

УТВЕРЖДЕНЫ
протоколом заседания
Комитета управления проектами при
правительстве Воронежской области
от 30.08.2022 № ПКГ-11/62

ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ КВАЛИФИКАЦИИ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

I. Общие положения

1. Настоящие требования разработаны в соответствии с постановлением правительства Воронежской области от 29.03.2019 № 301 «Об организации проектной деятельности в правительстве Воронежской области и исполнительных органах государственной власти Воронежской области», с учетом Национальных стандартов Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту», ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870-2011 «Требования к управлению портфелем», ГОСТ Р 54871-2011 «Требования к управлению программой», а также Методических рекомендаций по организации и проведению оценки государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности и Методического инструментария по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 3.2) Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

2. Настоящие требования разработаны в целях оценки уровня квалификации в сфере проектного управления лиц, замещающих государственные должности Воронежской области и должности государственной гражданской службы Воронежской области, участвующих в проектной деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области (далее – участники проектной деятельности), а также лиц, участие которых в проектной деятельности исполнительных органов

государственной власти Воронежской области планируется (далее – кандидаты на проектные роли), и их развития в сфере проектного управления.

3. Разработка настоящих требований определена необходимостью решения следующих задач:

- определение соответствия квалификации участников проектной деятельности выполняемой в проекте роли;
- определение квалификации кандидатов на проектные роли в целях формирования проектного кадрового резерва;
- формирование требований к образовательным программам в области управления проектами для участников проектной деятельности и кандидатов на проектные роли.

4. Настоящие требования определяют оптимальный уровень развития целевых компетенций участников проектной деятельности и кандидатов на проектные роли «куратор проекта», «руководитель проекта», «администратор проекта», «участник проекта».

5. Термины и понятия, применяемые в настоящих требованиях, соответствуют терминам и понятиям, используемым в постановлении правительства Воронежской области от 29.03.2019 № 301 «Об организации проектной деятельности в правительстве Воронежской области и исполнительных органах государственной власти Воронежской области».

Также применяются следующие термины:

- квалификация – уровень подготовки специалиста, позволяющий ему выполнять трудовые функции определенной степени сложности в конкретном виде деятельности;
- квалификационные требования – требования к знаниям и умениям специалиста в зависимости от функциональных обязанностей;
- компетенция – это интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки, опыт профессиональной деятельности и мотивацию, описанное в терминах наблюдаемого поведения, которое отличает более эффективного работника от менее эффективного на определенной позиции. Компетенции

касаются поведения, лежащего в основе успешного выполнения работником заданных функций;

- целевые компетенции – компетенции, необходимые для эффективного и результативного осуществления проектной деятельности в соответствии с выполняемой в проекте ролью. Целевые компетенции делятся на прикладные профессиональные и личностные профессиональные компетенции;

- прикладные профессиональные компетенции – знания, умения, навыки по предметным областям проекта, необходимые для эффективной деятельности в соответствии с выполняемой в проекте ролью;

- личностные профессиональные компетенции – индивидуальные особенности личности, отражающие жизненные ценности, набор знаний, практического опыта, совокупность которых позволяет участнику проектной деятельности эффективно осуществлять свою деятельность в соответствии с выполняемой в проекте ролью;

- модель компетенций – это набор компетенций и их характеристик, сформированный в соответствии с конкретной проектной ролью;

- индикатор компетенции – структурный элемент компетенции, позволяющий определить ее проявление у участника проектной деятельности;

- степень выраженности компетенции – это уровень проявления компетенции, определенный с помощью поведенческого маркера;

- поведенческий маркер – наблюдаемое поведение;

- грейд – средний балл, определяющий сопоставимую ценность группы должностей внутри должностной иерархии, исходя из сходного уровня полномочий и ответственности;

- компетентность – способность участника проектной деятельности применять компетенции, требуемые для успешного выполнения им заданных функций.

II. Формирование требований к уровню квалификации участников проектной деятельности

6. Функциональные обязанности участников проектной деятельности определяют следующие квалификационные требования:

- развитие и стандартизация проектного управления в государственном секторе;
- формирование и развитие системы проектной деятельности в органах власти и организациях;
- применение инструментов и методов в следующих функциональных областях управления проектами (управление содержанием проекта, управление сроками проекта, управление заинтересованными сторонами проекта, управление деловыми коммуникациями проекта, управление затратами проекта, управление ресурсами проекта, управление поставками проекта, управление рисками проекта, управление интеграцией проекта);
- использование методических рекомендаций и выполнение правил оформления и ведения следующих проектных документов (предложение по проекту, паспорт проекта, рабочий план проекта, запрос на изменение паспорта проекта, периодическая отчетность, итоговый отчет о реализации проекта).

