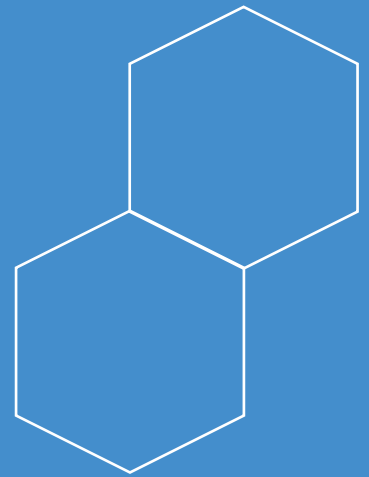
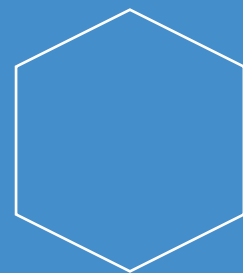


ОНЛАЙН КНИГА



ОЦЕНКА ПРОЕКТНОГО ПЕРСОНАЛА: НЕ ЗАБЫТЬ БЫ, ДЛЯ ЧЕГО ЭТО ДЕЛАЕТСЯ.



АВТОР

МИХАИЛ КОЗОДАЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ГК «ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА», К.Ф. -
М.Н., CSPM (IPMA B), PMP (PMI), ПМ СТАНДАРТ СРП-1



Оглавление

ЧАСТЬ 1 ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА ОЦЕНКА ПРОЕКТНОГО ПЕРСОНАЛА?	6
ЧАСТЬ 2 МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ	18
ЧАСТЬ 3. УЧАСТНИКИ, ПРОЦЕСС И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ	32
ЧАСТЬ 4. НАСТРОЙКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	52



Наша Компания (ГК “Проектная ПРАКТИКА”), работая на рынке консалтинга в области управления проектами более 20 лет, получает запросы, связанные с созданием профилей компетенций, разработкой системы оценки компетенций проектных специалистов, формированием программы развития проектного персонала и пр. Причины таких запросов могут быть совершенно разными, но объединяет их часто одно – ориентация Заказчика на быстрое решение локальных задач. Однако, желая быстрых решений, Заказчики пренебрегают системным подходом.

Пренебрежение системным подходом особенно часто проявляется при построении системы оценки проектного персонала: когда детально прорабатывается процесс и значительно реже – предмет оценки. Поэтому в этой серии статей мы рассмотрим и проанализируем причины, понимание которых будет полезно для определения формы и содержания оценки проектного персонала.



Цикл статей в онлайн книге о построении системы оценки проектного персонала будут полезны руководителям и специалистам подразделений, занятым в проектной деятельности, HR-специалистам, директорам по развитию бизнеса с целью быстрого расширения проектных команд и построения проектных офисов.



«КОМПЕТЕНЦИИ» И «КОМПЕТЕНТНОСТЬ»

В проектном профессиональном сообществе не всегда различаются термины «компетентность» и «компетенции». Поэтому ниже приведены определения, которые подразумеваются автором, при использовании этих терминов.

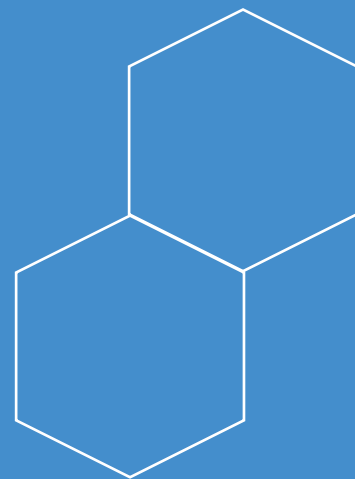
Компетенции – совокупность знаний, умений, опыта и личностных характеристик, необходимых для успешного выполнения профессиональных задач.

Компетентность – способность специалиста решать профессиональные задачи, опираясь на свои знания, умения, опыт и личностные характеристики.

Следуя данным выше определениям, считаем, что компетентность определяется набором компетенций. Часто считают, что компетентность – способность специалиста решать профессиональные задачи, опираясь на свои компетенции, которые могут быть раскрыты, продемонстрированы на практике за счет личностных характеристик. При такой трактовке личностные характеристики не относятся к разряду компетенций и должны рассматриваться отдельно. Для целей настоящей онлайн книги личностные характеристики, как один из возможных объектов оценки, будем рассматривать как особый вид компетенций, поэтому в определении понятия компетенции личностные характеристики приведены наряду со знаниями, умениями и опытом.

ЧАСТЬ

1



ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА ОЦЕНКА ПРОЕКТНОГО ПЕРСОНАЛА?

АВТОР

МИХАИЛ КОЗОДАЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ГК «ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА», К.Ф. -М.Н.,
CSPM (IPMA B), PMP (PMI), ПМ СТАНДАРТ СРП-1



ЧАСТЬ 1 ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА ОЦЕНКА ПРОЕКТНОГО ПЕРСОНАЛА?

Прежде чем приступать к формированию модели компетенций и выстраиванию всей системы оценки проектных компетенций (СОПК), каждая компания должна определить, для чего нужна эта оценка. Это позволит выстроить процесс оценки и модель оптимальным образом.

В большинстве случаев с помощью СОПК организации стремятся достичь следующих целей:

1. сформировать оптимальные проектную команду и/или кадровый состав компании;
2. реализовать прозрачную мотивационную политику и определить приоритеты по направлениям развития персонала;
3. оценить эффективность отдельных процессов и выявить причины возможных проблем

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ (СОПК)

Система оценки проектных компетенций определяет:

- участников процесса оценки
- процесс оценки
- саму модель проектных компетенций

Естественно, конкретные решения по тому, как должны быть сконфигурированы составляющие СОПК, зависят от целей, которые



стоят перед организацией в этой области. Прежде чем перейти к описанию особенностей решений, закладываемых в СОПК, опишем её составляющие.

№	Цели, задачи	Пояснения
1	Оптимальная проектная команда и/или кадровый состав компании	
1.1	Выбрать оптимального, с точки зрения компетентности, канди дата для работы	Ошибка при приёме на работу сотрудника, компетенции которого не соответствуют стоящим задачам, может стоить очень дорого как за счет ошибок, которые могут быть допущены им в ходе реализации проектов, так и из-за напрасно потраченных ресурсов на процедуру приема и адаптации такого сотрудника. СОПК может снизить риск приема на работу сотрудника с недостаточным уровнем компетенций.
1.2	Определить реальный грейд специалиста для тарификации его работы во взаимоотношениях с Заказчиком	Определяя ставку, по которой компании готовы продавать работу своих специалистов, необходимо балансировать между двумя ограничениями. Ограничение сверху – заказчик ожидает, что ставка будет не выше



		<p>рыночной стоимости привлечения специалиста требуемых компетенций.</p> <p>Ограничение снизу – подрядчик готов продавать работу своих специалистов по ставке не ниже затрат, связанных с их работой (оплата труда, налоги и накладные расходы); а размер оплаты труда, как правило, напрямую зависит от уровня компетентности специалистов.</p> <p>Определяя реальный грейд специалистов, компания-подрядчик получает возможность грамотного балансирования стоимости их привлечения на работы заказчика.</p>
1.3	Выявить специалистов, способных стать «центром компетенций» по какому-либо блоку вопросов	<p>Часто компания реализует проекты, в рамках которых решаются схожие вопросы. Или реализуется крупный проект, в котором есть необходимость организации работы большого числа специалистов, выполняющих схожие функции. В таких случаях может быть полезным выделение в команде специалистов – «центров компетенций».</p> <p>На таких специалистов могут быть возложены обязанности по консультациям коллег в рамках своей зоны ответственности или задачи по</p>



		<p>контролю соблюдения качества выполняемых группой специалистов работ по выделенному набору функций.</p> <p>Например, при организации работы команды в рамках большой программы могут быть выделены специалисты, с наиболее сильными компетенциями в вопросах календарного планирования, управления рисками, использования информационной системы управления проектами, работы с системой электронного документооборота.</p>
1.4	<p>Определить полноту «закрытия» компетенций и</p> <p>совместимость участников проектной команды, в т.ч. психологическую</p>	<p>Не секрет, что успех проекта во многом зависит от командной работы. Формируя проектную команду, крайне полезно учитывать совместимость работы отдельных ее членов. Если совместимость определяется в большей степени личностными компетенциями, то полнота компетенций – проектными (профессиональными) компетенциями, поскольку в команде должны быть специалисты, закрывающие все необходимые для реализации проекта компетенции (про группы компетенций см. раздел 4.1.1).</p>



1.5	Ведение кадрового резерва проектных специалистов	<p>В случае если бизнес организации носит проектно-ориентированный характер, то часто при запуске новых проектов требуется быстро привлечь с рынка необходимых специалистов.</p> <p>Для решения такой задачи может быть организована работа по формированию кадрового резерва проектных специалистов. Очень важно по таким специалистам иметь возможность принять решение о включении их в проект. Поддержать такую возможность может информация о компетенциях специалистов.</p> <p>Разработка и применение модели проектных компетенций для специалистов кадрового резерва может быть выделенной задачей, решение которой позволит быстро формировать команду для нового проекта.</p>
1.6	Определить «ценность» каждого специалиста для применения того или иного мотивационного механизма	<p>В изменяющихся внешних условиях ведения бизнеса, при росте или сокращении объемов реализуемых работ, перед руководством организации может стоять задача по определению групп сотрудников, для</p>



		<p>которых следует применять особые подходы к мотивации.</p> <p>Отчасти модель компетенций может использоваться как один из инструментов отнесения сотрудников к одной или другой группе специалистов.</p>
1.7	<p>Штатные процедуры аттестации, позволяющие проводить управляемую кадровую политику, обоснованную с точки зрения трудового законодательства</p>	<p>Вопросы, связанные с увольнением, переводом на другую должность, с изменением уровня вознаграждения и пр. должны соответствовать Трудовому кодексу.</p> <p>Одним из механизмов реализации соответствующей кадровой политики может являться штатная процедура аттестации сотрудников и закрепления их функций в должностных инструкциях.</p> <p>Система оценки компетенций может лежать в основе проводимой аттестации, а модель компетенций может использоваться в качестве базы при формировании должностных инструкций.</p>
2	<p>Оценка эффективности отдельных процессов и выявление возможных проблем</p>	



