

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

Опыт передовых проектно-ориентированных организаций

Асессоры конкурса в рамках форума ДВФО «Государственное управление. PROлюдей – 2021»



Трубицын Юрий
Управляющий партнер
ГК «Проектная практика»
Вице-президент Ассоциации Управления
проектами COBHET
www.pmpractice.ru



Дубовик Михаил
Исполнительный директор
учебно-консультационного центра
«Проектная практика»
www.pmpractice.ru



Ким Юрий
Генеральный директор АНО «Центр
оценки и развития проектного
управления»
www.isopm.ru



Шестопалов Павел
Советник руководителя Аналитического
центра при Правительстве Российской
Федерации



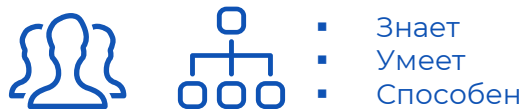
Винокуров Илья
Начальник Управления проектного
менеджмента в государственном секторе
Аналитического центра при Правительстве РФ

Еще примеры лучших практик



Элементы системы оценки и развития проектных компетенций

Модель проектных компетенций



Проектные роли, перечень компетенций, уровень владения. Для каждой проектной роли определены компетенции

Разрабатывается организацией самостоятельно или принимается «с рынка» готовая модель

Задаем требования к компетенциям

Система оценки проектных компетенций



Набор решений, позволяющих оценить проектную компетентность участника проекта в т.ч. инструменты проведения ассессмента: тесты, кейсы, интервью, ИТ решения для тестирования др.

Узнаем кто что знает и умеет или НЕ знает и НЕ умеет

Каталог развивающих действий



Реестр мероприятий, рекомендуемых для развития проектных компетенций. Каталог курсов, литературы, развивающих действий (семинары, вебинары, коучинг / наставничество) для разных компетенций

Можем рекомендовать, как развивать слабые компетенции. Формируем план развития

Развивающие мероприятия



Обучающие курсы, проводимые для развития проектных компетенций
Иные организационные решения, применяемые для развития проектных компетенций

Развиваем слабые компетенции

Масштаб обучения расширяется

Изменения требуют больше проектов. Больше проектов – больше компетентных специалистов.



2015



2020

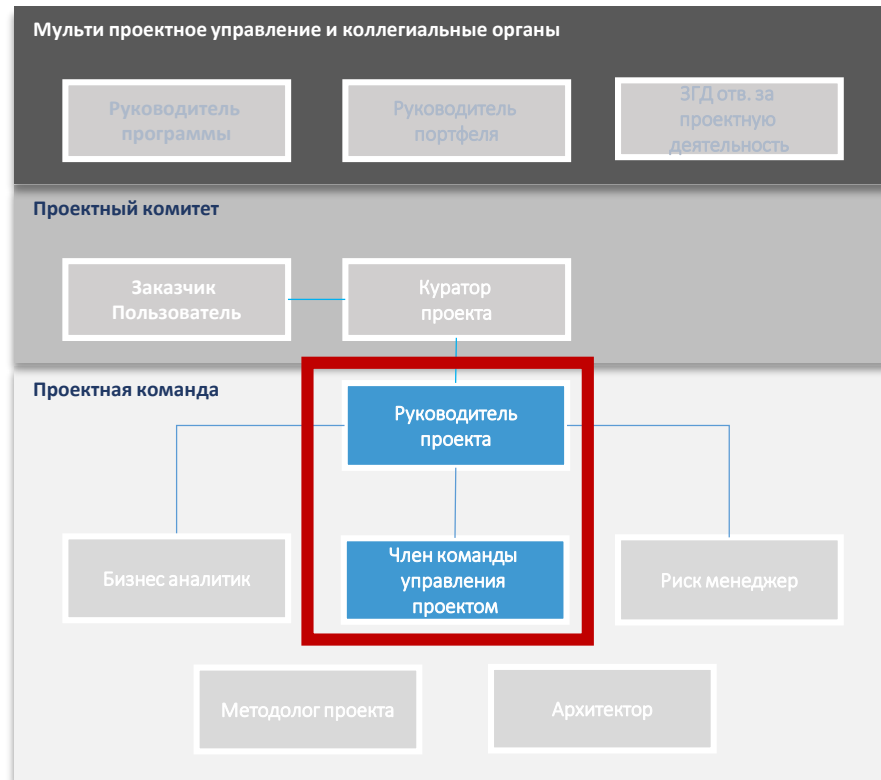
Доля людей, вовлеченных в проектное управление в организациях растет.