7. Для оценки уровня квалификации участников проектной деятельности на соответствие квалификационным требованиям определены целевые компетенции на основе следующих принципов:

- концептуальное соответствие целевых компетенций функциональным областям управления проектом в рамках процессов управления;
- единый подход к описанию проявления целевых компетенций, обеспечивающий системное развитие персонала в организации;
- модульность, позволяющая формировать модели компетенций для различных проектных ролей.

Перечень целевых компетенций участников проектной деятельности представлен в таблице 1.

Таблица 1. Целевые компетенции участников проектной деятельности

Группы компетенций	Компетенции
Знание основ управления проектами	Основы управления проектами
Прикладные профессиональные	Управление содержанием проекта Управление сроками проекта Управление заинтересованными сторонами проекта Управление деловыми коммуникациями проекта Финансовое планирование и контроль затрат проекта (управление затратами проекта) Управление ресурсами проекта Управление поставками проекта Управление рисками проекта Управление интеграцией проекта
Личностные профессиональные	Стратегическое мышление Целостный анализ Социальная направленность Инновационная деятельность Стремление к достижению масштабных целей Коммуникабельность Принятие решений Планирование Нацеленность на результат

Характеристика целевых компетенций участников проектной деятельности представлена в приложении 1 к настоящим требованиям.

8. При формировании из числа целевых компетенций моделей компетенций для различных проектных ролей использован системный подход, адаптированный под специфику функциональной структуры управления проектной деятельностью в системе государственной гражданской службы Воронежской области, а также позволяющий выстроить систему оценки и развития компетентности участников проектной деятельности в зависимости от проектных ролей.

9. Куратор проекта определяется из числа заместителей губернатора Воронежской области, первых заместителей председателя правительства Воронежской области и заместителей председателя правительства Воронежской области в соответствии с полномочиями, утвержденными нормативным правовым актом губернатора Воронежской области. Куратор проекта оказывает

всестороннее содействие руководителю проекта в целях успешной реализации проекта, в том числе в разрешении вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта.

Модель компетенций для роли куратора проекта представлена следующим набором целевых компетенций:

- знание основ управления проектами;
- стратегическое мышление;
- целостный анализ;
- социальная направленность;
- инновационная деятельность;
- стремление к достижению масштабных целей;
- коммуникабельность.

10. Руководитель проекта – должностное лицо исполнительного органа государственной власти Воронежской области, определяющее требования к результатам проекта и использующего результаты после их получения в текущей деятельности. Руководитель проекта несет персональную ответственность за выполнение задач, достижение показателей, результатов, контрольных точек проекта, руководит процессами планирования, реализации, контроля, завершения проекта, осуществляет оперативное управление проектом.

Модель компетенций для роли руководителя проекта представлена следующим набором целевых компетенций:

- управление содержанием проекта;
- управление сроками проекта;
- управление заинтересованными сторонами проекта;
- управление деловыми коммуникациями проекта;
- управление затратами проекта;
- управление ресурсами проекта;
- управление поставками проекта;
- управление рисками проекта;

- управление интеграцией проекта;
- стратегическое мышление;
- целостный анализ;
- принятие решений;
- планирование;
- нацеленность на результат.

11. Администратор проекта – сотрудник исполнительного органа государственной власти Воронежской области, осуществляющий организационно-техническое обеспечение деятельности руководителя и рабочих органов проекта, обеспечивающий организацию процесса планирования проекта, подготовку отчетности, сопровождение согласования и ведения проектной документации, ведение архива проекта, организацию совещаний по проекту, ведение протоколов и оказание иной административной поддержки руководителю проекта.

Модель компетенций для роли администратора проекта представлена следующим набором целевых компетенций:

- управление содержанием проекта;
- управление сроками проекта;
- управление деловыми коммуникациями проекта;
- управление ресурсами проекта;
- управление поставками проекта;
- управление интеграцией проекта;
- стратегическое мышление;
- целостный анализ;
- принятие решений;
- планирование;
- нацеленность на результат.

12. Участник проекта – сотрудник исполнительного органа государственной власти Воронежской области, деятельность которого

направлена на выполнение задач, достижение показателей, результатов и контрольных точек проекта. Участник проекта отражается в проектных документах как ответственный за выполнение мероприятий, достижение контрольных точек, результатов.

Модель компетенций для роли участника проекта представлена следующим набором целевых компетенций:

- управление содержанием проекта;
- управление сроками проекта;
- управление деловыми коммуникациями проекта;
- управление интеграцией проекта;
- стратегическое мышление;
- целостный анализ;
- планирование;
- нацеленность на результат.

