



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

# Развитие компетенций участников проектной деятельности

Центр проектного менеджмента

Билев О.Ю.

11.04.2017

# Модель проектно-ориентированной системы управления организации

## Субъекты управления



## Процессы управления



## Объекты управления



Принятие решений и организационная поддержка

Развитие компетенций и организационной культуры

Управление стимулирование и участников проектов

ИТ поддержка проектной деятельности

Система управления знаниями

Совместная работа и коммуникации

# Основные компоненты и процессы развития компетенций участников проектной деятельности



# Создание модели компетенций участников проектной деятельности

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Позволяет разработать **единые критерии оценки** участников проектной деятельности
- Помогает проведению оценки компетенций участников проектной деятельности и выявлению их **соответствия требуемому уровню**
- Позволяет определить сильные и слабые стороны каждого участника проектной деятельности и использовать эту информацию для его **развития**
- Улучшает понимание участников проектной деятельности какие **требования к ним предъявляют** и что необходимо для успешного выполнения работ
- Создает возможность участникам проектной деятельности **получить обратную связь**, узнать о своих сильных и слабых сторонах, планируемых кадровых решениях

**Цель создания модели компетенций** – разработка содержания требований к участникам проектной деятельности, в части касающейся уровня их квалификации в соответствии с выполняемыми функциями

# Нормативная правовая и методическая основа разработки требований к участникам проектной деятельности

## 1. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»

Статья 12. Квалификационные требования для замещения должностей гражданской службы

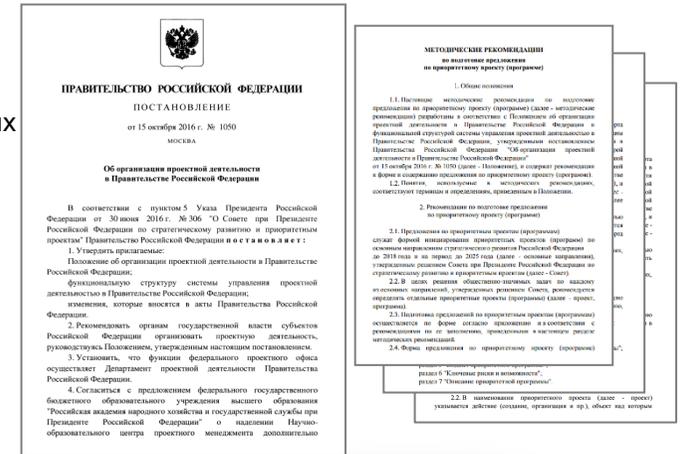
п. 7. Квалификационные требования к знаниям и умениям, необходимым для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности гражданского служащего его должностным регламентом

## 2. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 N 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»

## 3. Методические рекомендации по подготовке проектных предложений, паспортов, сводных и рабочих планов проектов и программ и др.

## 4. Стандарты и методические документы по проектной деятельности

- Major projects leadership academy competency framework (Структура компетенций академии крупных проектов правительства Соединенного Королевства)
- Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS) (Рамочные стандарты практической компетентности проектных менеджеров категории GL1 и GL2)
- APM Competence Framework 2nd edition v1.0 (Структура компетенций Ассоциации по управлению проектами Соединенного Королевства)
- International Competence Baseline (ICB), National Competence Baseline (HTK, COBHET) IPMA
- PMI PMCDF - Project Management Competence Development Framework (Модель развития компетенций менеджера проекта)
- Capability Based Professional Certification Guidelines (CPC Guidelines) (Руководство для оценки способностей и сертификации специалистов по управлению проектами) (P2M)
- Managing Successful Projects Using PRINCE2™ («Управление успешными проектами на основе PRINCE2™»)
- Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим (Версия 3.0) (Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, 2016 г.)



