

# Оценка проектного персонала

## Что внутри?



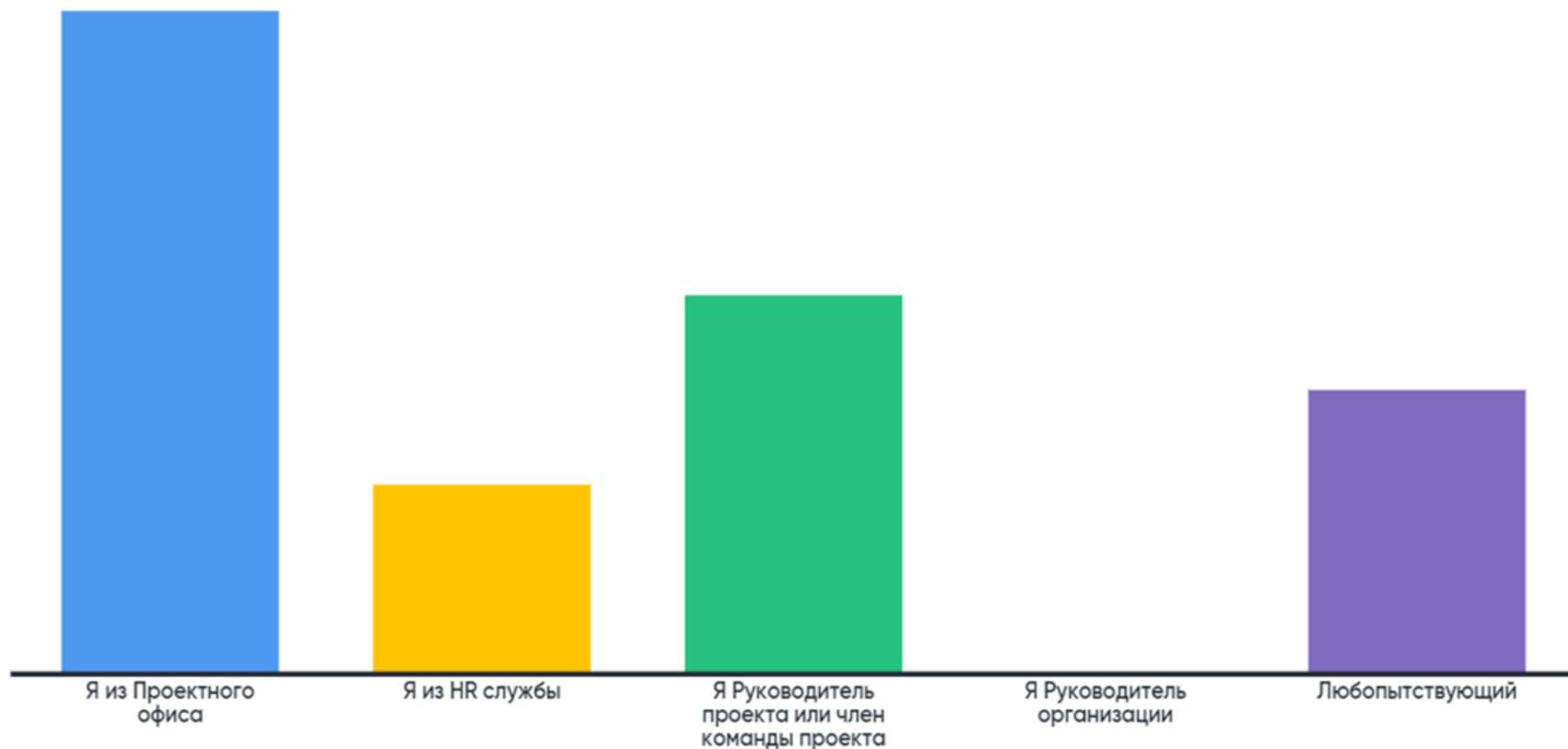
- Что такое оценка проектного персонала в деталях?
- Как конкретно она проводится? Какие анкеты нужно заполнить и какие документы подготовить? Кто такие ассессоры и их роль в процессе оценки?
- Какой результат получит организация по итогам оценки? В какой форме и какие рекомендации дадут эксперты?
- Демооценка как способ попробовать продукт и ее самостоятельные полезности.



# Давайте Познакомимся



# Представьтесь, пожалуйста



# Для чего, вы считаете, нужна оценка компетенций?

принятия решения  
оценка компетенций  
оценка квалификации  
обучение и развитие  
понять вектор развития  
оценить состояние as is  
замена персонала  
для назначения на проекты  
уровень подготовки и опыт  
для планирования обучения  
для выявления зон развития  
для форм проек команды  
понять кто что знает  
стоимость персонала  
мотивация персонала  
состояние as is  
оценка квалификации

# — Для чего нужна оценка проектных компетенций?

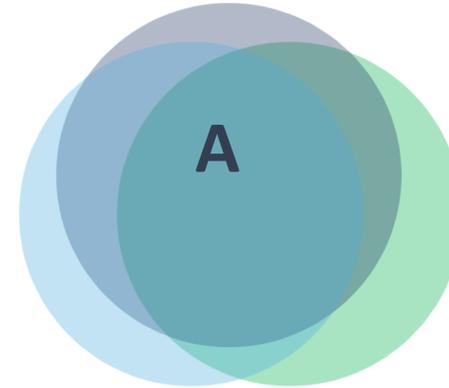


Оценка проектных компетенций (частые ответы)

- Для отбора в команду проекта наиболее соответствующих проекту специалистов
- Чтобы результаты работы удовлетворяли заказчика
- Чтобы работали квалифицированные люди
- Чтобы понять кого развивать
- Чтобы понять кого НЕ развивать
- Что бы знать кто-что-знает, а кто-что-не знает

