

ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД





Носков Константин Юрьевич

Министр цифрового развития, связи и коммуникаций Российской Федерации, сертифицированный специалист по управлению проектами ПМ СТАНДАРТ



Шестопалов Павел Леонидович

Советник руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, сертифицированный специалист по управлению проектами ПМ СТАНДАРТ



Попов Вячеслав Борисович

Секретарь Экспертного Совета, К.Э.Н., член Национальной ассоциации управления проектами COBHET.



Ильина Ольга Николаевна

Сертифицированный специалист по управлению проектами PMP (PMI) и CPMP (IPMA), Зам. директора Высшей школы управления проектами НИУ ВШЭ, К.Э.Н., сертифицированный специалист по управлению проектами ПМ СТАНДАРТ



Дубовик Михаил Фёдорович

Зам. руководителя Экспертного Совета, представитель России в техническом комитете TCISO 258 по разработке стандарта серии «Проектный менеджмент» - «Глоссарий», сертифицированный специалист по управлению проектами ПМ СТАНДАРТ



Алферов Павел Александрович

Член Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах гос. власти субъектов РФ при Минэкономразвития России



Гроссман Алина Вячеславовна

Начальник управления «Проектный офис банка» ПАО Сбербанк



Козодаев Михаил Александрович

Сертифицированный профессионал в управлении проектами PMP (PMI), представитель РФ в техническом комитете TCISO 258 по разработке стандарта серии «Проектный менеджмент» - «Управление портфелем проектов», сертифицированный специалист по управлению проектами ПМ СТАНДАРТ



Субботин Алексей Викторович

Сертифицированный директор проектов CPD (IPMA), К.Ф.М.Н., сертифицированный специалист по управлению проектами ПМ СТАНДАРТ



Ким Юрий Владимирович

Сертифицированный специалист по управлению проектами CPMA (IPMA), PRINCE 2, представитель России в техническом комитете TCISO 258 по разработке стандарта серии «Проектный менеджмент» - «Управление программами проектов».



Товб Александр Самуилович

Президент российской ассоциации управления проектами COBHET. Вице-президент Международной ассоциации управления проектами IPMA 2008-2012. Национальный ассессор IPMA по профессиональной сертификации 4LC и Первый ассессор по IPMA Delta



Трубицын Юрий Юрьевич

Вице-президент Ассоциации Управления проектами COBHET. Советник руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, сертифицированный специалист по управлению проектами ПМ СТАНДАРТ



Винокуров Илья Викторович

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



Полковников Алексей Владимирович

Вице-президент российской ассоциации управления проектами COBHET. Руководитель подкомитета по разработке стандартов в области управления проектами Росстандарта РФ. Международный ассессор (сертификация по стандартам IPMA). Член рабочих групп по разработке стандартов ISO 21500, ISO 21504, ISO 21503, ISO 21505 и IPMA OCB.



Романова Мария Вячеславовна

Президент Московского отделения PMI (Project Management Institute). Член редакционного совета экономических журналов «Управление проектами и программами», «GW Forecast», PMNetwork



Ципес Григорий Львович

Вице-президент Российской ассоциации управления проектами COBHET. Заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами»



Попова Евгения Валентиновна

Сертифицированный специалист по управлению проектами PMP (PMI) и CPMP (IPMA), директор проектов Блока Стратегия и развитие Проектного офиса Сбербанка России



Тихонов Алексей Петрович

Сертифицированный специалист по управлению проектами CPMA (IPMA), представитель Международной организации «Евразийская экономическая комиссия», К.Э.Н., сертифицированный специалист по управлению проектами ПМ СТАНДАРТ

1. Инициация и поддержка разработки отечественных стандартов в области управления проектами

Эксперты и сотрудники АНО ЦОРПУ входят в рабочие группы по разработке российских и международных стандартов в области управления проектами.

Мы активно участвуем в разработке стандартов по управлению проектами на российском и международном уровне.

2. Система добровольной сертификации организаций ISOPM

По инициативе АНО ЦОРПУ создана российская система добровольной сертификации организаций ИСО ПМ.

Сертификация подтверждает соответствие системы управления проектной деятельностью организации требованиям российских и международных стандартов по управлению проектами.

Сегодня в России сертифицировано более 30 организаций по модели ИСО ПМ.

3. Оценка и сертификация руководителей и специалистов в области проектного управления на основе модели ПМ СТАНДАРТ

По инициативе АНО ЦОРПУ создана российская система добровольной сертификации специалистов в области проектного управления ПМ СТАНДАРТ.

