CPS

СЕРТИФИКАЦИЯ ПРОЕКТНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ
CERTIFICATION OF PROJECT SPECIALISTS

• Образец документа

Отчет о результатах оценки профессиональной компетентности

Групповая оценка руководителей проектов
Демонстрационный пример

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Документ показывает состав, глубину и логику отчета, который организация получает по итогам групповой оценки в системе CPS. Все данные условные. Наименование организации, сведения об участниках и результаты конкретных оценочных процедур не приводятся.

РАЗДЕЛ 1

О документе

Отчет о результатах оценки — итоговый аналитический документ, который организация получает после того, как группа сотрудников прошла оценку компетентности в системе CPS. Он отвечает на три вопроса: где находится группа относительно требований роли, чем этот разрыв порожден и какие управленческие решения из него следуют.

Отчет готовится по группе, а не по отдельному сотруднику. Индивидуальные результаты фиксируются в паспорте компетенций участника и передаются ему лично; в групповом отчете они приводятся обезличенно и используются только для расчета групповых показателей.

Документ рассчитан на руководителя организации, HR-службу и проектный офис. Он не содержит формулировок оценочных заданий и вариантов ответов: оценочные материалы системы конфиденциальны, поэтому в отчет входят только агрегированные показатели результативности.

ЧТО ВНУТРИ

- Методология и пороговые значения
- Общие выводы
- Разбор личностно-управленческих качеств
- Прогноз поведения группы в проектной деятельности
- Обезличенные результаты участников
- Разбор профессиональных компетенций
- Анализ протоколов тестирования
- Рекомендации по управленческим решениям и программе развития

О демонстрационном характере примера. Все числовые значения, распределения и выводы в этом образце условные и подобраны так, чтобы показать типичную структуру документа и глубину анализа. Они не относятся к какой-либо конкретной организации и не являются результатом реальной процедуры.

РАЗДЕЛ 2

Методология оценки

2.1. Предмет и модель оценки

Предмет оценки — профессиональная компетентность участников в роли «Руководитель проекта»: подтвержденная способность результативно решать управленческие задачи проекта, а не формальные знания о проектном управлении.

Модель компетентности включает два взаимодополняющих контура:

- **Профессиональные компетенции** — практики управления проектом, охватывающие полный управленческий цикл: от разработки концепции и содержания до управления рисками, качеством, ресурсами, коммуникациями и встраивания проекта в систему управления проектной деятельностью организации.
- **Личностно-управленческие качества** — свойства, определяющие способность руководителя применять профессиональные инструменты в реальной управленческой ситуации и во взаимодействии с людьми.

ЗАЧЕМ ДВА КОНТУРА

Профессиональные компетенции формируются обучением и практикой в относительно короткие сроки, тогда как личностно-управленческие качества устойчивы и развиваются медленнее. Соотношение результатов по двум контурам — ключ к выбору управленческого решения: обучать действующий состав или менять расстановку людей внутри организации.

2.2. Инструменты и процедура

Оценка проводится дистанционно на платформе CPS с идентификацией участника и прокторингом. Применяется комплекс взаимодополняющих инструментов:

- **тест ситуационного суждения** — выбор управленческого решения в описанной проектной ситуации;
- **расчетно-аналитические задания** — владение количественными методами планирования и контроля: сроки, бюджет, оценка рисков, ресурсное планирование;
- **личностный опросник** — устойчивые поведенческие характеристики;
- **ситуационный опросник** — предпочитаемые способы действия в типовых управленческих ситуациях.

В демонстрационном примере профессиональные компетенции оценивались по банку из 231 задания, распределенного по разделам, соответствующим практикам управления проектом. Каждому участнику предъявлялось 70 заданий с ограничением времени 100 минут; конкретный набор формировался индивидуально.

Все участники завершили процедуру в полном объеме. Результатов, не подтвержденных по техническим причинам или в связи с нарушением условий проведения, нет. Расчетная надежность индивидуальных результатов для использованного набора инструментов находится в диапазоне 73–90 % и учитывается при интерпретации отдельных значений: различия внутри этого коридора не рассматриваются как значимые.

2.3. Шкала и пороговые значения

Уровень проявления компетенций и качеств оценивается по единой шкале от 0 до 3 баллов. Шкала уровневая: каждый следующий уровень означает не «больше знаний», а качественно иной способ управления проектом.