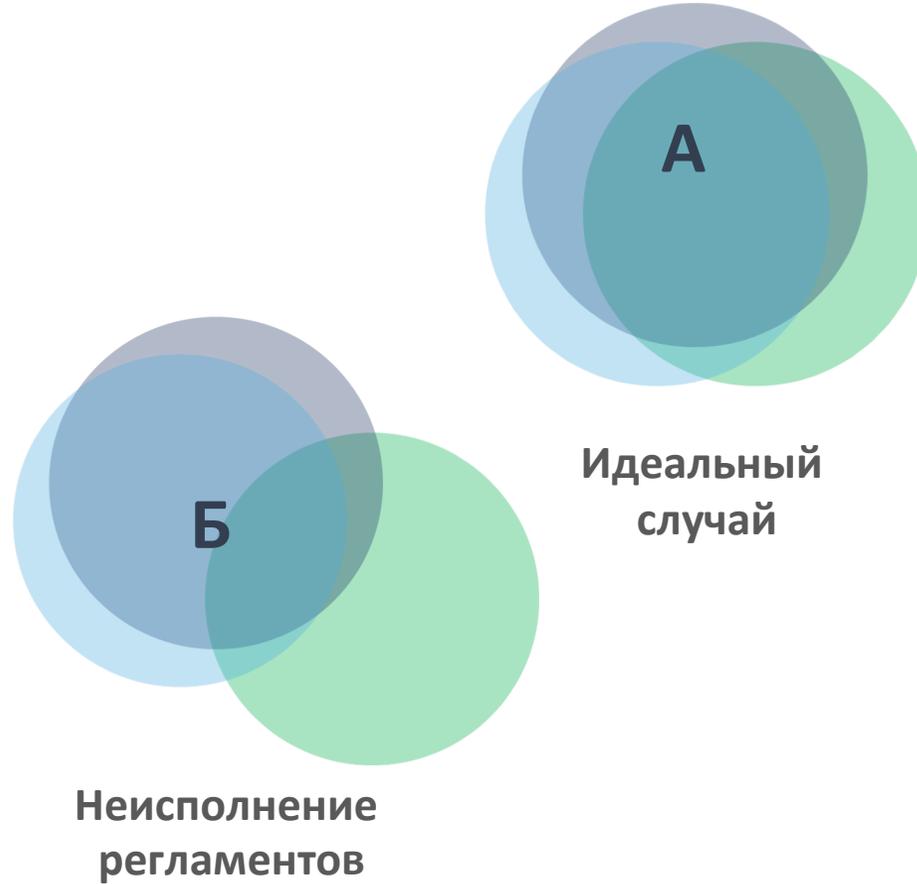
... Чтобы знать кого НЕ ПОДПУСКАТЬ к проекту

# — Для чего нужна оценка проектных компетенций?

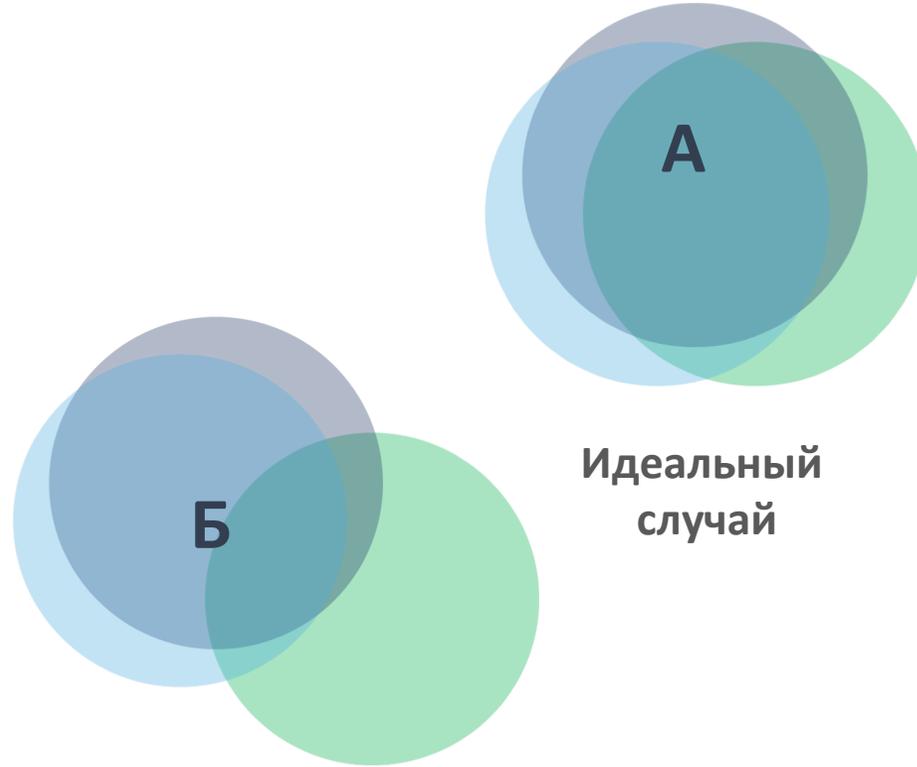


Идеальный случай

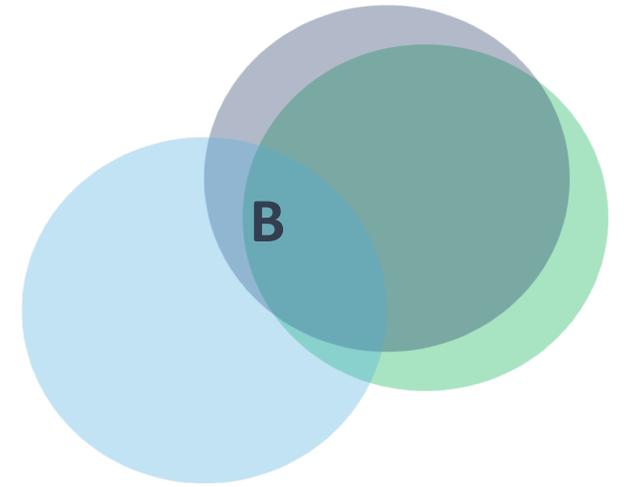
# — Для чего нужна оценка проектных компетенций?