III. Оценка уровня квалификации участников проектной деятельности

13. Проявление у участников проектной деятельности целевых компетенций оценивается в разрезе их индикаторов. Каждому индикатору компетенции соответствует определенный набор знаний и умений, характеризуемый набором поведенческих маркеров. С точки зрения функций, поведенческий маркер представляет собой действие, которое должно быть выполнено участником проектной деятельности. Индикаторы и поведенческие маркеры целевых компетенций участников проектной деятельности представлены в приложении 2 к настоящим требованиям.

14. Проведение оценочных мероприятий по определению уровня квалификации участников проектной деятельности и кандидатов на проектные роли производится специалистами отдела оценки и аналитического обеспечения управления государственной службы и кадров правительства Воронежской области в соответствии с Методикой проведения оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) в правительстве Воронежской области.

Оценка основывается на двух параметрах:

- качественном, представленным проявлением поведенческих маркеров компетенций;
- количественном, определяемым с учетом уровня полномочий и ответственности на основе грейда проектной роли. Грейды проектных ролей представлены в таблице 2.

Таблица 2. Грейды проектных ролей

Проектная роль	Куратор проекта	Руководитель проекта	Администратор проекта	Участник проекта
Грейд проектной роли	2,9	2,6	1,7	1,3

Для каждой проектной роли значение грейда принимается за 100% степени выраженности целевых компетенций.

15. Результаты оценочных мероприятий интерпретируются в соответствии с алгоритмом принятия решений, представленном в таблице 3.

Таблица 3. Алгоритм принятия решений

Степень выраженности целевых компетенции	Уровень знаний и умений	Уровень проявления поведенческих маркеров
Уровень некомпетентности – «не применяю» (оценка ниже 75%)	Знания в данной области отсутствуют, применение компетенций в профессиональной деятельности не осуществляется	Поведенческие маркеры не проявляются или проявляются редко
Уровень развития – «понимаю» (оценка 75-89%)	Присутствуют базовые знания в данной области и ограниченные умения применения этих знаний на практике: общее представление об основах управления проектами, принципах и методах проектного управления	Способен выполнять операции по образцу (ограниченный навык применения компетенций) при поддержке других лиц в несложных ситуациях
Уровень опыта – «применяю» (оценка 90-100%)	Владение основными знаниями и умениями по компетенциям и инструментам, связанным с данными компетенциями. Владение основными методами и инструментами управления проектами	Способен применять знания и опыт при поддержке других лиц в сложных ситуациях, имеет навыки и опыт самостоятельного применения компетенций в несложных ситуациях. Обладает поведенческими компетенциями, связанными с межличностным

Степень выраженности целевых компетенции	Уровень знаний и умений	Уровень проявления поведенческих маркеров
		взаимодействием и командообразованием
Уровень мастерства – «могу научить» (выше 100%)	Высокий уровень владения методами и инструментами управления проектами, соответствующими факторам сложности проектов	Применяет принципы и методы проектного управления на постоянной основе. Способен выбрать соответствующие подходы и адаптировать инструментарий, организовать управление проектом. Умеет поставить задачу, принять и применить результат выполнения. Обладает компетенциями, связанными с интеграцией проектной деятельности и ее развитием

16. Для обеспечения эффективного достижения целей проекта на роли «куратор проекта», «руководитель проекта», «администратор проекта», «участник проекта» назначаются лица, обладающее достаточным уровнем развития целевых компетенций. Минимальное среднее значение степени выраженности целевых компетенций для участия в проектной деятельности составляет 75% от грейда проектной роли.

17. По результатам проведения оценочных мероприятий оформляется лист оценки, содержащий сведения о количестве баллов, набранных по каждой компетенции и степени соответствия оцениваемого проектной роли. В случае, если данная компетенция не включена в требования к проектной роли в листе оценки ставится прочерк. Лист оценки представлен в приложении 3.

Лист оценки передается в региональный проектный офис для формирования требований к образовательным программам в области управления проектами для участников проектной деятельности и кандидатов на проектные роли.

18. Результаты, зафиксированные в листе оценки, действительны в течение 3-х лет.

19. Необходимость оценки уровня квалификации участников проектной деятельности определяется региональным проектным офисом.

20. Целевые компетенции кандидатов на проектные роли оцениваются при формировании кадрового резерва кандидатур на проектную роль.

