

Утверждаю
Генеральный директор АНО «ЦОРПУ»
Ким Ю.В.



Методика оценки
системы управления проектной деятельностью организаций
(основывающаяся на требованиях
российских или международных стандартов)
по модели ИСО «Проектный менеджмент» (ИСО ПМ)

В основе системы добровольной сертификации систем управления проектной деятельностью, которую разработала АНО ЦОРПУ и зарегистрировала в Росстандарте, лежит модель оценки ИСО ПМ в составе основных элементов, представленных на рисунке ниже.



Рис.1

Оценка осуществляется на соответствие требованиям следующих национальных и международных стандартов:

ГОСТ Р 58184 – 2018 Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения;

ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 Руководство по проектному менеджменту;

ГОСТ Р 54869 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом;

ГОСТ Р 54870 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов;

ГОСТ Р 54871 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой;

ISO 21503 «Project, programme and portfolio management -- Guidance on programme management»;

ISO 21504 «Project, programme and portfolio management -- Guidance on portfolio management»;

ISO 21505 «Project, programme and portfolio management -- Guidance on governance».

Предусматривается оценка следующих основных и вспомогательных элементов системы управления проектной деятельностью:

- организационных структур системы менеджмента проектной деятельности
- персонала системы менеджмента проектной деятельности
- процессов системы менеджмента проектной деятельности
- системы обеспечения компетентности персонала
- системы проектной мотивации персонала
- системы поддержки и развития проектной деятельности.

В основе методики оценки лежит концепция 4 классов компетентности организации в области проектного управления: «эксклюзивное управление», «практичное управление», «технологичное управление» и «адаптивное управление», отраженные на рис. 2



Рис. 2

Признаки указанных 4 классов компетентности организации в области проектной деятельности приводятся ниже (более высокий уровень зрелости предполагает выполнение метрик нижних уровней):

4-й класс «Эксклюзивное управление»: частично регламентированы отдельные процессы управления, эффективность проектного управления зависит от компетентности руководителей проектов, применяются уникальные лучшие практики и инструменты управления. Структура взаимодействия по процессам неполная. Контролируются ключевые проекты.

3-й класс «Практичное управление»: процессы управления в большинстве стандартизированы (регламентированы), создана структура выполнения процессов. Осуществляется функциональная поддержка проектной деятельности. Обеспечивается согласованность структур. Создан Центр компетентности, проектный персонал обучается процессам. Руководство контролирует результаты выполнения проектов в соответствии с планами.

2-й класс «Технологичное управление»: все процессы управления проектами, программами и портфелями стандартизированы (регламентированы), в составе нормативной базы разработан технологический слой (методики и инструкции выполнения отдельных операций). Обеспечивается согласованность процессов. Управление ресурсами обеспечивает потребности проектов, программ и портфелей. Проектный персонал прошел тренинги и уверенно выполняет процессы в соответствии с принятой технологией управления, компетентность персонала соответствует требованиям СУПД. Регламентирован и выполняется регулярный контроль качества выполнения процессов. Оценивается соответствие результатов проектов целевым показателям стратегии развития организации. Есть опыт оптимизации отдельных элементов СУПД.

1-й (наивысший) класс «Адаптивное управление»: установлена процедура и существует практика адаптации стандартизированных процессов управления проектами (в соответствии с их целями, условиями реализации и факторами сложности) для достижения эффективности проектного управления. В соответствии с принятой технологией между всеми участниками процессов (проектными командами, службами функциональной поддержки и внешними организациями) выполняются оптимальные коммуникации. Обеспечивается согласованность проектных культур. Руководство активно поддерживает применение проектной технологии, формирование отчетности в ИСУП, оценивает ее результативность. Разработана Модель эффективности проектной деятельности, применяется в оценке и мотивации руководства и проектного персонала. В части проектной

деятельности организация обеспечивает баланс между эффективностью и устойчивым развитием. В соответствии со стратегией организации разработано Видение целевого состояния СУПД, стратегия ее развития и дорожные карты. Заинтересованные стороны регулярно оценивают соответствие текущего состояния СУПД целевому и определяют требования к СУПД. Проектный персонал знает и умеет применять ключевые показатели компетентности и критерии оценки по процессам, оценивать и анализировать эффективность применения элемента компетентности, значение критерия оценки, интерпретировать результаты процесса, владеет приемами комбинирования составляющих элементов компетентности (синтезом). Создана среда и структура постоянного развития процессов и повышения эффективности проектного управления, механизм обратной связи, система внедрения изменений и интеграции новых элементов с другими элементами и системами менеджмента организации.

Метрики зрелости системы управления проектной деятельностью приведены в таблице 1 (ниже).

Оценка уровня развития системы управления проектной деятельностью организации выполняется по 3 блокам:

- Общее руководство проектной деятельностью (система поддержки и развития проектной деятельности);
- Управление реализацией проектов и программ;
- Обеспечивающие элементы проектного управления.

Данные блоки включают следующие критерии оценки:

- Оценка по блоку «Общее руководство проектной деятельностью (Система поддержки и развития проектной деятельности)»:
 - Стратегическое управление проектной деятельностью
 - Лидерство
 - Политика, стандарты, нормативно-регламентные документы
 - Взаимодействие с другими системами менеджмента компании
 - Проектная культура
 - Аудит и развитие системы управления проектами
- Оценка по блоку «Управление реализацией проектов и программ»:
 - Организационная структура управления
 - Проектный персонал
 - Процессы системы менеджмента проектной деятельности:
 - Процессы управления проектами
 - Управление интеграцией
 - Управление заинтересованными сторонами
 - Управление содержанием

- Управление сроками
- Управление стоимостью
- Управление ресурсами
- Управление рисками
- Управление качеством
- Управление закупками
- Управление коммуникациями
- Процессы управления программами
- Процессы управления портфелями программ и проектов
- Оценка по блоку обеспечивающих (вспомогательных) элементов проектного управления:
 - Система развития компетенций персонала
 - Система мотивации персонала
 - Информационная система управления проектной деятельностью

Итоговый отчет о результатах оценки системы управления проектной деятельностью формируется по указанной выше структуре блоков и критериев оценки (элементам системы). По всем элементам системы проектного управления определяются сильные стороны и области улучшений.