Таблица 1. Шкала уровня проявления

БАЛЛ	УРОВЕНЬ	ИНТЕРПРЕТАЦИЯ
0	**Ситуативно-прагматический**	Решения принимаются в ответ на текущие затруднения, логика проекта воспринимается фрагментарно. Управление подменяется реагированием.
1	**Формально-нормативный**	Корректное следование планам, шаблонам и регламентам без пересмотра исходных допущений. Исполнение без управления.
2	**Профессионально-устойчивый**	Удержание целостной логики проекта, решения принимаются с учетом взаимосвязей и последствий, просчитываются альтернативы.
3	**Ценностно-рефлексивный**	Соотнесение решений с ценностью проекта для организации и со стратегическим контекстом, управление в нестандартных ситуациях.

Пороговые значения для роли «Руководитель проекта»: профессиональные компетенции — не ниже 2,5–2,7 балла (значение дифференцировано по компетенциям) при целевом ориентире 2,9–3,0; личностно-управленческие качества — не ниже 2,3 балла при целевом ориентире 3,0.

РАЗДЕЛ 3

Участники и средние результаты

Оценку прошли 24 сотрудника, отнесенных к роли «Руководитель проекта». Выборка охватывает весь состав группы, в отношении которой принимается управленческое решение, поэтому групповые средние характеризуют группу целиком, а не оценку по выборке.

1,91
Интегральный показатель по группе из 3 баллов

1,53
Профессиональные компетенции при пороге 2,5–2,7

2,28
Личностно-управленческие качества при пороге 2,3

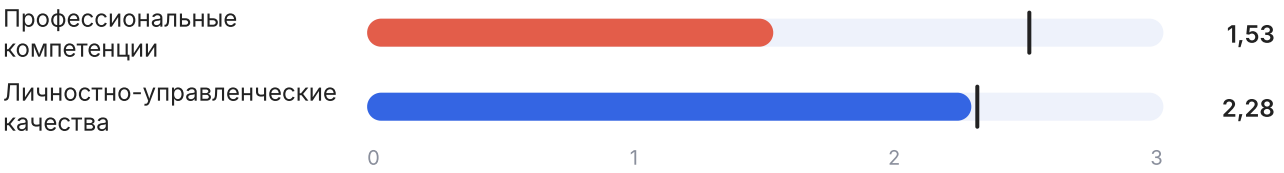
42 %
Участников достигли порога по качествам

Таблица 2. Обезличенные результаты участников (фрагмент)

КОД УЧАСТНИКА	ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ЛИЧНОСТНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА
У-01	2,05	1,72	2,38
У-02	1,88	1,42	2,34
У-03	1,62	1,00	2,24
У-04	2,21	2,10	2,32
У-05	1,84	1,28	2,40
У-06	1,95	1,68	2,22
…	…	…	…
Среднее по группе (24 участника)	**1,91**	**1,53**	**2,28**

В отчете, передаваемом организации, участники обозначаются кодами. Фамилии, имена, отчества, должности и адреса электронной почты в групповой документ не выносятся: персональные результаты доступны только самому участнику в его паспорте компетенций.

Рисунок 1. Два контура модели относительно требований роли, баллы из 3



Вертикальная линия — минимальный порог для роли: 2,5 для профессиональных компетенций, 2,3 для качеств.

Разброс индивидуальных результатов узкий: стандартное отклонение по профессиональным компетенциям — 0,26 балла, по качествам — 0,15. Ни один участник не достиг минимального порога по профессиональным компетенциям; порогу по качествам соответствуют 10 участников из 24.

РАЗДЕЛ 4

Общие выводы

ОСНОВНОЙ ВЫВОД

Группа в текущем состоянии не готова к самостоятельному управлению проектами, но обладает потенциалом для быстрого выхода на требуемый уровень. Выявленный разрыв имеет методический, а не кадровый характер и устраняется обучением, а не обновлением состава.

ВЫВОД 1

Ни один участник не соответствует требованиям роли

Средний уровень профессиональных компетенций — 1,53 балла из 3 при требуемых 2,5–2,7, то есть примерно вдвое ниже требований. Содержательно это формально-нормативный уровень управления: участники корректно следуют утвержденным планам, шаблонам и указаниям, но не удерживают целостную логику проекта и не пересматривают исходные допущения при изменении обстановки. Проекты предсказуемы в штатном режиме и теряют управляемость при отклонениях.