Даже если вы не проектно-ориентированная организация, доля специалистов вовлеченных в проекты может достигать

80 % от всего штата

Фокус обучения расширяется

Если ранее в обучении в основном делался упор на РП и команду управления проектами, то теперь перечень обучаемых участников проектов и их ролей расширяется



2015

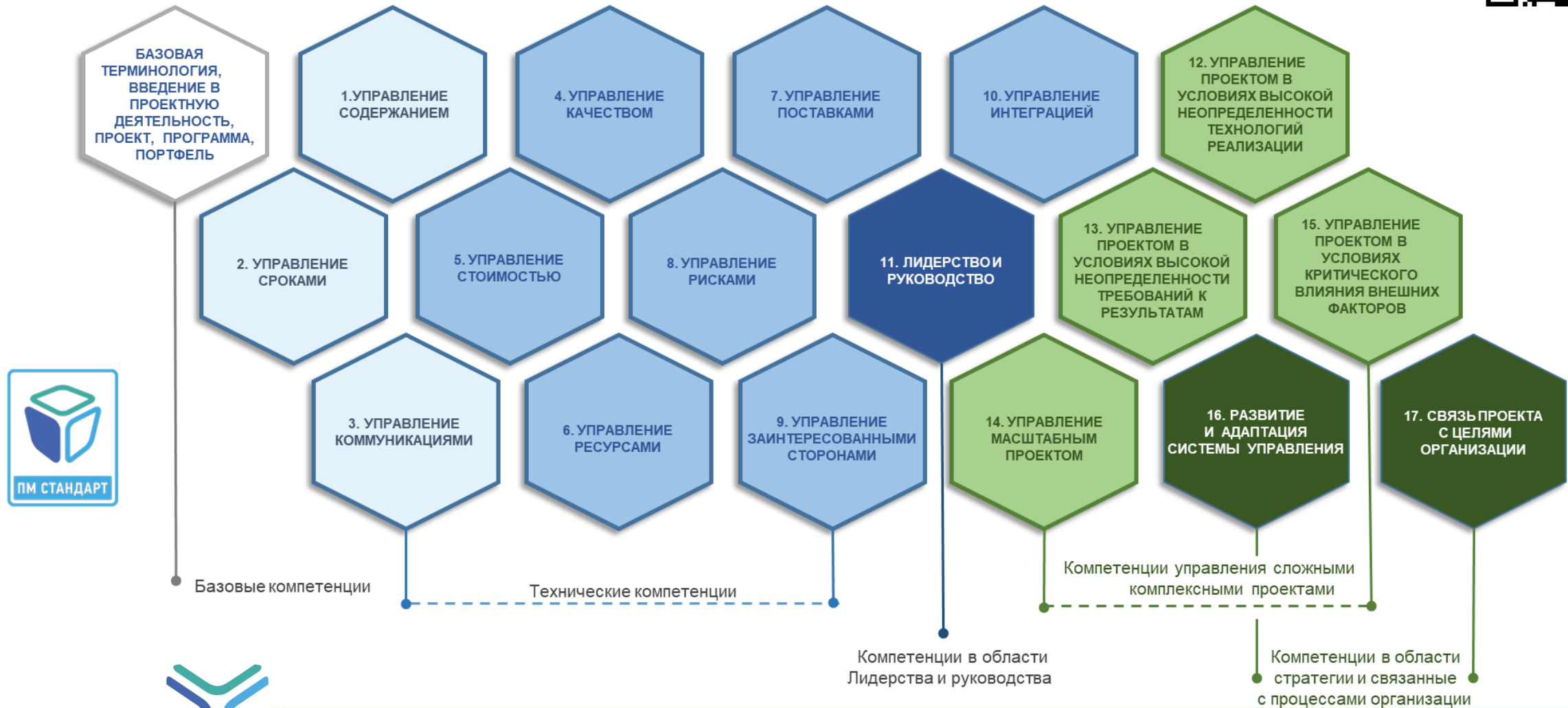


2020

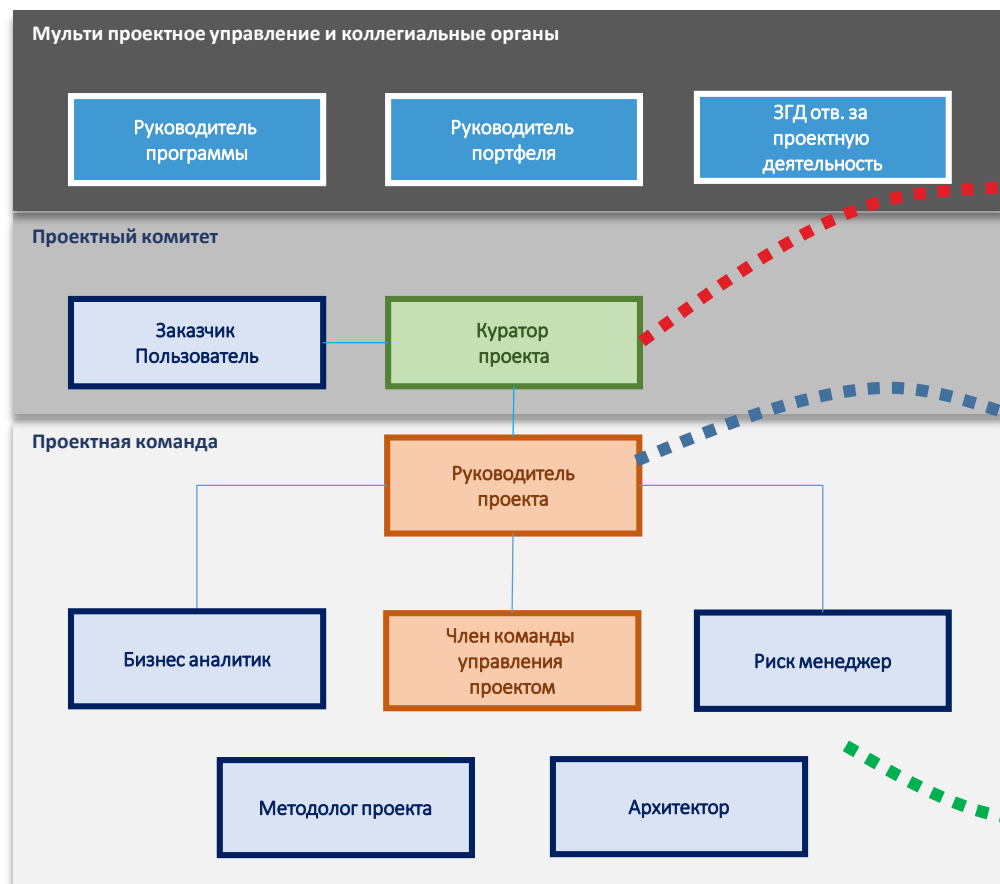


Модель проектных компетенций

организации берут за основу для применения



Способ обучения в соответствии с ролью



Не более 8 часов.

Оценка с помощью кейсов или интервью или деловые игры.

3-4 дня. Модульная программа.

Очно или Онлайн. Практикум.

Оценка с помощью тестов или открытых вопросов

Онлайн. Видео-лекции.

Возможно с домашним заданием.

Оценка с помощью тестов.

Если хотим изменить поведение



Краткосрочный: 1 неделя

Среднесрочный: 1 модуль | 1 месяц | отработка в практике выделенных тем

Долгосрочный: «Школа Управления Проектами». Несколько модулей. Комплексная подготовка команд.



Оценивать компетенции ДО, ПОСЛЕ, ВО ВРЕМЯ

Система оценки персонала в области проектного управления

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ОБ ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Москва, 2021 | www.isopm.ru

Индивидуальный аналитический отчет об оценке компетенций

Таблица 1. Результаты освоения компетенций базового уровня

№	Компетенция	Результат участия	Сертификационный уровень
1	Базовая терминология	100,00%	70%
2	Введение в проектурную деятельность	64,30%	70%
3	Управление программой	57,10%	70%
4	Управление проектом	50,00%	70%
Среднее значение для компетенций базового уровня		67,9%	70%

