CPS

Образец документа

Результаты оценки профессиональной компетентности руководителей проектов

Приложение к отчету о результатах оценки · демонстрационный пример

Все данные условные

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Общее резюме

Группа пока не готова к самостоятельному управлению проектами, но обладает потенциалом для быстрого выхода на требуемый уровень

1

Ни один из 24 участников не соответствует требованиям роли

Средний уровень профессиональных компетенций — 1,53 балла из 3 при требуемых 2,5–2,7. Группа четко следует инструкциям, поэтому проекты предсказуемы в штатном режиме и теряют управляемость при отклонениях.

2

Уязвимости — контроль исполнения и системность подхода

Слабее всего проявлены компетенции, связанные со знанием системы управления проектной деятельностью, контролем качества и работой с рисками. Это ключевые компетенции при управлении проблемами в проекте.

3

Сильная сторона группы — люди и отношения

На высоком уровне развиты командность и коммуникативность, личностный контур в целом близок к минимальному порогу. Группа способна договариваться между собой и действовать сообща.

4

Улучшение возможно обучением, а не заменой людей

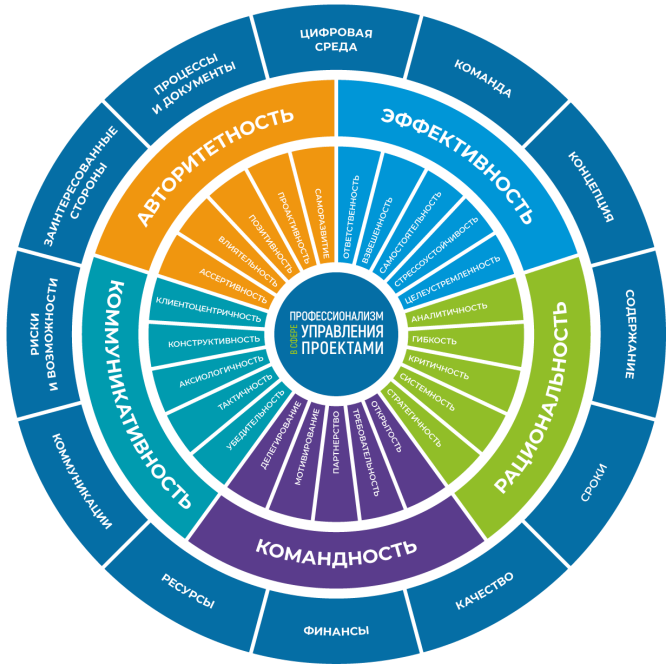
Дефициты носят методический характер и одинаковы по всей группе — кадровые перестановки их не решат. До завершения программы приоритетные проекты требуют компенсирующего контура: контроля проектного офиса или наставничества.

Коротко об оценке

Что измерялось, чем и как читать результат

ПАРАМЕТРЫ

- 24 участника в роли «Руководитель проекта»
- Формат: онлайн-оценка с идентификацией и прокторингом
- Инструменты: тест ситуационного суждения, расчетно-аналитические задания, личностный и ситуационный опросники
- Все участники завершили процедуру в полном объеме
- Достоверность оценки: 73–90 % для использованного набора инструментов



Модель профессиональной компетентности CPS

КАК ЧИТАТЬ ШКАЛУ

0–1	Действует по ситуации или строго по инструкции: исполнение без управления
2	Уверенно управляет: удерживает целостную картину проекта, просчитывает последствия решений
3	Системный уровень: соотносит решения с ценностью проекта для организации

Требование к результатам: профессиональные компетенции — не ниже 2,5–2,7 балла, личностно-управленческие качества — не ниже 2,3 балла.

ЧТО ИЗМЕРЯЛОСЬ

14 практик управления проектом — от концепции и содержания до рисков, качества и цифровой среды.

5 личностно-управленческих качеств: лидерство, эффективность, рациональность, командность, коммуникативность.

Профессиональные компетенции: общий вывод

Уровень проявления профессиональных компетенций вдвое ниже требований роли — 1,53 балла при необходимых 2,5–2,7

Результат группы относительно требований роли, баллы из 3



Темная линия — минимальный порог для роли (2,5), светлая — целевой ориентир (2,9)

0 %

участников достигли порога по профессиональным компетенциям

0,26

стандартное отклонение: результаты сконцентрированы в узком коридоре

В текущем состоянии группа способна **администрировать** проекты по утвержденному плану, но не **управлять** ими. При изменении внешних условий или критических параметров проекта — сроков, бюджета, требований к продукту — решения будут запаздывать или уходить на эскалацию.