# Модель компетенций участников проектной деятельности

**Модель компетенций участников проектной деятельности** – полный набор компетенций и их поведенческих индикаторов, сформированный в соответствии с функциями участников проектной деятельности



**Персональные и управленческие компетенции участников проектной деятельности** – индивидуальные особенности личности, отражающие жизненные ценности, а также набор знаний, практического опыта, совокупность которых позволяет участнику проектной деятельности эффективно осуществлять свою деятельность в соответствии с выполняемой ролью в проекте



**Прикладные компетенции участников проектной деятельности** – знания, умения, навыки, задаваемые по отношению к процессам управления проектом, необходимые для качественной продуктивной проектной деятельности в соответствии с выполняемой ролью в проекте

# Требования к участникам проектной деятельности в части, касающейся уровня их квалификации в сфере проектного управления

Роль в проекте (программе)	Требования к уровню владения методологией проектного управления	Требования к персональным и управленческим компетенциям
Старшее должностное лицо проекта (программы)	В объеме образовательной программы «Управление проектами в органах власти: базовые знания»	<b>14 баллов</b> (из 18 возможных)
Руководитель проекта (программы)	В объеме образовательной программы «Управления проектами в органах власти: углублённые знания» или образовательной программы «Управление проектами в органах власти: базовые знания» и сертификат международной системы сертификации в области управления проектами (PMP; IPMA уровня А, В, С; PRINCE2 Practitioner)	<b>13 баллов</b> (из 18 возможных)
Руководитель рабочего органа проекта (программы)	В объеме образовательной программы «Управления проектами в органах власти: углублённые знания» или образовательной программы «Управление проектами в органах власти: базовые знания» и сертификат международной системы сертификации в области управления проектами (PMP; IPMA уровня А, В, С, D; PRINCE2 Foundation)	<b>11 баллов</b> (из 18 возможных)
Администратор проекта (программы)	В объеме образовательной программы «Управления проектами в органах власти: углублённые знания» или образовательной программы «Управление проектами в органах власти: базовые знания» и сертификат международной системы сертификации в области управления проектами (PMP; IPMA уровня А, В, С, D; PRINCE2 Foundation)	<b>10 баллов</b> (из 18 возможных)
Участник проекта (программы)	В объеме образовательной программы «Управления проектами в органах власти: углублённые знания»	<b>8 баллов</b> (из 18 возможных)

<sup>[1]</sup> Формирование комплекса образовательных программ и оценки компетенций в сфере проектного управления для целей участия в приоритетных и ведомственных проектах осуществляется Научно-образовательным центром проектного менеджмента РАНХиГС (п. 4 постановления Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»)

<sup>[2]</sup> Оценка соответствия требованиям к персональным и управленческим компетенциям проводится в соответствии с перечнем персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности

# Перечень персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности

Персональные и управленческие компетенции	Характеристики компетенций
<b>Лидерство</b>	Умение видеть перспективу, образ будущего, понимать цели и доносить их до других
	Умение убеждать, мотивировать, вдохновлять личным примером и вести за собой
	Умение оказать поддержку единомышленникам и создать условия для самореализации последователей
<b>Стратегическое мышление</b>	Умение целостно видеть ситуацию, прогнозировать развитие событий
	Умение выявлять и обосновывать стратегические приоритеты
	Умение видеть риски и новые возможности
<b>Принятие управленческих решений</b>	Умение находить альтернативные пути решения проблемы и выбирать оптимальный
	Умение оценивать влияние или последствия решений, прежде чем их принять
	Умение оперативно принимать решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленные процедуры
<b>Персональная эффективность</b>	Умение нести ответственность за свои действия независимо от условий и обстоятельств
	Умение планировать свою работу с ориентацией на конечный результат
	Умение определять и расставлять приоритеты в своей деятельности
<b>Командное взаимодействие</b>	Умение устанавливать и поддерживать долгосрочные партнерские отношения по принципу «выиграл-выиграл»
	Умение слушать, понимать другого, излагать мысли и факты ясным и доходчивым способом
	Умение эффективно разрешать негативные эмоциональные ситуации, устранять разногласия, делить ответственность за успехи и неудачи команды
<b>Гибкость и готовность к изменениям</b>	Умение адаптировать традиционные и разрабатывать новые подходы, концепции, методы, процессы, технологии, системы и пр.
	Умение инициировать либо с готовностью и бесконфликтно воспринимать изменения
	Умение учиться у людей и ситуаций, постоянно расширять собственный опыт, совершенствовать свои способности