Сертификация подтверждает соответствие компетенций проектных специалистов требованиям российских и международных стандартов по управлению проектами.

Сегодня сертифицировано более 1 900 специалистов по модели ПМ СТАНДАРТ.

4. Методическая поддержка крупных мероприятий по проектному управлению

Методологи АНО ЦОРПУ уже 4 года выступают в качестве команды разработки и развития Методики оценки системы управления ежегодного конкурса «Проектный Олимп».

Мы проводим обучение ассессоров конкурса (более 50 ассессоров), являемся разработчиками инструментов оценки. В соответствии с методикой проведена оценка нескольких сотен организаций.

О ЧЕМ БУДЕМ ГОВОРИТЬ?

1. О сертификации специалистов
2. Об оценке специалистов
3. О развитии управленческих команд
4. О возможности оценки командных компетенций



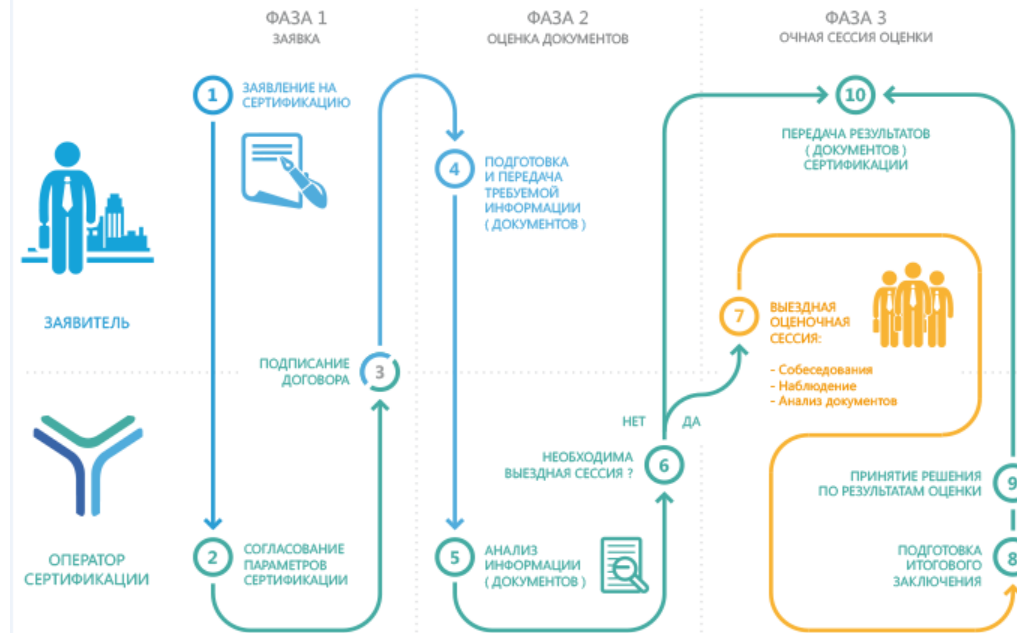
ШАГ ПЕРВЫЙ – СЕРТИФИКАЦИЯ



О сертификации

- Основана на Модели системы управления проектной деятельностью в организации (ИСО ПМ).
- Базируется на требованиях международных ([ИСО](#)) и национальных (ГОСТ) [стандартов в области проектного управления](#).
- Проводится в соответствии с [Методикой оценки систем управления проектной деятельностью в организации](#)

Процесс сертификации



www.isopm.ru

31 сертифицированная организация



Пройти сертификацию специалистов ПМ СТАНДАРТ можно в любом из 35 региональных центров, от Белгорода до Хабаровска. Подготовиться можно у 9 провайдеров.



55 Региональный Центр Сертификации и количество сертифицированных специалистов
46 Провайдер учебных программ и количество сертифицированных специалистов

15 Количество сертифицированных специалистов

Региональные центры сертификации

Архангельск	Москва (3)	Улан-Удэ (2)
Белгород	Нижний Новгород	Ульяновск
Великий Новгород	Пенза	Уфа
Владивосток	Пермь	Ухта
Волгоград (2)	Санкт-Петербург	Хабаровск
Воронеж	Саранск	Ханты-Мансийск
Екатеринбург (2)	Симферополь	Челябинск
Калуга	Тольятти	Чита
Красноярск	Томск	Якутск
Махачкала	Тула	Ярославль

