

Управление знаниями в проектно-ориентированной компании

Современная экономика знаний предполагает активное развитие методов и средств, нацеленных на эффективное использование интеллектуального капитала компаний, являющегося основным источником конкурентного преимущества. Усилиями таких выдающихся теоретиков менеджмента как Питер Друкер, Карл Эрик Свейби, Икудзиро Нонака, Питер Сенге, Майкл Поланы [2, 3], управление знаниями стало признанной дисциплиной менеджмента. С каждым годом возрастает количество компаний, использующих элементы управления знаниями в своей практической деятельности. [5]

При разработке и внедрении корпоративной системы управления знаниями должны учитываться различные особенности и параметры компании, в том числе проектно-ориентированный характер деятельности и управления. Под проектно-ориентированной компанией далее будем понимать компанию, существенную часть деятельности которой составляют проекты и программы, для управления которыми применяется стандартная международно-признанная методология, подробно представленная в современных профессиональных стандартах управления проектами. [1,4,6]

Представляется возможным выделить следующие особенности проектно-ориентированных компаний:

- значительные объемы вновь создаваемого знания, что предопределяется самим характером проектно-ориентированной деятельности, ведь проекты по определению своему нацелены на создание нового, уникального продукта или услуги и предполагают высокую степень инновационности;

- разобщенность специалистов-предметников, которые работают в составе проектных команд и не имеют возможности на постоянной основе обмениваться опытом и знаниями с коллегами, как это бывает в рамках функциональных подразделений;

- высокая потребность в знании и опыте в связи с тем, что проекты, как правило, предполагают создание чего-то нового в ситуации высокой неопределенности, а значит крайне необходимы экспертные трудноформализуемые знания и опыт;

- необходимость в разработке механизмов эффективного сотрудничества, обмена знаниями и идеями специалистов из разных предметных областей, что обусловлено условиями организации работы проектных команд.

Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что разработка методологии управления знаниями для проектно-ориентированных компаний является актуальнейшей задачей. В то же время, приходится констатировать, что вопросы разработки, внедрения и функционирования управления знаниями в проектно-ориентированных компаниях остаются до сих пор недостаточно проработанными, несмотря на то, что основной объем ценных знаний компании приобретает именно в ходе проектов, а не операционной деятельности.

Методология управления знаниями в проектно-ориентированной компании может быть реализована на следующих уровнях:

- уровень монопроекта;
- уровень функционального подразделения, сотрудники которого участвуют в проектах;
- корпоративный уровень.

Соответственно, на каждом уровне должна быть создана своя среда знаний, целью которой является активизация обмена знаниями участников этой среды, способствующая повышению эффективности управления данным проектом, подразделением или проектно-ориентированной компанией в целом. Далее более подробно будет рассмотрена среда знаний, формирующаяся на корпоративном уровне, целью которой является создание условий для внедрения, поддержание эффективного функционирования и развитие корпоративной системы управления проектами в компании.

Под **корпоративной средой знаний по управлению проектами** понимается комплекс методического, организационного, программного, информационного и технического видов обеспечения, нацеленных на достижение и поддержание в компании заданного уровня компетенции в области управления проектами. В соответствии с принятым в международных стандартах подходом [6], компетенция - это совокупность знаний, навыков и личностных характеристик сотрудников, которые:

- связаны с исполнением работы и оказывают на него существенное влияние;
- могут быть структурированы и измерены в соответствии с признанными стандартами;
- могут быть усовершенствованы посредством обучения и развития.

Заданный уровень компетенции сотрудников компании в области управления проектами является определяющим фактором при формировании и внедрении корпоративной среды знаний по управлению проектами и определяется по согласованию с заказчиком на основе уровня зрелости компании в области управления проектами. [1] Уровень компетенции

сотрудников компании в различных областях управления проектами образует уровень компетенции компании в сфере управления проектами, который, в свою очередь может характеризоваться рядом показателей:

- индекс знаний компании в сфере управления проектами (варьируется по девяти областям знаний управления проектами: управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, рисками, персоналом, коммуникациями, поставками проекта);
- индекс ИТ-грамотности компании в сфере управления проектами (навыки работы с определенными программными продуктами управления проектами);
- поведенческий индекс (проектно-ориентированный стиль мышления и поведения в компании).