С высокой вероятностью в проектах организации регулярно реализуется риск потери управляемости. При этом он маскируется исполнительностью группы и обнаруживается на поздних стадиях, когда компенсация отклонения требует существенно больших ресурсов.

Разрыв фиксируется по всем без исключения компетенциям модели. Это исключает трактовку результата как частного дефицита в отдельной предметной области.

Демонстрационный документ. Данные условные, наименование организации и сведения об участниках не приводятся.

Профессиональные компетенции: детализация

Средний уровень проявления по 14 практикам управления проектом



Вертикальная линия — минимальный порог для роли (2,5)

Наиболее проявлены компетенции, связанные с заинтересованными сторонами, портфельным контекстом и закупками. Это наиболее регламентированные и процедурно определенные сферы, где для приемлемого результата достаточно точно следовать установленным правилам.

Слабее всего проявлены:

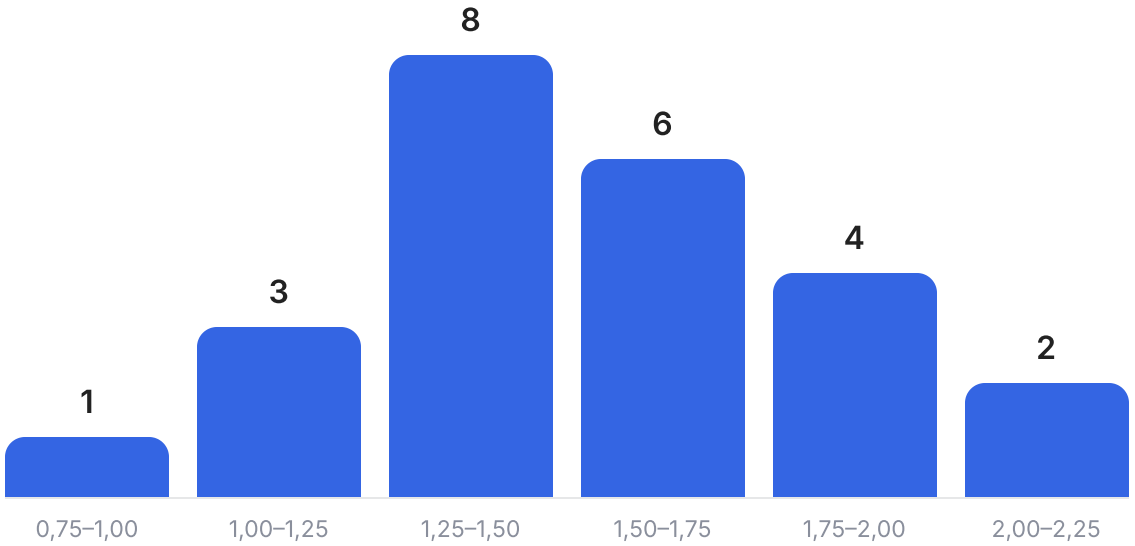
- система управления проектной деятельностью — 44 % участников не проявили компетенцию вовсе;
- качество — достаточный уровень лишь у 6 %;
- цифровая культура — система управления проектами используется как средство отчетности, а не управления;
- риски — реагирование постфактум вместо прогноза;
- сроки — 65 % ниже минимального уровня.

Дефицитные компетенции образуют не случайный набор, а единый блок — контур контроля и прогнозирования. Сильные относятся к контуру исполнения и взаимодействия.

Демонстрационный документ. Данные условные, наименование организации и сведения об участниках не приводятся.

Однородность группы

Распределение участников по среднему баллу профессиональных компетенций



Число над столбцом — количество участников. Минимальный порог роли — 2,5 балла: его не достиг ни один участник, весь массив результатов расположен левее требования.

В группе нет ни «звезд», на которых можно сделать ставку, ни очевидных аутсайдеров: индивидуальные результаты лежат в узком диапазоне 1,0–2,1 балла, при этом 14 участников из 24 попадают в интервал 1,25–1,75.