к Требованиям к уровню квалификации участников проектной деятельности в сфере проектного управления

Характеристика целевых компетенций участников проектной деятельности

Компетенция	Описание компетенции	Проявление компетенции
Основы управления проектами	Характеризуется общим знанием методов управления проектами, включающих процессы, необходимые для исполнения стадий проекта, выявления, определения, комбинирования, объединения, координации, контроля и завершения различных процессов и работ, связанных с проектом; знанием методов управления сроками проекта, включающих процессы, необходимые для создания календарного плана проекта, отслеживания его выполнения и обеспечения своевременного завершения проекта; знанием методов управления коммуникациями проекта, включающих процессы, необходимые для планирования и координации коммуникаций, для распространения информации, относящейся к проекту; знанием современных технологий управления проектами, в том числе средств автоматизации проектной деятельности.	Знает термины, принципы и порядок управления проектами; Знает порядок исполнения стадий инициации, планирования, реализации и закрытия проекта; Знает принципы и порядок управления коммуникациями проекта, заинтересованными сторонами; Умеет обеспечивать эффективный документооборот в рамках проекта; Умеет эффективно выполнять процессы подготовки, согласования и ведения управленческой документации; Умеет пользоваться современным программным обеспечением в области управления проектами.
Управление содержанием проекта	Характеризует способность определять, планировать, обеспечивать и контролировать выполнение работ и результатов, необходимых для успешного выполнения проекта.	Умеет определять и документировать требования заинтересованных сторон проекта; Умеет определять и документировать содержание проекта, ключевые параметры проекта; Умеет производить декомпозицию работ проекта; Умеет производить мониторинг содержания проекта и продукта проекта, управлять изменениями содержания;

Компетенция	Описание компетенции	Проявление компетенции
		Умеет организовывать и проводить формализованную приемку продукта проекта.
Управление сроками проекта	Характеризуется знанием методов управления сроками проекта, включает процессы, необходимые для создания календарного плана проекта, отслеживания его выполнения и обеспечения своевременного завершения проекта.	Умеет определять взаимосвязи работ проекта; Умеет оценивать длительность работ проекта; Умеет планировать проект с учетом всех взаимосвязей и зависимостей; Умеет формировать базовое и оперативное расписания проекта, используя различные сценария развития проекта; Умеет контролировать исполнение расписания проекта, производить изменение расписания проекта.
Управление заинтересованными сторонами проекта	Характеризуется знанием методов, связанных с заинтересованными лицами, включающих процессы по выявлению всех заинтересованных лиц проекта и взаимодействию с ними, в том числе с куратором, заказчиком и другими.	Знает методы и инструменты управления отношениями с заинтересованными сторонами; Умеет определять ключевые заинтересованные стороны и учитывать их интересы; Умеет вовлекать заинтересованные стороны в активное участие в проекте.
Управление деловыми коммуникациями проекта	Характеризуется знанием методов управления коммуникациями проекта, включающих процессы, необходимые для планирования и управления коммуникациями, а также для распространения информации, относящейся к проекту.	Знает методы и инструменты управления коммуникациями проекта; Умеет выявлять и документировать требования к проектным коммуникациям; Умеет планировать коммуникации проекта с различными заинтересованными сторонами с учетом их информационных потребностей; Умеет применять различные методы коммуникаций в проекте; Применяет оптимальные инструменты и методы управления коммуникациями; Умеет контролировать процесс функционирования информационного обмена в проекте, выявлять сбои и нарушения при обеспечении участников проекта необходимой информацией.

Компетенция	Описание компетенции	Проявление компетенции
Управление затратами проекта	Характеризует способность оценивать затраты и разрабатывать бюджет проекта, характеризуется знанием методов управления стоимостью проекта, включающих процессы формирования бюджета проекта, отслеживания его выполнения и контроля затрат.	Знает инструменты и методы управления стоимостью проекта; Умеет оценивать стоимость ресурсов, определять потребность в ресурсах, согласовывать их предоставление; Умеет разрабатывать бюджет проекта; Умеет контролировать исполнение бюджета проекта, определять необходимость изменения бюджета проекта.
Управление ресурсами проекта	Характеризуется знанием методов управления ресурсами проекта, включающих процессы, позволяющие обеспечить проект кадровыми, материальными, инфраструктурными и иными ресурсами, достаточными для достижения поставленных целей.	Может оценить потребность проекта в материальных (производственных) и кадровых ресурсах; Знает процессы управления материальными (производственными) ресурсами; Знает процессы управления кадровыми ресурсами проекта; Умеет планировать материальные (производственные) и кадровые ресурсы проекта; Умеет определять состав кадровых ресурсов, требуемых для выполнения проекта; Умеет согласовывать с владельцами ресурсов предоставление ресурсов на проект; Умеет управлять командой проекта: производить необходимые изменения, повышать квалификацию, улучшать взаимодействие, поддерживать и воодушевлять членов команды для повышения эффективности их работы.
Управление поставками проекта	Характеризуется знанием методов управления закупками проекта, определяет способность планировать снабжение, приобретение или получение необходимых для завершения проекта продуктов, услуг или результатов, а также выстраивать и управлять взаимоотношениями с поставщиками.	Знает правовые акты в области закупок; Умеет определять потребности в закупках и планировать их; Умеет заключать договоры с поставщиками; Умеет взаимодействовать с поставщиками, администрировать и контролировать выполнение договоров;