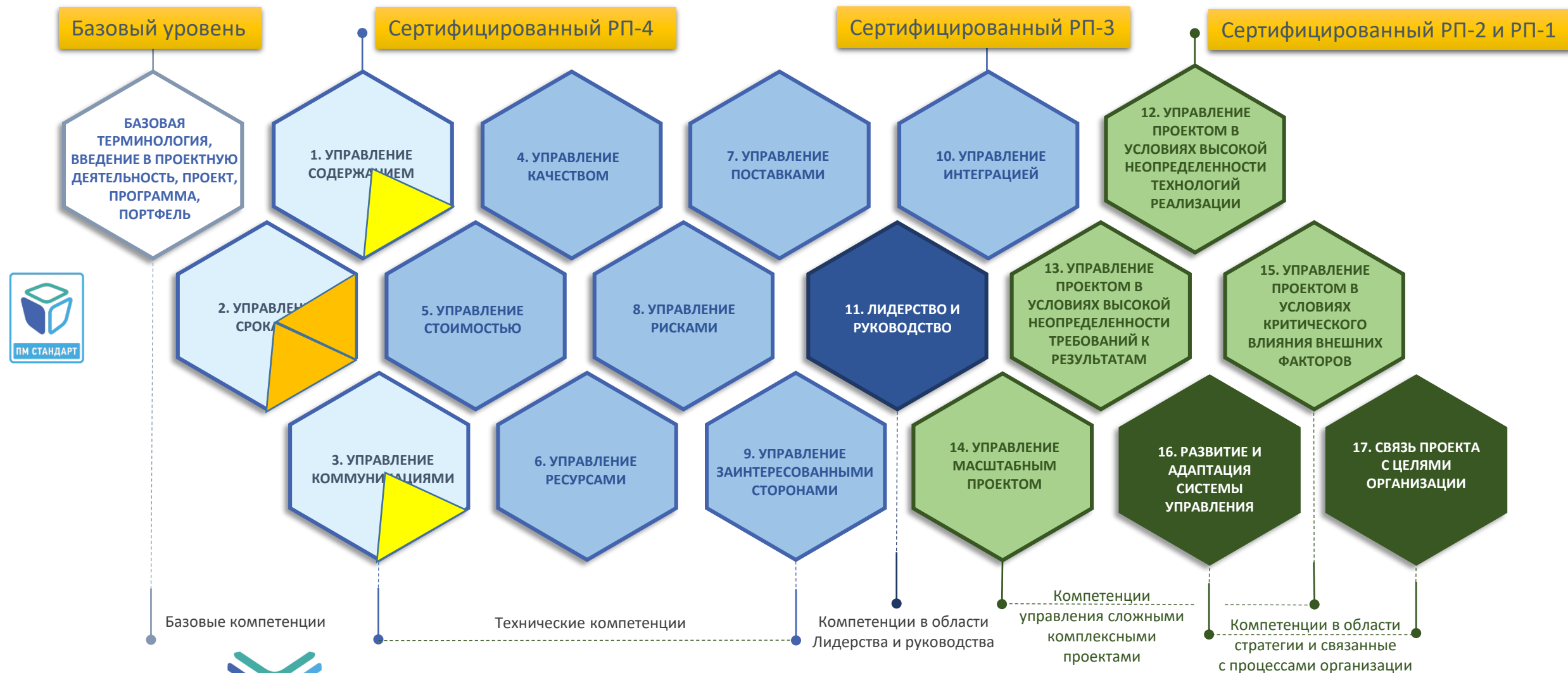
Провайдеры учебных программ

Белгород - очно
 Владивосток - очно
 Екатеринбург - очно
 Москва (2) – очно
 Москва - дистанционно
 Томск – очно
 Улан-Удэ - очно
 Ухта - очно
 Чита - очно
 Ярославль - очно