2.1	Определить справедливую оплату труда	<p>Размер дохода сотрудника всегда стремятся увязывать с уровнем его отдачи, полезностью для бизнеса.</p> <p>Если есть возможность количественно оценить полезность каждого сотрудника, то это – идеальный вариант. К сожалению, в большинстве случаев оценить полезность сотрудника количественно, «привязав» ее к важным для бизнеса результатам, крайне сложно.</p> <p>Модель компетенций может способствовать разрешению такой проблемы, задавая в т.ч. требования к сотрудникам разных уровней оплаты труда.</p>
2.2	Определить программу развития специалиста	<p>Применение для оценки проектных специалистов модели компетенций позволяет выявить компетенции, требующие развития. Причем такие зоны развития могут определяться как для карьерного роста сотрудника, так и для исправления текущих недостатков в его работе.</p> <p>Хорошо, когда проводится не только оценка проектных компетенций, но и фиксируется текущий</p>



		компетентностный профиль специалиста.
2.3	Направить активность сотрудников в требуемое для руководителя/компании направление	<p>Если мотивационная политика и возможность карьерного роста увязаны с результатами оценки компетенций, то настройка модели компетенций, фактически позволяет управлять активностью сотрудников.</p> <p>Изменяя, например, состав приоритетных компетенций в рамках модели, можно способствовать повышению внимания сотрудников к наиболее важным в текущих условиях задачам.</p>
3	Оценка эффективности отдельных процессов и выявление возможных проблем	
3.1	Оценить качество работы специальных проектных органов управления	<p>Такая задача часто актуальна, например, по отношению к проектному офису.</p> <p>Одним из KPI проектного офиса может быть степень соответствия поддерживаемых процессов управления заданной в компании методологии.</p> <p>То, насколько сотрудники проектного офиса знают корпоративную методологию, умеют выстраивать</p>



		<p>работу в соответствии с ней, демонстрируют соответствующие навыки, в значительной степени определяет качество работы проектного офиса.</p>
3.2	<p>Оценить эффективность и качество процесса набора персонала</p>	<p>Особенно важно для проектно-ориентированных организаций, которые при запуске нового проекта имеют потребность быстрого привлечения проектного персонала.</p> <p>HR-подразделение, получившее задачу – за короткий срок привлечь с рынка N-ое количество специалистов, может быть оценено в т.ч. по тому, насколько в итоге привлеченные специалисты соответствуют модели компетенций, принятой в компании.</p> <p>Возможна и другая ситуация. Из-за сложностей с подбором готовых узких специалистов на рынке труда принято решение – в начале приглашать кандидатов с близким, не полностью соответствующим требованиям, опытом. Затем этих кандидатов пропускать через серию тренингов или практик в реальных проектах. По результатам такого обучения рассматривать возможность включения их в планируемый проект</p>



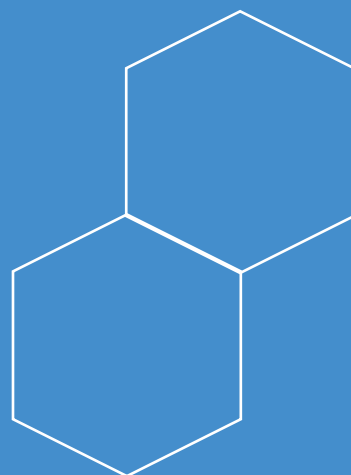
		<p>или оформления трудовых отношений. В этой ситуации модель оценки проектных компетенций может использоваться не только для оценки кандидатов, но и для оценки эффективности процедуры их подготовки путем оценки кандидатов до и после тренинга/практики в проекте.</p>
3.3	<p>Локализовать причины возможных проблем проекта</p>	<p>Решение этой задачи предполагает, что путем оценки компетенций специалистов конкретного проекта, можно:</p> <ul style="list-style-type: none">· при планировании проекта вовремя суметь оптимизировать команду,· при возникновении каких-либо проблем в ходе реализации, определить связаны ли эти проблемы с компетенциями команды или с другими факторами.

В Табл. 1 приведены не все возможные задачи, связанные с оценкой проектного персонала, но каждая из них, в случае актуальности, должна найти отражение в особенностях формируемой модели проектных компетенций и всей системы оценки компетенций.



В СЛЕДУЮЩЕЙ ЧАСТИ БУДЕТ ПОДРОБНО РАССКАЗАНО О МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ.

Вы узнаете о группе компетенций, которые наиболее полно отражают качества специалиста с точки зрения целей оценки, как должны формулироваться индикаторы, чтобы не возникало проблем с количественной оценкой компетенцией, вместе с автором вы проследите взаимосвязь компетенций и ролей на реальных кейсах и многое другое.



ЧАСТЬ

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

АВТОР

МИХАИЛ КОЗОДАЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ГК «ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА», К.Ф.-М.Н.,
CSPM (IPMA B), PMP (PMI), ПМ СТАНДАРТ СРП-1



ЧАСТЬ 2 МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

В настоящем материале рассмотрим формирование отдельной модели для специалистов, занятых в проектной деятельности. Всем проектным менеджерам рекомендовано ознакомиться!

Модели компетенций могут быть разные, могут включать в себя элементы, набор которых сильно зависит от культуры организации, от предметной области и других факторов.

К сожалению, анализ довольно большого числа источников не дает однозначного определения понятию «Модель компетенций».

В настоящем материале введем следующее определение.

Модель компетенций – это структурированное и взаимосвязанное описание следующих элементов:

- А) перечня важных для организации компетенций сотрудников,
- Б) индикаторов компетенций, позволяющих определять уровень владения сотрудником каждой компетенцией,
- В) перечня ролей/должностей, для которых предполагается проводить оценку уровня владения компетенциями.

Взаимосвязи элементов включают в себя:

- совокупность компетенций, владение которыми важно оценивать для каждой роли/должности,
- систему грейдов (связанную с уровнями компетентности) для каждой роли/должности, принятой в организации,



- совокупность значений индикаторов, характеризующих предъявляемые к ролям/должностям требования в разрезе компетенций и грейдов – ролевые профили.

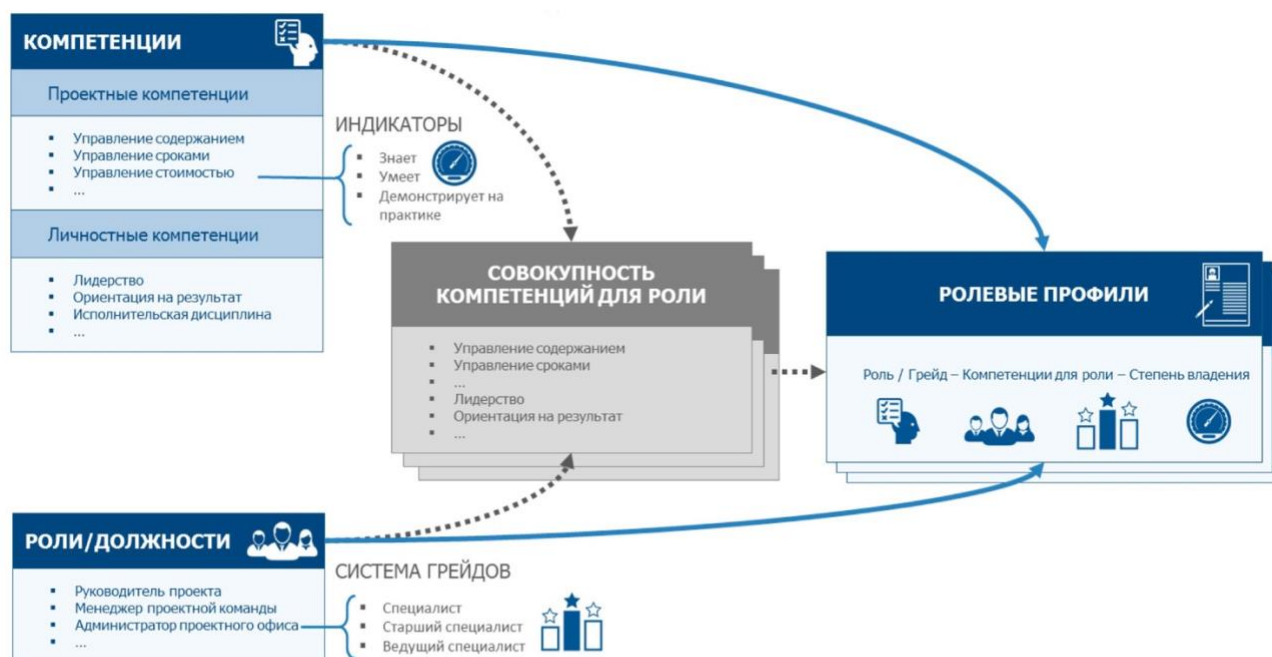


Рис. 1. Структура модели компетенций

На Рис. 1 представлена иллюстрация, поясняющая структуру модели компетенций.

Модель проектных компетенций может существовать как расширение или уточнение общей модели компетенций. Поэтому нужно быть внимательными при определении перечня проектных компетенций – ряд из них может быть уже учтен в общей модели. Кроме того, при определении элементов модели компетенций и инструментов оценки компетенций может возникнуть потребность выработки специальных решений. Например, применение особой системы грейдов для проектных специалистов, или использование в качестве инструмента оценки отзывов о работе специалиста со стороны внешних



контрагентов. **В настоящей книге будем рассматривать случай формирования отдельной модели для специалистов, занятых в проектной деятельности.**

ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Как правило, модель компетенций включает в себя несколько групп компетенций, наиболее полно отражающих качества специалиста с точки зрения целей оценки. Причем можно говорить не только о группах компетенций, но и о группах элементов компетентности.