# — Для чего нужна оценка проектных компетенций?

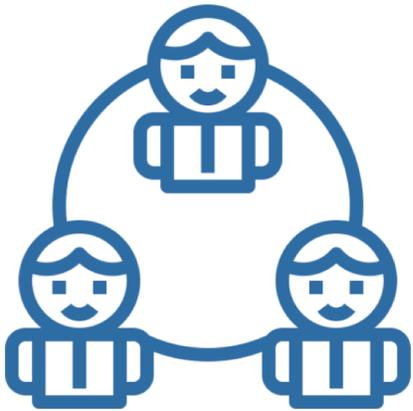


Неисполнение регламентов



# Кому нужна оценка проектных компетенций

## Кто организует процесс



РПО, РП,  
Руководитель направления  
Руководитель по проектной  
деятельности организации

## Кто подбирает людей



Руководитель или специалист  
кадровой службы, ответственный за  
развитие людей, представитель  
корпоративного университета

## Кто заказывает проект



Заказчик  
Куратор  
Спонсор проекта

# Что нужно для оценки и развития проектных компетенций



## 1. МОДЕЛЬ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Модель компетенций, описывающая требования к компетенциям проектных специалистов с учетом специфики управления проектами в организации, принятой ролевой модели

## 2. ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Инструменты оценки компетенций, позволяющая оценить текущий уровень знаний и умений кандидата, дать рекомендации для дальнейшего развития компетенций.

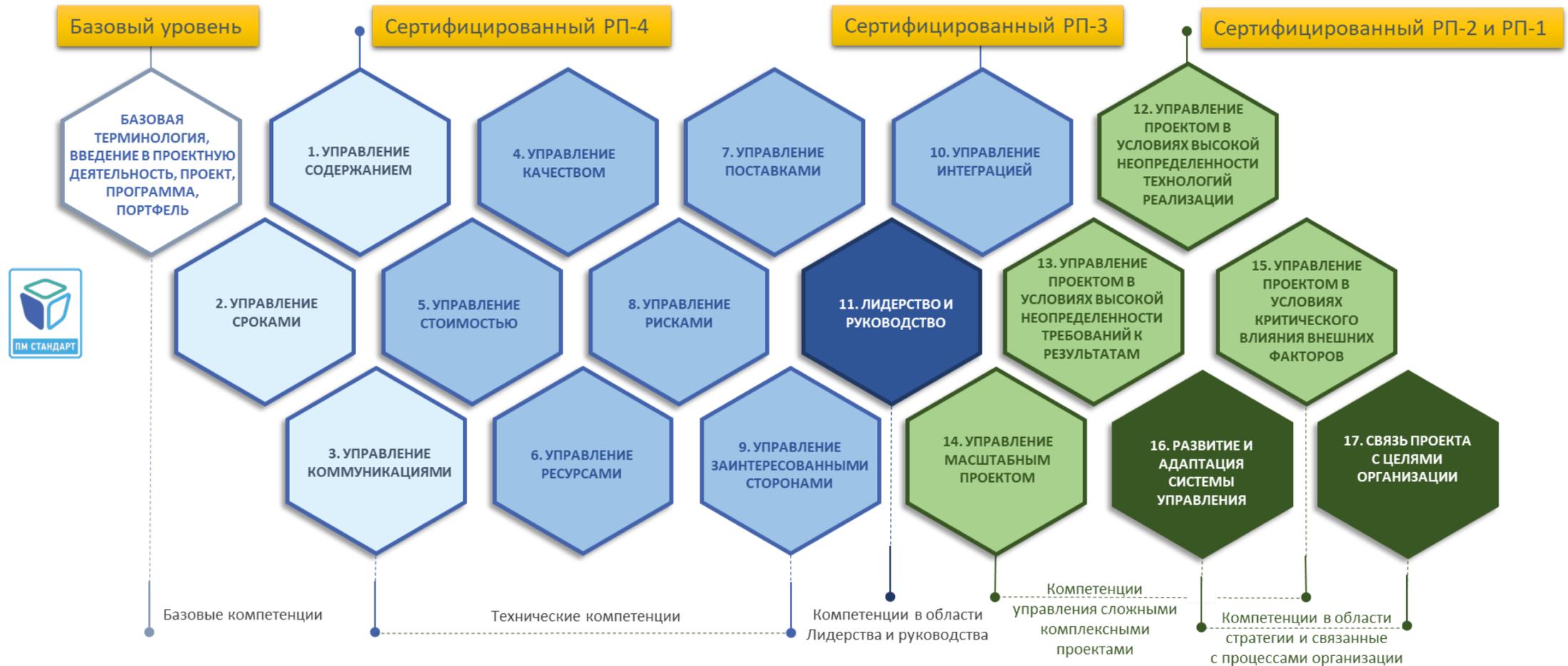
## 3. ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Дистанционные или очные курсы, система развития компетенций на базе индивидуальных планов развития.