Выраженность персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности оценивается по каждой компетенции по следующей шкале:

- Нулевой уровень «Не применяю» - 0 баллов
- Базовый уровень «Понимаю» - 1 балл
- Квалифицированный уровень «Применяю» - 2 балла
- Экспертный уровень «Могу научить» - 3 балла

# Методика оценки личностных компетенций участников проектной деятельности

Личностные компетенции	Минимальный балл выраженности				
	Старшее должностное лицо проекта	Руководитель проекта	Руководитель рабочего органа проекта	Администратор проекта	Участник проекта
Лидерство	3	2	2	1	1
Стратегическое мышление	2	2	1	1	0
Принятие управленческих решений	3	3	2	2	1
Персональная эффективность	2	2	2	2	2
Командное взаимодействие	2	2	2	2	2
Гибкость и готовность к изменениям	2	2	2	2	2
<b>ИТОГО минимальный балл из 18 возможных:</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>8</b>

*Оценка персональных и управленческих компетенций проводится путём самооценки (до 1 апреля 2018 года), после 1 апреля 2018 года оценка производится по методике «360 градусов» (опрос делового окружения сотрудника)*

# Перечень прикладных компетенций участников проектной деятельности

Прикладные компетенции	Характеристики компетенций
<b>Организация проекта, управление заинтересованными сторонами проекта</b>	<p>Знание и умение формировать организационную структуру проекта, закреплять функционал и ответственность в проектной команде, а также организовывать обучение и развития команды проекта</p> <p>Знание и умение проводить анализ ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, разрабатывать соответствующие стратегии управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и реализацию проекта</p>
<b>Управление выгодами проекта</b>	<p>Знание и умение определить желаемое состояние, на которое нацелена реализация проекта, выгоды и их описание, связь с показателями и целями; формировать стратегию по достижению и управлению выгодами, определять ответственных и владельцев, связанных с получением и управлением выгодами</p>
<b>Управление содержанием проекта</b>	<p>Знание и умение определить создаваемые результаты, выполняемые мероприятия, границы проекта и обеспечить действия по контролю содержания и передачи результатов заказчику</p>
<b>Управление сроками проекта</b>	<p>Знание и умение планировать достижения результатов, выгод, определять длительность и сроки реализации мероприятий проекта, а также допущения, которые влияют на сроки планирования</p>
<b>Управление финансами проекта</b>	<p>Знание и умение проводить оценку экономической эффективности проекта, определять затраты и формировать бюджет проекта, определять источники его финансирования</p>
<b>Планирование и контроль проекта</b>	<p>Знание и умение формировать планы проекта, организовывать и проводить мониторинг и контроль реализации проекта, управлять отклонениями в проекте</p>
<b>Управление изменениями в проекте</b>	<p>Знание и умение применять инструменты инициирования, формирования, согласования и контроля изменения в проекте</p>
<b>Управление рисками и возможностями проекта</b>	<p>Знание и умение применять инструменты и методы идентификации, оценки, реагирования, мониторинга и контроля рисков и возможностей проекта</p>
<b>Управление ресурсами проекта</b>	<p>Знание и умение определять потребности проекта в ресурсах, обеспечивать и управлять человеческими и материальными ресурсами проекта</p>
<b>Управление коммуникациями и знаниями проекта</b>	<p>Знание и умение создавать коммуникационные схемы для обеспечения эффективного взаимодействия всех участников проекта, управлять информацией, извлеченными уроками; формировать и использовать базы знаний</p>
<b>Управление качеством проекта</b>	<p>Знание и умение обеспечивать и подтверждать соответствие требованиям проекту, включая требования к результатам проекта</p>
<b>Управление закупками и поставками проекта</b>	<p>Знание и умение организовывать закупочные и конкурсные процедуры, эффективное взаимодействие с подрядчиками</p>

