом. На протяжении всего жизненного цикла проекта необходимо следить за тем, чтобы процессы и ресурсы продолжали соответствовать потребностям проекта и уровню его сложности. Однако одних только результативных и продуктивных процессов управления проектами недостаточно для успеха проекта. Поэтому в IPMA PEM также говорится о том, что команда проекта должна определить прочие процессы и ресурсы, необходимые для успеха проекта, и то, как проект вписывается в окружение (например, корпоративное, юридическое, природное).

2.1. В.1. Процессы и ресурсы управления проектом

Команда совершенного проекта определяет ключевые процессы управления проектом и соответствующие ресурсы, необходимые для успеха проекта, в сотрудничестве с заинтересованными сторонами. Ключевые методы, инструменты и процессы управления проектом выбираются, разрабатываются и оптимизируются для достижения целей проекта наиболее результативным и продуктивным способом. Чтобы это сделать, необходимо хорошо понимать потребности проекта и возможности организации.

На практике в совершенном проекте:

- заинтересованные стороны вовлекаются в определение, согласование, внедрение, оценку и совершенствование ключевых процессов управления проектом;
- процессы управления проектом разрабатываются на основе лучших практик; уроков, извлеченных из других проектов; информации от заинтересованных сторон и признанных отраслевых стандартов;
- определяются и внедряются соответствующие процессы, инструменты, методики, структуры и ресурсы для управления:
 - интеграцией;
 - заинтересованными сторонами;
 - содержанием;
 - ресурсами;
 - сроками;
 - стоимостью;

- рисками;
- качеством;
- закупками;
- коммуникациями;
- осуществляются оценка и совершенствование процессов управления и ресурсов проекта на регулярной основе в течение всего жизненного цикла проекта;
- результаты анализа предоставляются в проект, руководству вуза, его структурным подразделениям (в случае необходимости) и другим заинтересованным сторонам. Проект способствует развитию организационных компетенций вуза, его партнеров;
- обеспечивается соблюдение в проекте применимых правил и норм (например, национальных/международных стандартов и законов);
- применяются инновационные подходы к управлению проектами и применимые улучшения, способствующие увеличению ценности;
- соответствующие заинтересованные стороны знакомятся с необходимыми проектными процессами и процедурами, в случае необходимости проводится их обучение;
- осуществляется мониторинг эффективности и результативности процессов и ресурсов управления проектом, например, за счет отслеживания следующих показателей:
 - отклонения/изменение содержания;
 - претензии и решения;
 - планируемый и фактический бюджет (включая финансовые ресурсы, затраты, риски, непредвиденные расходы);
 - стоимость снижения качества, отклонений или несоответствий;
 - запланированный и фактический прогресс проекта (например, ключевые вехи и результаты);
 - качество продукта: внутренний и внешний контроль, рекомендации по итогам контроля, дополнительные работы по устранению несовершенств и дефектов продукта;
 - качество процесса: рекомендации по итогам внутреннего и внешнего контроля и дополнительные работы по устранению дефектов и несовершенств;
 - внутренние и внешние проблемы и конфликты (например, конфликты ресурсов, личные конфликты).

3. С. Результаты проекта

Область «Результаты проекта» включает критерии, которые показывают, как оценивают управление проектом заказчик, члены команды и другие заинтересованные стороны. Это выражается в их степени удовлетворенности, а также в показателях, которые подтверждают этот уровень удовлетворенности. Кроме того, данная область включает другие критерии, характеризующие уровень совершенства, достигнутый в проекте.

Правильный баланс между ожиданиями и требованиями всех вовлеченных сторон и внедрение продуманных управленческих процессов должны вести к получению значимых и рассчитанных на долгосрочную перспективу результатов для всех ключевых заинтересованных сторон проекта. Результаты проекта могут быть признаны совершенными только в том случае, если они рассчитаны на долгосрочную перспективу. Соответственно, полная оценка совершенства проекта в том числе включает определение возможной удовлетворенности и успешности в будущем на основе результатов, достигнутых по завершении проекта. Для такой оценки требуется рассмотреть созданный в проекте продукт, в частности, что создано в проекте, насколько удовлетворены этим результатом разные стороны, насколько этот результат соответствует цели проекта, какие эффекты с ним связаны и насколько перспективным является его использование в будущем.