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

-
доступно в любой точке мира

Многоуровневая модель компетенций



МОДЕЛЬ СЛОЖНОСТИ ДЛЯ ОЦЕНКИ РП КОМПЛЕКСНЫХ ПРОЕКТОВ



ОТКРЫТАЯ МОДЕЛЬ



ЦЕНТР
оценки и развития
проектного управления

ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНЦИЯМ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТКС-1.0
ВВЕДЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	4
1.1. Цель и назначение документа	5
1.2. Управление проектной деятельностью в организации. Роли и задачи.	6
1.3. Предпосылки и цель разработки модели компетентности ПМ СТАНДАРТ	7
2. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПМ СТАНДАРТ	9
2.1. Расширение модели ПМ СТАНДАРТ для отраслевого и корпоративного уровня	10
2.2. Карьера и траектории развития в области управления проектами.	11
2.3. Ролевая модель ПМ СТАНДАРТ	12
2.4. Структура Модели компетенций	14
2.5. Уровни владения компетенциями	15
2.6. Модель сложности проектов	17
3. СИСТЕМА ОЦЕНКИ И СЕРТИФИКАЦИИ ПМ СТАНДАРТ	19
3.2. Инструменты оценки	20
3.3. Базовый уровень ПМ СТАНДАРТ. Процедура сертификации	22
3.4. Координатор проектов (СРП-4 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации	23
3.5. Комплексное сертификационное испытание СРП-4 + Базовый уровень. Процедура сертификации	24
3.6. Руководитель проектов (СРП-3 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации	25
3.7. Комплексное сертификационное испытание СРП-3 + Базовый уровень. Процедура сертификации	26
3.8. Руководитель проектов повышенной сложности (СРП-2 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации	27
3.9. Комплексное сертификационное испытание СРП-2 + СРП-3. Процедура сертификации	29
3.10. Руководитель комплексных проектов (СРП-1 ПМ СТАНДАРТ). Процедура сертификации	30
3.11. Комплексное сертификационное испытание СРП-1 + СРП-3. Процедура сертификации	32
3.12. Упрощенное сертификационное испытание СРП-1, при наличии уровня СРП-2. Процедура сертификации	33
4. МОДЕЛЬ ЗНАНИЙ УРОВНЯ ПМ СТАНДАРТ БАЗОВЫЙ	34
5. ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ МОДЕЛИ ПМ СТАНДАРТ	38
5.1. Основные технические компетенции по управлению проектом	38
5.2. Компетенции управления проектами повышенной сложности	50
5.3. Компетенции группы «Стратегия и бизнес-процессы»	56
5.4. Лидерские компетенции	60
6. ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТОВ	62

ЦЕНТР
оценки и развития
проектного управления

ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНЦИЯМ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТКС-1.0
ВВЕДЕНИЕ

1.1. Цель и назначение документа

Целью данного документа является структурированное описание модели компетенций специалистов и руководителей в области управления проектами, а также принципов адаптации и применения модели компетенций с учетом особенностей проектов и задач управления в конкретных отраслях и организациях.

Представленная в документе модель компетенций ПМ СТАНДАРТ может использоваться:

Центрами оценки и сертификации при разработке тестовых материалов для оценки кандидатов в соответствии с их ролями в проектах и уровнями сложности проектов.

Ассессорами при проведении сертификации и подготовке заключений.

Кандидатами на сертификацию и сертифицированными специалистами для самооценки, подготовки к прохождению сертификации и планирования дальнейшего повышения компетентности.

Применение данного документа не ограничивается задачами сертификации специалистов и руководителей в области управления проектами. Модель компетенций также будет полезна следующим категориям пользователей:

Руководителям организаций, сотрудникам HR-подразделений, руководителям и специалистам проектных офисов для оценки и планирования развития персонала в области управления проектами.

Руководителям учебных программ и тренерам для разработки комплексных учебных программ и отдельных курсов повышения квалификации в области управления проектами.

Консультантам для разработки рекомендаций и планирования развития персонала при внедрении и развитии систем управления проектами.

Всем руководителям и специалистам, участвующим в реализации проектов для оценки собственного уровня компетентности в данной области и планирования действий по повышению компетентности.

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

Сертификация – ключевые выводы:

1. Сертификация на основе традиционных методов оценки (тесты) полезна для формирования критической массы компетенций в организации
2. Для сертификации специалистов, способных управлять сложными проектами необходимы более сложные методы оценки – решение кейсов, описание своего опыта по модели сложности, интервью



ШАГ ВТОРОЙ – ОЦЕНКА





Индивидуальная оценка

- Ориентир для себя, сравнение с группой
- Выявление сильных и слабых сторон
- Отслеживание в динамике — в начале года, в конце года

Пример отчета об оценке компетенций по модели ПМ СТАНДАРТ
<https://www.isopm.ru/otsenka-personala/demoversiya-otsenki-ekspress/>

Результат

Система оценки персонала в области проектного управления

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Итоги профессиональной оценки сведены в аналитические отчёты с детальной проработкой оцениваемых компетенций на каждого сотрудника.

3.2. Результаты тестирования компетенций проектного управления

Результаты тестирования по компетенциям проектного управления и части смежных компетенций и уровней приведены в Таблице 2.