Так, например, «Национальные требования к компетентности специалистов» СОВНЕТ, на основе которых проводится сертификация проектных специалистов, определяют следующие группы элементов компетентности:

- объекты управления и контекстуальная компетентность,
- субъекты управления и поведенческая компетентность,
- процессы управления и техническая компетентность,
- общая компетентность.

В любом случае для проектных специалистов важны не только компетенции, напрямую относящиеся к проектному управлению, но и компетенции, отражающие личностные качества. Поэтому, формируя модель компетенций, имеет смысл выделять как минимум две группы компетенций – проектные и личностные (поведенческие).

Пример проектных компетенций:

- управление содержанием,
- управление сроками,



- управление стоимостью и т.д.

Пример личностных компетенций:

- лидерство,
- ориентация на результат,
- исполнительская дисциплина и т.д.

Для определения перечня компетенций, включаемых в модель, имеет смысл взять за основу структуру областей управления проектами, наиболее близкую организации. В качестве базы можно использовать, например:

- перечень элементов компетентности, предложенный Международной ассоциацией управления проектами,
- перечень областей компетентности от Международного объединения по разработке Стандартов управления проектами (GAPPS – Global Alliance for Project Performance Standards), выпустившего квалификационный стандарт для проектных менеджеров (PBCSPM – Performance Based Competency Standards for Project Managers) – российский аналог ГОСТ Р 53892-2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия»,
- перечень областей знаний Американского института управления проектами и т.д.

Возможен подход, при котором перечень компетенций, в особенности личностных, для модели определяется на основе опроса ключевых сотрудников организации.

Определив перечни проектных и личностных компетенций, имеет смысл провести рейтингование этих компетенций, чтобы в модель



попали компетенции с максимальным рейтингом, т.е. только наиболее важные для организации компетенции.

Слишком большой перечень компетенций может чрезмерно усложнить модель и процесс оценки компетенций, не принеся дополнительной пользы организации. Надо понимать, что в некоторых случаях, например, для проектного офиса, построенного по сервисной модели, перечень компетенций должен определяться на основе не только рейтинга, но и перечня оказываемых сервисов.



«По нашему опыту, в модель включаются 10-20 проектных компетенций и 5-10 личностных»

Михаил Козодаев, Руководитель направлений консалтинга и КСУП ГК «Проектная ПРАКТИКА»

ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

Индикаторы фактически уточняют, что подразумевается под каждой компетенцией, причем они помогают решить как минимум две задачи:

1. определить требования к сотрудникам, предъявляемые в организации в разрезе каждой компетенции с учетом проектной роли или должности сотрудника;



2. дать возможность оценить степень владения каждой компетенцией сотрудником при прохождении оценки, причем в разрезе знаний, умений и навыков.

Владение сотрудником определенной компетенцией может проявляться в том, что он:

- **знает** – знания, почерпнутые из книг, своего и/или чужого практического опыта:
 - знания принципов, подходов, моделей, инструментов, закономерностей, описывающих возможные решения практических задач;
 - знания о существовании и ключевых особенностях/различиях стандартов, сводов знаний, моделей и пр., позволяющие при необходимости оперативно приобрести недостающие знания, обратившись к соответствующему источнику;
- **умеет** – т.е. как потенциально может решить модельную задачу:
 - применяя систему собственных знаний;
 - применяя свой «новаторский потенциал», т.е., не обладая соответствующими знаниями, сотрудник может задействовать свои способности к творчеству, логическому и системному мышлению, генерации идей и в конечном итоге правильно решить задачу;
- **демонстрирует на практике** – как подходит к решению реальных задач, применяет ли и в какой степени свои знания и умения в работе.

Индикаторы должны формулироваться таким образом, чтобы при оценке не возникало проблем с количественной оценкой уровня владения компетенцией.



Примеры индикаторов для компетенции «Управление сроками». Блок индикаторов «знает»:

- принципы и подходы к построению структурной декомпозиции работ,
- методы оптимизации календарного плана проекта,
- понятие «критический путь проекта».

Блок индикаторов «умеет»:

- составить план по вехам,
- определить критический путь проекта,
- использовать метод освоенного объема для анализа и прогнозирования расписания.

Блок индикаторов «в ходе работы демонстрирует навыки»:

- на регулярной основе актуализации календарного плана и его использования при мониторинге хода реализации проекта,
- формирования отчетности по прогнозной длительности работ с использованием метода освоенного объема,
- оптимизации/корректировки календарного плана с учетом произошедших в проекте изменений.

При проведении оценки по каждому индикатору могут быть заданы наиболее подходящие шкалы – как правило, либо бинарная шкала («да»/ «нет», «1»/«0»), либо более вариативная, позволяющая выставить более точную оценку. Например, «никогда не применяет»-«редко применяет»-«применяет в половине случаев»-«применяет в большинстве случаев»-«применяет всегда».

Для формирования итоговой по компетенции оценки для каждого индикатора или для блока индикаторов можно определить весовые



коэффициенты, отражающие влияние индикатора/блока на оценку владения конкретной компетенцией.

ПРОЕКТНЫЕ РОЛИ И ДОЛЖНОСТИ, ДЛЯ КОТОРЫХ ПРИМЕНЯЕТСЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Возможно, не для всех специалистов организации имеет смысл разрабатывать модель и систему оценки проектных компетенций. Более того, вполне возможно, что не для всех специалистов, занятых в проектной деятельности, имеет смысл разрабатывать модель в силу их малой вовлеченности в такую деятельность или в силу их малочисленности. Как правило, модель и система оценки проектных компетенций разрабатываются для определенной группы специалистов. Решение о том, для каких ролей и/или должностей должна разрабатываться модель, диктуется целями, стоящими перед организацией.

Пример 1. В центральном аппарате холдинговой компании стоит задача унифицировать подходы к управлению проектами, которые реализуются во всех дочерних обществах. В таком случае, кроме разработки и внедрения общей методологии и автоматизированной системы управления проектами, а также обучения специалистов, целесообразно определить ключевых участников проектных команд, для которых и разрабатывать модель компетенций. В этом случае модель не только будет транслировать требования к специалистам на уровень дочерних обществ, но также может стать базой для формирования программ обучения.



Пример 2. В организации построена система управления проектами, предусматривающая использование уникальных компетенций руководителей проектов, а задача унификации процедур проектного управления достигается за счет применения проектного офиса, оказывающего универсальные сервисы. Для организации крайне важно не выровнять компетенции руководителей проектов, а сделать так, чтобы в каждом проекте зрелость проектного управления обеспечивалась силами именно такого проектного офиса. В этом случае, целесообразно в первую очередь разработать модель компетенций для специалистов проектного офиса, что будет способствовать обеспечению единого требуемого уровня качества управления.

Пример 3. В организации существует практика временного включения в проектные команды функциональных специалистов для развития у них определенных навыков и улучшения понимания бизнеса компании за счет кроссфункциональности проектов. Включение функциональных специалистов в проектную деятельность направлено в т.ч. на проведение своеобразного обучения, чтобы по факту выхода из проекта и возвращения на свое прежнее рабочее место, специалист мог более эффективно поддерживать проектные активности, понимая логику работы проектных команд. Для таких случаев может стоять задача оценки степени владения определенными проектными компетенциями до и по окончании «обучения». Тогда логично разрабатывать модель компетенций именно для такого рода специалистов.

Пример 4. Организация, реализует большое число проектов, предполагающих привлечение проектных команд подрядных организаций, или организация активно использует аутсорсинговых проектных специалистов. В таких случаях может быть разработана модель компетенций для оценки управленческого потенциала проектной команды подрядной организации на этапе выбора исполнителя, либо для оценки потенциальных аутсорсеров для принятия решения о включении их в команду. В первом случае модель



компетенций будет частично транслировать подрядчикам требования, предъявляемые к системе управления проектами, а во втором – требования к сотрудникам, способным быстро включиться в проектную команду организации.

ОЦЕНИТЕ СОТРУДНИКОВ, УЧАВСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ВЗАИМОСВЯЗЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И РОЛЕЙ

В силу того, что в организации может быть одновременно востребовано применение системы оценки компетенций для специалистов, выполняющих разные роли, занимающих разные должности и даже работающих не только внутри организации, то перечень требуемых компетенций может быть разным.

Это не означает, что необходимо разрабатывать несколько моделей компетенций. Обычно такая задача решается в два шага:

1. определение полного и актуального для бизнеса организации перечня компетенций, разработка набора индикаторов, уточняющих содержание компетенций;
2. определение для каждой оцениваемой роли, должности или группы специалистов тех компетенций, владение которыми важно именно для этой категории специалистов, а также выбор/уточнение перечня индикаторов с учетом



особенностей категории специалистов (возможно, что индикаторы будут универсальными).

Например, стоит задача – создать систему оценки проектных компетенций специалистов данной организации и специалистов на аутсорсинге. Отличия в модели компетенций могут быть как по перечню компетенций, так и по перечню индикаторов. Владение компетенциями, связанными с глубоким знанием принятой в организации методологии, можно требовать от собственных специалистов организации и вряд ли стоит требовать того же от внешних аутсорсинговых специалистов.

Как показано выше, индикаторы должны отражать знания, умения и навыки, а значит, на перечень индикаторов существенно может влиять доступность применяемых инструментов оценки. **Например**, для собственных специалистов оценку демонстрируемых навыков со стороны делового окружения получить легче и дешевле, чем для внешних аутсорсинговых специалистов.

ГРЕЙДЫ И УРОВНИ ВЛАДЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

В зависимости от степени владения важными для организации компетенциями – специалистам могут поручаться более или менее сложные, ответственные задачи. Для определения групп специалистов, способных решать схожие по уровню сложности и ответственности задачи, в организациях обычно вводится специальная система грейдов. К грейду могут быть «привязаны» решения по схеме мотивации, по занимаемым должностям, выполняемым ролям в проекте и т.д.



Для повышения прозрачности таких решений крайне полезным является определение требований с точки зрения владения компетенциями для каждого грейда.