В состав корпоративной среды знаний по управлению проектами входят следующие элементы:

- ***корпоративная система диагностики знаний по управлению проектами;***
- ***корпоративная электронная библиотека по управлению проектами;***
- ***корпоративный портал знаний по управлению проектами;***
- ***корпоративная система дистанционного обучения по управлению проектами;***
- ***корпоративная система тренингового обучения по управлению проектами;***
- ***корпоративная справочная служба по управлению проектами;***
- ***корпоративная система наставничества в области управления проектами;***
- ***корпоративная система карьерного развития в области управления проектами.***

Корпоративная система диагностики знаний по управлению проектами, являющаяся основным инструментом мониторинга и контроля знаний по управлению проектами в компании, включает следующие подсистемы:

- подсистема первичного тестирования для определения базового уровня подготовки сотрудника по управлению проектами в соответствии с его ролью в системе управления проектами;
- подсистема текущего тестирования для определения уровня знаний сотрудника в конкретный момент времени;
- подсистема подготовки к профессиональной сертификации;
- подсистема внутренней (корпоративной) сертификации по управлению проектами.

Подсистемы первичного и текущего тестирования предусматривают настройку по ролям участников системы управления проектами, т.е. формируются различные базы данных

вопросов для различных ролей (менеджеры проектов, администраторы проектов, сотрудники проектного офиса, члены проектных команд и др.).

Корпоративная электронная библиотека по управлению проектами содержит тексты профессиональных стандартов управления проектами, учебных пособий, монографий, статей, рубрицированных по основным разделам управления проектами:

- по объекту управления (портфель проектов, программа, проект);
 - по группам процессов управления (инициация, планирование, реализация, контроль, завершение);
 - по областям знаний управления проектами: управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, рисками, персоналом, коммуникациями, поставками проекта);
 - по программным инструментам управления проектами (средства планирования и контроля проекта, бюджетирования проекта, организации совместной работы над проектом, управления портфелем проектов);
- . По каждому источнику сотрудникам компании предусмотрена возможность оставить отзыв и обсудить прочитанное.

Корпоративный портал знаний по управлению проектами не должен дублировать электронную библиотеку или систему дистанционного обучения, он предназначен прежде всего для выявления и распространения накопленного знаний и опыта сотрудников компании, для создания платформы для структурированного общения и обмена идеями, опытом, извлеченными уроками всех тех, кто задействован в корпоративной системе управления проектами. При этом для каждого участника профессионального сообщества по управлению проектами создается его профиль компетенций в соответствии со стандартами, разработанными Институтом управления проектами США и являющимися фактически общепризнанными международными стандартами, определяющими компетенции в сфере управления проектами (Стандарт по управлению проектом PMBoK, Стандарт по развитию компетенций в управлении проектами PMCDF).

Корпоративная система дистанционного обучения по управлению проектами представляет собой совокупность следующих подсистем:

- подсистема администрирования процесса обучения;
- подсистема обучения, включающая электронные учебники, домашние задания, учебные проекты и др.;
- подсистема проверки освоения материала.

Корпоративная система дистанционного обучения позволяет выработать максимально гибкий график и стратегию обучения для каждого сотрудника. В то же время необходимо выбирать такие программные оболочки систем, которые позволяют организовать совместную работу над учебным проектом, так как в данном случае «обучение на проектах» является важнейшим методическим принципом.

О корпоративной системе тренингового обучения по управлению проектами говорилось уже неоднократно. На протяжении последних пяти лет тренинги являются наиболее востребованной формой обучения по управлению проектами. По оценкам ряда экспертов в области российского бизнес-образования, тренинги и дальше будут уверенно занимать свою нишу на рынке образовательных услуг по управлению проектами, хотя будут активно дополняться и другими средствами, о которых и идет речь в данной статье.

Корпоративная справочная служба по управлению проектами («горячая линия») создает возможность обратной связи со специалистами по управлению проектами, дает возможность оперативно получить четкие ответы на конкретные вопросы, что способствует формированию внутреннего психологического комфортного ощущения у сотрудников в отношении внедряемой корпоративной системы управления проектами.

