

СЕРТИФИКАЦИЯ В ОБЛАСТИ УРАВНЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. КАКУЮ СЕРТИФИКАЦИЮ ВЫБРАТЬ?

Краткий обзор статьи

В первую очередь, статья ориентирована на руководителей проектов, которым необходимо подтвердить как знания в области управления проектами, так и многолетний проектный опыт. Сертификация, в этом случае, становится тем инструментом, который способен отразить приобретенные навыки и знания в профессиональной сфере. Статья также будет полезна специалистам, отвечающим в компании за подбор и развитие персонала.

Процесс выбора сертификации в области управлению проектами должен быть достаточно легким, однако на сегодняшний день это не так. Решение по выбору сертификации зависит от множества факторов, включая полноту с которой сертификация охватывает область управления, популярность и мировая признательность. Также необходимо учитывать не только собственные амбиции, но и потребность организации в наличии сертифицированных сотрудников. Какой же сертификат наиболее полно удовлетворяет этим потребностям? Ответ на этот вопрос не столь очевиден.

Множество организаций предлагает сертификацию в области управлении проектом, но каждая из них по разному подходит к оценке знаний и навыков. Часть сертификаций разработана с учетом требований профессиональных сообществ, часть с учетом правительственных структур отдельных государств. Одни сертификации проверяют знания, другие оценивают компетентность, а некоторые – связаны с оценкой исполнения соискателем отдельных функций. Можно выделить несколько критериев, которые помогут с оценкой сертификации:

- А. Предварительные требования к соискателю
- В. Широта области оценки сертификата
- С. Точность оценки

Каждый из критериев рассмотрим с использованием опубликованных и общепризнанных исследований.

Введение куба оценки сертификата

Критерии, описанный выше, отражают три составные части, определяющие степень эффективности сертификатов. Графически это может быть представлено в виде трех граней «куба эффективности сертификатов».



Грани куба определяют рамки, в отношении которых сертификация будет соответствовать критериям, упомянутым выше. Обратите внимание, что недостаток в любом из трех критериев может снизить эффективность сертификации, что будет выражено в объеме куба. Например, низкая точность оценки или ограничение области аспектов, затрагиваемой сертификацией, порождают в итоге менее эффективную сертификацию. Однако все зависит от Ваших потребностей. Больше или сильнее не всегда значит лучше.

Первый критерий: Предварительные требования к соискателю

Первый критерий предусматривает рассмотрение требований к соискателю для прохождения сертификации. Предварительные требования помогают гарантировать то, что сертификация ориентирована на квалифицированных должным образом людей.

Для формализации этого критерия, воспользуемся работой доктора Пола Д. Джаммалво.^A Несколько лет назад, Пол начал сравнительный анализ сертификаций в области управления проектами и в начале 2013 года вышла работа, в которой Пол оценил уровень требований к допуску соискателя к той или иной сертификации в области управления проектами. В своей работе Пол строил анализ опираясь на:

- Сертификат, подтверждающий статус профессионального инженера (PE)^B. Пол использовал данный сертификат в качестве основы или эталона для сравнения с другими сертификатами;
- Работа Малкольма Гладуэлла “10000 часов до власти”^C.

Пол оценил более 30 сертификатов^D относящихся к области управления проектами. На графике 1 (Chart 1) изображены результаты проделанной работы. Для всех тех, кто интересуется рядом доступных проектов и сертификацией в области управления проектами мы рекомендуем познакомиться с работой доктора Джаммалво (в конце статьи Вы можете увидеть рекомендуемые ссылки).