Таблица 2

№	Компетенция	Повышенный уровень	Максимальный балл
1	Индивидуальное управление	2	4
1.1	Персональное управление	2	4
1.2	Персональное управление в условиях неопределенности	1	4
1.3	Персональное управление	2	4
1.4	Персональное управление	2	4
1.5	Персональное управление	2	4
1.6	Персональное управление	2	4
1.7	Персональное управление	2	4
1.8	Персональное управление	2	4
1.9	Персональное управление	2	4
1.10	Персональное управление	2	4
1.11	Персональное управление	2	4
1.12	Персональное управление	2	4

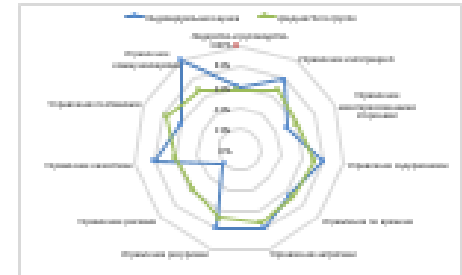
Результаты тестирования по компетенциям проектного управления и части смежных компетенций и уровней приведены в Таблице 3.

Таблица 3

№	Компетенция	Повышенный уровень	Максимальный балл
1	Индивидуальное управление	2	4
1.1	Персональное управление	2	4
1.2	Персональное управление в условиях неопределенности	2	4
1.3	Персональное управление	2	4
1.4	Персональное управление	2	4
1.5	Персональное управление	2	4
1.6	Персональное управление	2	4
1.7	Персональное управление	2	4
1.8	Персональное управление	2	4
1.9	Персональное управление	2	4
1.10	Персональное управление	2	4
1.11	Персональное управление	2	4
1.12	Персональное управление	2	4

1.12	Персональное управление	2	4
------	-------------------------	---	---

Результаты тестирования по компетенциям проектного управления и части смежных компетенций и уровней приведены в Таблице 3.



Алгоритм 2. Алгоритм тестирования компетенций проектного управления

3.3. Уточнение информации по результатам тестирования по результатам тестирования

В результате тестирования компетенций проектного управления и части смежных компетенций и уровней приведены в Таблице 4.

Таблица 4

№	Компетенция	Повышенный уровень	Максимальный балл
1	Индивидуальное управление	2	4
1.1	Персональное управление	2	4
1.2	Персональное управление в условиях неопределенности	2	4
1.3	Персональное управление	2	4
1.4	Персональное управление	2	4
1.5	Персональное управление	2	4
1.6	Персональное управление	2	4
1.7	Персональное управление	2	4
1.8	Персональное управление	2	4
1.9	Персональное управление	2	4
1.10	Персональное управление	2	4
1.11	Персональное управление	2	4
1.12	Персональное управление	2	4

Решаемые задачи

подбор сотрудников на открытом рынке для проектов вашей компании (HR)

На входе:

Группа соискателей, которых отобрала ваша HR-служба, претендующих на определённые роли в работе над проектами (менеджеры, координаторы, руководители и т.д.)

На выходе:

Ваш взвешенный финальный отбор на основе экспертных оценки и развёрнутых отчётов по каждому претенденту.



Решаемые задачи

выбор специалиста для сложного или критически важного проекта

На входе:

У вас в компании есть несколько претендентов с разносторонним опытом руководства проектами, но нужно выбрать наиболее подходящего под особый проект

На выходе:

Осознанный взвешенный выбор специалиста, подкреплённый сертифицированным тестированием и мнением лучших экспертов проектной деятельности России.



— Другие задачи, которые может решить оценка...

Оценка знаний всего персонала и получения рейтинговых отчётных данных (кто лучше, кто хуже)

Планирование и организация обучения персонала (индивидуальные планы развития)

Формирование кадрового резерва и выявления наставников

Аттестация специалистов и продвижения их по карьерной лестнице в рамках системы мотивации

Оценка всего персонала и получения рейтинговых отчётных данных по группе, выявления точек развития и улучшений проектного офиса

Формирование каталога развивающих действий

Адаптация Модели компетенций или Модели управленческой сложности для СУП компании

Оценка компетенций группы



Групповая оценка

- Анализ групповой компетенции
- Сильные стороны и слабые стороны группы – индивидуальное или групповое обучение

Пример отчета об оценке компетенций по модели ПМ СТАНДАРТ

<https://www.isopm.ru/otsenka-personala/demoversiya-otsenki-ekspress/>

Оценка персонала – ключевые ВЫВОДЫ:

1. Оценка персонала может использоваться для решения большего круга бизнес – задач по сравнению с сертификацией
2. Оценка – необходимое условие для последующего развития
3. Оценка группы – дает дополнительную информацию для формирования образовательных программ