Индивидуальный аналитический отчет об оценке компетенций

Таблица 1. Результаты освоения компетенций расширенного уровня

№	Компетенция	Результат участия	Сертификационный уровень
1	Управление интеграцией	77,80%	70%
2	Управление заинтересованными сторонами	86,80%	70%
3	Управление содержанием	100,00%	70%
4	Управление временем	100,00%	70%
5	Управление рисками	50,00%	70%
6	Управление ресурсами	77,80%	70%
7	Управление качеством	50,00%	70%
8	Управление поставками	75,00%	70%
9	Управление коммуникациями	86,80%	70%
10	Управление финансами	60,00%	70%
Среднее значение для компетенций расширенного уровня		78,9%	70%

Индивидуальный аналитический отчет об оценке компетенций

2. Выводы по компетенциям специалиста в области руководства проектами и рекомендация по их повышению

Исходные данные подтверждают оценки, полученные по итогам теста компетенций базового уровня и расширенного уровня.

Опыт и компетенции

Может организовать работу, которая будет поставлена перед ним. Основная задача - управление проектом. Глубина понимания и знание терминологии. Опыт работы в проектной области. Для формирования навыков работы с заинтересованными сторонами, необходим опыт работы в проектной области. Опыт работы в проектной области. Опыт работы в проектной области.

Использование инструментов управления проектами

Может организовать работу, которая будет поставлена перед ним. Основная задача - управление проектом. Глубина понимания и знание терминологии. Опыт работы в проектной области. Для формирования навыков работы с заинтересованными сторонами, необходим опыт работы в проектной области. Опыт работы в проектной области.

Лидерство и коммуникация

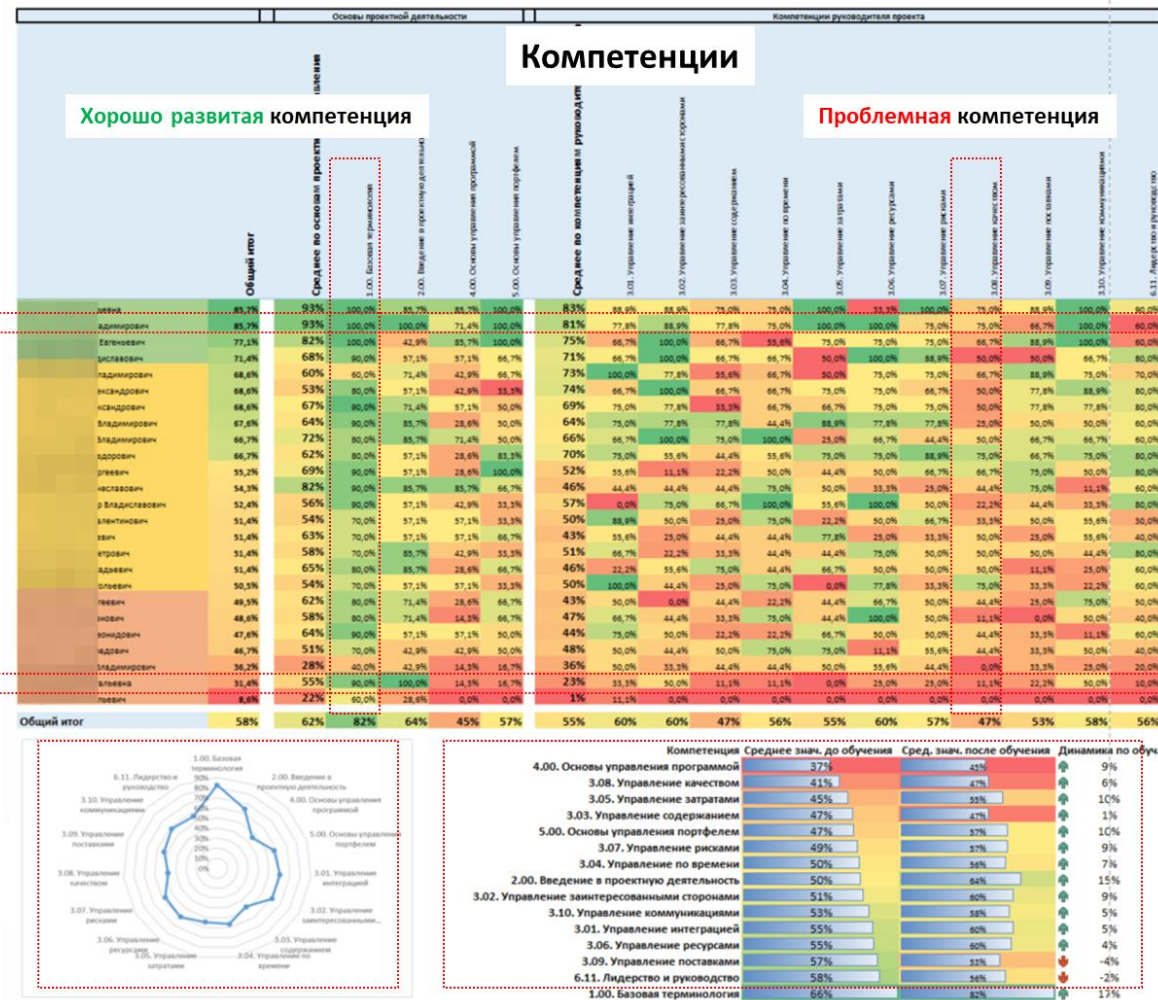
Может организовать работу, которая будет поставлена перед ним. Основная задача - управление проектом. Глубина понимания и знание терминологии. Опыт работы в проектной области. Для формирования навыков работы с заинтересованными сторонами, необходим опыт работы в проектной области. Опыт работы в проектной области.

