

Система оценки персонала  
в области проектного управления

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ  
АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ  
ОБ ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ  
В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ

Фамилия Имя Отчество  
<Наименование организации>

## 1. Общие сведения

Программа оценки специалиста в области проектного управления включает следующие элементы:

- анкета по опыту проектной деятельности;
- тестирование по областям знаний базового уровня и по компетенциям руководителя проекта;
- интервью с ассессорами ЦОРПУ.

Заключение об опыте сформировано на основе анкеты, заполненной участником оценки. Проверка данных из анкет на полноту и достоверность не предусматривалась оценочными процедурами.

Общие сведения об опыте сотрудника:

- Опыт участия в проектной деятельности (общий стаж) – **42 мес.**;
- Начало стажа в проектной деятельности – с **2014 г.**;
- Опыт управления проектами в роли руководителя – **13 мес.**;
- Опыт управления проектами повышенного уровня сложности – **13 мес.**;

Тестирование по областям знаний и компетенциям содержит:

- **75** закрытых вопросов с возможностью комментирования;
- **6** открытых вопросов, предусматривающих развернутые ответы (эссе);
- **105** максимальное количество баллов;
- **3 часа** установленный лимит времени для тестирования.

**70%** правильных ответов – это **сертификационный уровень** системы добровольной сертификации ПМ СТАНДАРТ.

При выполнении этого критерия – 70% и более правильных ответов – кандидат получает сертификат.

Таблица 1 Общие сведения

Тест	Оценка руководителей проектов <Наименование организации>
Участник	ФИО
Логин	
Дата прохождения	20 апреля 2020, 14:16 - 17:08
Время прохождения	2 ч 52 мин
Центр тестирования	АНО «ЦОРПУ»
<b>Результат (общий балл)</b>	<b>83,5 из 105 / 79,5%</b>

Таблица 2 Результаты кандидата по всем компетенциям

№	Шкала и диапазон оценок		Результат кандидата		
			Среднее по базовому уровню и уровню РП	Среднее по компетенциям Базового уровня	Среднее по компетенциям Руководителя проекта
1	Плохо	0 – 45%			
2	Базовый	45 – 60 %			
3	Приемлемо	60 – 70 %		67,90%	
4	Хорошо	70 – 85 %	73,40%		78,90%
5	Отлично	85 – 100%			

Таблица 3 Результаты кандидата по компетенциям Базового уровня

№	Компетенция	Результат участника	Сертификационный уровень
1	Базовая терминология	80,0%	70%
2	Введение в проектную деятельность	71,4%	70%
3	Основы управления программой	85,7%	70%
4	Основы управления портфелем	50,0%	70%
<b>Среднее значение для компетенций Базового уровня</b>		<b>71,8%</b>	<b>70%</b>