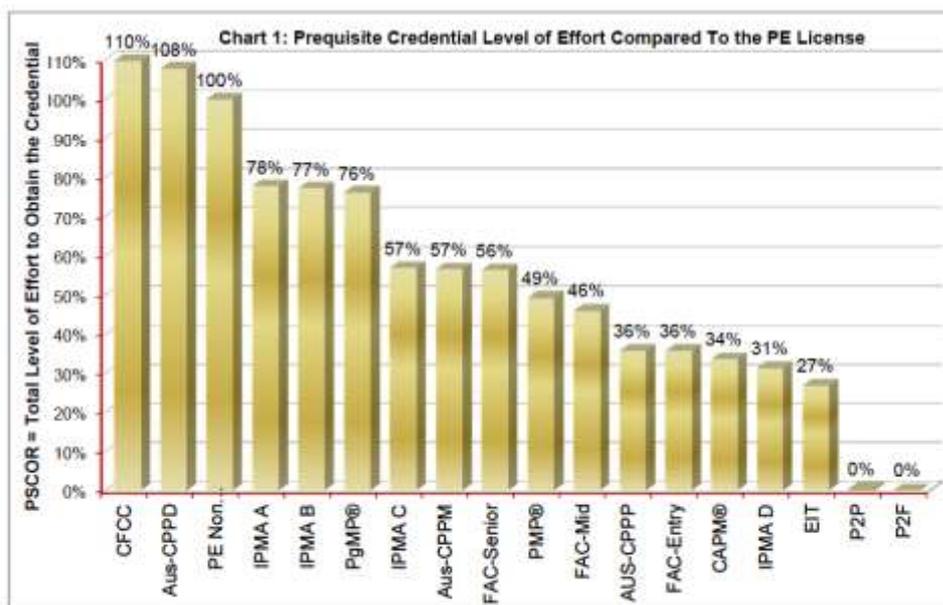


Chart 1: PM Credential Level of Effort Compared Against the PE License Level of Effort
© Paul D. Giammalvo, 2012-2013; Creative Commons License 3.0 BY, NC, ND.

Почему сертификат IPMA уровня D оценивается так низко? Сертификация IPMA уровней A, B, C имеют относительно высокие требования к соискателю, но уровень D менее требователен. Может это ошибка?

Ответить на этот вопрос можно следующим образом: сертификат IPMA уровня D является подтверждением базовых знаний в области управления и относится к категории *общедоступных*^E. Таким образом, данный уровень сертификации не имеет серьезных требований, которые есть у других сертификатов. Так же это объясняет то, почему сертификат уровня D пользуется популярностью и у тех кто занимается управлением проектами, и тех кто лишь близок к этой сфере (архитекторы, инженеры, менеджеры по развитию бизнеса и т.д). Подобный сертификат нацелен на оценку готовности

соискателя работать в проектной команде. У студентов, обучающихся в магистратуре эта сертификация также пользуется популярностью.

Предварительные требования к прохождению сертификации являются необходимым условием, благодаря которым оценивается не только опыт как таковой, но и область ответственности соискателя – сложность проектов, в которых он участвовал. Подобная практика требований к соискателю наиболее выражена в сертификации IPMA уровня А или В, в которых соискатель должен представить опыт в проектах, обладающих определенной сложностью. Подобный подход IPMA к требованиям к соискателю привел к появлению многоуровневой системы сертификации руководителей.

Второй критерий: Широта области оценки сертификата

Какую практическую базу имеет сертификат? Это методология, как например, PRINCE2^F или свод знания как, например, руководство PMBOK или же это анализ компетенций, как например, ICB. Границы, которые определяет сертификат, являются одним из ключевых аспектов выбора той или иной сертификации соискателем или организацией.

Работа, проделанная волонтерами из GAPPS (Glob)^H график 2 (Chart 2) позволяет ответить на вопрос связанный границами области управления проектами, которые охватывает сертификация. Некоммерческие группы ассоциаций, корпораций и университетов в составе GAPPS проанализировали сферы действия ряда доступных стандартов и сертификации в области управление проектами. Детали исследования, а также дополнительные материалы по стандартам, вошедшим в исследования доступны на официальном сайте [GAPPS](#).^I

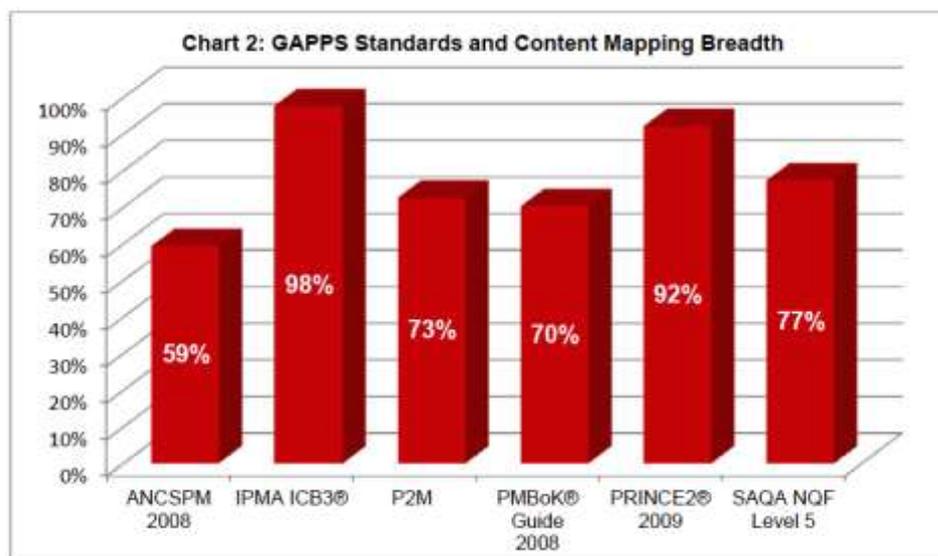


Chart 2. GAPPS Standards and Content Mapping Overview (extracted from GAPPS analysis)

Результаты, представленные на графике 2, демонстрируют соответствие различных стандартов требованиям GAPPS в области управлением проектами. Например, IPMA ICB3 практически полностью соответствует требованиям по рассматриваемым вопросам GAPPS.