## 4. ЦЕНТР ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

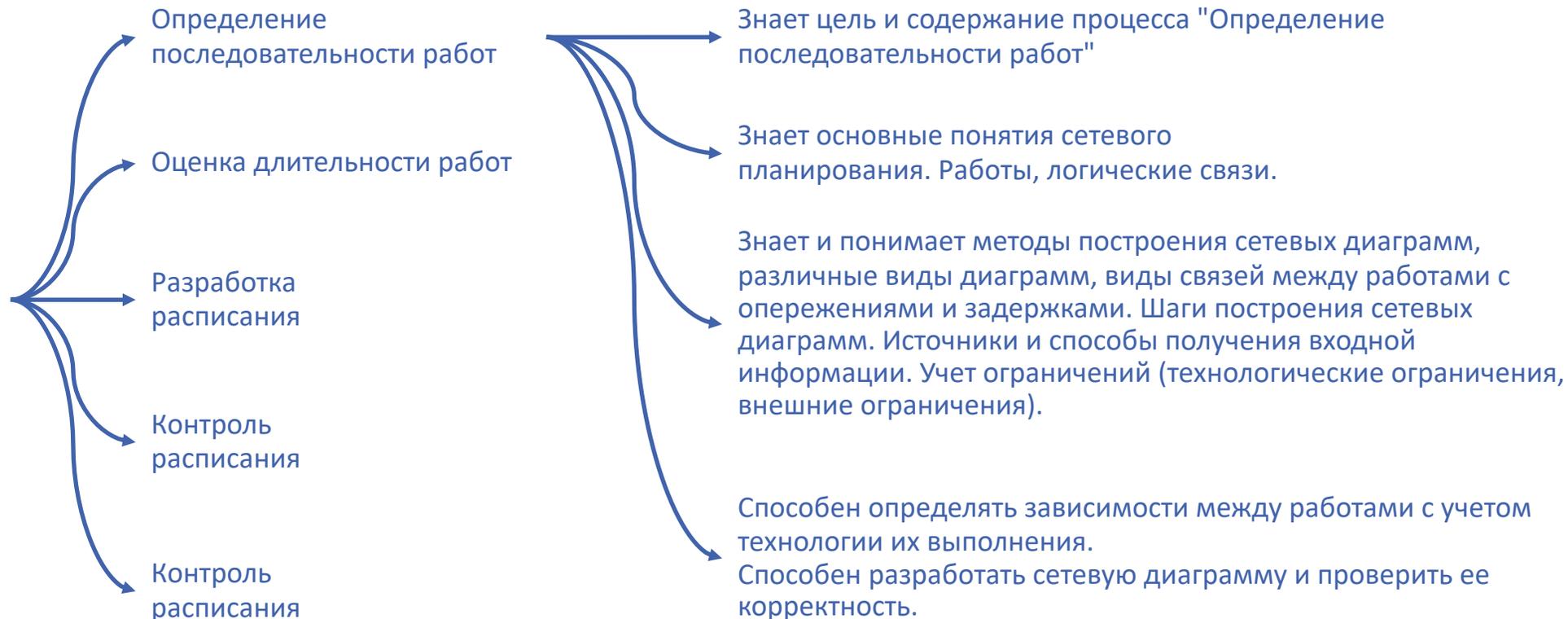


# Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ



# Пример описания компетенции

## Управление сроками



# Модель компетенций ПМ СТАНДАРТ



<https://www.isopm.ru/sistema-pro/model-kompetentsiy-pm-standart/>

[https://www.isopm.ru/download/TKS1-02\\_2018.pdf](https://www.isopm.ru/download/TKS1-02_2018.pdf)

# Инструменты оценки компетенций

Инструменты	Инструмент оценки	Затраты заказчика 1 – минимальные, 10- максимальные	Масштаб и глубина оценки
<b>Тест. Закрытые вопросы</b>	Оценивают основные знания, предполагают выбор из уже предложенных вариантов ответов. В тесте представлены закрытые вопросы с одним и несколькими вариантами ответов.		
<b>Тест. Комментарии к ответам</b>	Помогают кандидату пояснить ответ в случае если считает вопрос неоднозначным или кандидат сомневается в ответе. Учитываются ассессором при анализе ответов кандидата.		
<b>Тест. Открытые вопросы</b>	Позволяют более глубоко проанализировать знания кандидата, а так же оценить навыки. Предполагают ответы на вопросы в формате краткого эссе, с обязательным обоснованием ответа и анализом ситуации. Для ответа на открытый вопрос кандидат должен продемонстрировать навыки применения инструментов.		
<b>Разбор кейсов. Интервью.</b>	Углубленный инструмент оценки, позволяющий на экспертном уровне оценить представленный кандидатом опыт и ранее подверженные знания. В ходе собеседования кандидат должен продемонстрировать навыки и опыт применения инструментов, показать умение адаптации инструментов к УП к конкретному контексту, проектным кейсам. <i>Применяется для оценки уровня СРП-1, СРП-2.</i>		
<b>Отчет по проекту</b>	Позволяет детально изучить опыт кандидата в работе с проектами повышенной сложности. <i>Применяется для оценки уровня СРП-1, СРП-2.</i>		
<b>Кейсы</b>	Инструмент дополнительной оценки, позволяющий симитировать рабочий процесс, разобрать задачи аналогичные рабочим. Может быть разработана и применена для углубленной оценки компетенций. <i>Применяются для уровня СРП-1, СРП-2.</i>		

# Как (обычно) проводится оценка проектных компетенций

Анкетирование



Открытые вопросы  
и кейсы



Анализ



Тестирование



Интервью



Отчет

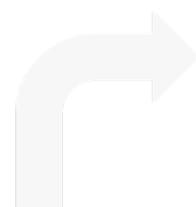


## Бывает нужна экспресс оценка

Анкетирование



Открытые вопросы  
и кейсы



Анализ



Тестирование



Интервью

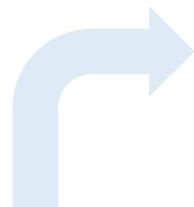


Протокол

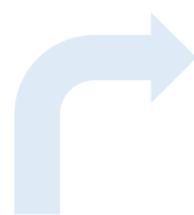


## Бывает нужно оценить глубже

Анкетирование



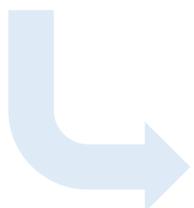
Открытые вопросы  
и кейсы



Анализ



Тестирование



Интервью

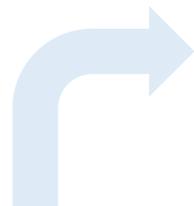


Отчет

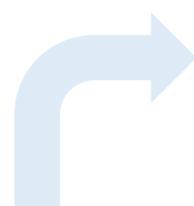


## Бывает нужен развернутый отчет и рекомендации ассессоров

Анкетирование



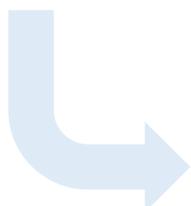
Открытые вопросы  
и кейсы



Анализ



Тестирование



Интервью



Отчет



# Развернутая оценка компетенций

**ЦЕНТР**  
оценки и развития  
проектного управления

Система оценки персонала в области  
проектного управления

**ГРУППОВОЙ  
АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ  
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ПРОЕКТОВ**