3.1. С.1. Удовлетворенность заказчика

В совершенном проекте должна быть достигнута удовлетворенность заказчика. Удовлетворенность достигается в результате реализации целей проекта, ключевых показателей эффективности (количественных и качественных), управляемого вовлечения представителей заказчика и достижения того, чтобы они идентифицировали себя с проектом. В хорошо управляемых организациях и проектах заказчик самостоятельно принимает решение об уровне качества. Критерий удовлетворенности заказчика отражает то, насколько хорошо команда проекта поняла потребности и выполнила требования заказчика.

В качестве примеров можно привести следующее:

- письменная и/или устная благодарность или рекомендации от представителей заказчика;
- результаты опроса о степени удовлетворенности и отзывы фокус-групп;
- заказчик выражает готовность к долгосрочному сотрудничеству;
- формальная благодарность и награды за достижения проекта со стороны заказчика;
- отзывы заказчика, которые дают представление:

- о реализации его потребностей и ожиданий;
- о лидерах проекта и их доступности;
- об управлении проектом (планировании, руководстве, управлении изменениями, управлении качеством, требованиях, управлении рисками, коммуникации, управлении жизненным циклом, управлении человеческими ресурсами, результатах и отчетности);
- о взаимодействии между командой проекта и заказчиком;
- о человеческих отношениях, этике, ценностях и принципах;
- о результатах проекта;
- о других выгодах, полученных в результате реализации проекта;
- о соответствии стратегическим целям заказчика;
- о долгосрочном характере и устойчивости результатов проекта;
- о готовности работать над другими проектами или задачами, в том числе за рамками текущего проекта.

Полезными показателями удовлетворенности заказчика могут быть:

- достижение выгод заказчика;
- фактические показатели эффективности проекта (например, бюджет, расписание или ключевые вехи, качество, результаты, ресурсы);
- степень полноты приемки результатов проекта;
- запросы заказчика на реализацию новых проектов;
- награды и положительные отзывы, полученные заказчиком (например, проект года, признание в СМИ, публикациях и статьях и т.д.).

3.2. С.2. Удовлетворенность команды проекта

В совершенном проекте должна быть достигнута удовлетворенность членов команды. Удовлетворенность членов команды достигается в результате реализации целей проекта, их вовлечения в проект и достижения того, чтобы они идентифицировали себя с командой.

Полезными примерами могут быть:

- письменная или устная благодарность и/или рекомендации от членов команды, партнеров, клиентов и/или других заинтересованных сторон;
- результаты опросов об удовлетворенности членов команды;
- удовлетворенность команды проекта может касаться:
 - стратегии и направления работы;
 - уверенности в правильности способов управления проектом;
 - поведения лидера, например, высокой оценки его стиля работы;

- коммуникации и взаимодействия в коллективе, с партнерами и/или с другими заинтересованными сторонами;
- уважения и признания;
- карьерного роста;
- взаимодействия между командой проекта и заказчиком;
- реализации (явных и неявных) потребностей и ожиданий;
- управления эффективностью;
- доверия, уверенности и распределения полномочий;
- баланса «работа — жизнь»;
- корпоративной ответственности;
- личностного и профессионального развития.

Полезными показателями удовлетворенности команды могут быть:

- результаты опроса удовлетворенности команды в сравнении с запланированными результатами;
- количество дней обучения в сравнении с запланированным количеством дней;
- количество/процент принятых и отклоненных запросов на обучение;
- текучесть кадров (выбытие из проекта или увольнение из вуза);
- признание заслуг и награды;
- количество инноваций и рационализаторских идей, предложенных членами команды;
- количество жалоб и предпринятые в результате меры;
- признание со стороны высшего руководства;
- финансовое и/или нефинансовое вознаграждение.

3.3. С.3. Удовлетворенность других заинтересованных сторон

В совершенном проекте должна быть достигнута удовлетворенность заинтересованных сторон. Удовлетворенность достигается в результате реализации целей проекта, достижения ключевых показателей эффективности (количественных и качественных), вовлечения заинтересованных сторон и достижения того, чтобы они идентифицировали себя с проектом. В проекте должна быть достигнута удовлетворенность заинтересованных сторон, обеспокоенных влиянием проекта на окружающую среду.