Примечание редактора: PMBOK 5th, 2012 при оценке по выбранным параметрам GAPPS имеет значение 81%.

При проведении подобных сравнений GAPPS использует до 64 равнозначных показателей при оценке той или иной сертификации. Тем не менее организации при оценке области охватываемой сертификаций могут иметь свои подходы по важности того или иного аспекта области управления проектами, что, возможно приведет к еще большему разрыву между сертификацией IPMA и другими сертификациями.

Третий критерий: точность оценки

Почему так важна точность оценки?

Например, многие могут подготовиться к экзамену в течение двух недель и, обладая достаточно хорошей кратковременной памятью успешно сдать сертификационный тест. Поэтому более эффективной формой подтверждения реального понимания области управления проектами будет являться представление портфолио. Повысить точность оценки можно с привлечением экспертов, которые в диалоге с соискателем оценивают его опыт и знания.

Точность оценки это весьма субъективный критерий, в котором существует множество «подводных камней». В данной статье представлены общедоступные исследования GAPPS (Mapping of Assessment Methods).

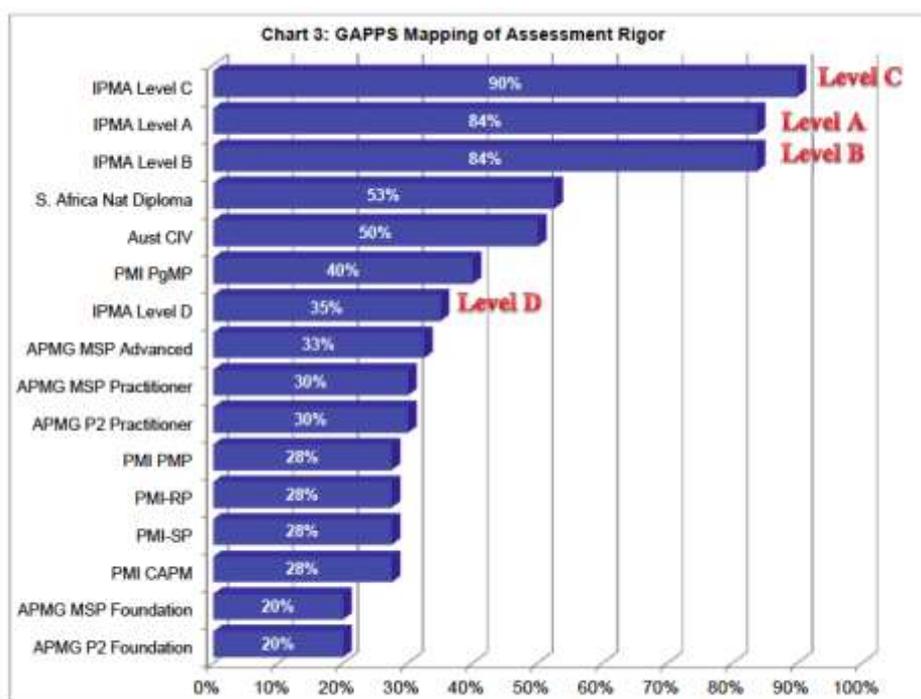


Chart 3: GAPPS Mapping of Assessment Methods for Global Project Management Certifications, Credentials and Qualifications (our graphic is based on an extract from GAPPS data)

График 3 (chart 3) демонстрирует, что сертификаты IPMA уровня А, В, С находятся во главе списка по точности оценки знаний соискателя. Еще одна из сертификаций IPMA уровня D показывает более высокий уровень точности по сравнению с большей частью рассматриваемых сертификаций. Некоторые из Вас могут задать вопрос, почему сертификация IPMA уровня С находится выше уровней А и В на графике? Факторов тут может быть несколько. Во-первых, требования к соискателю для уровня С значительно ниже требований для уровня А или В. Во вторых, более высокие уровни сертификации, такие как А и В, проводятся не во всех странах имеющих представительства IPMA. В итоге это влияет на точность оценки.