Москва 2020  
www.isopm.ru

Групповой отчет по результатам оценки руководителей проектов

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

- 1. Общее описание оценочных процедур .....4
  - 1.1. Сведения об оцениваемой группе .....4
  - 1.2. Общие сведения по процедуре оценки .....4
  - 1.3. Нормативные показатели .....5
  - 1.4. Применение результатов оценки .....6
- 2. Описание профиля группы по компетенциям управления проектами .....7
  - 2.1. Профиль группы по областям знаний базового уровня .....7
  - 2.2. Профиль группы по компетенциям руководителя проекта .....9
    - 2.2.1. Результаты оценки группы по компетенциям руководителя проекта .....9
    - 2.2.2. Дополнительная оценка группы по характеристике ВРЕМЯ-КАЧЕСТВО .....11
    - 2.2.3. Характеристика группы на основании анкет об опыте .....12
    - 2.2.4. Уточнение результатов тестирования специалистов по итогам проведения интервью .....15
  - 2.3. Описание профиля группы по компетенциям управления проектами повышенной сложности .....17
    - 2.3.1. Анализ опыта управления проектами повышенной сложности на основании анкет .....17
    - 2.3.2. Профиль группы по результатам проведения интервью .....21
- 3. Рекомендации по развитию проектных компетенций группы .....25
  - 3.1. Рекомендации по повышению компетентности группы по областям Рекомендации по повышению компетентности группы по областям знаний базового уровня .....26
  - 3.2. Рекомендации по развитию компетенций руководителей проектов .....26
  - 3.3. Рекомендации по развитию компетенций руководителей проектов повышенной сложности .....27
- 4. Возможность и условия получения сертификатов ПМ СТАНДАРТ .....28

Приложения .....32

- Приложение 1. Описание модели компетенций, используемой при оценке .....32
- Приложение 2. Сводная ведомость результатов оценки .....39
- Приложение 3. Сводная таблица по характеристике ВРЕМЯ-КАЧЕСТВО .....45
- Приложение 4. Сводная таблица анализа анкет об опыте .....48
  - 4.1. Сводная таблица анализа анкет об опыте работы участников оценки .....48
  - 4.2. Сводная таблица анализа анкет об опыте - управление проектами повышенной сложности .....52
- Приложение 5. Список возможных внутренних экспертов по отдельным компетенциям для внутреннего обучения .....57
- Приложение 6. Условия получения сертификатов ПМ СТАНДАРТ .....58

www.isopm.ru | +7 (495) 114-53-77 | info@isopm.ru 2

Приложение 7. Пример структуры и наполнения каталога развивающих действий для проектных специалистов .....71

- 7.1. Раздел Каталога по темам базового уровня (пример наполнения) .....72
- 7.2. Раздел Каталога по компетенциям руководителя проектов (пример наполнения) .....76
- 7.3. Раздел Каталога по компетенциям руководителя проектов повышенной сложности .....82

www.isopm.ru | +7 (495) 114-53-77 | info@isopm.ru 3

# Развернутая оценка компетенций

Участник	Оценка	Опыт руководства проектами РП (лет)	Опыт управл. в проектах (лет)	Опыт рук-ва сложными проектами (лет)	Сильные компетенции (+) результат по компетенции больше 85%	Слабые компетенции (-) результат по компетенции меньше 50%	Обратить внимание! По результатам теста, рекомендации по обучению, опыт и наставник
	Хорошо (70,48%)	4,3	0	4,3	Базовая терминология, Введение в проектную деятельность, Управление интеграцией, Управление ресурсами, Управление коммуникациями	Управление портфелями, Лидерство и руководство	Рекомендуем курсы по: Управление портфелями, Лидерство и руководство. Рекомендуем пройти обучение по управлению сложными проектами.
	Удовлет. (61,9%)	6	0	6	Введение в проектную деятельность, Управление содержанием, Управление ресурсами	Управление программами, Управление затратами, Управление рисками	Рекомендуем пройти комплексную программу обучения "Руководитель проекта + Базовый уровень". Рекомендуем пройти обучение по управлению сложными проектами.
	Посредств. (57,62%)	0	0	0	Базовая терминология, Управление поставками	Управление программами, Управление портфелями, Управление интеграцией, Управление ресурсами, Лидерство и руководство	Отсутствует или малый опыт руководства проектами. В случае назначения на проект как РП, рекомендуется наставник. Рекомендуем пройти комплексную программу обучения "Руководитель проекта + Базовый уровень".
	Удовлет. (61,43%)	4,7	0	3,6	Введение в проектную деятельность, Управление содержанием, Управление по времени	Управление ресурсами, Лидерство и руководство	Рекомендуем пройти комплексную программу обучения "Руководитель проектов". Рекомендуем пройти обучение по управлению сложными проектами.
	Хорошо (70,48%)	2,3	0	0	Базовая терминология, Введение в проектную деятельность, Управление ресурсами, Управление поставками	Управление программами, Управление содержанием	При назначении как РП на проекты повышенной сложности рекомендуется прикрепить наставника с опытом по аналогичным видам сложности. Рекомендуем пройти комплексную программу обучения "Руководитель проектов". Рекомендуем пройти обучение по управлению сложными проектами.
	Посредств. (50,48%)	0	0	0	Базовая терминология, Управление коммуникациями	Управление программами, Управление интеграцией, Управление заинтересованными сторонами, Управление содержанием, Управление по времени, Управление ресурсами, Управление рисками, Лидерство и руководство	Отсутствует или малый опыт руководства проектами. В случае назначения на проект как РП, рекомендуется наставник. Рекомендуем пройти комплексную программу обучения "Руководитель проекта + Базовый уровень".
	Удовлет. (67,62%)	15,5	0	15	Управление по времени	Лидерство и руководство	Рекомендуем пройти комплексную программу обучения "Руководитель проектов". Рекомендуем пройти обучение по управлению сложными проектами.
	Хорошо (70,48%)	1	0	0	Базовая терминология, Управление по времени, Управление затратами	Управление программами, Управление портфелями	Высокие баллы за открытые вопросы и низкие за закрытые. Возможный признак неформализованных знаний. Низкие баллы при большом неиспользованном времени на тест. Рекомендуем уточнить причины. Возможно: 1) излишняя самоуверенность в своих знаниях; 2) низкая мотивация на оценку; 3) торопился по производственным или личным причинам. Оправданная решительность - высокая скорость и хороший результат ответов на тест. Небольшой опыт руководства проектами. Рекомендуется назначать на проекты ограниченной сложности. Рекомендуем пройти комплексную программу обучения "Базовый уровень". Рекомендуем пройти обучение по управлению сложными проектами.
	Удовлет. (67,62%)	1,3	0	0	Базовая терминология, Введение в проектную деятельность, Управление содержанием	Управление программами, Управление портфелями, Управление по времени	Небольшой опыт руководства проектами. Рекомендуется назначать на проекты ограниченной сложности. Рекомендуем пройти комплексную программу обучения "Базовый уровень".
	Хорошо				Базовая терминология, Управление программами, Управление интеграцией,		Отсутствует или малый опыт руководства проектами. В случае назначения на проект как РП, рекомендуется

