

УПРАВЛЕНИЕ ВЫПУСКНЫМИ ПРОЕКТАМИ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ

Современное бизнес-обучение претендует на то, чтобы быть «инкубатором инноваций». Многие программы долгосрочного бизнес-образования включают в себя работу над учебными проектами, так что внедрение проектных разработок в практику и деятельность корпораций должно становиться не исключением и удивительным артефактом образовательного процесса, а стандартной, типовой задачей. Поэтому базовым учебным процессом может становиться выбор–подготовка - защита и внедрение проектов. Все остальное: и лекции, и практикумы, и семинары, и стажировки – превращается в элементы образовательной инфраструктуры, которая призвана помочь слушателям разработать и внедрить лучший проект. Таким образом слушателям предоставляются все возможности для превращения учебных тем и дипломных работ в реальные рабочие проекты, которые будут иметь ценность для их компании и пройдут в ней этап внедрения.

Тем не менее, зачастую учебные проекты, выполненные в рамках бизнес-образования, представляют собой аттестационные работы, написанные формально и не всегда своими силами. Нередко сам образовательный процесс провоцирует такие негативные эффекты. Провозглашается, но целевым образом не организуется процесс «захвата» слушателем реальной, специфической корпоративной проблематики. Выбор темы выпускного проекта либо пускается на самотек, либо навязывается руководством. Научный руководитель проекта назначается образовательным учреждением и следит за тем, чтобы диплом соответствовал образовательным стандартам и был, как минимум, «читаем и понятен». Организационно-административная поддержка работы над проектом, поиск и получение корпоративной информации, а также решение многих других проблем, которые возникают «на реальном объекте», остается личным делом слушателя. Само собой разумеющимся является то, что сотрудник должен воспринимать свое обучение как награду и самоорганизовываться так, чтобы учеба не мешала работе и наоборот. То есть, проблема совмещения интенсивного обучения и реального рабочего процесса, которые часто взаимоисключают друг друга, даже не ставится. В связи с вышеперечисленными препятствиями, сложно ожидать от слушателей реальных проектов, готовых к внедрению.

Для полноценной подготовки реальных, самостоятельных, готовых к реализации выпускных проектов необходима постановка и решение нового класса задач, связанных с управлением проектами в образовательном процессе, а именно:

- Удержание проектов в целостной системе проблемного поля компании;
- Предъявление требований к проектам и критериев оценки;
- Выстраивание эффективного взаимодействия между исполнителями проектов и кураторами со стороны компании;
- Обеспечение перехода от «учебного» к «рабочему» проекту, имеющему заинтересованные стороны и перспективы внедрения внутри компании;
- Формирование мотивации к работе над проектами;
- Организация мероприятий по защите и оценке проектов с привлечением заинтересованных сторон;
- Встраивание процесса управления проектами в систему оценки эффективности обучения в целом.

По всей видимости, подойти к решению вышеперечисленных задач возможно в том случае, если процесс написания дипломных работ и руководства ими приобретет логику управления проектами.

Во-первых, каждая проектная разработка должна осуществляться в соответствии с паспортом проекта, который согласуется Заказчиком и разработчиком. Именно паспорт проекта является предметом переговоров сторон, отправной точкой для начала проектных изысканий и одним из ключевых оснований оценки. От качества проработки паспорта проекта, одинакового понимания его положений, во многом зависит успех самого проекта.

Во-вторых, любой проект предполагает необходимость координации многих процессов и ресурсов для достижения намеченных в паспорте проекта целей. Соответственно, должны быть созданы механизмы координации и управления проектными разработками, в том числе, процессом их последующего внедрения.

В-третьих, необходимость управления несколькими проектами одновременно, а также необходимость их сопоставления между собой и выбора лучших из них для инвестиций делает востребованным наличие единых стандартов, регламентирующих проектные разработки. Если паспорт проекта выполняет функцию нормирования содержания проекта, то стандарты, регламентирующие проектные разработки, нормируют (задают требования) процедуры получения и описания этого содержания.