Причем в зависимости от того, какая именно решается задача с помощью системы грейдов, перечень компетенций, владение которыми будет требоваться от специалиста для присвоения определенного грейда, может отличаться. Так, например, если от грейда зависит возможность назначения на управленческую должность, то, возможно, компетенции, в рамках которых надо глубоко владеть специальными предметными знаниями, будут не столь приоритетны по сравнению с личностными компетенциями. И наоборот, ряд личностных компетенций, таких как лидерство, будут не столь важны для, например, назначения на проектную роль «администратор».

В организациях, реализующих значительное число проектов, грейдовая система часто применяется в т.ч. для определения возможности или оптимальности решения о назначении руководителя проекта, администратора и других специалистов на проект с определенными параметрами сложности. В таких случаях для каждой ключевой роли определяются требования к компетенциям, зависящие от уровня сложности проекта.

Требования могут выражаться в ожидаемых от претендента оценках по индикатору, отдельным компетенциям или всей совокупности компетенций, критичных для каждого уровня сложности проекта. Таким образом, можно определить дополнительные категории специалистов – категории, отражающие степень владения компетенциями, что может соответствовать определенному грейду.



РОЛЕВЫЕ ПРОФИЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Ролевой профиль компетенций определяет для конкретной роли перечень требуемых компетенций и требуемый уровень владения этими компетенциями. Если в разделе о взаимосвязи ролей и компетенций было подчеркнуто, что перечень требуемых компетенций может зависеть от роли, а в разделе о грейдах было сказано о том, что в рамках одной роли могут определяться специалисты с разным уровнем владения компетенциями, то при определении ролевых профилей работают сразу два перечисленных подхода.

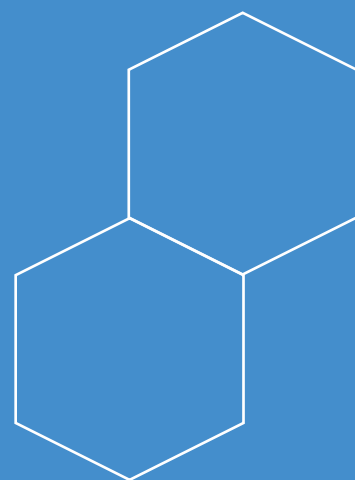
Определяя соответствующие грейду требования к компетенциям, мы фактически задаём профиль специалиста этого грейда – например, профиль компетенций руководителя проекта высшего грейда, т.е. способного управлять самыми сложными проектами. При этом мы определяли требования по тем компетенциям, которые важны именно для руководителя проекта.

В тоже время, возможна ситуация, когда проектная роль не предусматривает разных уровней владения компетенциями. Например, если в организации реализуется набор однотипных проектов с точки зрения

юридической схемы или требований по обеспечению безопасности, то в команду проекта могут включаться специалист по технике безопасности и юрист с заданным уровнем владения компетенциями. Такой уровень определяется практикой, принятой в организации, и не может быть ниже, чем того требуют особенности бизнеса организации. Для таких случаев может формироваться ролевой профиль компетенций, не предполагающий разделения по грейдам.

ЧАСТЬ

3



УЧАСТНИКИ, ПРОЦЕСС И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

АВТОР

МИХАИЛ КОЗОДАЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ГК «ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА», К.Ф.-М.Н.,
CSPM (IPMA B), PMP (PMI), ПМ СТАНДАРТ СРП-1



ЧАСТЬ 3. УЧАСТНИКИ, ПРОЦЕСС И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

В третьей части онлайн книги расскажем – какие шаги нужно предпринять, чтобы модель оценки проектных компетенций решала свои задачи

Полезность разработанной модели оценки компетенций будет существенно снижена, если не определить: чьими силами будет организована оценка, какие шаги будут приняты и какие инструменты оценки использованы.

Чтобы модель оценки проектных компетенций можно было применять и решать с помощью нее соответствующие задачи, необходимо сформировать в организации комплексную систему оценки проектных компетенций. Ее элементы кратко описаны ниже.

ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Нередко создатели системы оценки проектных компетенций концентрируются исключительно на модели оценки и пренебрегают остальными элементами системы, проработка которых при детальном рассмотрении оказывается не менее сложной и важной.

Применение модели связано с заметным включением в процесс оценки целого ряда специалистов, в т.ч. высококвалифицированных и ценных для организации. Более того, в ряде случаев их включение абсолютно необходимо, но может быть невозможно в требуемом для оценки



объеме. Поэтому следует четко определить набор выполняемых ими действий.

В общем случае в процессе оценки компетенций заняты, в т.ч. роли (см. Рис. 2), описанные в таблице ниже.

Табл. 2. Ключевые участники процесса оценки компетенций

Роль		Основные функции
1	Оцениваемый	<ul style="list-style-type: none">• прохождение оценки,• участие в мероприятиях, предусмотренных по итогам оценки
2	Представитель делового окружения	<ul style="list-style-type: none">• оценка демонстрируемых в рабочем процессе компетенций сотрудника
3	Эксперт	<ul style="list-style-type: none">• оценка/подтверждение степени владения компетенциями сотрудником в ходе прохождения тестовых испытаний, например, на основе оценки решений кейсов или тестовых заданий
4	Руководитель, принимающий решение по итогам оценки	<ul style="list-style-type: none">• рассмотрение и анализ результатов оценки,• при необходимости корректировка результатов с учетом дополнительных факторов, не учитываемых моделью компетенций,• принятие решения по итогам оценки



5	Методолог	<ul style="list-style-type: none">разработка, анализ корректности применения всех элементов системы оценки проектных компетенций с учетом стоящих перед организацией целей, при необходимости доработка системы
6	Администратор процесса оценки	<ul style="list-style-type: none">информационное и организационное сопровождение процесса оценки,сбор и консолидация результатов оценки,подготовка отчетов по результатам оценки

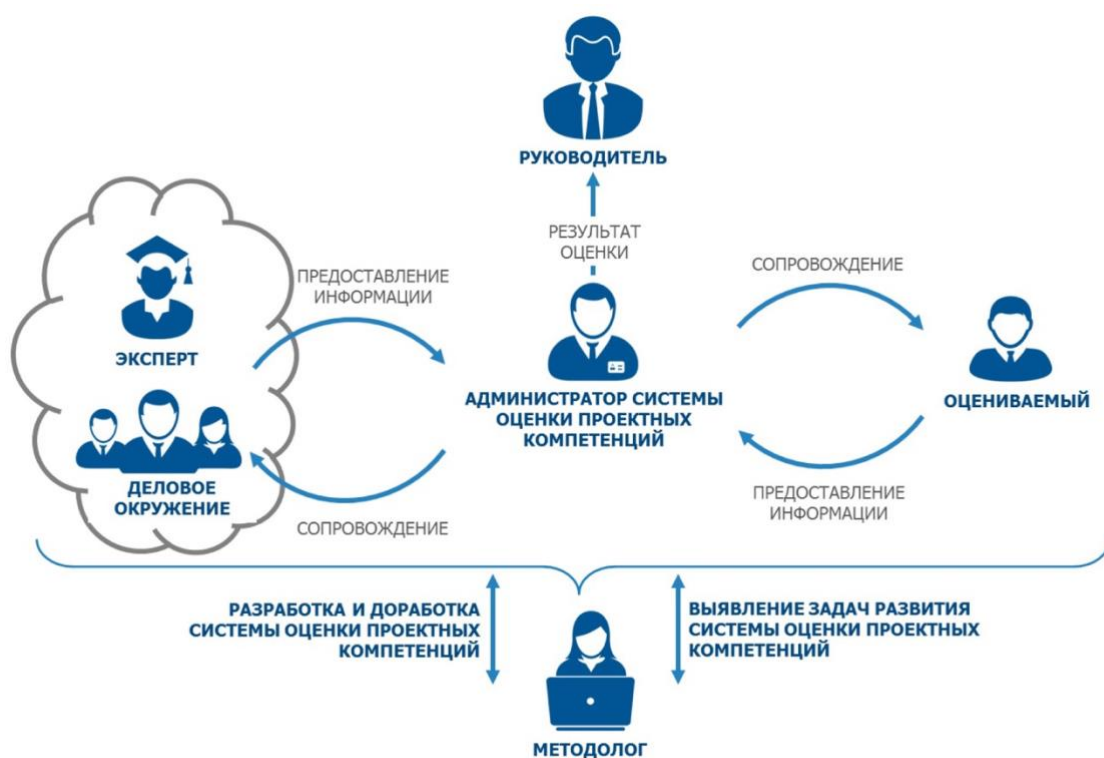


Рис.2. Ролевая структура СОПК



ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА НЕСКОЛЬКО ГРУПП:

1. те, кого оценивают (оцениваемые):

- как отмечалось выше, в зависимости от типа бизнеса организации, целей, стоящих перед оценкой проектных компетенций, состав оцениваемых может сильно отличаться;
- в зависимости от выбранной подгруппы оцениваемых должна соответственно настраиваться как модель, так и остальные элементы системы оценки проектных компетенций

2. те, кто оценивает (деловое окружение и привлеченные эксперты):

- деловое окружение: коллеги, работающие вместе с оцениваемым и способные оценить его деловые качества – коллеги, находящиеся на одном уровне иерархии, руководители и подчиненные оцениваемого, а также представители внешних организаций-контрагентов (заказчики, подрядчики, партнерские организации);
- эксперты: специалисты, привлеченные к процессу оценки, заведомо владеющие оцениваемыми компетенциями на высоком уровне и/или технологией оценки (в отдельных случаях могут привлекаться внешние консультанты)

3. те, кто принимает управленческое решение по итогам оценки(руководители, ответственные за достижение целей, стоящих перед оценкой; как правило, они являются ключевыми заинтересованными в применении модели проектных компетенций лицами):

- ответственные за качество проектного управления;



- ответственные за мотивацию персонала;
- ответственные за развитие персонала

4. те, кто определяет методику оценки:

- представители проектных структур, глубоко знающие применяемые и требуемые подходы к управлению проектами в организации – методологи системы управления проектами организации;
- HR-специалисты, лучше понимающие возможные подходы к оценке и способные увязать систему оценки проектных компетенций с общей оценкой сотрудников организации;
- руководители, определяющие цели проведения оценки и требования к СОПК (условно отнесены к данной группе, т.к. обычно функция целеполагания и определения требований рассматривается вне системы);
- привлеченные консультанты, помогающие выстроить СОПК, привнося в решение задачи свой аналогичный опыт

5. те, кто организационно обеспечивает проведение оценки (администраторы):

- сотрудники, за которыми закреплены функции администрирования процесса оценки – могут назначаться ответственные от подразделений, отвечающих за функционирование системы управления проектами организации (например, от проектного офиса), за управление персоналом, а также могут назначаться ответственные в рамках выделенных функциональных подразделений;
- возможны ситуации, когда к администрированию процесса оценки привлекаются внешние специалисты на условиях аутсорсинга.



ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Процесс оценки компетенций может быть описан также, как и любой другой процесс, путем определения участников процесса, их действий, параметров выполняемых действий (сроки, результаты, показатели качества).

Процесс оценки компетенций укрупнено выглядит следующим образом (см. Рис. 3):

- возникновение потребности в оценке,
- сбор информации об оцениваемом,
- прохождение оцениваемым процедуры оценки,
- анализ результатов испытаний и собранной информации,
- выработка управленческих решений,
- анализ эффективности и доработка СОПК (выполняется параллельно с остальными шагами).

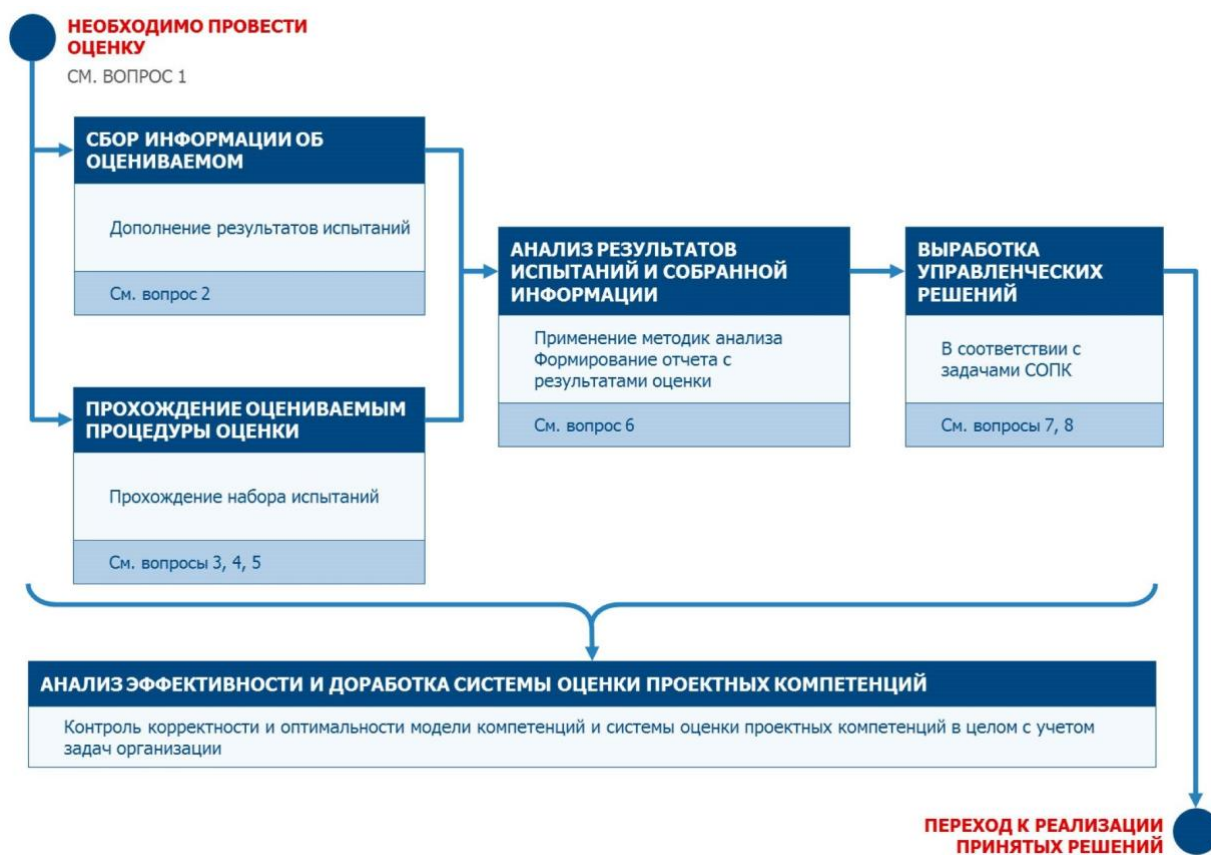


Рис.3. Схема процесса оценки компетенций

Возможна ситуация, когда оценка проектных специалистов проводится каждый раз по уникальной схеме. Тогда имеет смысл выделить дополнительный шаг, на котором проводится определение такой схемы – шаг «определение», который может располагаться или «до» или «сразу» после момента возникновения потребности в оценке.



НИЖЕ ДЛЯ КАЖДОГО ШАГА СФОРМУЛИРОВАНЫ ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ, ОТВЕТЫ НА КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И СФОРМУЛИРОВАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОСТАВУ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Предложенные варианты ответов (их перечень не претендует на полноту) могут помочь разработчику процесса оценки не упустить важные нюансы.

Считаем, что на остальные вопросы, необходимые для разработки модели компетенций, например, о том, для специалистов каких категорий мы применяем модель компетенций, ответы уже сформулированы. При этом, состав модели компетенций, а также остальные элементы СОПК взаимосвязаны и влияют друг на друга. Если выделяется шаг «определение», то именно в рамках этого шага определяются или уточняются ответы на приведенные ниже вопросы

ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОЦЕНКЕ

Потребность в оценке проектного персонала может быть разовой, предполагающей решение локальной задачи, или периодической, привязанной к временному периоду.

Вопрос 1. Что является основанием для проведения оценки компетенций?



Возможные ответы:

1. начало/окончание заданного периода оценки: квартал, полугодие, год;
2. необходимо принять решение об условиях работы сотрудника:
 - решение о приеме специалиста на работу;
 - аккредитация специалиста для работы в проектах Заказчика;
 - окончание испытательного срока;
 - выраженное желание специалиста по изменению условий работы, изменению грэйда;
3. необходимо сформировать оптимальную команду при запуске проекта;
4. необходимо оценить качество обучения, пройденного специалистом.

СБОР ИНФОРМАЦИИ ОБ ОЦЕНИВАЕМОМ

Вопрос 2. Какая и из каких источников собирается дополнительная информация об оцениваемом?

Возможные ответы:

1. информация об опыте специалиста и о демонстрируемом уровне владения компетенциями из следующих источников:
 - прежние работодатели;
 - заказчики и руководители в интересах или при участии которых оцениваемый ранее выполнял свои функции;



- представители делового окружения, принимающие участие в оценке «360 градусов»;
 - отчеты о выполненных проектах;
 - проектные артефакты – документы, формируемые в рамках проектной деятельности;
 - портфолио специалиста – свод ключевых фактов, отражающих достижения специалиста в организации.
2. Сбор в требуемом объеме такой информации об оцениваемом производится параллельно с прохождением им процедуры оценки.

ПРОХОЖДЕНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ

Вопрос 3. Какие инструменты оценки предполагается применять?

Возможные ответы:

1. комбинация инструментов для всех сотрудников: тестирование, решение кейсов, проведение интервью, ассесмент центр и др.;
2. для разных категорий специалистов применяется особый набор инструментов.

Вопрос 4. Кто принимает участие в процессе оценки?

Возможные ответы:

1. оцениваются только руководители проектов, занятые на внутренних проектах;



2. администратор процесса оценки и эксперты назначаются из проектного офиса;
3. деловое окружение представляют ответственные от функциональных подразделений – заказчиков проектов;
4. руководитель проектного офиса, отвечающий за анализ результатов и формирование итоговой оценки;
5. заместитель генерального директора, курирующий проектную деятельность и принимающий решение по результатам оценки, представляемой руководителем проектного офиса;
6. внешние исполнители для оценки не привлекаются.

Вопрос 5. Какие допущения и ограничения накладываются на процесс оценки?

Возможные ответы:

1. считаем результаты оценки объективными, если в оценке каждого специалиста принимали не менее двух экспертов;
2. для обеспечения режима неразглашения содержания тестовых вопросов и кейсов, а также результатов оценки все участники процесса оценки подписывают соглашение о неразглашении;
3. персональные результаты оценки могут быть доступны только оцениваемому, функциональному руководителю оцениваемого и высшему руководству организации;
4. для проведения оценки используются только настроенные средствами Excel инструменты.



АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИСПЫТАНИЙ И СОБРАННОЙ ИНФОРМАЦИИ

Вопрос 6. Каковы методика анализа и требования к форме результатов оценки?

Возможные ответы:

1. применяется единая шкала оценки по каждой компетенции;
2. при формировании интегральной оценки по компетенции результаты выполненных тестов, решенных кейсов и оценок, полученных от делового окружения, имеют одинаковый вес;
3. руководитель проектного офиса в праве по своему усмотрению изменить результаты интегральной оценки по одной или нескольким компетенциям, но не более чем на 20% относительно расчетной величины;
4. при формировании общей оценки сотрудника оценка по приоритетным компетенциям имеет в два раза бóльший вес по сравнению с остальными компетенциями;
5. итоговый отчет должен содержать для каждого сотрудника информацию в разрезе всех компетенций по самооценке, оценке деловым окружением, оценке по результатам испытаний, оценке на основании дополнительно собранной информации, а также информацию об управленческом решении, вынесенном в отношении данного сотрудника по итогам оценки.



ВЫРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Вопрос 7. Какие решения должны быть приняты по результатам оценки?