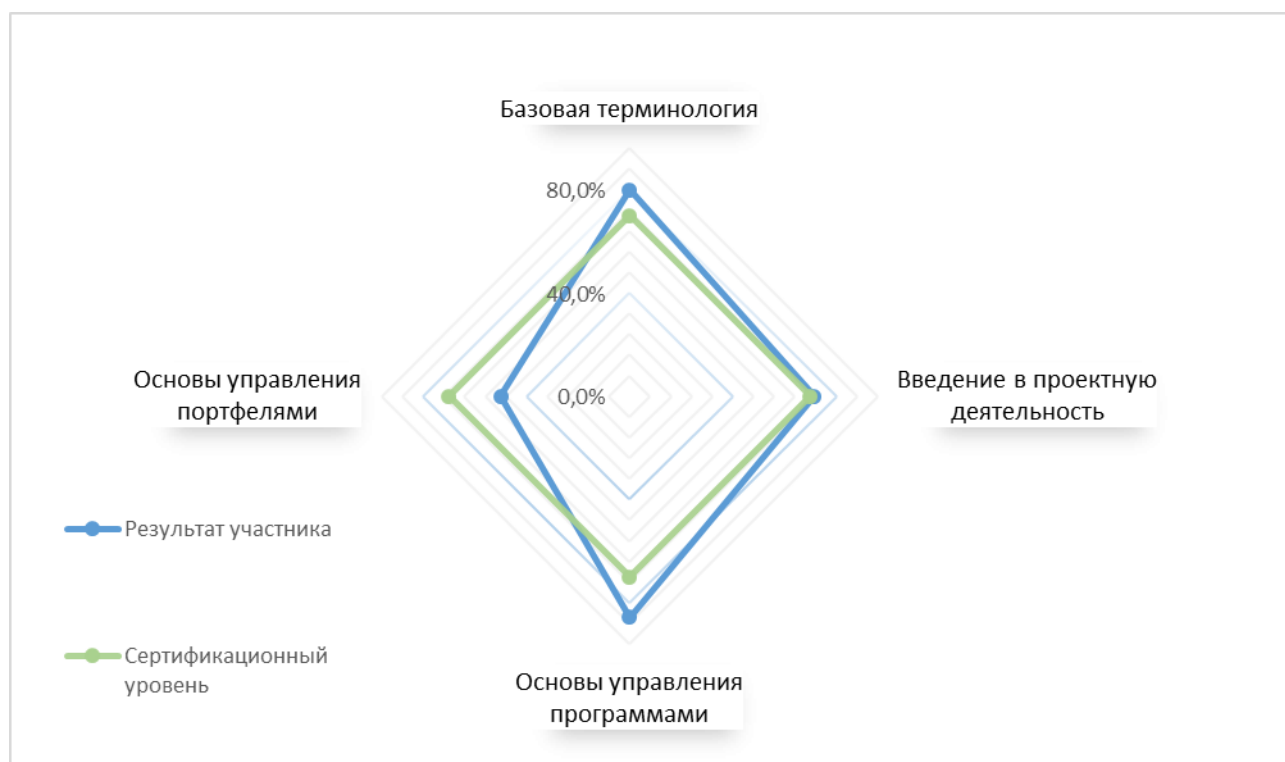


Диаграмма 1 Результат оценки по областям знаний базового уровня. Данные указаны на основе результатов оценки закрытых и открытых вопросов.

Таблица 4 Результаты кандидата по компетенциям Руководитель проекта

№	Компетенция	Результат участника	Сертификационный уровень
1	Управление интеграцией	77,80%	70%
2	Управление заинтересованными сторонами	88,90%	70%
3	Управление содержанием	100,00%	70%
4	Управление по времени	100,00%	70%
5	Управление затратами	50,00%	70%
6	Управление ресурсами	100,00%	70%
7	Управление рисками	77,80%	70%
8	Управление качеством	50,00%	70%
9	Управление поставками	75,00%	70%
10	Управление коммуникациями	88,90%	70%
11	Лидерство и руководство	60,0%	70%
<b>Среднее значение для компетенций Руководителя проекта</b>		<b>78,9%</b>	<b>70%</b>



Диаграмма 2 Результат оценки по компетенциям руководителя проекта. Данные указаны на основе результатов оценки закрытых и открытых вопросов.

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

Интервью частично подтверждает оценки, полученные по итогам тестов компетенций базового уровня и руководителя проекта.

Компетенция	Комментарии ассессоров
<b>Опыт и компетенции</b>	<p>Профиль образования – экономист. Обучение управлению проектами – проходил краткосрочный 4-хдневный курс в 20__ году – управление проектами на базе PMBoK.</p> <p>Опыт работы менеджером по бизнес-процессам, бизнес-аналитиком. С 20__ года – управление организационного планирования – участвовал в организационных проектах, а также поддерживающей деятельности по выстраиванию и оптимизации бизнес-процессов. Среди задач – оценка деятельности, постановка и мониторинг КПЭ. Участвовал в проектах с ИТ составляющей. В 20__ году исполнял роль заместителя руководителя проекта, до этого – в отдельных задачах исполнял роль Заказчика, постановщика задач. <b>Имеющийся опыт позволяет исполнять роль бизнес-аналитика, решать задачи выстраивания и оптимизации бизнес-процессов (1)<sup>1</sup>, в проектной команде будет эффективен в решении данных задач.</b></p> <p>Не глубоко, в общих чертах знаком с PMBoK, подходами Agile – пробовал отдельные подходы и инструменты для конкретных проектов. Чувствует, обозначает потребность в развитии в методологии управления проектами. <b>Системной картины проектной методологии на данном этапе скорее нет, применяет те инструменты, которые наблюдал на практике, может выполнять ответственные роли в простых типовых проектах, вероятно, требует методологической поддержки (сопровождения) со стороны проектного офиса (2,5).</b></p>
<b>Использование инструментов управления проектами</b>	<p>В &lt;Название организации&gt; 2-й месяц. Может в ближайшие 6-9 месяцев испытывать сложности с применением внутренних процессов/регламентов управления проектами, потенциально будет полезным закрепить наставника по методологии управления проектами &lt;Название организации&gt;. Изначально приходил на позицию бизнес-аналитика, сейчас выполняет роль руководитель проекта.</p> <p>Глубина понимания и границы применения инструментов управления проектами пока ограничены. Описывает процедуры разработки ключевых артефактов и управленческих документов (план проекта). Может применять их для типовых или относительно простых проектов. <b>Для формирования системных знаний и рефлексии имеющегося опыта рекомендуется пройти рамочный курс по методологии проектного управления и практикум управления проектами (3,4,6).</b></p> <p><b>Ограниченно использует основные инструменты управления проектами:</b> Устав проекта, Реестр заинтересованных сторон, План управления проектом, Бюджет проекта и план управления стоимостью, план управления рисками, График реализации проекта (3).</p> <p>Имеет аналитический склад ума. Стремится к системности в работе. Недостаток экспертизы в предметной области реализации проектов закрывает за счет привлечения профильных экспертов.</p>
<b>Лидерство и проявление инициативы</b>	<p>Аккуратен в общении, дипломатичен в отношениях – возможно излишне уступчив. Чувствует слабую сторону в этой области и хочет развиваться.</p> <p>Рекомендуется уделить внимание развитию навыков ведения переговоров (&lt;ссылка</p>

<sup>1</sup> Здесь и далее: Цифрой отмечен номер соответствующего пункта в вынесенном списке рекомендаций в конце раздела 2 отчета об оценке.