Следование, как минимум, этим условиям (подготовка паспорта проекта, стандартизация проектных разработок, создание механизмов координации и управления проектными разработками) позволяет задать в образовательном пространстве собственно «проектное пространство». Только в нем возможно превращение «учебного» проекта в «рабочий». Только в нем исполнители проектов получают возможность сильно повысить свой управленческий уровень, статус и превратиться в менеджеров своих собственных проектов. Только так образование может обеспечить переход обучающегося от позиции любопытствующего потребителя к позиции ответственного субъекта деятельности.

Рассмотрим более подробно каждую из трех составляющих пространства проектных разработок.

Подготовка и согласование паспорта проекта

Паспорт проекта – это документ, который должен отразить или, точнее, интегрировать в себе профессиональные интересы слушателя; актуальное организационное проблемное поле и запросы руководства, которое должно будет стать Заказчиком тех или иных проектных разработок. Очевидно, что устойчивость здания и его высоту во многом определяет фундамент. Именно паспорт проекта является фундаментом дальнейших проектных разработок, именно в соответствии с этим документом слушатели организуют свою работу.

Утверждению паспортов проектов предшествует большая организационная и содержательная работа. Со слушателями проводится серия проблемно-аналитических семинаров, направленных на совместный анализ проблемного поля, выявления стратегических разрывов и производственных задач для компании в целом и профессионального направления в частности. По результатам таких мероприятий готовится аналитическая записка, которая становится одним из оснований для разработки паспорта проекта. Слушатели выбирают проблематику и намечают тезисы паспорта проекта, определяют план работ по подготовке выпускных проектов, анализируют реалистичность его осуществления с точки зрения времени, имеющихся ресурсов.

Наличие запроса со стороны ²руководства компании и заказчика

обучения на разработку проектов в рамках образовательного курса является одним из ключевых условий превращения учебных проектов в рабочие проекты. Поэтому очень важно, чтобы темы и обоснования проектов (паспорта проектов) проходили официальное утверждение внутри компании и курировались не только научными консультантами, но и кураторами со стороны компании, которые так или иначе в своей профессиональной деятельности связаны с тематикой разрабатываемого проекта. Именно для преодоления разрыва между образовательным процессом и практической деятельностью в рамках компании целесообразно создавать совет по управлению проектами (кураторский совет) и организовывать взаимодействие между ними и слушателями.

Механизмы управления проектными разработками

Разработка проекта в рамках учебного процесса – это многослойный процесс, требующий особых механизмов координации и управления.

Во-первых, не следует забывать, что разработчики выпускных проектов – это, с одной стороны, слушатели, которые повышают свою квалификацию, а, с другой стороны, они являются сотрудниками компании, на которых лежит ответственность за выполнение текущих рабочих задач. Слушателю, таким образом, приходится проявлять чудеса самоорганизации, чтобы эти два процесса (проектные разработки и текущая профессиональная деятельность) усиливали друг друга, а не работали на разрыв. Соответственно, механизмы координации и управления должны помогать слушателю совмещать эти два процесса.

Во-вторых, выпускные проекты и полученные результаты должны быть соотносимы (востребованы) с текущей корпоративной ситуацией. Как говорится, «Дорога ложка к обеду». Важно отметить, что темпы, с которыми развивается и преобразуется ситуация вокруг взятой к проектной разработке проблемы – очень высоки. В связи с этим, есть немалые риски того, что проектные разработки, начатые слушателем и сопровождаемые только научным руководителем со стороны образовательного учреждения, окажутся в итоге оторванными от организационной реальности. Таким образом, механизмы координации и управления должны обеспечивать обратную связь и содержательную синхронизацию проектных разработок в рамках учебного процесса с теми преобразованиями, которые имеют место быть в реальной организационной ситуации.

В-третьих, реалистичность выпускных проектов может начинать «конфликтовать» с их масштабом. Реалистичным может быть только тот проект, разработка и реализация которого в организационном смысле зависит только от самого слушателя. Если же масштаб проекта выходит за рамки имеющихся полномочий (требует доступа к определенной информации, требует необходимости взаимодействия с другими департаментами и т.д.), возникает необходимость в том, чтобы он (проект) был акцептован (имел организационную и административную поддержку) в виде соответствующих приказов, распоряжений, уведомлений и т.п.