Причины популярности сертификации?

При выборе сертификации в области управления проектами не маловажную роль играет ее популярность, которая является результатом маркетинга и рыночного позиционирования.

Популярность – это уникальный и важный фактор, который делает некоторые сертификаты более привлекательными в одних частях света и менее привлекательными в других. Популярность связана с такими понятиями, как:

1. Ценность: взаимосвязь результатов проекта и бизнеса
2. Первым появился на рынке страны
3. Отзывы других людей, которые могут стать хорошей рекламой и направления
4. Признательность
5. Доступность приобретения
6. Ценовая политика

Например, в Европе, популярными являются сертификаты 4-х уровневой программы сертификации IPMA 4-L-C. В США и некоторых других странах одним из таких сертификатов является PMP от PMI. Из перечисленных выше факторов наиболее определяющим в выборе специалиста в пользу той или иной сертификации является фактор №2. Какой же из факторов наиболее важен при выборе организациями сертификации для своих сотрудников? Большинство организаций пытаются найти сертификат, который охватывает наибольшее количество областей проектного управления и учитывает отраслевую специфику организации. Поэтому приоритетным фактором в выборе сертификации для компаний будет являться фактор №1.

Популярность сертификаций может быть и искусственной. Например, в США, практически все специалисты по подбору персонала в правительственных организациях признают лишь одну из сертификаций в области управления проектами – PMP. Рекомендуем прочитать статью PMP® Certification as a Core Competency: Necessary But Not Sufficient, by Jo Ann Starkweather and Deborah H. Stevenson, PhDs at Northeastern State University, in Oklahoma.

В рекомендуемой статье, команда исследователей сравнила подходы HR к поиску сотрудника в проектную команду и требованиями руководителей проектов (в качестве анализ рассматривались IT проекты). HR в своей работе отдает предпочтение двум факторам: образованию и PMP. Руководители в сфере IT хотят от нового сотрудника проявление таких качеств как лидерство, поведенческие навыки коммуникации и подходящий для данной сферы опыт. Другими словами, то, что ищут HR находится внизу списка требований руководителей. Согласно данной работе, то, на что направлена работа руководителей это то, что отражено в сертификации IPMA.

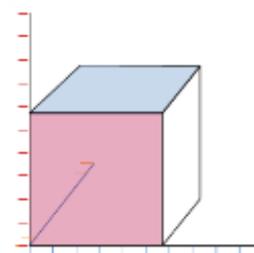
«Куб оценки сертификата»

Данное понятие было введено в начале статьи и теперь, сопоставив все критерии формирующие куб, можно графически или в числовой форме оценить эффективность сертификата. В графическом виде, каждый из рассмотренных критериев позволяет сформировать трехмерный график. Числовой метод

основывается на произведении нормированных значений оценок отдельных критериев.

Например, оценка числовым методом для сертификации IPMA уровня B:

$$\text{Предварительные условия} * \text{ширина сферы действия} * \text{точность оценки} \\ 71\% * 98\% * 83\% = 63\%$$

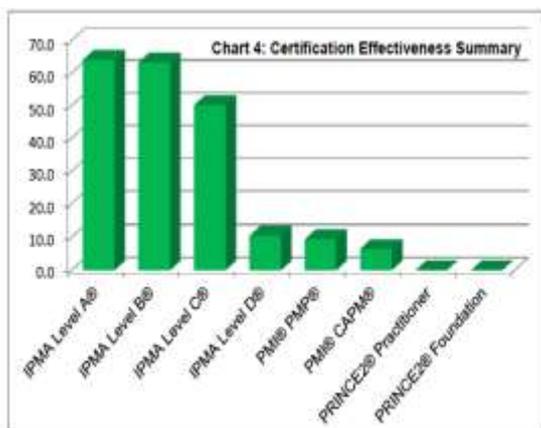


Результаты итоговых оценок для некоторых из сертификаций представлены ниже в табличном и графическом видах.

<i>(Scores are in %)</i> Certification	Prerequisite Score (Giammalvo Model) *	Breadth Score (GAPPS Model) *	Rigor Score (GAPPS Model) =	Certification Effectiveness
IPMA Level A®	78	98	84	64
IPMA Level B®	77	98	84	63
IPMA Level C®	57	98	90	50
IPMA Level D®	31	98	35	11
PMI® PMP®	49	70	28	10
PMI® CAPM®	34	70	28	7
PRINCE2® Practitioner	.4	92	30	n/a
PRINCE2® Foundation	.2	92	20	n/a

Важное замечание по кубу оценки сертификации: сертификаты в области управления проектами не улучшают ваши знания и компетенцию, а позволяют определить и подтвердить знания и навыки, которыми обладает соискатель.