Ассессоры в ходе оценки применяют следующие инструменты (закрытая часть методики):

- Базы вопросов, раскрывающих критерии оценки
- Шкалы оценки по критериям
- Тематический перечень для подбора документов по СУП Заказчика
- Технология анализа документов
- Инструмент ассессора для проведения интервью
- Инструмент ассессора для обработки результатов оценки
- Шаблон Итогового отчета о результатах оценки системы управления проектной деятельностью

По результатам оценки/ аудита и сертификации Заказчику предоставляется Отчет, в котором проводится анализ и оценка по следующим блокам и элементам системы проектного управления:

По всем элементам системы проектного управления определяются сильные стороны и области улучшений.

Метрики зрелости системы управления проектной деятельностью

Таблица 1

| | Сертификационные классы | | | |
|--|---|--|---|--|
| | Оценочный класс 4 класс ЭКСКЛЮЗИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ | 3 класс ПРАКТИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ | 2 класс ТЕХНОЛОГИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ | 1 класс (наивысший) АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ |
| Предметность метрик | Метрики оценки | | | |
| Стандартизация и регламентация процессов | Отдельные процессы частично регламентированы | Процессы в большинстве стандартизованы (регламентированы) | Все процессы стандартизованы (регламентированы) | Есть процедура и практика адаптации стандартизованных процессов |
| Субъектная структура процессов | Структура взаимодействия по процессам неполная. Слабая матрица, функциональная помощь оказывается по запросу | Создана структура выполнения процессов | По субъектной структуре в составе нормативной базы разработан технологический слой (методики и инструкции выполнения соответствующих операций каждым участником процесса). | Коммуникации выполняются в соответствии с принятой технологией между всеми участниками процессов (проектных команд, служб функциональной поддержки и внешних организаций) |
| Выполнение процессов: компетентность персонала и технологическая зрелость | Хорошо процессы выполняются отдельными профессионалами (в основном компетентными руководителями отдельных проектов). Используются индивидуальные инструменты (информационные средства, шаблоны, приемы), есть уникальные эффективные практики | Есть Центр компетентности. Персонал обучается процессам. Есть владельцы процессов (лучшие практики). Есть внутренний аутсорсинг, трекинг. Осуществляется функциональная поддержка проектной деятельности | Технологическая зрелость (проектный персонал прошел тренинги и уверенно выполняет процессы в соответствии с принятой технологией). Применяется Модель компетентности, компетентность персонала соответствует требованиям СУПД. По отдельным процессам применяются информационные инструменты. | Применяется Модель сложности управления проектами. Технологичность обеспечивается внедренной Интегрированной информационной СУП, в которой реализовано разумное большинство стандартизованных процессов. Актуальность и качество данных в системе подтверждается. Руководство формирует отчеты в системе |
| Контроль качества процессов | Состав и формат рабочих документов по управлению проектами не стандартен. | Выполнение большинства процессов подтверждено артефактами (рабочими документами). Контроль качества выполнения процессов осуществляется в виде экспертизы качества рабочих документов при вынесения их на рассмотрение руководством по Точкам принятия решений по проекту (ТПР). | Регламентирован и выполняется регулярный контроль качества выполнения процессов. Разработаны инструменты контроля (чек-листы, методики проверки и т.п.). Результаты контроля учитываются в системе поощрения, осуществляется управление несоответствиям. Руководство мотивировано на поддержку и применение проектной технологии. | Регламентирован и выполняется регулярный контроль качества выполнения процессов, с применением метрик по критериям оценки. Руководство активно поддерживает применение проектной технологии и оценивает ее результативность. |
| Согласованность | | Обеспечивается согласованность структур | Обеспечивается согласованность процессов | Обеспечивается согласованность культур |
| Результативность и эффективность проектной деятельности, оптимизация и непрерывное совершенствование управления | Контролируются ключевые проекты. Результаты проектов предсказуемы. | Руководство контролирует результаты выполнения проектов в соответствии с планами. | Оценивается соответствие результатов проектов целевым показателям стратегии развития организации | Разработана Модель эффективности проектной деятельности, применяется в оценке и мотивации руководства и проектного персонала |
| | | | | Есть видение целевого состояния СУПД, стратегия и дорожные карты развития |
| | | | | Заинтересованные стороны регулярно оценивают эффективность системы проектного управления, соответствие текущего состояния СУПД целевому и определяют требования к СУПД |
| | | | Определены ключевые параметры компетентности и критерии оценки по процессам | Проектный персонал знает и умеет применять ключевые показатели компетентности и критерии оценки по процессам, оценивать и анализировать эффективность применения элемента компетентности, значение критерия оценки, интерпретировать результаты процесса |
| | | | У участников процессов есть навыки анализа отдельных элементов процессов | Проектный персонал владеет приемами комбинирования составляющих элементов компетентности (синтеза) |
| | | | Есть опыт оптимизации отдельных элементов СУПД | Создана среда и структура постоянного развития процессов и повышения эффективности проектного управления, механизм обратной связи |
| | | | | Все участники проектной деятельности мотивированы и вовлечены в непрерывное совершенствование СУПД. Создан механизм внедрения изменений и интеграции новых элементов СУПД с остальными |