Возможна демоверсия оценки

Демоверсия оценки

СЕРТИФИКАЦИЯ специалистов СЕРТИФИКАЦИЯ организаций Оценка персонала СИСТЕМА ПРО Методология Блог ОПЛАТА ON-LINE О ЦОРПУ

Демоверсия оценки

СИСТЕМА ПРО

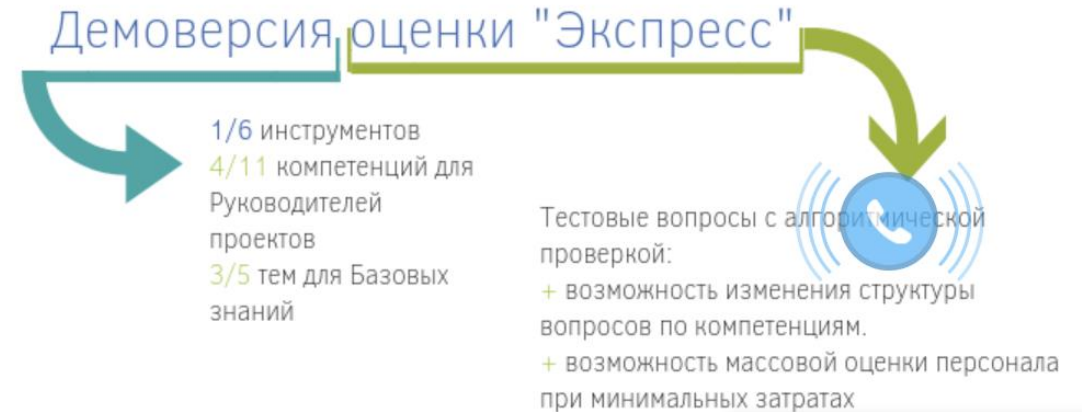
Методические основы проектного управления

Блог

О ЦОРПУ

У демоверсии есть свои ограничения:

- ▶ группа от 3-х до 5-и человек;
- ▶ вся группа проходит оценку по одному выбранному направлению;
- ▶ оценка проводится по 3-м из 5-ти тем по Базовым знаниям, 4-м из 11 компетенций для Руководителя проекта;
- ▶ оценка проводится с использованием инструмента закрытые вопросы.



<https://www.isopm.ru/otsenka-personala/demoversiya-otsenki-ekspress/>

ШАГ ТРЕТИЙ – ОТ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛИЙ К ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД



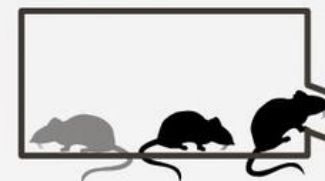
Команды меняют людей

- ✓ Поведение человека в команде может меняться
- ✓ Не все индивидуальные компетенции проявляются при работе в конкретной команде
- ✓ Сумма индивидуальных компетенций специалистов не определяет компетентность и результативность команды

Эксперимент Дидье Дезора

Шесть крыс поместили в клетку, откуда был только один выход - в бассейн.

Добывать пищу отправлялись далеко не все крысы



Чтобы добраться до кормушки с пищей, нужно было переплыть бассейн

кормушка



Эксплуататоры никогда не переплывали бассейн, чтобы насытиться, им было достаточно поколотить пловцов.

Двое рабочихплыли за едой
Только накормив своих повелителей, они получали собственную порцию

Независимый пловец был достаточно силен и не подчинялся эксплуататорам

«Козел отпущения» не мог ни плавать, ни запугивать эксплуатируемых, он просто собирал рассыпавшиеся во время драк крошки

Проанализировав мозг испытуемых крыс, ученые пришли к выводу, что самому разрушительному воздействию стресса подверглись эксплуататоры - они боялись что рабы перестанут им подчиняться.

Распределение ролей



2 эксплуататора



2 рабочих



«козел отпущения»