# Организация оценки проектных компетенций

Контактное лицо \*    Телефон \*    Должность \*    Организация \*

E-mail \*    Сфера деятельности \*    Численность проектного персонала \*

**Участники оценки**

№	Фамилия *	Имя *	Отчество *	Телефон *	E-mail *
1					
2					
3					
4					
5					

## Список кандидатов

## Информация о кандидате

### АНКЕТА КАНДИДАТА

Укажите как вас зовут и другие данные о себе

Фамилия	Ф
Имя	И
Отчество	О

Дата рождения:

Расскажите больше о вашем текущем месте работы

Место работы - Название:

Департамент:

Отрасль:

Число сотрудников (всего):

Число РП (всего):

Образование (основное)

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>

Дополнительные курсы по управл. проектами с указанием ак. часов

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>

№ проекта в анкете: **1** [Вернуть на Главную](#)

Название проекта, программы, портфеля проектов (название согласно Уставу/Паспорту проекта)

Владелец проекта (Заказчик)

Название организации:

Относится ли она к:   ДА/НЕТ

Тип проекта:   ВЫБОР

Ваша роль в проекте:   ВЫБОР

Обязанности (кратко - что делал, за что отвечал)

Время участия в проекте:

Начало:	<input type="text" value="Январь"/>	<input type="text" value="2014"/>
Завершение:	<input type="text" value="Февраль"/>	<input type="text" value="2014"/>

Загруженность на проекте в % от общего периода:   УКАЗАТЬ

Контактное лицо (для проверки)

Опишите сложность проекта

Виды сложности/ Факторы сложности	Параметр оценки сложности	Низкая сложность	Средняя сложность	Высокая сложность	Оценка проекта (балл: 0-1-2)	Комментарий кандидата по параметру
<b>МАСШТАБНЫЕ ПРОЕКТЫ</b>		"0"	"1"	"2"	<i>(выбрать)</i> ↓	<i>(можно писать)</i>
<b>Бюджет и объем контрактования</b>	Общая длительность проекта	до 12 мес.	12 - 24 мес.	более 24 мес.	0	
	Количество организаций - участников проекта	до 5 шт.	5 - 15 шт.	более 15 шт.	0	
	Общий бюджет проекта	до 30 млн. руб.	30 - 500 млн. руб.	более 500 млн. руб.	0	
	Количество контрактов под управлением руководителя проекта на данном проекте	до 10 шт.	10 - 20 шт.	более 20 шт.	0	

## Опыт кандидата

Примерно, чтобы мы правильно понимали размер организации (РП - руководители проектов)

Например, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

Основы управления проектами, УЦ «Специалист», 8 ак. часов  
 РМА 202 Практикум управления проектами. Ключевые документы, инструменты, реше-ния. УКЦ «Проектная ПРАКТИКА», 16 ак. часов

# Как проводится оценка проектных компетенций

ПМ СТАНДАРТ "Базовый уровень"

ПМ СТАНДАРТ. БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

00:08:49

Все страницы

1 Вы здесь

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Пройдено: 0%

ПРОПУСТИТЬ

Вы руководите проектом. Сегодня Вы получили информацию от одного из членов команды управления проектом, что