Сертификация сотрудников не приводит к переходу организации на новый уровень



ведения бизнеса. Она выступает в качестве хороших индикаторов вашего (или вашей команды) статуса и карьерного роста. Сертификаты могут помочь выявить ваши сильные и слабые стороны; они могут помочь в составление плана профессионального развития для Вас или вашей команды.

Правильно выбранная сертификация может быть частью инициативы по совершенствованию трудовой деятельности для членов проектной группы, подразделений или компании.

Выводы

Несмотря на большое множество различных сертификаций нужно быть осторожным в их выборе. Некоторые образовательные учреждения и учебные центры, преследуя свои личные цели, могут популяризировать лишь одну из сертификаций и это может повлиять в итоге на Ваш выбор.

Данная статья ориентирована помочь в выборе сертификата в области управления проектами, который бы наиболее полно соответствовал ожиданиям соискателя и организации. При выборе сертификации предлагается использовать «Куб Оценки Сертификата» как инструмент оценки качества, который поможет сделать правильный выбор.

Опираясь на достижения Пола Д. Джаммалво и волонтеров GAPPS, Вы можете увидеть те области, где нынешние сертификаты лучше всего удовлетворяют вашим потребностям.

Рекомендуемые ссылки:

В данной статье встречается множество неопределенных акронимов и аббревиатур для сертификатов. Мы предлагаем Вам использовать ссылки ниже и посетить сайты людей, которые проводили эти работы. Понимание лишь акронимов не поможет Вам так, как если Вы поймете цели и результаты каждой работы.

^A Вы можете узнать больше о работе доктора Пола Д. Джаммалво на его сайте. Для доступа к этой работе используйте две ссылки *Project Management Certifications* внизу следующей страницы: <http://www.build-project-management-competency.com/download-page/>

^B В пояснении своей работы, доктор Джаммалво объясняет, что он «выбрал the US “Professional Engineer” license (PE) в качестве стандарта совершенства так как это легко узнаваемый, высоко оцениваемый уровень лицензирования...»

^C В своей работе доктор Джаммалво также процитировал Малкольма Гладвелла (книга «Outliers»), который привел много причин, что для того, чтобы стать «профессионально осведомленным» в чем-либо, человек должен был посвятить минимум 10000 часов серьезной, профессиональной работе.

^D В данный график мы не включили все сертификаты из работы доктора Джаммалво, так как они не появлялись в других работах и они сделали этот график более сложным для понимания. То, что мы не включили, было или рассмотрено в других работах, или ссылается на ряд сертификатов в области управления проектами.

^E Международная Ассоциация Управления Проектами это интеграция сильных национальных ассоциаций-членов, которая позволяет каждой стране-члену обеспечивать нужды местного рынка, во время сотрудничества в мировом масштабе. Такая структура позволяет модифицировать программы, как например, можно увидеть в IPMA Level D удовлетворяющей специфические локальные требования. Некоторые ассоциации-участницы, такие как GPM, IPMA-Germany предлагают более точный сертификат IPMA Level D, который бы имел успех в параметрах предпосылках и точности, использованных в данной статье.

^F PRINCE2 – это универсальная методология управления проектами разработанная OGC в Великобритании. Она обладает все более и более популярной программой сертификации, которая в настоящее время контролируется APM Group. Сертифицировано более миллиона практикующих в Великобритании, Европе и остальном мире по уровням Foundation и Practitioner.

^G PMBOK Guide, A Guide to the Project Management Body of Knowledge это систематика знаний, опубликованная Институтом Управления проектами в США. Вместе с исходной публикацией в 1996 году, это также является основой (вместе с другими источниками) для сертификата PMP (Project Management Professional) Института Управления Проектами.

^H С сайта the GAPPS, раздел *About us*: “The GAPPS, The Global Alliance for Project Performance Standards это уникальный альянс государства, частного бизнеса, профессиональных ассоциаций и учебных центров, работающих вместе, чтобы

всемирно развивать подходящие стандарты в области управления, основанные на компетенции. Смотрите: http://globalpmstandards.org/mgxroot/page_about_us.html

Веб-сайт the GAPPs,

http://globalpmstandards.org/mgxroot/page_mappings_of_global_standards.html

предлагает множество полезных ресурсов, включая две работы, использованные в статье. Для того чтобы просмотреть эти работы, нажмите *Click the Download* по ссылке выше. Затем введите ваше имя и email для доступа к результатам работы.