Ответственность и возможности разработчиков проектов сильно увеличивается при назначении кураторов и создании Кураторского Совета, так как это означает не только мощную организационную поддержку со стороны кураторов, но и требования к актуальности проектов, их соответствию динамике и текущей ситуации в компании, а также контроль сроков выполнения работ и оценку профессионализма.

В системе управления выпускными проектами целесообразно задать несколько позиций, которые бы обеспечивали нацеленность и коррекцию проектных разработок.

Куратор проекта. Как уже отмечалось³ выше, в формировании выпускных

проектов как рабочих, немаловажна заинтересованность руководства компании. Поэтому необходимо, чтобы каждому учащемуся, помимо научного консультанта, назначался куратор со стороны компании, который так или иначе в своей профессиональной деятельности связан с тематикой разрабатываемого проекта. Куратор проекта – это позиция, которая призвана обеспечивать оперативную связь между слушателем и корпорацией, слушателем и Заказчиком. На куратора проекта может быть возложена ответственность, как минимум, за то, чтобы проектные разработки соответствовали текущей организационной ситуации; за то, чтобы слушатель в оперативном порядке мог подать запрос на административную и информационную поддержку и получить ее; за предоставление рекомендаций по совершенствованию проектов; за оценку допущений, предположений, рисков, сроков, необходимых для проекта ресурсов.

Заказчик проектных разработок. Любые проектные разработки имеют шанс быть продолженными после завершения обучения в том случае, если в компании существует прямой Заказчик на такую работу. Как правило, прямым заказчиком проектных разработок становится представитель департамента, который заказывает долгосрочное обучение. Например, заказчиком обучения может являться начальник управления персоналом корпорации, Заказчиком на проектные разработки – первый заместитель начальника управления, поскольку он ответственен за разработку и детализацию функциональной кадровой стратегии на ближайшие пять лет. В связи с этим, он заинтересован, чтобы слушатели по программе управления персоналом взяли на разработку те или иные проблемы и блоки, которые будут фигурировать в функциональной стратегии. Именно Заказчик проектных разработок должен иметь последнее слово при утверждении паспорта проекта. Кроме прямого заказчика – фигуры изначально заинтересованной в тех или иных проектных разработках – может появиться еще не один заказчик, который будет также заинтересован в подобных разработках.