*Оценка прикладных компетенций проводится путём тестирования (до 1 июля 2017 года ключевые участники проектной деятельности должны подтвердить уровень квалификации в сфере проектного управления)*

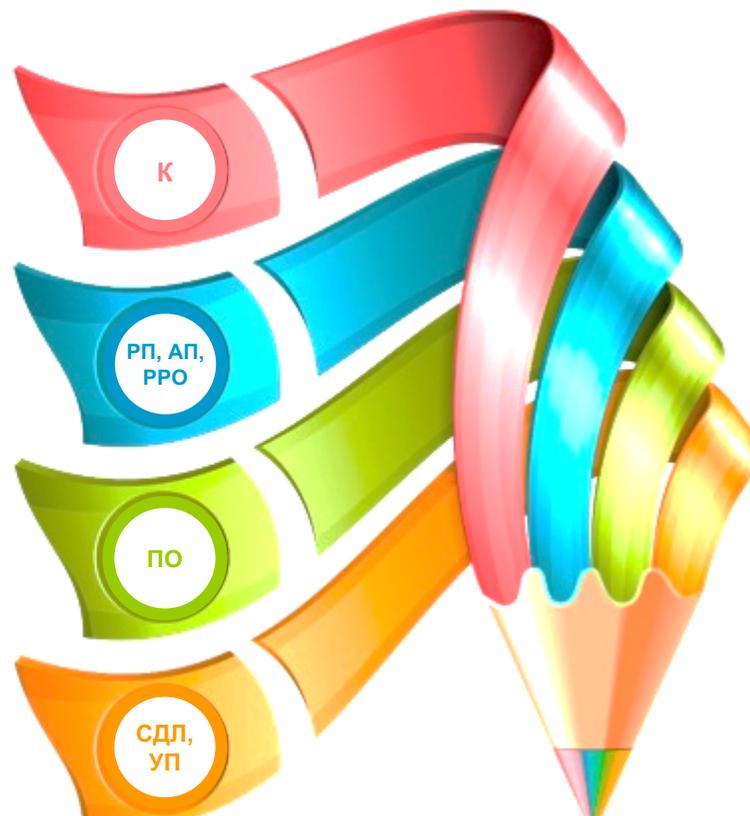
# Категории обучающихся и программы, направленные на развитие компетенций участников проектной деятельности

**Программа «Управление проектами для кураторов программ и проектов»**  
(16 часов)

**Программа «Проектное управление в государственном секторе»**  
(80 часов, включая модуль «Управление проектами в органах власти: углубленный курс»  
+ дистанционные курсы)

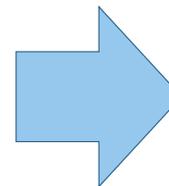
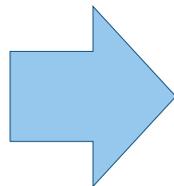
**Программа «Система управления проектной деятельностью в органах власти»**  
(32 часа, включая «Управление проектами в органах власти: базовый курс» )

**Программа «Управление проектами в органах власти: базовый курс»**  
(16 часов)



**Развитие компетенций участников проектной деятельности**

# Организация работ по развитие компетенций участников проектной деятельности



1. РАЗРАБОТКА/АКТУАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ДОКУМЕНТА (Федеральный проектный офис / Центр компетенций проектного управления)

2. ОБСУЖДЕНИЕ ПРОЕКТА в рабочих подгруппах

3. СОГЛАСОВАНИЕ рабочей группой при президиуме Совета

- Подгруппа по развитию компетенций участвующих в проектной деятельности
- Подгруппа по нормативно-методологическому обеспечению организации проектной деятельности
- Подгруппа по системе стимулирования участников проектной деятельности
- Подгруппа по информатизации



4. ПРИМЕНЕНИЕ, анализ и сбор замечаний / предложений

---

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**