Сильный кандидат

Кандидаты

Слабый кандидат

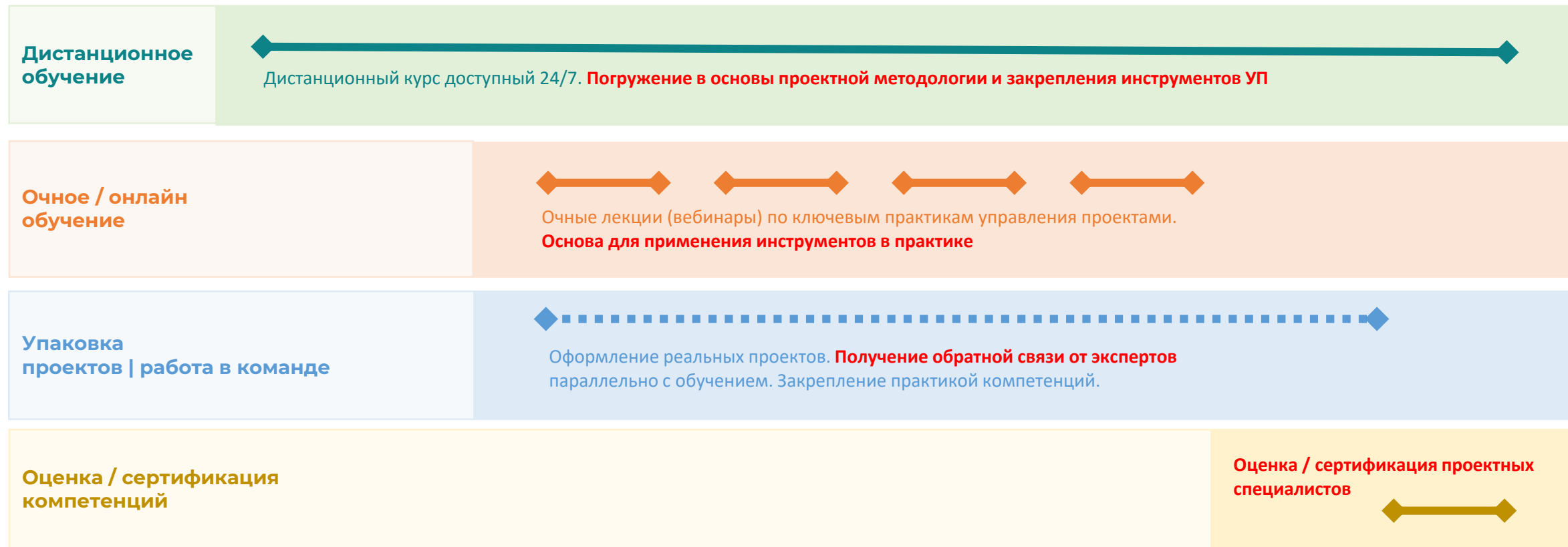
Групповой профиль





Развитие проектных специалистов с использованием смешанных форматов обучения

Кейс Ленинградская область или Школа Управления Проектами



Формирование проектной команды для развития региона

Кейс Сахалинская область

Видео тут



Март 2020 г.