Корпоративная система наставничества в области управления проектами предполагает выявление и последующую подготовку группы опытных профессионалов, «гуру» в управлении проектами, которые, будучи вовлеченными в процесс профессионального развития начинающих, менее опытных сотрудников, способны помочь им в поиске решений встающих задач, причем общение «наставника» и «подопечного» происходит в режиме неформального общения. Для того, чтобы эта система заработала, необходимо проработать комплекс мер материальной и нематериальной мотивации для наставников, а также провести с ними обучение по методике работы (психологические и педагогические основы) работы с учениками. Одним из инструментов выявления потенциальных наставников – лучших и наиболее опытных менеджеров программ, менеджеров проектов, администраторов проектов – является портал знаний.

Корпоративная система карьерного развития в области управления проектами означает прозрачность карьерного пути в области управления проектами для сотрудников компании и тесно связана с системой внутренней сертификации по управлению проектами.

Методология управления знаниями в проектно-ориентированной компании должна учитывать уровень зрелости организации (в процентном выражении или в балльных

оценках), характеризующий степень проникновения проектного подхода в практику работы организации. Существует более десятка различных моделей зрелости в области управления проектами. В данной работе за основу взята модель зрелости Г.Керцнера, в соответствии с которой выделяется пять уровней зрелости организации в управлении проектами [1]:

- уровень 1 - *терминология*. На этом уровне организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения сопутствующего им языка/терминологии;
- уровень 2 - *общие процессы*. Организация осознает важность определения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других. Для этого уровня также характерно осознание необходимости применения принципов управления проектами к другим методологиям, используемым в компании;
- уровень 3 - *единая методология*. Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при сведении всех используемых в корпорации методологий в одну, центральное значение в которой приобретает управление проектами. Синергетический эффект также облегчает управление всеми процессами с помощью единой методологии, а не нескольких;
- уровень 4 - *бенчмаркинг*. Происходит осознание того, что необходимо улучшать корпоративные процессы, если корпорация хочет сохранять свое превосходство перед конкурентами. В компании должно быть принято решение о том, кто и что будет подвергаться бенчмаркингу;
- уровень 5 - *непрерывное улучшение*. На этом уровне организация оценивает информацию, полученную в ходе бенчмаркинга, и должна принять решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии) единой методологии.

Среди менеджеров-практиков бытует мнение о том, что применение методологии и инструментария управления знаниями актуально для компаний, находящихся на высших уровнях зрелости в применении организационного управления проектами, а раз так, то и внедрение управления знаниями можно отложить до лучших времен, когда компания достигнет этого высокого уровня. Вопреки этому мнению, хотелось бы отметить, что на самом деле с управления знаниями надо начинать при построении корпоративных систем управления проектами, а не ждать, когда компания выйдет на высшие уровни зрелости. Более того, управление знаниями является одним из мощнейших рычагов при внедрении управления проектами в практику работы компании.

Внедрение корпоративной среды знаний по управлению проектами должно осуществляться поэтапно. Общая тенденция такова, что по мере роста уровня зрелости компании снижается необходимый объем формального обучения (тренинги, дистанционное обучение) и большее значение приобретают поддерживающие инструменты (электронная библиотека, портал знаний, системы наставничества и карьерного развития).

Предлагаемый методологический подход к созданию системы управления знаниями в сфере управления проектами позволяет существенно повысить уровень компетентности персонала компании в области управления проектами, что в свою очередь способствует более эффективному управлению проектами и продвижению компании на более высокий уровень зрелости в сфере управления проектами.

Литература

1. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с. ISBN 5940742114
2. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320с. ISBN 9785961407105
3. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях. – М.: Дело, 2006.- 304с. ISBN 5774904385
4. Hill G.M. The Complete Project Management Office Handbook. Auerbach Publishing, 2004.- 688p. ISBN 9780849321733
5. Love Peter E.D., Fong S.W. Patrick, Irani Zahir. Management of Knowledge in Project Environments. – Butterworth-Heinemann, 2005.- 261p. ISBN 9780750662512
6. Q&As for thPMBOK Guide, Third Edition. – PMI, 2005. – 204p. ISBN 9781930699397