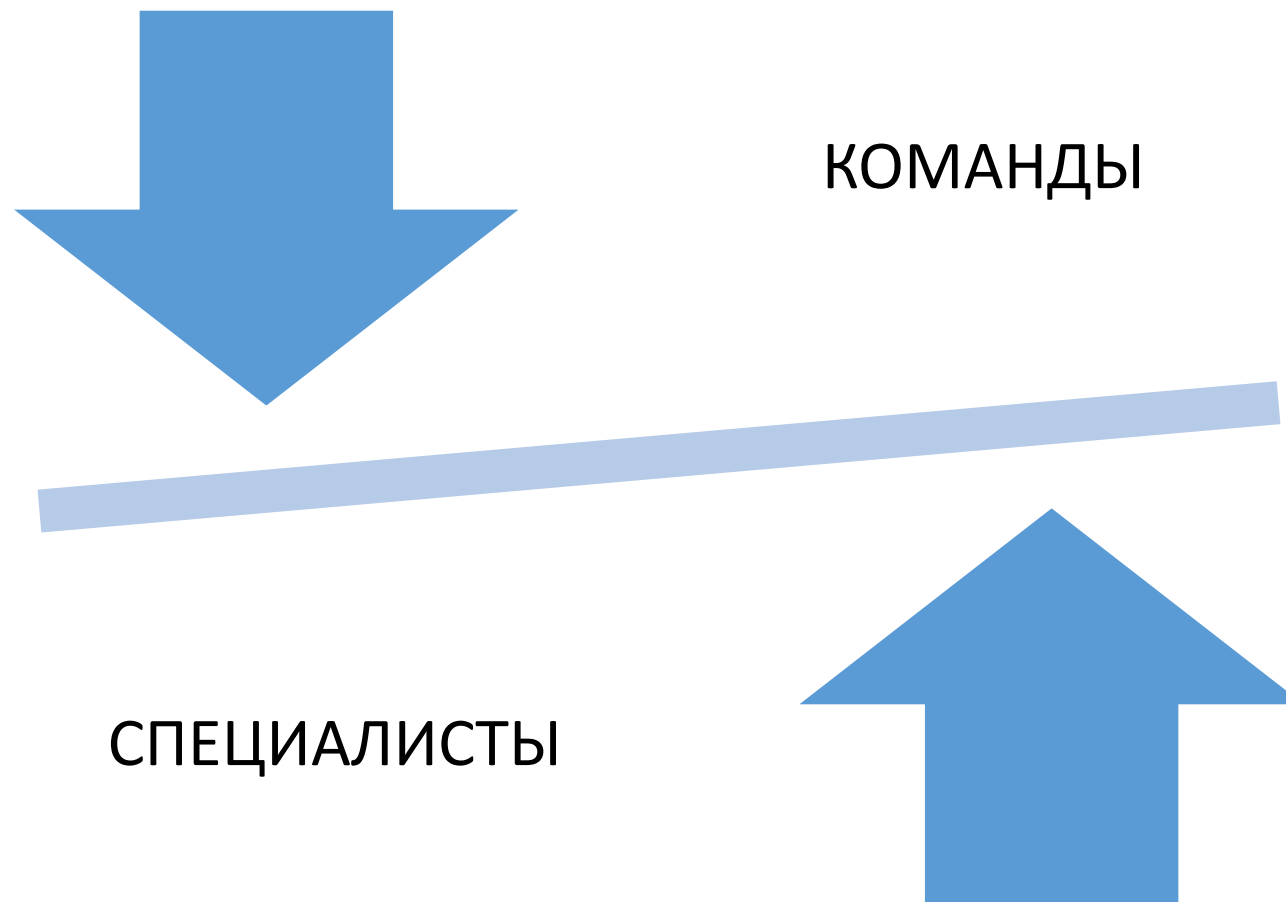
несогласный с режимом



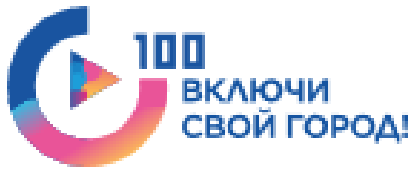
20/20

Эксперимент повторили в 20 разных клетках и он давал те же результаты. Затем в одну клетку поместили шесть эксплуататоров. Они дрались всю ночь. К утру роли распределились по привычной схеме. Тоже самое и с остальными ролями

Развитие специалистов или развитие команд? Что выберет работодатель 2020?



Развитие управленческих команд – образовательный тренд



«Сто городских лидеров»
Образовательная
программа для команд,
создающих городские
сообщества