На этот вопрос необходимо получить ответ еще при разработке модели. Он по своей сути близок к рассмотренному в разделе 2 вопросу о том, какие цели стоят перед СОПК. С позиций процесса оценки правильнее было бы ответить на следующий вопрос, обозначенный как «Вопрос 8».

Вопрос 8. Рассматриваются ли мероприятия, выполняемые во исполнение принятого по результатам оценки компетенций решения, в рамках процесса оценки?

Возможные ответы:

1. процесс оценки заканчивается принятием решения по результатам оценки и доведением принятого решения до всех заинтересованных сторон, включая оцениваемого; все действия, направленные на исполнение принятого решения, рассматриваются в рамках иных процессов;
2. в рамках процесса оценки компетенций проводится мониторинг исполнения принятых решений, предполагающих проведение повторной оценки; по результатам оценки, например, может проводиться обучение специалистов; все остальные мероприятия рассматриваются вне данного процесса.



АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДОРАБОТОК СОПК

В рамках данного шага методолог СОПК совместно с ключевыми заинтересованными лицами анализирует проведенную оценку на предмет:

1. корректности модели оценки компетенций – определения соответствия результатов оценки и эффективности работы специалиста;
2. оптимальности процесса оценки – определения соотношения длительности, трудоемкости, стоимости процесса оценки и полезности/применимости результата, а также выявления возможностей упрощения процесса без снижения полезности результата.

По результатам анализа, проводимого параллельно с другими шагами процесса, в СОПК могут вноситься изменения.

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

При выборе наиболее подходящих инструментов оценки компетенций следует отталкиваться от состава модели компетенций, оцениваемых ролей, ограничений процесса оценки и пр. Обычно, для оценки применяется не один, а совокупность инструментов.

ПРИ ВЫБОРЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТОИТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА ОБЪЕКТИВНОСТЬ И ДОСТАТОЧНОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА ОЦЕНКИ С



ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СОПК, А ТАКЖЕ НА ТРУДОЕМКОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА.

Так, **например**, оценка решений кейсов обычно даёт довольно объективные результаты по блоку индикаторов «умения». Но, в тоже время, может быть принято решение об отказе от этого инструмента из-за чрезмерно больших трудозатрат эксперта, необходимых для проверки решений кейсов.

Как правило, для оценки знаний, умений и навыков используются отдельные инструменты. Причем при должном старании можно один и тот же инструмент применить для оценки, например, и знаний, и умений. Но опыт показывает, что настройка инструмента для такого применения оказывается чрезмерно сложной, а результат оценки не обладает должной объективностью.

ОЦЕНИТЕ СОТРУДНИКОВ, УЧАВСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



В НАШЕЙ ПРАКТИКЕ ПРИМЕНЯЛИСЬ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ, ПРИВЕДЕННЫЕ В ТАБЛ. 3.

№	Инструмент оценки	Личностные компетенции	Проектные компетенции		
			знания	умения	навыки
1	Тестирование (профессиональное и личностное)	+/-	+	-	-
2	Решение кейсов	+/-	+/-	+	-
3	Оценка деловым окружением (360°)	+	+/-	-	+
4	Деловые игры	+	-	+	+/-
5	Интервьюирование	+	+	+	+/-
6	Анализ портфолио	-	-	-	+

В Табл. 3 «+» означает применимость инструмента для оценки соответствующей группы компетенций, «-» – неприменимость инструмента, а «+/-» – применимость, но либо с рядом ограничений, либо с невысокой степенью объективности результатов.



Тестирование лучше подходит для оценки знаний. Существует много специальных тестов для определения личностных компетенций, но интерпретация результатов таких тестов далека от однозначности, поэтому для такой оценки тестирование следует применять крайне осторожно.

Решение кейсов позволяет довольно точно оценить умения. Но этот инструмент предполагает довольно большие трудозатраты как оцениваемого, так и эксперта. Для оценки знаний и личностных качеств анализ кейсов применяется крайне редко, т.к. это предполагает анализ по косвенным признакам, что является довольно субъективным и требует применения сложных специальных методов анализа.

Оценка деловым окружением обычно применяется для оценки навыков и личностных качеств. Данный инструмент предполагает субъективную оценку, проводимую деловым окружением, поэтому для расчета итоговой оценки рекомендуется учитывать мнение максимального числа респондентов. При наличии хорошо проработанных форм оценки и однозначно понимаемых критериев представители делового окружения не должны тратить значительное время на оценку. Однако в силу привлечения большого количества участников оценки, процедура оценки может быть сложной с точки зрения организации коммуникаций.

Деловые игры – инструмент, позволяющий оценить личностные компетенции и умения сотрудника. Оценка других компетенций с помощью этого инструмента затруднительна. К недостаткам инструмента можно отнести сложность оценки большого числа компетенций за одну игру. Такой инструмент можно рекомендовать когда:

- необходимо быстро провести оценку сразу большого количества людей;



- проводится оценка сотрудников, работающих на разных удаленных друг от друга площадках и разово собравшихся вместе на небольшой промежуток времени, а в силу территориальной распределённости администрирование проведения других видов оценки затруднительно;
- деловая игра преследует цель не только проведения оценки, но и привития сотрудникам специальных навыков.

Как показано в Табл. 3, наиболее **универсальным инструментом является интервьюирование**. К сожалению, **это одновременно и один из самых трудозатратных инструментов**. Кроме того, для повышения объективности оценки необходимо, чтобы интервьюер обладал не только значительным опытом и знаниями в проектном управлении, но также и специальными навыками проведения интервью. С учетом вышесказанного, интервьюирование можно рекомендовать в качестве дополнительного инструмента оценки в случае, если требуется оценить небольшое количество сотрудников или для ситуаций, когда точность оценки особо важна.

Анализ портфолио неплохо позволяет оценить демонстрируемые навыки сотрудника, но только в том случае, если процесс сбора информации для портфолио поставлен на системные рельсы и выполняется на регулярной основе. В таком портфолио должны фиксироваться ключевые достижения и неудачи сотрудника, артефакты, проявляемые в ходе реализованных проектов, отзывы делового окружения и прочая информация. Чаще анализ портфолио и другой доступной информации применяется не для формальной оценки компетенций, а при принятии управленческих решений по итогам проведенной оценки с помощью других инструментов.

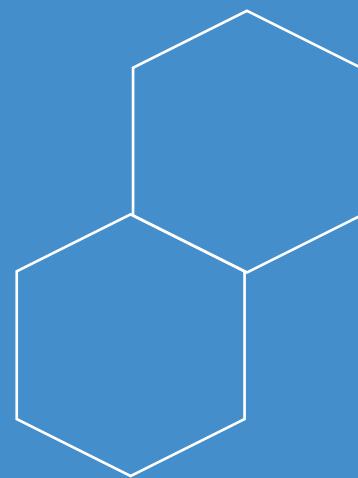


Из нашего опыта следует, что наиболее точную оценку компетенций позволяет получить комбинация инструментов: тестирование, решение кейсов и оценка деловым окружением, – т.к. вместе они «закрывают» все группы компетенций. Такую комбинацию можно рассматривать как базовую. В случае наличия существенных ограничений по срокам и трудоемкости процесса оценки, число инструментов можно сократить.

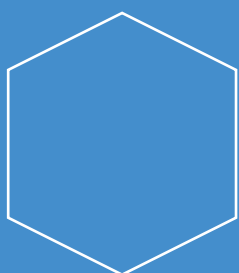
Михаил Козодаев, Руководитель направлений консалтинга и КСУП ГК «Проектная ПРАКТИКА»

В СЛЕДУЮЩЕЙ ЧАСТИ БУДЕТ ПОДРОБНО РАССКАЗАНО ОБ УЧАСТНИКАХ, ПРОЦЕССЕ И ИНСТРУМЕНТАХ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ.

4
ЧАСТЬ



УЧАСТНИКИ, ПРОЦЕСС И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ



АВТОР

МИХАИЛ КОЗОДАЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ГК «ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА», К.Ф.-М.Н.,
CSPM (IPMA B), PMP (PMI), ПМ СТАНДАРТ СРП-1



ЧАСТЬ 4. НАСТРОЙКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Делимся рекомендациями, которые помогут сделать результаты применения системы оценки проектных компетенций наиболее полезными. Если система оценки проектных компетенций (СОПК) формируется без учета целей организации и решаемых с ее помощью задач, то, с высокой вероятностью, такая система может оказаться чрезмерно сложной и затруднит принятие управленческих решений.

Ниже приведены некоторые рекомендации, учет которых поможет как выработать оптимальные решения по СОПК, так и сделать результаты ее применения наиболее полезными. Рекомендации даны в разрезе элементов СОПК, описанных во 2-ой части этой книги.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ И ПРИМЕНЕНИЮ СОПК

ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Перечень компетенций, закладываемых в модель, варьируется в зависимости от:

1. **требований** к проектной роли (возможно с учетом грейда) как в рамках организации, так и определенного проекта;
2. **возможностей оценить** эти компетенции:



- должна быть возможность применить соответствующие инструменты оценки;
 - должны быть оправданны трудозатраты, связанные с применением соответствующих инструментов;
3. **реальной возможности оцениваемого** владеть компетенцией.

Примеры.

1. Компания должна реализовать нетиповой для себя проект, предполагающий формирование большой команды специалистов. Специфика проекта такова, что его команда должна владеть компетенциями, которые не востребованы во всех остальных проектах компании. В этом случае модель компетенций, создаваемая для команды такого проекта, может отличаться по составу компетенций от модели, действующей в компании.
2. Очевидно, если в организации не предполагается выделение значительных ресурсов для поддержки СОПК, то инструменты оценки должны выбираться с учетом не только их максимального соответствия оцениваемым компетенциям, но и с учетом их трудоемкости. Такая же логика действует и в обратном направлении: если по какой-то причине уже определено, что, например, для оценки компетенций может использоваться только анализ портфолио, то вряд ли стоит рассчитывать, что в рамках СОПК могут оцениваться личностные компетенции или отдельные проектные компетенции.
3. Модель компетенций, применяемая для оценки кандидатов на вакантные позиции, скорее всего, не должна включать компетенции, связанные с владением внутренней методологией.