Разброс внутри группы меньше, чем разрыв группы до требований роли. Статистически различия между участниками не значимы для кадровых решений: отклонения сопоставимы с погрешностью инструмента.

Содержательно дефицит порожден не проблемами подбора людей, а отсутствием единой школы проектного управления.

- стратегия «выделить сильных, заместить слабых» не сработает — внутри группы нет носителей нормы;
- нет внутренней страховки: усилить проблемный проект изнутри группы некем;
- но однородность — преимущество для обучения: единая программа без деления на потоки.

Демонстрационный документ. Данные условные, наименование организации и сведения об участниках не приводятся.

Личностно-управленческие качества: общий вывод

Проявленность качеств группы близка к требуемому уровню для руководителей проектов — 2,28 балла при минимальном пороге 2,3

4 из 5
качеств соответствуют минимальному уровню или вплотную к нему

42 %
участников достигли порога по личностному контуру

1,95
рациональность — единственное качество ниже порога

Личностный контур относительно требований роли, баллы из 3



Личностные предпосылки для роли у группы **есть**, и главный разрыв лежит в профессиональных компетенциях — в умении применять инструменты и методы проектного управления.

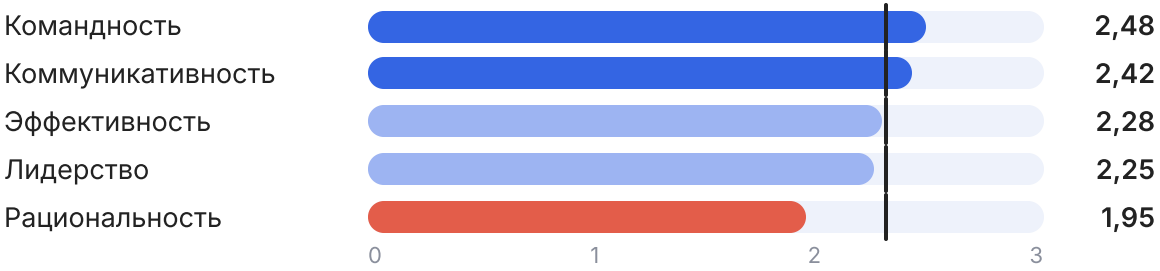
Единственное качество, не достигшее минимально необходимого уровня, — **рациональность**. Решения чаще опираются на личный опыт и отношения, чем на анализ данных, поэтому в проектах вероятны оптимистичные оценки сроков и бюджета.

В сочетании с дефицитом навыков работы с рисками это становится ключевым препятствием для реализации проектов: ошибка в исходных допущениях не обнаруживается ни на этапе планирования, ни на согласовании.

Демонстрационный документ. Данные условные, наименование организации и сведения об участниках не приводятся.

Личностно-управленческие качества: детализация

Средний уровень проявления и доля участников, достигших порога



Вертикальная линия — минимальный порог для роли (2,3)

КАЧЕСТВО	ДОЛЯ УЧАСТНИКОВ НА ПОРОГЕ И ВЫШЕ
Командность	83 %
Коммуникативность	79 %
Эффективность	54 %
Лидерство	50 %
Рациональность	13 %

Профиль качеств подтверждает и объясняет профиль компетенций. Командность и коммуникативность — личностный фундамент лучшей профессиональной зоны группы: работы с заказчиком и заинтересованными сторонами.

Низкая рациональность зеркально отражает три самые проседающие практики — качество, риски и сроки. Все это дисциплины, требующие работы с данными, а не с людьми.

Оптимистичные оценки сроков и бюджета не встречают возражений внутри группы: механизм критической проверки отсутствует, а его применение к предложению коллеги воспринималось бы как нарушение групповой нормы.

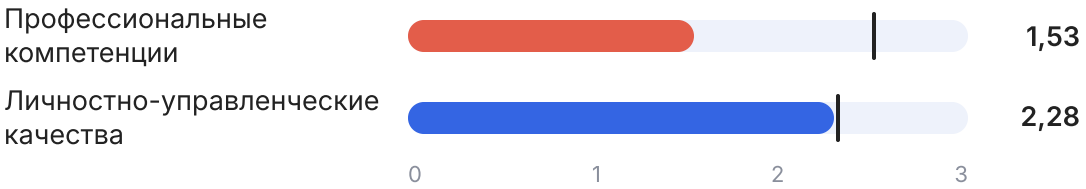
Коммуникативность не равна управлению коммуникациями: при 79 % участников на пороге по качеству профессиональная компетенция «Коммуникации» составляет лишь 1,64 балла. Участники сильны в живом общении, но не выстраивают его как систему.