Заинтересованные стороны постоянно выражают удовлетворенность на протяжении всего жизненного цикла проекта. Позитивное воздействие проекта на окружение можно измерить. Во всех случаях, когда проект оказывает значительное воздействие на окружающую среду, учитывается удовлетворенность соответствующих заинтересованных сторон (например, студентов, иных вузов, предприятий-партнеров,

населения региона, общественных организаций, местных сообществ и/или органов власти).

Полезными примерами могут быть:

- письменная или устная оценка, выраженная одной или несколькими заинтересованными сторонами;
- награды за достижения проекта, предоставленные заинтересованными сторонами;
- положительные результаты опроса об удовлетворенности заинтересованных сторон и отзывы фокус-групп;
- удовлетворенность природоохранных организаций и экологов;
- отзывы заинтересованных сторон, например:
 - об управлении проектом (планировании, руководстве, управлении изменениями, управлении качеством, требованиях, управлении рисками, коммуникациях, управлении жизненным циклом, управлении человеческими ресурсами, результатах и отчетности);
 - об активном вовлечении заинтересованных сторон в проект;
 - о долгосрочных отношениях;
 - о взаимодействии между командой проекта и заинтересованными сторонами;
 - о позитивном влиянии проекта на окружение;
 - о человеческих отношениях, этике, ценностях и принципах проекта;
 - о прямых и косвенных результатах проекта;
 - о воздействии на окружающую среду и последствиях для общества, таких как загрязнение (например, воздуха, почвы, воды, шумовое и световое загрязнение), демографических изменениях.

Полезными показателями удовлетворенности заинтересованных сторон могут быть:

- достижение выгод для разных заинтересованных сторон;
- количество, характер и результаты рассмотрения жалоб и решений;
- награды и положительные отзывы, полученные заинтересованными сторонами (например, признание в СМИ, публикациях и статьях; награды, полученные от соответствующих организаций);
- количество, характер и результаты инициатив граждан и других заинтересованных сторон;
- количество, характер и результаты судебных исков и других юридических/договорных действий.

3.4. С.4. Результаты проекта и воздействие на окружение

Совершенные проекты должны создавать значимые результаты при высоком уровне эффективности. Такие результаты достигаются за счет эффективного лидерства и руководства. Совершенные проекты оказывают очевидно положительное влияние на окружение.

В качестве примеров результатов проекта можно привести следующие:

- продукты, процессы;
- услуги;
- изменения (например, социальные, организационные, культурные);
- финансовые выгоды;
- социальное воздействие;
- позиция на рынке;
- нематериальные (например, знания);
- интеллектуальная собственность (например, технологии, системы, изобретения).

3.4.1. С.4а. Реализация результатов, определенных в целях проекта

Совершенные проекты создают результаты, определенные в целях проекта (пункт 1.3.2).

Определения целей, связанных с результатами проекта, можно найти, например, в следующих документах:

- устав проекта;
- описание проекта;
- изменение целей проекта;
- стратегические планы вуза;
- показатели качества.

Чтобы оценить результаты и их соответствие целям, требуется проанализировать то, что было создано в проекте. Таким образом, данная часть оценки включает оценку предметной области проекта с точки зрения ее соответствия целям.

3.4.2. С.4б. Реализация результатов, превышающих цели проекта, включая воздействие на окружение

Совершенное управление проектом и лидерство часто позволяют получить дополнительные результаты, превышающие запланированные цели проекта. В том

числе это может быть позитивное воздействие на окружение (например, природную среду, вуз, предприятия региона и т.д.).

В качестве примеров дополнительных результатов можно привести:

- общественное признание (например, публикации в СМИ или создание структуры, которая признается в качестве ориентира);
- признание в отрасли (например, проект был признан в качестве лучшей практики);
- награды;
- повторные заказы, тиражирование проекта;
- создание новых или усовершенствование методологий, технологий и/или продуктов, т. е. внедрение инноваций;
- получение прав на интеллектуальную собственность;
- передача знаний и опыта;
- применение опыта, полученного на других инициативах;
- долгосрочные выгоды (например, социально-экономические);
- долгосрочная экономия средств;
- вклад в развитие отрасли.