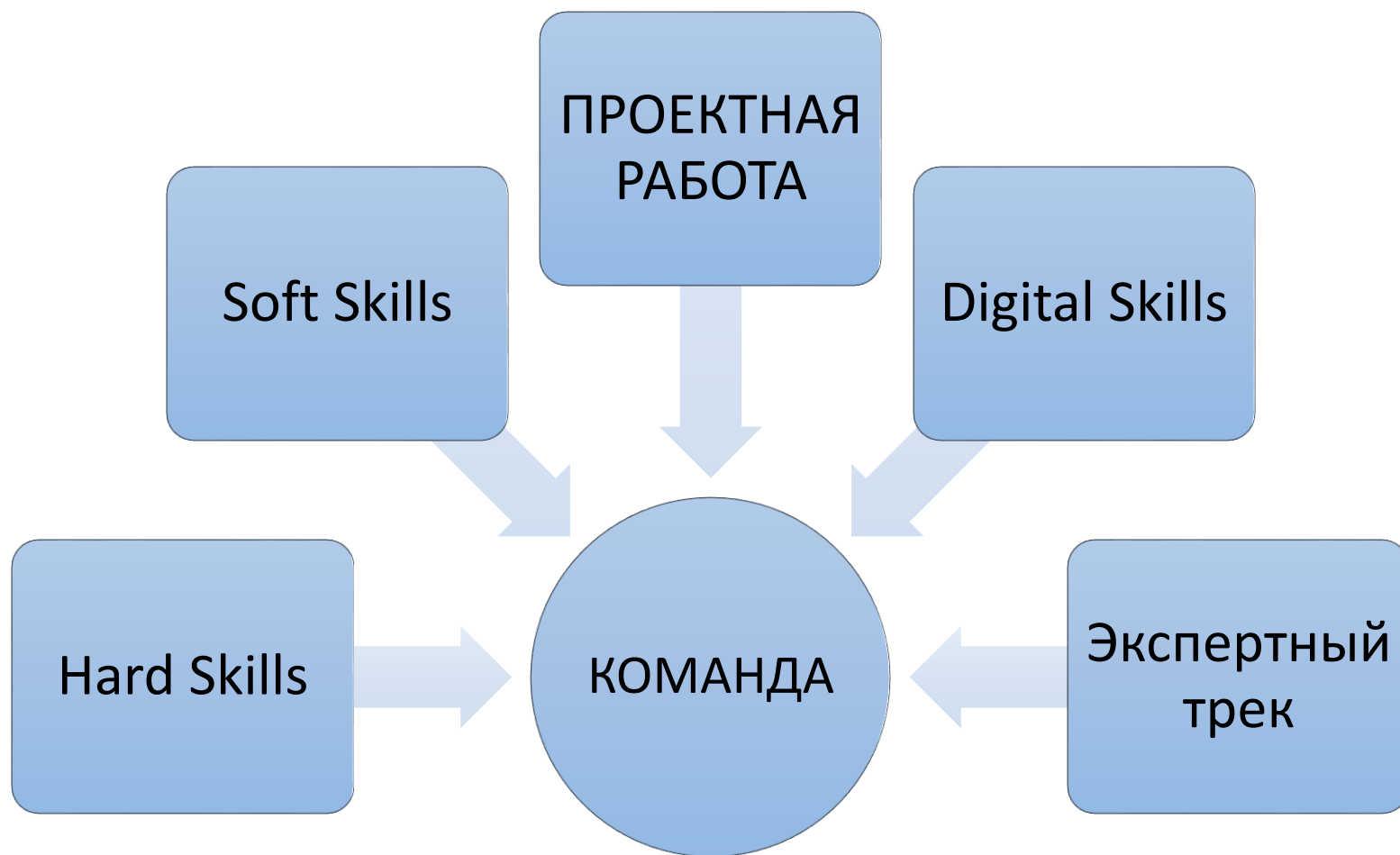


Образовательная программа
для 319 управленческих
команд моногородов РФ



Образовательная программа
развития региональных
команд по улучшению
инвестиционного климата РФ

Типовые треки образовательных программ для управленческих команд



Оценка управленческих команд – ключевые выводы, вопросы и вызовы:

1. Командные компетенции возможно ФОРМИРОВАТЬ и РАЗВИВАТЬ! Основной инструмент – модерируемое выполнение совместных проектов
2. Без наличия индивидуальных компетенций результативная команда невозможна!
3. Командные компетенции, можно ли описать и оценить? Насколько они устойчивы?
4. Возможно ли сформировать результативную команду под конкретную задачу на основе анализа индивидуальных компетенций кандидатов? Задача тренера СБОРНОЙ
5. Оценка и развитие проектных команд
6. Сертификация проектных команд



[Реестр сертифицированных специалистов](#)

[Пробное тестирование](#)

[Требования к компетенциям](#)

[Инструменты оценки компетенций](#)

ДЛЯ УСПЕХА ВАШИХ ПРОЕКТОВ

[Проектный Олимп](#)

[Оценка специалистов](#)

[Сертификация организаций](#)

[Студенческая Олимпиада Квазар](#)