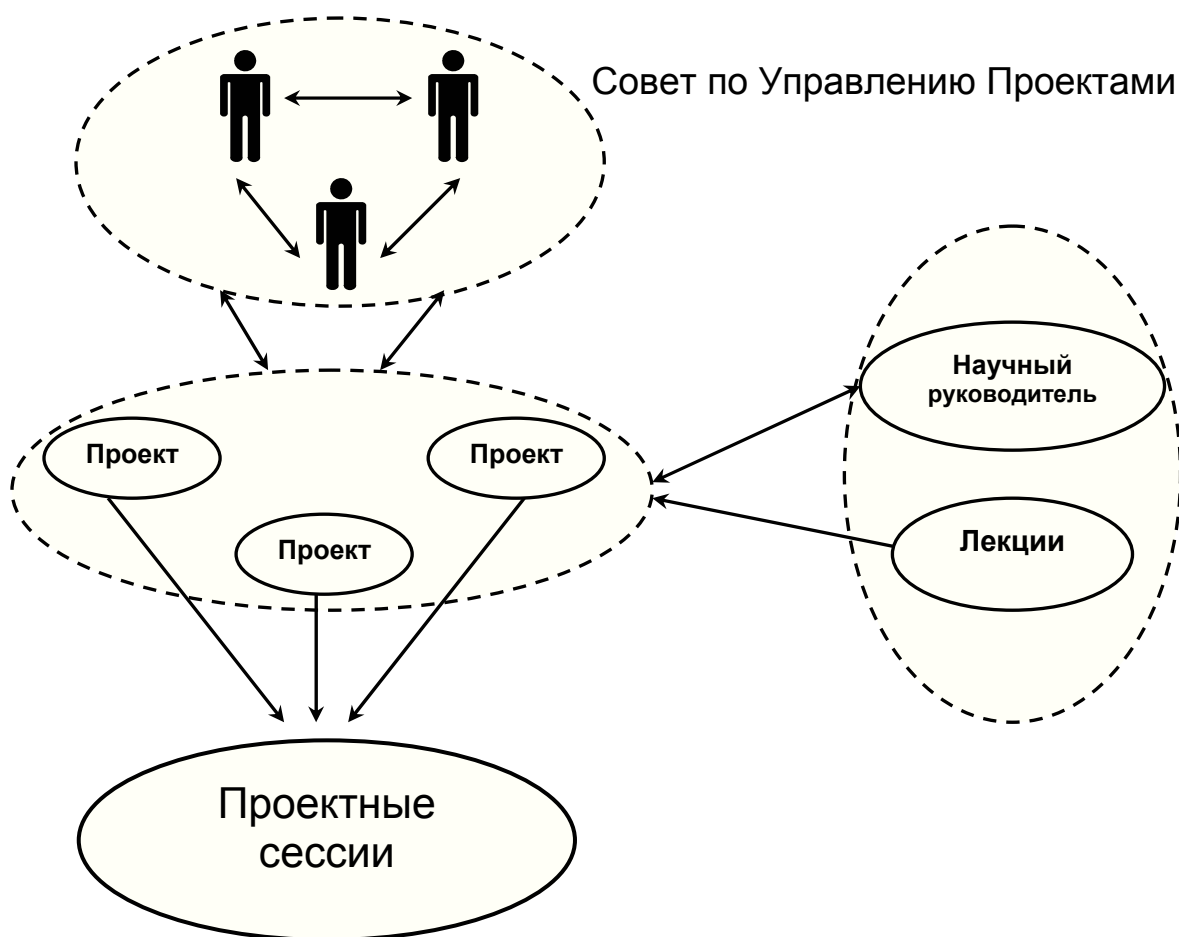
Научный консультант проекта. Традиционный аналог этой позиции – научный руководитель. Вместе с тем, позиция научного консультанта имеет несколько существенных особенностей, которые делают ее непохожей на свой традиционный аналог. Начнем с того, что НЕ целесообразно делать научному консультанту: оказывать влияние на выбор проблемы и темы проектных разработок; заботиться об актуальности и новизне работы; администрировать написание работы (соблюдение сроков, планов и т.п.). Научного консультанта целесообразно мыслить как «точку включения» слушателя в «знаниевую инфраструктуру». Он помогает слушателю сориентироваться во всем многообразии моделей, подходов, концепций (фундаментальных, прикладных, чисто практических), которые существуют в России и за рубежом по разрабатываемой в проекте проблематике. Иными словами, научный консультант включает слушателя в культурную профессиональную коммуникацию и учит его делать это впоследствии самостоятельно.

Организатор проектных разработок. Фигура, обеспечивающая как «замыкание в единую схему» всех позиций и участников процесса управления проектными разработками, так и коррекцию этой схемы в соответствии с текущей ситуацией. Основная зона ответственности – организация диалога между всеми позициями с целью создания условий для качественной проработки итоговых проектов и их реализации за рамками учебного процесса. Целесообразно, чтобы организатор проектных разработок сценарировал и модерировал: проектно-аналитические сессии со слушателями по разработке паспортов₄ проектов; диалоги с заинтересованными

сторонами по обсуждению и утверждению паспортов проектов; регулярные проектно-аналитические семинары со слушателями по обсуждению промежуточных результатов проектных разработок; экспертизу (разработку, согласование) стандартов и требований, предъявляемых кураторским советом к проектным разработкам; предзащиту и защиту выпускных проектов.