A Доложить

B Наладить

C Исключить

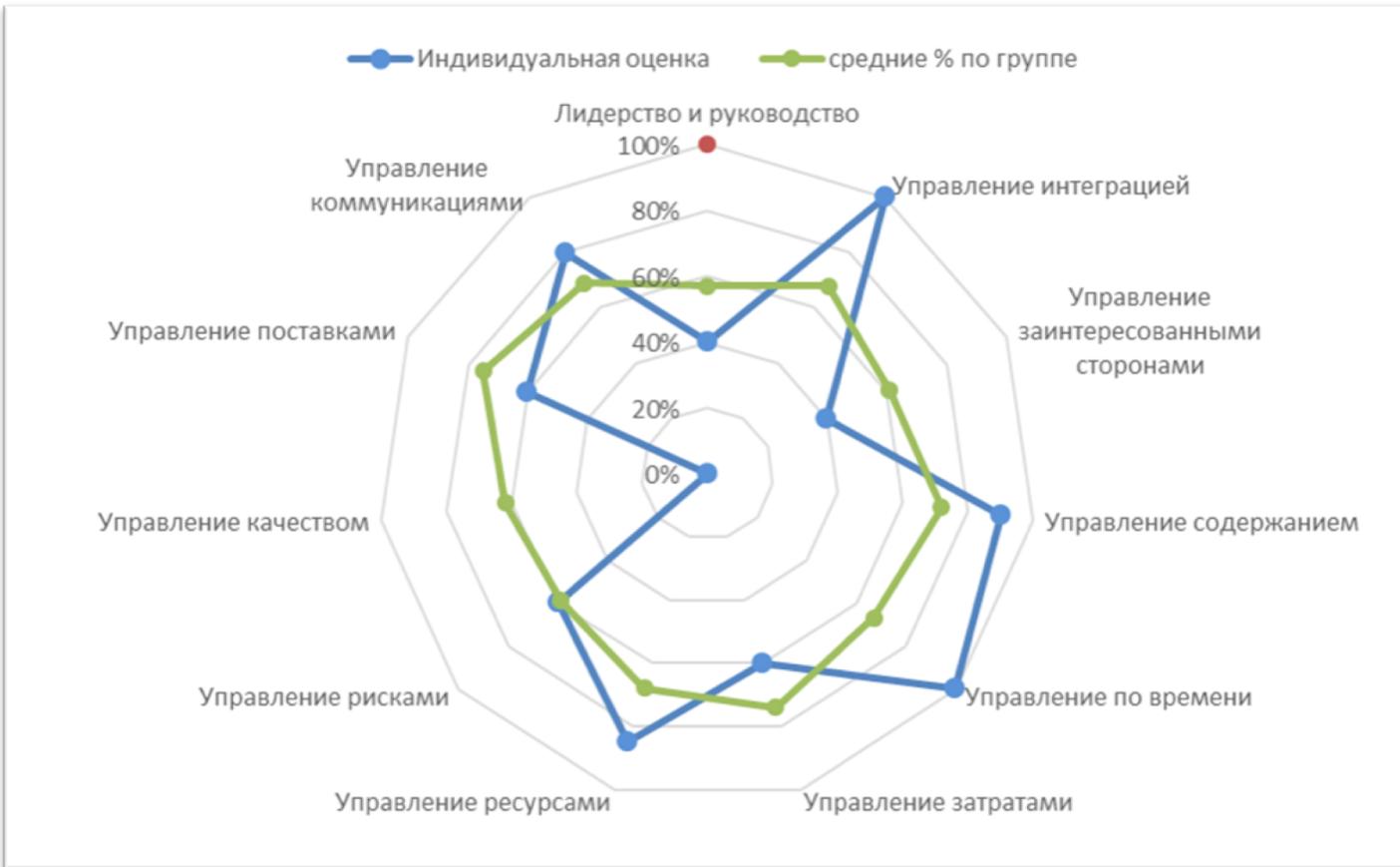
D Применить

## Примеры открытых вопросов

1. Вас назначили руководителем проекта внедрения информационной системы в вашей организации. Руководством вашей организации принято решение согласовать и заключить контракт на поставку и настройку информационной системы с одним из ведущих поставщиков систем данного класса на рынке. Вы предлагаете начать с подготовки и утверждения Устава (паспорта) проекта. Руководство не уверено в целесообразности подготовки устава проекта, предлагая просто более тщательно подойти к определению требований при подготовке контракта с поставщиком.  
Какие аргументы Вы приведете в обоснование важности подготовки и утверждения устава (паспорта) проекта?  
Какие разделы Вы считаете важно включить в Устав (паспорт) проекта?

2. Вам в команду проекта выделили молодого специалиста, который будет отвечать за разработку и актуализацию календарных планов. Вы хотите получить максимально продуманный и качественный план с минимальным количеством итераций по доработке.  
Какие рекомендации Вы дадите специалисту?

# Что в результате оценки проектных компетенций



## Индивидуальная оценка

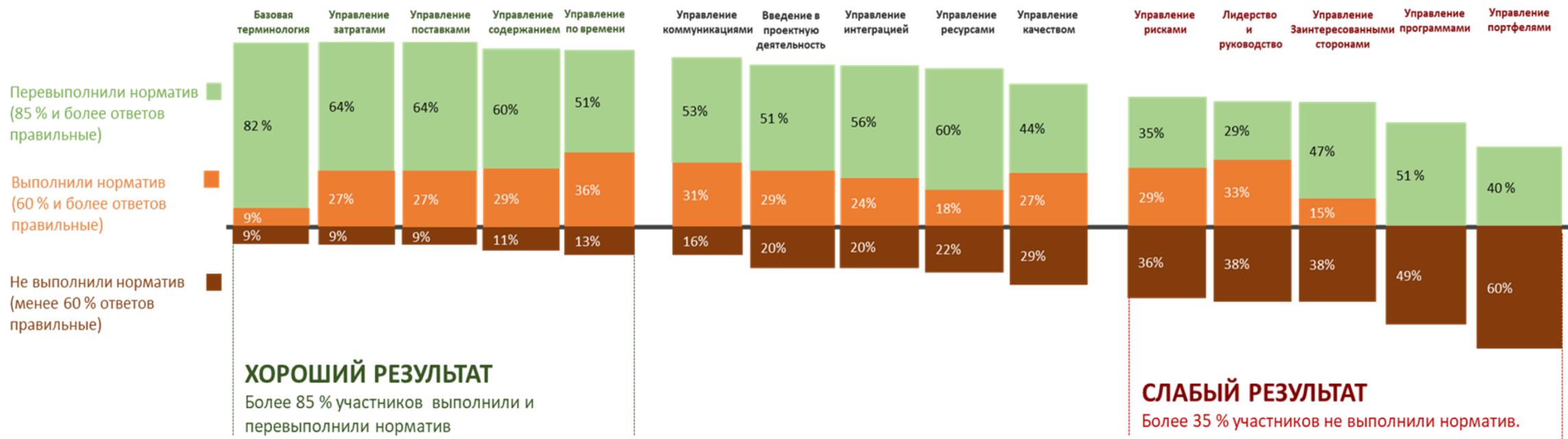
- Ориентир для себя, сравнение с группой
- Выявление сильных и слабых сторон
- Отслеживание в динамике – в начале года, в конце года