Компетенция	Описание компетенции	Проявление компетенции
		Умеет проводить закрытие договоров и взаиморасчетов по ним.
Управление рисками проекта	Характеризует способность идентифицировать, оценивать и управлять угрозами и возможностями.	Знает процедуры управления рисками, методы анализа рисков; Умеет определять и документировать риски; Умеет разрабатывать и планировать мероприятия по реагированию на риски; Умеет проводить мониторинг и контроль рисков проекта.
Управление интеграцией проекта	Характеризуется применением методов управления проектами, включающих процессы, необходимые для исполнения стадий проекта, выявления, определения, комбинирования, объединения, координации, контроля и завершения различных процессов и работ, связанных с проектом; применением методов управления сроками проекта, включающих процессы, необходимые для создания календарного плана проекта, отслеживания его выполнения и обеспечения своевременного завершения проекта; применением методов управления коммуникациями проекта, включающих процессы, необходимые для планирования и координации коммуникаций, для распространения информации, относящейся к проекту; применением современных технологий управления проектами, в том числе средств автоматизации проектной деятельности.	Знает термины, принципы и порядок управления проектами; Знает порядок исполнения стадии инициации проекта; Знает порядок исполнения стадии планирования проекта; Знает порядок исполнения стадии реализации проекта; Знает порядок исполнения стадии закрытия проекта; Умеет управлять содержанием проекта; Умеет управлять сроками проекта; Умеет управлять заинтересованными сторонами; Умеет управлять коммуникациями проекта; Умеет планировать бюджет проекта и осуществлять контроль затрат проекта; Умеет управлять ресурсами проекта; Умеет управлять поставками проекта; Умеет управлять рисками проекта; Умеет обеспечивать эффективный документооборот в рамках проекта (в том числе ведение архива проекта); Умеет эффективно выполнять процессы подготовки, согласования и ведения управленческой документации; Умеет пользоваться современным программным обеспечением в области управления проектами.
Стратегическое мышление	Характеризуется преобладанием стратегических приоритетов и стратегическим целеполаганием.	Умеет целостно видеть ситуацию; Умеет прогнозировать развитие событий;

Компетенция	Описание компетенции	Проявление компетенции
		Умеет выявлять и обосновывать стратегические приоритеты, риски и новые возможности.
Целостный анализ	Характеризуется выраженной способностью к анализу и систематизации информации, структурированию данных по категориям, способностью устанавливать корректные причинно-следственные связи.	Умеет находить и анализировать необходимый объем информации из различных источников; Умеет систематизировать информацию и устанавливать корректные причинно-следственные связи.
Социальная направленность	Характеризуется направленностью на служение общественным интересам.	Имеет ценностные ориентиры, направленные на служение общественным интересам; Соблюдает нормы и правила поведения государственного служащего; Несет ответственность за свои действия независимо от условий и обстоятельств.
Инновационная деятельность	Характеризуется использованием передовых процессов, программ, методик и т.д.	Умеет вырабатывать и применять новые идеи, технологии и подходы в своей профессиональной деятельности; Способен разработать и внедрить новые и/или передовые процессы, программы, методики и т.д.
Стремление к достижению масштабных целей	Характеризуется энергичностью и настойчивостью действий по преодолению сопротивления внешней среды достижению поставленных целей, ярко выраженной активной жизненной позицией.	Умеет видеть перспективу, образ будущего; Обладает ярко выраженной активной жизненной позицией; Умеет убеждать и мотивировать сложностью и масштабом задач, преодолевать препятствия, отслеживать эффективность своих действий; Умеет адаптировать традиционные и разрабатывать новые подходы, концепции, методы, процессы, технологии, системы и пр.
Коммуникабельность	Характеризуется знанием методов эффективного обмена точной, уместной и значимой информацией с заинтересованными сторонами.	Знает методы «Активного слушания», понимает заинтересованные стороны и реагирует на их потребности; Умеет поддерживать различные способы коммуникаций; Знает методы обеспечения качества информации; Знает методы адаптации коммуникаций к аудитории.