Совет по управлению проектами (Кураторский совет). Это коллективный орган, призванный: осуществлять нормирование проектной деятельности, формировать консолидированные запросы на предоставление информационно-административных и финансовых ресурсов для разработки и реализации выпускных проектов; организовывать конкурсы и проводить оценку защищаемых выпускных проектов; обеспечивать возможность последующего внедрения проектов в рамках деятельности компании; определять ключевые точки контроля реализации проектов. В состав совета целесообразно включить прямого Заказчика проектных разработок; кураторов проектов; организатора проектных разработок; представителя слушателей.

Тогда система управления выпускными проектами выглядит следующим образом:



Стандарты подготовки выпускных проектов

Очевидно, что процесс проектных разработок требует единого стандарта. В противном случае можно получить набор плохо соотносимых друг с другом работ с неконтролируемым результатом. С другой стороны, наличие стандарта будет исключать возможность разработки проектов, которые в него не вписываются. Например, если в качестве нормы задать необходимость апробирования на

практике проектных разработок, то выпускные работы, затрагивающие крупные объекты, написаны быть не смогут. Иллюстрацией этой нормы могут являться две темы проектных разработок. Первая тема: «Разработка методического пакета оценки социального интеллекта подчиненных для его использования руководителями первичных производственных коллективов (бригадиров, мастеров)». Эта методика может быть не только разработана, но и опробована в полной мере. Вторая тема: «Формирование внутрикорпоративного рынка труда». Очевидно, что в этом случае апробирование не возможно. Данный проект может быть только начат в рамках учебного процесса, его дальнейшая проработка и реализация требует гораздо большего времени, одобрения в высших эшелонах управления и немалых ресурсов. Отсюда возникает вопрос – могут ли такие проекты одновременно сосуществовать в рамках одной программы корпоративного обучения? Если «да», то как обеспечить нормирование и тех и других?

По всей видимости, ответ на этот вопрос лежит в самой логике процесса проектных разработок. В процессе разработки и внедрения каждый проект проходит как минимум четыре фазы: Проектный замысел; Закрепление в проектной документации; Пилотное внедрение; Массовизация. Соответственно, на защиту по результатам обучения может быть представлен проект, находящийся на любой из этих фаз, в зависимости от его масштаба, новизны, сложности, времени, необходимого на разработку. Таким образом, для каждой фазы целесообразно разработать свой стандарт и предъявлять его к выпускному проекту в соответствии с «защищаемой стадией». Если слушатель заявляет, что на защиту будет выноситься выпускной проект на фазе «Закрепление в проектной документации», то эта работа готовится и оценивается в соответствии со стандартами, предъявляемыми к этой фазе. Следует оговориться, что фаза массовизации проводится уже за рамками обучения, после проведения доработок проекта.

Кратко остановимся на описании каждой фазы и возможных результатах, предоставляемых на защиту, не останавливаясь на стандартах. Поскольку содержание стандартов во многом зависит от образовательной программы, внутри которой осуществляются проектные разработки, корпоративной нормативной базы (стандарты выпускных проектов должны быть гармонизированы с соответствующими корпоративными стандартами), интересов и требований непосредственного Заказчика проектных разработок.

- I. **Проектный замысел.** Суть этапа: Разработка модели, реализация которой позволит решить ту или иную проблему. Результатом является концепция, которая прошла обсуждение с заинтересованными сторонами. На защите этого этапа: представляется сама модель (концепция), обосновывается актуальность и значимость проекта, экономический эффект от реализации проекта, бюджет проекта; проводится оценка реалистичности (реализуемости) проекта и его соответствия проблеме.
- II. **Закрепление в проектной документации.** Любая корпорация имеет насыщенное нормативное пространство – множество инструкций, циркуляров, положений, регламентов, которые регламентируют многие процессы. Практически любой проект – это инновация, требующая преобразований в процессах, а так как они стандартизированы, то и коррекций, изменений в существующих стандартах, или порождение новых. Суть этапа: Подготовка проектов методик, регламентов, положений, программ, согласованных с проектным замыслом и размещение их в имеющемся нормативном пространстве корпорации. На защите этого этапа: обоснование разработанной проектной документации и ее

размещения в нормативном пространстве; тексты положений, регламентов, методик.