Пример отчета об оценке компетенций по модели ПМ СТАНДАРТ

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



# Что в результате оценки проектных компетенций



## 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/>

# Результат

- Отчеты по итогам оценки (индивидуальные для каждого сотрудника, групповые).
- Профиль групповой компетенции и выводы, основанные на оценке команды.
- Сильные и слабые стороны.
- Рекомендации по инструментам развития компетенции и их применению (с учетом полученного профиля компетентности команды специалистов).
- Рекомендации по развитию системы развития компетенций.

## Принимая во внимание результаты оценки, ваша компания может получить в перспективе:

- Экономить бюджет - эффективно расходовать средства на развитие персонала;
- Повышать качество управления проектами, завершать их в срок, в рамках бюджета и в требуемом объеме;
- Принять взвешенные решение о назначении сотрудников в новые проекты;
- Строить индивидуальные планы развития специалистов с учётом индивидуальных компетенций отдельных специалистов;
- Выбирать поставщиков обучения с учётом слабых компетенций в группе сотрудников;
- Контролировать динамику развития требуемых компетенций.

# Результат

## Отчётные материалы

## Дополнительные материалы



### ✓ Индивидуальные отчеты

Участник	Оценка (балл)	Процент в рейтинге (балл, чел)	Открытые вопросы (шт)	Сильные компетенции (+)	Слабые компетенции (-)
Абдуллаев Валерий Миратович	Хорошо (75,48%)	3,3	0	Управление коммуникациями	Управление программами, Управление под управлением, Управление взаимодействием, Управление человеческими ресурсами, Управление Лидерство и руководство
Абдуллаев Константин Борисович	Хорошо (75,48%)	0	3,8	Базовая терминология, Управление содержанием, Управление закупками	Управление программами, Управление под управлением, Управление взаимодействием, Управление человеческими ресурсами
Алехин Валерий Николаевич	Хорошо (75,48%)	0	4,1	Управление коммуникациями	Базовая терминология, Управление процессом, Управление закупками, Управление взаимодействием, Управление человеческими ресурсами, Управление программой, Управление под управлением, Управление взаимодействием, Управление человеческими ресурсами, Управление стратегией, Управление операционными процессами, Управление качеством, Управление рисками
Александр Георгий Олегович	Посредственно (50,00%)	0	0	Вкладные в проектные деятельности	

### ✓ «Выводы РП» - резюме по РП с примерами рекомендаций (xls)



### ✓ Анкеты кандидатов (xls)

Участник	Базовая терминология	Ведение в проектной деятельности	Управление программами	Управление портфелем	Управление взаимодействием	Управление операционными процессами
Абдуллаев Валерий Миратович	80,0%	71,4%	50,0%	50,0%	40,0%	50,0%
Абдуллаев Константин Борисович	100,0%	85,7%	50,0%	50,0%	80,0%	40,0%
Алехин Валерий Николаевич	40,0%	57,1%	50,0%	50,0%	80,0%	50,0%
Александр Георгий Олегович	80,0%	85,7%	25,0%	50,0%	60,0%	40,0%
Барнов Александр Витольдович	80,0%	85,4%	75,0%	25,0%	50,0%	75,0%

### ✓ «Карта компетенций» - баллы специалистов по компетенциям (xls)



### ✓ Брошюры с перечнем учебных курсов УКЦ, ЦДО Проектная Практика, ЦОРПУ (в привязке к каталогу развивающих действий)



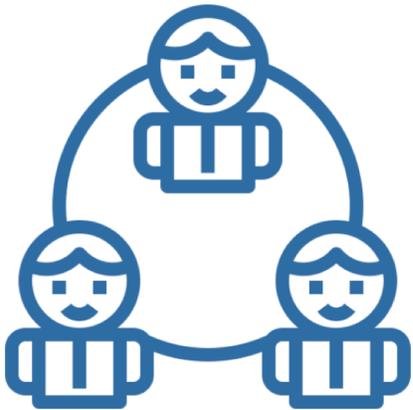
### ✓ Групповой отчет

В том числе в приложениях:

- Прил.1 Описание модели компетенций, используемой при оценке
- Прил.6 Каталог развивающих действий (пример заполнения, учебные курсы)

# Кому нужна оценка проектных компетенций

## Кто организует процесс



РПО, РП,  
Руководитель направления  
Руководитель по проектной  
деятельности организации

## Кто подбирает людей



Руководитель или специалист  
кадровой службы, ответственный за  
развитие людей, представитель  
корпоративного университета

## Кто заказывает проект



Заказчик  
Куратор  
Спонсор проекта

# Попробуйте демонстрационную оценку!

Демонстрация оценки проектного персонала "Экспресс"

Демонстрация оценки проектного персонала "Экспресс" – это сокращенная версия продукта **оценка "Экспресс"**. Он предназначена для знакомства с продуктом, процессом прохождения оценки и результатам.

У демонстрации 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.

1/6 инструментов  
4/11 компетенций для  
Руководителей

Тестовые вопросы с алгоритмической

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

Пробное тестирование

Реестр сертифицированных специалистов

Требования к компетенциям

Инструменты оценки компетенций

# ДЛЯ УСПЕХА ВАШИХ ПРОЕКТОВ

Оценка специалистов

Проектный Олимп

Сертификация организаций

Студенческая Олимпиада Квазар