Компетенция	Описание компетенции	Проявление компетенции
Принятие решений	Характеризуется знанием методов эффективного управления проектом посредством распределения и использования человеческих, финансовых, материальных, интеллектуальных и нематериальных ресурсов.	<p>Умеет создавать команду проекта, способствующую высокой эффективности и результативности;</p> <p>Умеет строить и поддерживать эффективные отношения;</p> <p>Умеет мотивировать членов проектной команды и брать наставничество над ними;</p> <p>Способен принимать ответственность за выполнение проекта;</p> <p>Способен использовать свои навыки влияния в случае необходимости.</p>
Планирование	Характеризуется знанием методов эффективного управления проектом посредством распределения и использования человеческих, финансовых, материальных, интеллектуальных и нематериальных ресурсов.	<p>Умеет проводить декомпозицию цели в список задач, необходимых для ее достижения;</p> <p>Способен выделить необходимые этапы и мероприятия и определить оптимальный порядок их выполнения;</p> <p>Умеет использовать подходящие инструменты и методы управления проектами;</p> <p>Умеет распределять ресурсы и закладывать резервы времени на непредвиденные обстоятельства;</p> <p>Умеет определять точки промежуточного и итогового контроля и формы такого контроля.</p>
Нацеленность на результат	Характеризуется знанием методов достижения желаемых результатов, используя соответствующие ресурсы, инструменты и методы во всех действиях по управлению проектами.	<p>Умеет эффективно решать вопросы и проблемы проекта;</p> <p>Умеет сохранять у заинтересованных сторон вовлеченность, мотивацию и поддержку проекта;</p> <p>Умеет проводить изменения в темпе, нужном для соответствия потребностям проекта;</p> <p>В случае необходимости умеет проявлять настойчивость;</p> <p>Умеет искать возможности для улучшения результатов проекта.</p>

Индикаторы и поведенческие маркеры целевых компетенций участников проектной деятельности

Основы управления проектами

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Управление проектом	Использует методы обеспечения контроля проекта, принципы и порядок управления проектами на стадиях инициации, планирования, реализации и закрытия проекта, применяет современное программное обеспечение в области управления проектами

Управление содержанием проекта

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Определение содержания (инициирование)	Формулирует ключевые параметры проекта: цель и задачи проекта
	Определяет результаты проекта и их основные характеристики
	Определяет ограничения проекта
Определение структурной декомпозиции работ (планирование)	Выстраивает последовательность работ для каждого результата проекта
	Определяет ответственных за достижение результатов проекта и исполнителей мероприятий проекта
Управление содержанием проекта (управление изменениями)	Проводит мониторинг хода выполнения работ
	Анализирует влияние на проект внешних факторов
	Организует и управляет изменениями содержания проекта

Управление сроками проекта

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Определение последовательности и длительности работ	Выстраивает связи между работами с учетом технологий их выполнения, составляет диаграмму Ганта или иные графики планирования
	Владеет основными методами оценки длительности операций: экспертные оценки, оценки по аналогам, параметрические оценки, метод критического пути и т.д.
	Формирует базовое и оперативное расписания проекта, используя различные сценария развития проекта
Контроль расписания	Формирует отчеты по срокам выполнения проекта для различных уровней контроля и заинтересованных сторон
	Выявляет и анализирует отклонения от базового плана по срокам реализации проекта
	Применяет основные методы мониторинга проекта: отчеты о состоянии проекта, оценка отклонений, определение параметров изменений, анализ влияния изменений и необходимость подготовки запросов на изменение проекта

Управление заинтересованными сторонами проекта

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Определение заинтересованных сторон	При формировании паспорта проекта определяет заинтересованные стороны в достаточном количестве для реализации проекта
	При составлении реестра заинтересованных сторон определяет степень вовлеченности и влияния ключевых заинтересованных сторон
Управление заинтересованными сторонами	При взаимодействии с заинтересованными сторонами проекта использует различные методы взаимодействия и коммуникаций
	При реализации проекта использует различные методы и приемы, поддерживающие вовлеченность заинтересованных сторон, организует их эффективное взаимодействие

Управление деловыми коммуникациями проекта

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Планирование коммуникаций	При составлении плана управления коммуникациями основывается на структуре и содержании плана управления коммуникациями, выделяет шаги построения плана управления коммуникациями

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
	Использует различные источники информации для определения требований к коммуникациям в проекте, способен определить ограничения их использования в зависимости от потребности заинтересованных сторон в информации
	При составлении плана управления коммуникациями проекта обеспечивает определение и документирование информационных потребностей заинтересованных сторон проекта (куратор, заказчик, пользователи, подрядчики и др. участники проекта)
	При взаимодействии с заинтересованными сторонами учитывает способы связи, возможности согласования содержания и периодичность отчетов по проекту
Распространение информации	Для обеспечения участников проекта и заинтересованных сторон необходимой информацией использует основные методы коммуникаций: интерактивные методы, информирование без запроса, информирование по запросу (включая незапланированные запросы)
	Формирует и согласовывает сводную отчетность о ходе реализации проекта
Управление коммуникациями	При управлении коммуникациями проекта использует основы управления информационными потоками: каналы коммуникаций, управление документацией на бумажных носителях, электронные коммуникации
	Использует методы обеспечения контроля функционирования системы коммуникаций, выявления сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией

Управление затратами проекта

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Оценка затрат, разработка и контроль бюджета	Использует на практике инструменты и методы управления стоимостью проекта
	Определяет стоимость всех результатов проекта, с использованием методов оценки стоимости работ: оценки по аналогам, параметрические оценки, оценка «снизу-вверх». Разрабатывает план расходов финансовых средств проекта
	Разрабатывает проект бюджета с использованием методов формирования бюджета проекта: агрегирование затрат, резервы, лимиты финансирования, распределение затрат во времени
	Осуществляет контроль расходов и своевременно определяет необходимость изменения бюджета проекта

Управление ресурсами проекта

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Оценка ресурсов проекта	Использует методы оценки потребностей работ в ресурсах: нормативные оценки, оценка «сверху-вниз» и «снизу-вверх», оценка по аналогам, освоенного объема Определяет потребности в ресурсах для работ проекта
	Использует подходы к планированию обеспечения ресурсами: критические ресурсы, ресурсные планы проекта (календари)
	Оценивает доступность ресурсов для выполнения работ, обеспечивает равномерную загрузку персонала в проекте
Управление производственными ресурсами	При составлении ресурсного плана (календаря) использует показатели управления ресурсами в проекте: потребность в ресурсах, доступность ресурсов, перегрузка/простой ресурсов
	При реализации проекта контролирует доступность необходимых в ресурсах, определяет оптимальную загрузку ресурсов с учетом приоритетности решения задач проекта
Формирование команды проекта. Определение организационной структуры проекта	Использует процедуру утверждения команды проекта
	При реализации проекта использует методы и инструменты распределения ответственности в проекте (ответственность и полномочия в команде проекта, матрицы ответственности, требования к компетентности), способен описать основные проектные роли
Управление и развитие команды проекта	Использует знание основ межличностного и группового взаимодействия, основы управления конфликтами
	Способен оценить работу персонала в проекте и выявить основные причины отклонений, связанные с несоответствием компетентности персонала потребностям проекта или недостаточной мотивацией
	Использует знание особенности регулирования системы мотивации в проектной деятельности

Управление поставками проекта

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Планирование поставок	Определяет правовые акты, регулирующие закупочную деятельность, методы формирования НМЦК
	Определяет потребность в закупках и планирует закупки товара (услуги)
	Определяет способ закупки с учетом особенностей товара (услуги)
Выбор поставщиков	Использует различные методы определения перечня возможных поставщиков, а также обеспечивает их участие в конкурсных процедурах
	При подготовке конкурсной документации учитывает требования к ней действующего законодательства

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Управление контрактами	Использует порядок заключения контрактов при разных условиях, умеет взаимодействовать с поставщиками, администрировать и контролировать выполнение договоров
	Использует знания об информационных площадках проведения закупочных процедур для получения информации о закупках и поставщиках, размещенной в свободном доступе

Управление рисками проекта

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Определение рисков	Использует различные методы и инструменты идентификации рисков
	Определяет ключевые параметры проекта, на которые оказывают влияние риски
Оценка рисков	Определяет ранг риска посредством матрицы ранжирования рисков по вероятности и влиянию
	Определяет приоритетность обработки рисков
Реагирование на риски	Разрабатывает план реагирования на риски проекта, осуществляет контроль
	На регулярной основе осуществляет мониторинг рисков

Управление интеграцией проекта

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Инициирование проекта	Способен подготовить проектное предложения
	Четко формулирует цель проекта и декомпозирует ее с учетом результатов и основных ограничений
	При инициировании проекта учитывать потребности заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
Планирование проекта	Определяет основные элементы и степень детализации работ проекта
	Разрабатывает паспорт проекта с учетом ограничений, рисков и возможностей проекта
	Определяет перечень заинтересованных сторон проекта для согласования паспорта проекта
Организация исполнения проекта	Координирует деятельность участников проекта через различные формы выдачи заданий и учета выполненных работ, в том числе с использованием информационных систем управления проектами
	Способен обеспечить необходимое для реализации проекта эффективное взаимодействие с участниками проекта
Контроль проекта	Применяет основные методы мониторинга проекта: отчеты о состоянии проекта, информационные системы управления проектами, выездные мероприятия, экспертная оценка

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
	Способен проанализировать отчеты по проекту, довести информацию о состоянии проекта до заинтересованных сторон, оценить отклонения, определить параметры изменений, проанализировать влияние изменений и необходимость подготовки запросов на изменение проекта
Управление изменениями	Своевременно подготавливает предложение на изменение паспорта проекта (самостоятельно или посредством эскалации до руководства)
	Обеспечивает согласование запросов на изменение паспорта проекта
Завершение проекта	Обеспечивает проверку соответствия результатов проекта заданным параметрам проекта
	Обеспечивает передачу заказчику результатов проекта и провести необходимое документированное оформление (процедуры закрытия контрактов, отчетности, архивирования)
	Обеспечивает подготовку отчета по накоплению опыта (возникшие в ходе реализации риски и возможности), разработку шаблонных форм типовых проектов

Стратегическое мышление

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Стратегические приоритеты	Выявляет и обосновывает стратегические приоритеты, с учетом миссии организации, ее особенностей и учитывая внешнюю ситуацию.
Стратегическое целеполагание	Формулирует цели, соответствующие долгосрочным интересам организации в глобальной среде. Переводит эти цели в конкретные долгосрочные планы.