Демонстрационный документ. Данные условные, наименование организации и сведения об участниках не приводятся.

Вывод: обучать, а не менять состав

Ключевая точка роста — в системном управлении проектной деятельностью организации, а не в составе команды. Группа обучаема, замена или усиление состава не требуется

Средний уровень проявления по двум контурам модели, баллы из 3



42 %
участников уже соответствуют порогу по качествам

0 %
соответствуют порогу по компетенциям

0,14
корреляция между контурами — связи нет

Сопоставление двух контуров модели — главный диагностический результат оценки.

Если бы отставали и качества, и компетенции, речь шла бы о несоответствии людей роли и о необходимости кадровых решений. Фактическая картина иная: **личностный контур практически соответствует требованиям, тогда как профессиональный отстает почти вдвое.**

Связь между уровнем компетенций и уровнем качеств статистически отсутствует — дефицит не «зашит» в людях, а объясняется отсутствием системной подготовки.

Это типовой профиль «практиков без школы». При обучении на реальных проектах такие группы, как правило, выходят на требуемый уровень за 6–12 месяцев.

Демонстрационный документ. Данные условные, наименование организации и сведения об участниках не приводятся.

Какие задачи можно поручать группе сейчас

Распределение профессиональных задач по уровню риска исполнения

Группа решает на высоком профессиональном уровне

- Координация исполнения и внутренние коммуникации проекта
- Работа с заказчиком и заинтересованными сторонами
- Подготовка проектных документов по установленным шаблонам
- Сопровождение закупок и финансового контура проекта
- Реализация типовых проектов с отработанной технологией и умеренными последствиями в случае недостижения целей

Задачи с высоким риском исполнения

- Автономное управление приоритетными проектами
- Проекты с жесткими требованиями к качеству результата и срокам
- Антикризисное управление, работа с существенными отклонениями
- Проекты с высокой ценой ошибки в бюджете и обязательствах
- Проекты со значительной неопределенностью содержания и высокой вероятностью изменений

До завершения программы развития приоритетные проекты требуют компенсирующего контура: независимой проверки планов и оценок проектным офисом либо наставничества со стороны опытного руководителя проекта

Демонстрационный документ. Данные условные, наименование организации и сведения об участниках не приводятся.

Управленческие решения по результатам оценки

Четыре решения, вытекающие из профиля группы

1

Запустить программу развития для всей группы

Фокус на трех дефицитах: корпоративная система управления проектами; ключевые параметры проекта — сроки, содержание, бюджет; качество и риски. Формат — решение реальных задач участников, а не лекции.

2

Создать компенсирующий механизм на время обучения

Усиление роли проектного офиса: независимая проверка планов и оценок, контроль прохождения контрольных точек, управляемая эскалация отклонений. Контур сворачивается по мере подтверждения роста компетентности.

3

Ввести парную модель на приоритетных проектах

Участник группы плюс опытный руководитель проекта или наставник — с постепенной передачей ответственности по мере роста. Применяется там, где цена ошибки высока и ждать завершения программы нельзя.

4

Провести повторную оценку через 9–12 месяцев

Измерить динамику, подтвердить готовность к самостоятельному управлению проектами, сформировать кадровый резерв из участников с наибольшим ростом.

Демонстрационный документ. Данные условные, наименование организации и сведения об участниках не приводятся.

Результаты оценки определяют содержание программы

Каждый элемент программы закрывает дефицит, подтвержденный данными оценки

ПАРАМЕТРЫ ПРОГРАММЫ

- **Длительность:** около 380 академических часов, ориентировочно 3–3,5 месяца без отрыва от работы
- **Формат:** преимущественно онлайн — теория на платформе в асинхронном режиме, очные практикумы, онлайн-встречи с экспертами, консультации команд в подгруппах
- **Результат обучения:** разработан и защищен собственный проект участника — паспорт проекта и план управления проектом

Принципиальное решение: сквозным содержанием обучения выступает реальный проект участника из его зоны ответственности. Это отвечает выявленному дефициту системности — участник воспроизводит полный комплект управленческих решений, а не узнает правильные ответы в готовом виде.