- ✓ Открыт сертификационный центр на базе СахГУ и АНО «ЦОРПУ»
- ✓ Обучение на базовом курсе – 73 чел



Июнь 2020 г.

- ✓ Обучение на верхнем уровне – Координатор проекта
- ✓ Сертификация 1-го потока (база) – 73 чел
- ✓ Итог: подготовлена основа для успешной организации проектной деятельности в Сахалинской области



Октябрь 2020 г.

- ✓ Сертификация 2-го потока (база) – 60 чел
- ✓ Сертификация Координаторов проектов – 5 чел
- ✓ Итог: создана структура Департамента проектного управления правительства Сахалинской области



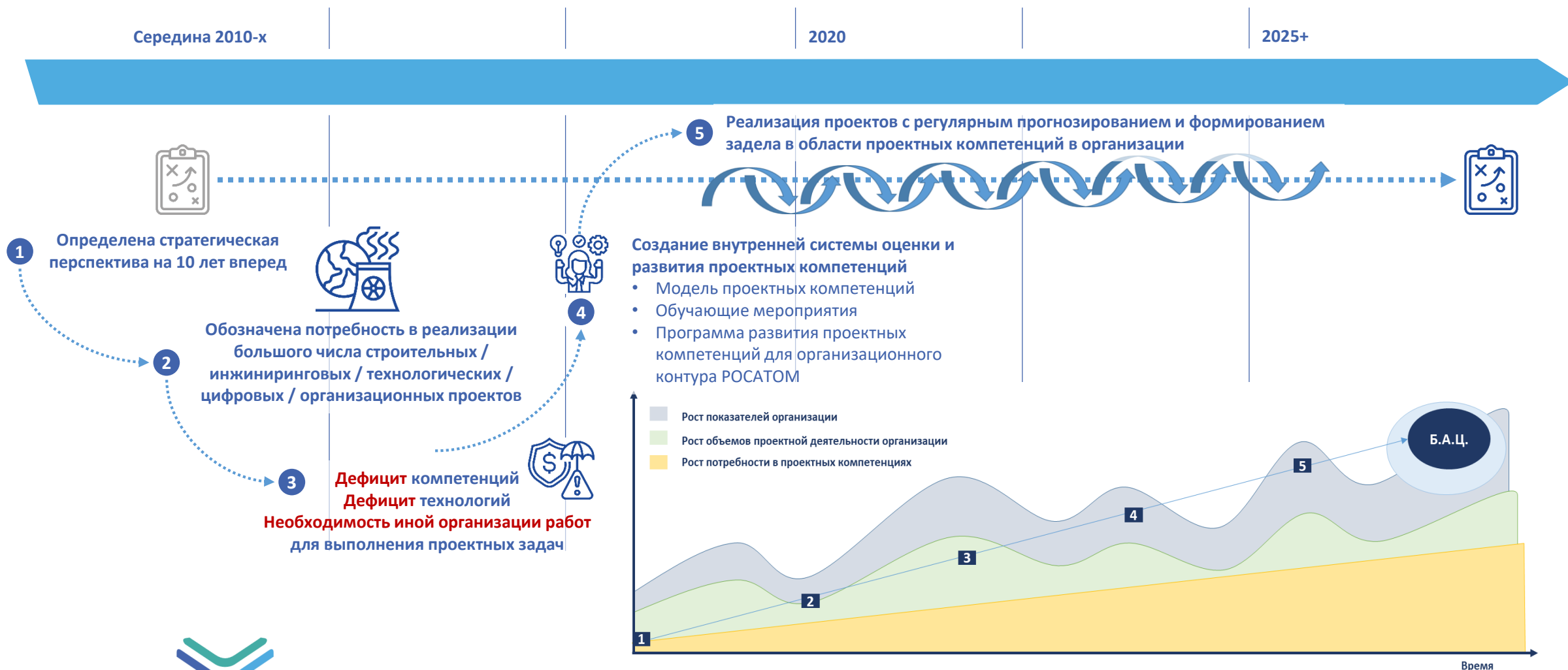
Декабрь 2020 г.