- III. **Пилотное внедрение.** Суть этапа: выбор пилотного полигона, проверка проекта практикой, оценка его эффективности, внесение изменений в проектный замысел, проектную документацию, в систему управления проектом. На защите этого этапа: представляется анализ результатов внедрения (успехи, проблемы); предложения по корректировке проекта (модели, документации, процесса внедрения); предложения к массовизации;
- IV. **Массовизация.** Суть этапа: Технологизация и обучение, создание механизма контроля.

Психологические грани управления выпускными проектами

Необходимо отметить, что осознание огромного потенциала выпускных проектов, их значимости для решения профессиональных проблем, приходит к обучающимся не сразу. Для этого необходимо проведение отдельных мероприятий. Выработке серьезного отношения и заинтересованности помогают специально разработанные проектные сессии, когда в рамках организованного коммуникативного пространства обсуждается продвижение работ по проектам, проводится критический разбор планов и наработок, даются рекомендации со стороны организаторов, коллег и научных руководителей. В частности, необходимость отстаивания своих позиций в условиях жесткой критики способствует как возникновению личностного отношения к проекту - продукту собственного интеллектуального труда, так и расширению управленческого и профессионального кругозора. На проектных сессиях обсуждаются способы, эффекты, а также сложности использования при разработке проектов полученного в образовательных курсах инструментария. Проекты в группе обычно укладываются в несколько тематических блоков и содержательно связаны друг с другом. Благодаря этому происходит активная коммуникация между обучающимися, обмен информацией, литературой, идеями и наработками, что способствует развитию групповых взаимоотношений. На проектных сессиях возникают продуктивные дискуссии, способствующие выработке комплексного видения проблем и сплочению группы.

При организации вышеописанных мероприятий результатом деятельности учебной группы может быть целостная проработка различных блоков стратегии компании или отдельных проблемных зон, а при последующем внедрении проекты могут быть объединены в Программы.

Стоит отдельно рассмотреть вопрос о мотивации работы над проектами, так как он не всегда однозначен. Зачастую позиция руководства заключается в том, что «важным элементом мотивации должно быть уже то, что сотрудников отправили на обучение за счет компании. Реализовав свой проект, они таким образом возвращают компании деньги, вложенные в обучение». Однако есть и другое мнение, отражающее обратную сторону медали: «Снижать мотивацию может то, что работа над проектом накладывает большую ответственность, но не входит в функциональные обязанности сотрудников и не оплачивается дополнительно, превращаясь в демотивацию. Решение этой проблемы в административной поддержке со стороны руководства».

По договоренности с руководством компании могут использоваться, например, следующие способы повышения мотивации и поощрения исполнителей проектов:

- Возможно обеспечение финансирования для наиболее сильных проектов;
- Может быть обеспечено включение исполнителей в различные Программы по результатам работы;

- Размещение аннотаций лучших проектов на корпоративном портале.
- Исполнители сильнейших проектов могут быть отправлены на стажировку за рубеж;
- Участие в различных мероприятиях компании – конференциях, семинарах, где выпускники могут быть экспертами по своей проблематике;
- Вручение авторам сильнейших проектов наград президентом компании;
- Автоматическое включение в Золотой Резерв компании.

Деятельность по сопровождению проектов продолжается в течение всего периода обучения вплоть до организации защиты проектов с приглашением кураторов проектов, ключевых лиц компании и бизнес-партнеров. Может быть разработано Положение о конкурсе выпускных проектов, по результатам которого поощряются авторы наиболее сильных и успешных проектов, и обеспечивается их дальнейшая доработка и внедрение в деятельность компании.

Таким образом, включение в образовательную программу системы управления проектами оказывает сильнейшее влияние на мотивацию сотрудников, проходящих обучение, и существенно повышает эффективность обучения в целом.

Отметим, что описанная в данной статье система управления проектами была успешно апробирована на базе Факультета Академических Программ Обучения Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ в рамках программы «Мастер делового администрирования» для руководителей ОАО «РЖД».