РЕЗУЛЬТАТ ОЦЕНКИ	ПОКАЗАТЕЛЬ	ЧЕМ ЗАКРЫВАЕТСЯ
Профессиональные компетенции проявлены слабо при требуемых 2,5–2,7 балла	**1,53**	Единая программа для всего состава без разделения на потоки
Критические дефициты: система управления проектной деятельностью, качество, цифровая культура, риски, сроки	**1,0–1,5**	Блок управленческих практик и блок системы управления проектной деятельностью в полном объеме
Гибкие и бережливые методы — слабое место во всех разделах теста	**47 %**	Темы вводного блока: гибкие и бережливые подходы, критерии выбора модели управления
Расчетные методы: план-график, бюджет, оценка рисков	**39 %**	Отработка при разработке документации собственного проекта
Точечные провалы по стратегическому управлению портфелем	**12–18 %**	Короткий блок портфельного управления с деловой игрой

Демонстрационный документ. Данные условные, наименование организации и сведения об участниках не приводятся.

Архитектура программы

Четыре модуля, каждый завершается практическим результатом на материале проекта участника

МОДУЛЬ 1

Теоретические аспекты проектного управления

≈ 100 ак. ч., до 3 недель · полностью онлайн, асинхронно · еженедельные встречи с экспертами

Стандарты и руководства; внедрение проектного управления: цели, факторы, эффекты; типология проектов; организационные структуры; проектная культура и компетенции; жизненные циклы; гибкое и бережливое управление.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Определен тип собственного проекта и его место в стратегии организации; обоснован выбор подхода; подготовлено проектное предложение.

МОДУЛЬ 2

Практики управления проектом

≈ 160 ак. ч., до 1 месяца · смешанный формат · очные практикумы и консультации команд

Управленческие процессы и документы; цифровая среда; команда и коммуникации; заинтересованные стороны; концепция и содержание; качество; временные параметры; финансы; риски и возможности; ресурсы и закупки.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Разработан комплект документов собственного проекта: паспорт и план управления, включая план-график, план по рискам, бюджет, матрицу ответственности, план по качеству.

МОДУЛЬ 3

Основы управления портфелями и программами

≈ 30 ак. ч., 1–2 недели · теория на платформе · онлайн деловая игра по приоритизации

Стратегическое управление портфелем; процессы выравнивания портфеля; процессы мониторинга и контроля портфеля.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Собственный проект включен в модельный портфель: оценен стратегический вклад, определен приоритет; отработана балансировка портфеля при ограниченных ресурсах.

МОДУЛЬ 4

Система управления проектной деятельностью

≈ 95 ак. ч., до 1 месяца · смешанный формат · очная защита результатов

Модель системы управления проектной деятельностью; организационные структуры и процессы; развитие компетентности участников; система проектной мотивации; информационная система управления.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Выстроена системная коммуникация с проектным офисом; проведена защита промежуточных результатов проекта.

Состав тем адаптируется под методологию управления проектами конкретной организации. Программа реализуется образовательной организацией — партнером системы CPS.

Что организация получает по результатам оценки

01

Решение о соответствии роли

По каждому сотруднику — формальное основание для назначения: соответствует роли, соответствует при условии дополнительного подтверждения или не соответствует.

02

Паспорт компетенций

Индивидуальный профиль по практикам управления и личностно-управленческим качествам с указанием зон дефицита. Содержание плана развития сотрудника.

03

Отчет по группе

Состояние группы, механизмы, порождающие дефицит, прогноз поведения в проектной деятельности и рекомендации по управленческим решениям.

04

Сертификат и запись в реестре

Для участников, подтвердивших роль: сертификат на русском и английском языках и запись в реестре системы — проверяемое подтверждение квалификации.

Оценка не заканчивается отказом: участники, не подтвердившие роль, получают мотивированное заключение с рекомендациями по развитию. Повторная оценка через 9–12 месяцев позволяет измерить динамику и подтвердить результат программы развития в цифрах.

Обсудить программу оценки для вашей команды

Подберем роли по матрице квалификаций, рассчитаем объем и сроки, согласуем календарь сессий.

Оставить заявку

Демонстрационный документ. Данные условные, наименование организации и сведения об участниках не приводятся.