- ✓ Сертификация 3-го потока (база) - 81 чел
- ✓ Итог: создан кадровый резерв в органах власти Сахалинской области

Кейс тут



Кейс ГК «Росатом»



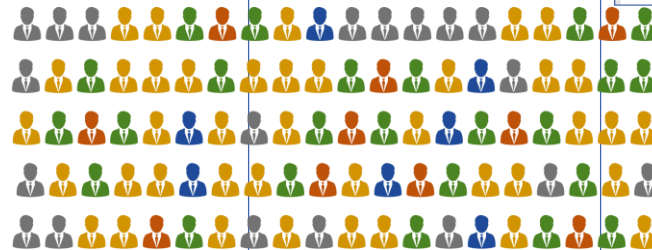
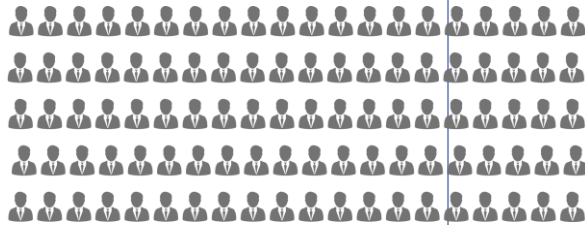


Кейс ОЦО «Норильский Никель» (1/2)

2018 г.

2019 г.

2020 г.



- У нас 30+ проектных специалистов и руководителей – кажется они все по разному управляют проектами
 - Необходимо провести обучение – как повысить его эффективность?
- Проведение оценки проектных компетенций: анализ опыта, оценка компетенций, интервью по опыту и практике использования инструментов УП
 - Выделение сильных экспертов и слабых специалистов.

Индивидуальный анализ результатов тестирования

1. Общие сведения

Общие сведения о проведении индивидуального тестирования

Тест: Оценка руководителей проектов ООО «НАВАННИЕ КОМПАНИИ»

Участник: Петров Пётр Петрович

Логин: 034601@nnc.ru

Дата проведения: 12 апреля 2018, 14:14 - 17:44

Время прохождения: 3 x 30 мин

Центр тестирования: Сертификация и оценка проектного персонала

Результат (общий балл): 81,5 из 105 / 77,6%

Таблица результатов тестирования:

№	Компетенция	Результат участника	Среднее значение	Максимум группы	Максимум уровня
1	Управление организацией	80,0%	79,2%	100,0%	100,0%
2	Управление взаимодействием с заказчиком	80,0%	79,2%	100,0%	100,0%
3	Управление содержанием	80,0%	79,2%	100,0%	100,0%
4	Управление на уровне	70,0%	76,3%	100,0%	100,0%
5	Управление ресурсами	80,0%	74,8%	100,0%	100,0%
6	Управление рисками	80,0%	78,6%	100,0%	100,0%
7	Управление качеством	80,0%	78,6%	100,0%	100,0%
8	Управление поставками	80,0%	74,8%	100,0%	100,0%
9	Управление коммуникациями	80,0%	74,8%	100,0%	100,0%
10	Управление финансами	80,0%	74,8%	100,0%	100,0%
11	Лидерство и развитие	80,0%	74,8%	100,0%	100,0%
12	Среднее значение по компетенциям	81,5%	77,6%	100,0%	100,0%

2. Выводы по компетенциям специалиста в области руководства проектами и рекомендации по их повышению

Ключевые рекомендации:

- Через 12 недель практики вернуться к вопросу оценки компетенций, рекомендовать пройти обучение и сертификацию на уровень СП2 (улучшить проектную позицию и компетенции по модели компетенций ПМ СТАНДАРТ)
- Продолжить использовать накопленные знания и навыки для обогащения внутренней методологии КОМПАНИИ новейшей практикой и опытом. Рекомендуются курсы по внедрению инструментов проектной деятельности, изучение инструментов управления комплексными проектами, модели управленческой культуры.
- Может выступить в качестве эксперта семинара, вебинара, делиться опытом реализации проекта с коллегами, вести мастер-классы в других компаниях, рассказывать про опыт применения инструментов управления проектами в других проектах - много желающих.