Компетенция	Комментарии ассессоров
	на литературу>). Особенно полезным станет наблюдение за сильными переговорщиками, коучинг и наставничество со стороны более опытных коллег (5,7,8).

Продемонстрировал сертификационный уровень ПМ СТАНДАРТ СРП-4 (Координатор проекта).

### Ключевые рекомендации:

1. Имеющийся опыт позволяет исполнять роль бизнес-аналитика, решать задачи выстраивания и оптимизации бизнес-процессов;
2. Системной картины проектной методологии на данном этапе скорее нет, применяет те инструменты, которые наблюдал на практике, может выполнять ответственные роли в простых типовых проектах, вероятно, требует методологической поддержки (сопровождения) со стороны проектного офиса;
3. Для рефлексии и систематизации опыта рекомендуется пройти:
  - <ссылка на курс> ;
  - <ссылка на курс> ;
  - <ссылка на курс> ;
4. Будет полезным самостоятельно изучить стандарты ISO 21500-2011, ISO 21502-2020;
5. Рекомендуется привлечение более опытного руководителя проектов в качестве наставника для эффективного развития в рамках системы управления проектами <Название организации> и изучения практик и инструментов управления проектами;
6. Полезно изучить стандарт [ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности»](#);
7. Рекомендуется уделить внимание развитию навыков ведения переговоров, например:
  - <ссылка на курс>;
  - <ссылка на литературу>;
8. В целом будет полезно изучить опыт других проектных команд через внутренние семинары и мероприятия по обмену опытом между руководителями проектов в <Название организации>.

### 3. Самооценка кандидата.

Самооценка кандидата проводится по двум параметрам:

1. **«Потенциал»**, где кандидату предлагается оценить теоретический уровень своих способностей и возможностей. «Потенциал» формулируется через индикаторы «Знаю, изучал, читал» - знаю в теории о том или ином инструменте проектного управления, изучал его. «Потенциал» говорит о самооценке кандидата своих потенциальных возможностей по применению инструментов проектного управления.
2. **«Практика»**, где кандидату предлагается оценить собственный практический опыт, в разрезе отдельных компетенций проектного управления. «Практика» формулируется через индикаторы «Делаю, применяю, умею» (с нужным уровнем качества выполнения проектных задач по содержанию и срокам). «Практика» говорит о самооценке кандидата своих практических возможностей по применению инструментов проектного управления в соответствующей области знаний.

Утверждения, используемые в листах самооценки, основаны на модели компетенций ПМ СТАНДАРТ и соответствуют содержанию вопросов сертификационного/оценочного испытания – тестирования.

Для интерпретации результатов самооценки и результатов тестирования принято, что в случае расхождения результатов более чем на 40% - ассессорам рекомендуется в интервью уточнить владение кандидатом соответствующей компетенцией.

Если интервью с кандидатом не предусмотрено, то рекомендуется отразить в отчете выявленную компетенцию как зону развития и/или зону, требующую дополнительного внимания.



Диаграмма 5 Самооценка кандидата. Сравнение данных



Гипотезы, которые могут позволить проинтерпретировать самооценку кандидата:

Результат самооценки	Гипотеза
Если самооценка <b>потенциала</b> и <b>практики</b> близки	Распределение результатов самооценки «потенциала» и «практики» равномерно, что может свидетельствовать о балансе практического опыта и соответствующей оценки собственного потенциала;
Если самооценка <b>потенциала</b> значительно больше самооценки <b>практики</b>	Кандидат оценивает свои теоретические знания выше опыта – в теории знает, а на практике пока не сталкивался, не использовал.
Если самооценка <b>практики</b> значительно больше самооценки <b>потенциала</b>	Редкая, но возможная ситуация. Кандидат по собственным ощущениям использует те или иные инструменты в практике, но понимает и признает, что теоретических знаний по этой области у него мало. Компетенция и инструмент находятся в области «осознанной некомпетентности» - использую инструмент, не совсем понимаю принцип работы и границы применимости.
Сравнение результатов самооценки с результатами тестирования	Компетенции, по которым результаты тестирования значительно ниже результатов самооценки, требуют дополнительного анализа и с высокой вероятностью – более глубокого внимания и развития.