ИНДИКАТОРЫ

При определении индикаторов следует обращать внимание на:

1. **использование групп индикаторов:** «знания», «умения» и «демонстрируемые в ходе работы навыки»; не все группы индикаторов могут быть задействованы;
2. **формулировку индикатора;** формулировка должна одинаково восприниматься всеми участниками процесса оценки;
3. **шкалу оценки и вес в интегральной оценке по компетенции;** шкала зависит от сути индикатора, а вес от важности индикатора среди прочих по конкретной компетенции.

Примеры и комментарии.

1. Перечень используемых индикаторов может быть неполным в случае, если:

- есть ограничения по используемым инструментам оценки (например, из-за повышенной трудоемкости);
- группа индикаторов неприменима (сложно применима) для отдельных компетенций (например, группа «умения» может не применяться для оценки компетенций в области принятой в компании методологии управления проектами).

При принятии решения об исключении какой-либо группы индикаторов следует понимать, что комплексная оценка по всем группам индикаторов может быть полезной не только для оценки сотрудника, но и для выявления скрытых проблем в управлении проектом/организацией. Например, если сотрудник по группам индикаторов «знания» и «умения» характеризуется высоко, а по группе «демонстрируемые в ходе работы навыки» – неудовлетворительно, то это может быть:



- дополнительным поводом к развитию у сотрудника личностных компетенций, в настоящее время не позволяющих в полной мере проявить свой потенциал в работе,
- признаком того, что в проекте со стороны руководителя недостаточное внимание уделяется соответствующей области знаний; например, несмотря на существующую потребность, вопросам управления рисками не уделяется должного внимания, отсюда и сотрудник не демонстрирует соответствующий навык.

2. Если формулировка индикатора одинаково понимается всеми участниками процесса оценки, то:

- снижается нагрузка на администратора и методолога, сопровождающих СОПК, т.к. сократится работа по разъяснению содержания каждого индикатора, что важно при большом количестве вовлеченных в процесс оценки участников;
- оценки разных экспертов можно соотносить друг с другом;
- руководитель проекта или организации может с помощью модели компетенций доводить до сотрудников предъявляемые к ним требования, настраивать параметры модели (перечень и вес компетенций и индикаторов в интегральной оценке), направлять усилия сотрудников в требуемом направлении.

3. Выбор шкалы оценки по индикатору зависит от того, насколько точно требуется оценить компетенцию

сотрудника. Меньшая вариативность оценок (например, бинарная шкала) упрощает модель, но потенциально повышает степень субъективизма и неудовлетворенность оцениваемых сотрудников. Шкала, предусматривающая несколько значений, снижает степень субъективности, но требует более скрупулёзной проработки метрик оценки. Чем



лучше определены метрики по индикатору, тем прозрачнее будет процесс определения оценки.

Пример алгоритма действий по этому вопросу:

- определить по компетенции используемые группы индикаторов,
- в рамках каждой группы определить перечень индикаторов,
- определить для каждого индикатора вес (долю индикатора в итоговой оценке компетенции),
- желательно определить количественные метрики по каждому индикатору (если невозможно, то принять, что оценка будет носить субъективный характер),
- для каждого возможного значения метрики определить шкалу оценки и определить методику определения оценки по индикатору.

Пример решений для индикатора.

1. По компетенции «Управление сроками», в рамках группы индикаторов «демонстрируемые в ходе работы навыки» определен индикатор «По своим проектам разрабатывает и поддерживает в актуальном состоянии календарный план в соответствии с принятым шаблоном».
2. Вес 10% означает, что оценка по этому индикатору дает вклад в интегральную оценку по компетенции до 10 баллов (всего по компетенции можно заработать 100 баллов).
3. Шкала от 0 до 10 (если разброс шкалы не совпадает с весом, то надо дополнительно предусмотреть корректный учет оценки при расчете интегрального значения).
4. Метрики:

(А) число проектов, по которым сотрудник должен составлять и поддерживать календарные планы; например, норма «3»;



(Б) сколько планов реально поддерживает; например, если меньше нормы, то «1», а если больше, то «5»,

(В) сколько планов не соответствует принятым шаблонам или актуализируется не в соответствии с принятой методологией; например, доля от (Б).

5. Оценка по индикатору: если $BA \cdot B < 1$, то оценка = $BA \cdot B \cdot 10$; если $BA \cdot B > 1$, то оценка = 10.

ОЦЕНИТЕ СОТРУДНИКОВ, УЧАВСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРОЕКТНЫЕ РОЛИ И ДОЛЖНОСТИ

Модель компетенций и СОПК в целом могут учитывать всех проектных специалистов организации. В тоже время разработка и реализация решений по СОПК для каждой категории специалистов довольно трудозатратны, а применение СОПК по отношению к специалистам разных категорий предусматривает особый алгоритм.

Поэтому, ключевая рекомендация по этому разделу – разрабатывать решения по СОПК только для проектных ролей и должностей, по



которым ее применение наиболее востребовано. Если необходимо разработать такие решения для нескольких категорий специалистов, то проработку и применение таких решений можно проводить для каждой категории в отдельности, без привязки друг к другу.

СООТВЕТСТВИЕ ПЕРЕЧНЯ КОМПЕТЕНЦИЙ РОЛИ, ДОЛЖНОСТИ И ГРЕЙДУ

С одной стороны, как было показано выше, каждая проектная роль и каждый грейд проектных специалистов может характеризоваться своим особым перечнем компетенций и соответствующими требованиями по владению ими.

С другой стороны, уникальный набор компетенций или индикаторов по отдельным компетенциям предполагает необходимость разработки индивидуальных форм документов для каждого инструмента оценки, что влечет за собой усложнение процедуры оценки, повышение трудоемкости ее применения.

Опыт показывает, что при определении состава оцениваемых компетенций возникает желание описать каждую роль, должность или грейд максимально подробно, используя широчайший набор компетенций.

Чем шире набор компетенций, закладываемый в модель, тем:

- больше уходит трудозатрат на их оценку,
- вероятнее будет появление отличия в формах документов, используемых для оценки разных ролей,



- сложнее будет процесс принятия соответствующих управленческих решений, так как исходные данные будут более вариативны,
- более спорным и менее прозрачным для сотрудника будет каждое такое решение, т.к. возможна будет ситуация, когда для повышения грейда от него будут требовать владения компетенциями, не востребуемыми в проектах, в которых задействован данный специалист.

Поэтому при разработке модели компетенций следует:

- стараться не расширять перечень компетенций, сохранять их единый набор, определяя особые требования по владению ими для каждой роли или грейда;
- добавлять в модель уникальную компетенцию только в случае, если это действительно критично для соответствующей роли, должности или грейда, а не по принципу «если определить компетенцию возможно и она гипотетически полезна, то включаем в модель»;
- в случае критичности для отдельной категории специалистов включения в модель уникальных компетенций, идти по пути привязки этих компетенций к роли или должности, а в рамках грейдов определять возможные уровни владения.

РОЛЕВЫЕ ПРОФИЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

В ряде случаев имеет смысл формировать не только ролевой профиль компетенций, но и компетентностный профиль сотрудника. Первый задает требования к специалистам, претендующим на определенную профилем роль, второй определяет потенциал сотрудника.



Это позволит определить соответствие компетенций сотрудника не одной проектной роли, а сразу всем возможным ролям, задействованным в проектной деятельности организации, а значит, оптимально выбрать область применения способностей сотрудника и более точно определить для него перспективы развития.

УЧАСТНИКИ РАЗРАБОТКИ СОПК И ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ

При разработке СОПК методолог обязательно должен привлекать:

- для определения перечня компетенций и соответствующих индикаторов – максимальный круг опытных проектных специалистов;
- для определения грейдов, профилей, применяемых инструментов и процедуры оценки – заинтересованных в результатах оценки компетенций руководителей.

Нередко к процессу оценки компетенций сотрудников привлекаются исключительно сотрудники HR-подразделения. Такой подход возможен, если предполагается применение в качестве инструмента оценки только тестирования знаний, в противном случае для оценки компетенций должны привлекаться специалисты с экспертными знаниями в соответствующей области.



РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ

Если для оценки компетенций предполагается использование инструментов «тестирование» и «решение кейсов», то необходимо:

- обеспечить достаточную по объему базу вопросов и кейсов, поскольку при небольшом числе вопросов и кейсов в базе все они вместе с верными ответами и решениями очень скоро станут достоянием общественности, и оценка потеряет смысл;
- при проработке и реализации процесса оценки уделить внимание мерам по сохранению в тайне баз данных с вопросами и кейсами;
- обеспечить релевантность вопросов и кейсов оцениваемым компетенциям, причем не только тематическую, но и с учетом потребностей организации (например, можно спрашивать об общеизвестных методах построения структурной декомпозиции работ, а можно – о методах, принятых в качестве оптимальных в организации); именно поэтому база вопросов и кейсов, сформированная для одной организации, не может быть перенесена без адаптации или корректировки в другую организацию;
- при разработке кейсов избегать ситуаций, предполагающих однозначно верный ответ; оцениваемый должен продемонстрировать способность анализировать, рассуждать, выбирать оптимальное решение, иначе решение кейсов будет сведено к тестированию знаний, а не выявлению навыков.

Для обеспечения работоспособности СОПК, снятия неконструктивных барьеров ее применения стоит обратить внимание на:



- своевременное доведение до сотрудников целей проводимой оценки потому, что без специального разъяснения целей оценка компетенций будет восприниматься как подготовка к увольнению, что обязательно посеет нервозность, страх и ухудшение общей атмосферы в коллективе;
- необходимость обсуждения с сотрудниками результатов их оценки, т.к. сотрудник, понимающий свои сильные и слабые стороны, адекватнее воспримет решения, принимаемые по результатам оценки, и скорее определит направления своего развития;
- обязательность принятия соответствующих управленческих решений по итогам оценки, иначе значимость оценки будет девальвирована;
- разъяснение сотрудникам положений модели компетенций и логики ее составления до оценки, т.к. лучше, если СОПК является инструментом, не фиксирующим соответствие/несоответствие сотрудника требованиям, а способствующим повышению уровня соответствия компетенций сотрудника требованиям организации;
- то, что для повышения заинтересованности сотрудников в проведении оценки ее результаты должны использоваться при принятии решения о вознаграждении и карьерных изменениях.