График: Average result of successful answers (by competency,%)

Хороший и отличный уровень знаний: 74%, 66%, 62%, 69%, 67%, 66%, 60%, 59%, 56%, 71%, 60%, 87%, 73%, 56%, 57%

Удовлетворительный уровень знаний: [Data points visible in chart]

Уровень знаний границе с «красной зоной»: [Data points visible in chart]

Красным цветом продемонстрирован посредственный уровень знаний удовлетворительный: [Data points visible in chart]

Результаты оценки проектных компетенций (РП)

Высокий уровень компетенций | Средний уровень компетенций | Низкий уровень компетенций

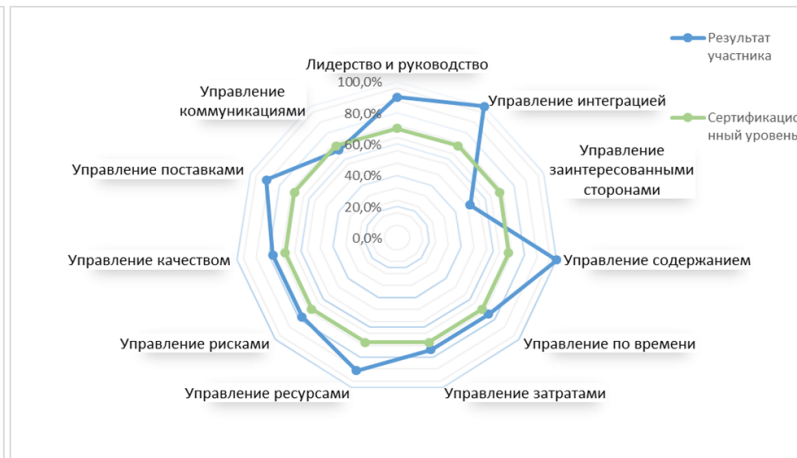
Кейс ОЦО «Норильский Никель» (2/2)

Кого вы назначите руководителем проекта?

Кандидат 1



Кандидат 2



Кандидат 3 2018



Кандидат 3 2020



Обсудим ваш проект?

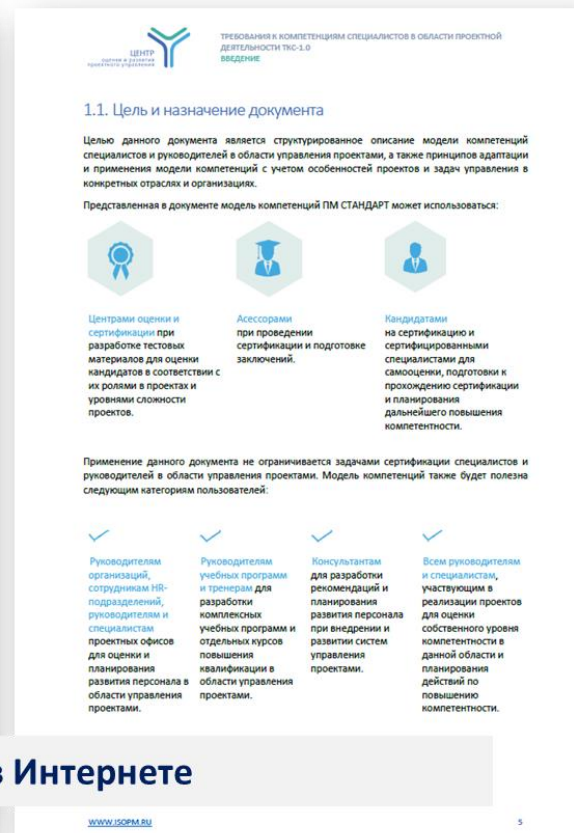
Напишите или позвоните нам

Тел./факс: +7(495) 114-53-77

E-mail: info@isopm.ru

ЧТОБЫ ОБЛЕГЧИТЬ ВАШ ПУТЬ

ОЗНАКОМИТЬСЯ https://www.isopm.ru/download/TKS1-02_2018.pdf



Требования к компетентности специалистов ТКС-1 доступны для скачивания в Интернете

Остались вопросы?

Напишите или позвоните нам

Тел./факс: +7(495) 114-53-77

E-mail: info@isopm.ru