Целостный анализ

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Широта анализа	При работе с информацией находит и анализирует необходимый объем информации. При необходимости привлекает дополнительную информацию из разных источников
Систематизация	Систематизирует информацию: выделяет главное и второстепенное, общее и частное, структурирует данные по категориям
Логичность выводов	Формирует обоснованные выводы: устанавливает корректные причинно-следственные связи

Социальная направленность

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Ценностные ориентиры	Видит высший смысл в работе - служение общественным интересам
Этика поведения	Соблюдает нормы и правила поведения госслужащего, честен, действует в интересах общего дела
Ответственность	Принимает личную ответственность за результат и качество выполняемой работы

Инновационная деятельность

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Интересуется новым	Активно интересуется новыми идеями, технологиями и подходами в своей профессиональной сфере. Постоянно анализирует и оценивает происходящее в своей сфере, читает литературу, посещает конференции и т.д.
Новые походы	Предвосхищает новые потребности, не боится инициировать новое, даже если оно противоречит устоявшейся практике
Новые разработки	Вырабатывает принципиально новые подходы для конкретной ситуации. Разрабатывает и внедряет новые и/или передовые процессы, программы, методики и т.д.

Стремление к достижению масштабных целей

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Активная позиция	Обладает ярко выраженной активной жизненной позицией
Мотивация масштабом	Мотивируется сложностью и масштабом задач, возможностью влиять на глобальные процессы

Принятие решений

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Рассмотрение вариантов	Рассматривает альтернативы, их достоинства и ограничения, выбирает наиболее подходящий вариант
Качество решений	Предлагает комплексные и взаимоувязанные решения. Формулирует свои предложения, опираясь на систему значимых критериев и имеющиеся данные
Минимизация рисков	Видит риски и негативные последствия предлагаемых решений, в том числе неочевидные. Закладывает меры по минимизации вреда от реализовавшихся рисков

Планирование

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Декомпозиция цели	Переводит цель в список задач, необходимых для ее достижения, выделяет необходимые этапы и мероприятия. Определяет оптимальный порядок их выполнения, использует возможности для параллельного ведения работы
Распределение ресурсов	Точно планирует требуемые ресурсы (материальные, временные, людские), распределяет их между этапами. Закладывает резервы времени на непредвиденные обстоятельства
Система контроля	Определяет точки промежуточного и итогового контроля работы, задает формы такого контроля

Нацеленность на результат

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Понимание цели	Работает на достижение конкретной измеримой цели, имеет четкий образ результата
Амбициозность	Ставит перед собой амбициозную цель, выходящую за рамки стандартных ожиданий. Повышает планку требований по мере достижения цели
Настойчивость	Энергично и настойчиво преодолевает препятствия на пути. Делает для достижения цели больше, чем требуется
Гибкость действий	Отслеживает эффективность своих действий, меняет подход к решению задачи, если предыдущий оказывается неэффективным

Коммуникабельность

Индикаторы компетенции	Поведенческие маркеры компетенции
Располагает к себе	Быстро адаптируется в процессе общения, чувствует себя свободно
Дружественная позиция	Доносит до собеседника или коллег свою позицию в дружелюбной манере, сохраняет уважительный тон даже при разногласиях
	В процессе общения следит за смысловой нагрузкой, проверяет понимание, пытается его улучшить
Общение на равных	Уверенно ведет себя в общении, взаимодействуя без высокомерия или позиции «снизу»

к Требованиям к уровню квалификации
участников проектной деятельности
в сфере проектного управления

Лист оценки

кандидата _____
(фамилия, имя, отчество)

(должность кандидата)

на роль _____ проекта
(проектная роль)

Компетенции кандидата	Баллы
Знание основ управления проектами	
Прикладные профессиональные компетенции	
Управление содержанием проекта	
Управление сроками проекта	
Управление заинтересованными сторонами проекта	
Управление деловыми коммуникациями проекта	
Финансовое планирование и контроль затрат проекта (управление затратами проекта)	
Управление ресурсами проекта	
Управление поставками проекта	
Управление рисками проекта	
Управление интеграцией проекта	
Личностные профессиональные компетенции	
Стратегическое мышление	
Целостный анализ	
Социальная направленность	
Инновационная деятельность	
Стремление к достижению масштабных целей	
Коммуникабельность	
Принятие решений	
Планирование	
Нацеленность на результат	

Кандидат соответствует проектной роли на _____ %.

Заключение по результатам оценки компетенций