ОЦЕНИТЕ СОТРУДНИКОВ, УЧАВСТВУЮЩИХ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ВЛИЯНИЕ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСОБЕННОСТИ СОПК

Ниже приведены возможные особенности и подходы к созданию СОПК, связанные с задачами, которые предполагается решать с её помощью. За базу взяты задачи, описанные в разделе 2. Приведенные особенности не избыточны и должны быть доопределены при разработке СОПК в каждом конкретном случае.

Табл. 5. Влияние задач организации на особенности СОПК

Оптимальная проектная команда и/или кадровый состав компании	
Цели, задачи	Особенности СОПК и рекомендации
1. Выбрать оптимального кандидата 2. Определить грэйд специалиста в рамках взаимоотношений с Заказчиком	<p>Формирование не только ролевого профиля компетенций, но и профиля компетенций специалиста позволит:</p> <ul style="list-style-type: none">• определить оптимальную область применения потенциала сотрудника,• не потерять перспективного для других задач кандидата по причине его несоответствия требованиям только одной из существующих задач,• выбрать оптимальный мотивационный механизм, а не ограничиться решением о соответствии компетенций сотрудника требованиям,



	<p>предъявляемым к конкретной роли или должности.</p>
<p>3. Выявить специалистов – «центров компетенций»</p>	<p>Активная работа с Заказчиком по аутсорсинговой схеме предполагает формирование требований к сотрудникам с учетом особенностей задач Заказчика, поэтому, если решается задача грейдирования специалистов по шкале Заказчика, то и модель компетенций и развивающие инструменты должны учитывать требования к компетенциям, определяемые со стороны Заказчика.</p> <p>Выявляя с помощью СОПК специалиста, способного стать центром компетенций, не следует забывать, что назначив специалиста на подобную позицию, надо быть готовыми к изменениям размера его вознаграждения и/или карьерным изменениям.</p>
<p>1. Определить совместимость участников проектной команды</p>	<p>Решая задачу определения психологической совместимости сотрудников, надо понимать, что корректно оценить такую совместимость с помощью модели компетенций можно, но используя довольно сложный и ресурсоемкий инструментарий. Поскольку далеко не во всех проектах необходимо решать</p>



5. Ведение кадрового резерва	<p>такую задачу, а в ряде случаев возможная ошибка не столь принципиальна, то часто достаточно полагаться на</p> <p>соответствующее экспертное мнение руководителя, избежав тем самым сложной и спорной в части интерпретации результатов процедуры.</p>
6. Определить оптимальный мотивационный механизм	<p>Модель компетенций, применяемая для работы с кадровым резервом, должна в большей мере учитывать сведения из профайла специалиста, чем информацию от делового окружения, которую зачастую невозможно полно и корректно собрать. Это может быть образование, отраслевой опыт, стаж, специфика работы у прошлых работодателей, история достижений и провалов и пр. Именно такая информация в существенной степени позволит принять решение о соответствии участника кадрового резерва новой вакантной позиции и позволит сократить время на выбор специалиста.</p>
7. Проводить штатные процедуры аттестации	<p>Если СОПК применяется в качестве штатного аттестационного механизма, то для придания легитимности такой процедуре обязательно должны быть</p>



	<p>соблюдены нормы трудового законодательства, определяющие особые требования к процедуре и содержанию аттестации, а также к решениям, принимаемы по ее результатам.</p>
Прозрачная мотивационная политика и направления развития персонала	
Цели, задачи	Особенности СОПК и рекомендации
8. Определить справедливую оплату труда 9. Определить программу развития специалиста 10. Направить активность сотрудников в требуемое направление	<p>При решении задачи определения размера вознаграждения следует:</p> <ul style="list-style-type: none">• опираться не только на результаты оценки по модели компетенций, но и учитывать другие показатели, например, показатели результативности сотрудника, его ценность для компании и пр.;• стремиться увязывать изменения размера вознаграждения с изменениями результатов оценки, тем самым повышая ориентацию сотрудника на развитие и активность в нужном для руководителя направлении• обеспечивать прозрачность результатов оценки и принимаемых на их основе решений, в противном случае мотивация на развитие у сотрудников будет сильно снижена,



т.к. люди не будут понимать своих перспектив.

Какая бы задача с помощью оценки компетенций не решалась, крайне важно формировать и на регулярной основе совместно с сотрудником обсуждать реализацию плана развития. План развития должен формироваться и затем на регулярной основе корректироваться, в том числе на основе результатов оценки компетенций. Это повышает ориентацию сотрудника на развитие, а руководителю дает дополнительный инструмент влияния на сотрудников.

В случае неидеальной модели, с точки зрения состава компетенций или механизмов их оценки, руководитель может использовать индивидуальные планы развития сотрудников для ее точной настройки, определяя и контролируя выполнение задач развития сотрудника.

Программа развития должна быть поддержана возможностью проводить целевое обучение в разрезе оцениваемых компетенций. В противном случае обучение по принципу «всех и всему» будет



	неоправданно затратным и не столь эффективным.
Оценка эффективности отдельных процессов и выявление возможных проблем	
Цели, задачи	Особенности СОПК и рекомендации
11. Оценить качество работы проектного офиса 12. Оценить эффективность процесса набора или развития персонала 13. Локализовать причины возможных проблем проекта	<p>Модель компетенций, применяемая для оценки качества работы проектного офиса, должна использоваться не самостоятельно, а совместно с оценкой качества процессов проектного офиса с использованием специально разработанных метрик. Без использования таких метрик оценка проектного офиса будет вырожденной, оторванной от жизни.</p> <p>Признавая факт того, что модель компетенций может быть неидеальной, а результаты оценки могут быть недостаточно объективны, для оценки эффективности процесса набора или развития персонала можно использовать не все, а только ключевые, наиболее важные компетенции. А для повышения точности можно одновременно</p>



	<p>сократить число оцениваемых компетенций и несколько расширить перечень применяемых инструментов оценки. Например, для оценки не всех компетенций, а только отдельных проводить очное собеседование кандидата с экспертом.</p> <p>Подобную логику оптимизации трудозатрат на оценку при одновременной концентрации на ключевых компетенциях можно применять для локализации причин возможных проблем проекта.</p>
--	---

В Табл. 5 приведены соображения, позволяющие повысить вероятность достижения целей организации с применением решений по СОПК. Эти соображения являются результатом сбора, анализа и обобщения наблюдаемых автором в разных организациях решений, связанных прямо или косвенно с СОПК. При решении подобных задач в каждой новой организации следует внимательно анализировать влияние каждого элемента СОПК и формата его использования, как минимум, на:

- адекватность поставленной задаче,
- ресурсоемкость применяемого решения,
- доступность необходимых ресурсов,
- возможность преодоления организационных барьеров,
- отсутствие косвенных осложнений.



Материалы данной книги о системе оценки

проектных компетенций (СОПК) позволяют сформировать целостное понимание состава модели компетенций и СОПК вообще. На конкретных примерах увидеть зависимость оценки персонала от внешних факторов, которые обязательно должны учитываться при ее разработке. Если разработчики системы оценки проектных компетенций, после прочтения этого материала, сумеют сформировать модель проектных компетенций, приносящую пользу организации, при этом сумеют избежать некоторых сложностей в ходе ее разработки и применения, то цель работы будет достигнута. Спасибо за внимание!"

Михаил Козодаев, Руководитель направлений консалтинга и КСУП ГК «Проектная ПРАКТИКА»



ПМ ФОРСАЙТ – ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ПРОГРАММНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ БЫСТРО СФОРМИРОВАТЬ КОМПЕТЕНТНУЮ КОМАНДУ, ВЫСТРОИТЬ И АВТОМАТИЗИРОВАТЬ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ.



ПМ ФОРСАЙТ – 100% ОТЕЧЕСТВЕННОЕ РЕШЕНИЕ. ПРИЗНАНО ИМПОРТОЗАМЕЩАЮЩИМ, ВКЛЮЧЕНО В ЕДИНЬЙ РЕЕСТР ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПО.



ПМ Форсайт
СТАНДАРТ

решение, адаптированное под потребности компаний, которые только начинают внедрение проектного управления. Подходит для компаний малого и среднего бизнеса, исполнительных органов власти, администраций муниципальных образований.



ПМ Форсайт
БИЗНЕС

расширенное решение для коммерческих компаний. Предназначено для управления проектами любого уровня сложности. Объединяет в себе современный ИТ-инструментарий, зарекомендовавшие себя методологии и лучшие практики проектного управления.

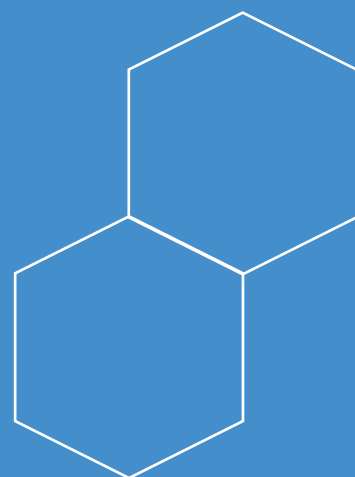


ПМ Форсайт
ГОСУПРАВЛЕНИЕ

импортонезависимое решение для госсектора. Входит в единый реестр отечественного ПО. Соответствует ключевым положениям Постановления Правительства и методическим рекомендациям по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти

СКАНИРУЙТЕ QR-КОД, ЧТОБЫ СМОТРЕТЬ ВИДЕО ПМ ФОРСАЙТ





**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**

ГК «ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА»

PM PRACTICE.RU

PM FORESIGHT.RU