В качестве примеров положительного воздействия на природную среду можно привести следующие:

- экономия материалов, ресурсов;
- сокращение уровня загрязнения (фактического в сравнении с плановым);
- использование вторичного сырья;
- увеличение доли использования возобновляемых ресурсов вместо невозобновляемых;
- соответствие экологическим требованиям/нормам;
- сертификация в соответствии со стандартами охраны труда, защиты окружающей среды и техники безопасности (например, ISO 14000, OHSAS);
- увеличение фактических экологических показателей в сравнении с плановыми.

3.4.3. С.4с. Эффективность проекта

Совершенные проекты эффективны и результативны. Они минимизируют негативное влияние на окружение проекта.

Следует учитывать следующие показатели эффективности и результативности достижения результатов:

- уровень затрат;
- своевременность производства продукта, услуги;

- использование (возобновляемых) ресурсов и сокращение отходов;
- предотвращение негативного воздействия на окружающую среду;
- смягчение негативных социальных последствий;
- предотвращение несчастных случаев, вызванных несоблюдением правил безопасности;
- стоимость несоответствия качеству.

Примерами показателей эффективности и результативности проектов в вузе могут быть:

- оптимизация организационной структуры вуза, в частности, увеличение скорости исполнения, снижение затрат, снижение количества ошибок, рост информационной обеспеченности и пр.;
- оптимизация научной деятельности вуза (рост количества научных результатов на единицу затрат, рост количества научных грантов, рост публикационной активности, участие и достижения в рейтинговании вузов, участие ППС в научных международных проектах и пр.);
- положение и активность вуза во внешней среде (рост договоров о сотрудничестве с партнерами, формирование профессиональных сообществ и альянсов, повышение имиджа вуза на рынке, репутационная эффективность вуза, конкурентоспособность на рынке образовательных услуг и пр.);
- оптимизация кадровой политики вуза (рост показателей острепенности ППС, повышение квалификации ППС, рост показателей сертификации ППС, повышение удовлетворенности персонала вуза, рост числа молодых преподавателей в общей структуре ППС и пр.).

В данной части оценки вновь идет обращение к анализу того, что было создано в проекте и что оно дало, какие последствия имеют результаты проекта.

Оценочные таблицы модели совершенства проекта IPMA

Следующую таблицу следует использовать при начислении баллов по критериям областей «Люди и цели» и «Процессы и ресурсы».

Таблица 1. Оценочная таблица для областей «Люди и цели» и «Процессы и ресурсы»

Планирование	Действие	Проверка	Корректировка	Баллы
Выработка продуманного подхода	Систематическое применение выработанного подхода	Мониторинг и анализ результатов применения выбранного подхода	Совершенствование и интеграция подхода	
Разрабатывается инновационный подход для удовлетворения потребностей проекта	Все соответствующие заинтересованные стороны полностью одобряют инновационный/значительно усовершенствованный подход и систематически его применяют	Все соответствующие заинтересованные стороны активно участвуют в упреждающем выявлении возможных областей для совершенствования	Все соответствующие заинтересованные стороны активно участвуют в упреждающем совершенствовании подхода и интеграции вне рамок проекта	до 100
Существующий подход значительно совершенствуется для удовлетворения потребностей проекта		Лидеры проекта запускают процесс упреждающего выявления возможных областей для совершенствования	Лидеры проекта запускают процесс упреждающего совершенствования подхода и интеграции в рамках проекта	до 80
Соответствующий подход согласован всеми соответствующими заинтересованными сторонами и полностью соответствует потребностям проекта	Подход систематически применяется всеми соответствующими заинтересованными сторонами	Осуществляется регулярный мониторинг и анализ результатов применения подхода	Если анализ показывает, что возможно усовершенствовать подход, предпринимаются соответствующие действия	до 60
Подход согласован с некоторыми заинтересованными сторонами и частично соответствует потребностям проекта	Соответствующие заинтересованные стороны применяют ключевые элементы подхода	Лидеры проекта фиксируют значительные отклонения от запланированных результатов в разумные временные рамки	По выявлении любого значительного отклонения в ключевых областях предпринимаются корректирующие действия	до 40
Подход частично согласован с некоторыми заинтересованными сторонами	Некоторые заинтересованные стороны применяют некоторые элементы подхода	Лидерам проекта сообщают о значительных отклонениях в ключевых областях	При возникновении значительных отклонений предпринимаются попытки усовершенствовать подход	до 20

Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	0
------------	------------	------------	------------	---

Оценочная таблица для критериев «Удовлетворенность заказчика», «Удовлетворенность команды проекта» и «Удовлетворенность других заинтересованных сторон»

Следующую таблицу следует использовать при начислении баллов по критериям «Удовлетворенность заказчика», «Удовлетворенность команды проекта» и «Удовлетворенность других заинтересованных сторон» (С.1, С.2, С.3).

Баллы следует начислять отдельно по каждому из критериев. Подкритерии нижнего уровня (например, С.1.a, С.1.b) включаются в оценочную таблицу (см. первый и второй столбцы ниже), и поэтому их не нужно оценивать по отдельности.

Таблица 2. Оценочная таблица для критериев «Удовлетворенность заказчика», «Удовлетворенность команды проекта» и «Удовлетворенность других заинтересованных сторон»

Субъективный уровень удовлетворенности (С.1.a/С.2.a/С.3.a)	Предполагаемый уровень удовлетворенности, на основе показателей (С.1.b/С.2.b/С.3.b)	Связь между подходом и уровнем удовлетворенности (области IPMA PEM A и B)	Сравнение уровня удовлетворенности с аналогичными в отрасли/секторе экономики	Баллы
Очень высокий, активно высказывается	Полностью подтверждает очень высокий уровень удовлетворенности	Применяемые управленческие подходы позволили получить новые передовые результаты (новый уровень в отрасли)	Получены новые передовые результаты (новый уровень в отрасли)	до 100
Очень высокий		Подход напрямую связан с очень высоким уровнем удовлетворенности	Очень высокий в некоторых областях	до 80
Положительный во всех ключевых областях	Положительный во всех ключевых областях	Очевидная связь во всех ключевых областях	Хороший во всех ключевых областях	до 60
Положительный в некоторых областях	Положительный в некоторых областях	Очевидная связь в некоторых областях	Приемлемый в большинстве областей	до 40
Нейтральный	Нейтральный	Слабая связь	Приемлемый в некоторых областях	до 20
Отрицательная	Отрицательная	Нет данных, или подход явно ведет к неудовлетворенности	Нет данных	0

Оценочная таблица для критерия «Результаты проекта»

Следующую таблицу следует использовать при начислении баллов по критерию «Результаты проекта» (С.4). Подкритерии С.4.а, С.4.б («Реализация результатов, определенных в целях проекта» и «Реализация результатов, превышающих цели проекта, включая воздействие на окружение») нужно оценивать вместе, поскольку они описывают результаты проекта. Подкритерий С.4.с («Эффективность проекта») нужно оценивать отдельно.

Таблица 3. Оценочная таблица для критерия «Результаты проекта»

Достижение целей проекта	Связь между подходом и реализацией целей (области IPMA PEM A и B)	Тенденции	Сравнение результатов с аналогичными проектами в отрасли/секторе экономики	Баллы
Значительное превышение	Подход позволил создать новые передовые результаты (новый ориентир для отрасли)	Стабильно лучше результатов аналогичных проектов	Получены новые передовые результаты (новый ориентир для отрасли)	до 100
Превышение	Подход позволил получить результаты, превышающие ожидаемые	Стабильно превышаются ожидания	Получены выдающиеся результаты в некоторых областях	до 80
Достигнуты все цели	Очевидная связь во всех ключевых областях	Стабильно положительные во всех ключевых областях	Получены хорошие результаты во всех ключевых областях	до 60
Реализовано большинство целей	Очевидная связь в некоторых областях	Стабильно положительные в некоторых областях	Получены приемлемые результаты в большинстве областей	до 40
Цели реализованы частично	Слабая связь	Периодично	Получены приемлемые результаты в некоторых областях	до 20
Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	0