ВЫВОД 2

Ключевые уязвимости — контроль исполнения и системность подхода

Наиболее слабо проявлены компетенции, связанные со знанием корпоративной системы управления проектной деятельностью (1,02 балла), контролем качества (1,30) и работой с рисками и возможностями (1,38). Это именно те компетенции, которые обеспечивают управляемость при возникновении проблем: они не востребованы, пока проект идет по плану, и становятся критическими при первом же существенном отклонении.

ВЫВОД 3

Сильная сторона группы — люди и отношения

На высоком уровне развиты командность (2,48 балла) и коммуникативность (2,42); личностный контур в целом близок к минимальному порогу (2,28 при пороге 2,3). Группа способна договариваться, действовать сообща и удерживать контакт с заказчиком и заинтересованными сторонами. Это реальный управленческий актив, на который можно опираться.

ВЫВОД 4

Решение — обучение, а не замена людей

Выявленные дефициты носят методический характер и одинаковы по всей группе — кадровые перестановки их не решат. До завершения программы развития приоритетные проекты требуют компенсирующего контура: усиленного контроля со стороны проектного офиса или наставничества со стороны опытных руководителей проектов.

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 у участников статистически отсутствует (коэффициент корреляции 0,14) — дефицит не «зашит» в людях, а объясняется отсутствием системной подготовки.

Это типовой профиль «практиков без школы»: сотрудники приобретали навык управления проектами стихийно, через личный опыт, без единой методической базы. При обучении на реальных проектах такие группы, как правило, выходят на требуемый уровень за 6–12 месяцев.

Таблица 3. Распределение задач по уровню риска исполнения

ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ ГРУППОЙ НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ	ЗАДАЧИ С ВЫСОКИМ РИСКОМ ИСПОЛНЕНИЯ
Координация исполнения и внутренние коммуникации проекта	Автономное управление приоритетными проектами
Работа с заказчиком и заинтересованными сторонами	Проекты с жесткими требованиями к качеству результата и срокам
Подготовка проектных документов по установленным шаблонам	Антикризисное управление, работа с существенными отклонениями
Сопровождение закупок и финансового контура проекта	Проекты с высокой ценой ошибки в бюджете и обязательствах
Реализация типовых проектов с отработанной технологией	Проекты со значительной неопределенностью содержания

РАЗДЕЛ 5

Профессиональные компетенции

5.1. Общий уровень и профиль

Уровень проявления профессиональных компетенций вдвое ниже требований роли. Разрыв фиксируется по всем без исключения компетенциям модели, что исключает трактовку результата как частного дефицита в отдельной предметной области.

В текущем состоянии группа способна администрировать проекты по утвержденному плану, но не управлять ими. При изменении внешних условий или критических параметров проекта 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.

Рисунок 2. Средний уровень проявления профессиональных компетенций, баллы из 3



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

5.2. Сильные и дефицитные зоны

Наиболее проявлены компетенции, связанные с заинтересованными сторонами, портфельным контекстом, закупками, содержанием проекта, финансами и ресурсами. Этот результат объясняется не столько подготовкой участников, сколько характером самих областей: это наиболее регламентированные и процедурно определенные сферы, где для приемлемого результата достаточно точно следовать установленным правилам. Иными словами, **группа надежно работает там, где правила заданы извне, и теряет результативность там, где правило нужно сформировать самостоятельно.**

Дефицитные зоны образуют устойчивый кластер:

- **Система управления проектной деятельностью (1,02):** самая низкая компетенция модели, 44 % участников не проявили ее вовсе. Практически каждый второй руководитель не ориентируется в корпоративных процедурах управления проектами, и решения с высокой вероятностью принимаются в обход них. Для организации это означает, что действующая система управления проектной деятельностью существует преимущественно на уровне регламентов, но не на уровне управленческой практики.

- **Качество (1,30):** лишь 6 % участников проявили компетенцию на достаточном уровне. Дефицит охватывает работу с метриками продукта и его ценностью для организации и клиента; приоритет в решениях, вероятно, отдается срокам в ущерб характеристикам результата.
- **Цифровая культура (1,35):** четверть участников не проявили компетенцию. Информационная система управления проектами используется как средство отчетности, а не как инструмент управления проектными данными.
- **Риски и возможности (1,38):** 30 % участников не проявили компетенцию. Это указывает на реактивное реагирование на риск с высокими потерями ресурсов на ликвидацию последствий вместо прогностического управления. Возможности проекта при таком подходе системно не рассматриваются.
- **Сроки (1,45):** при 65 % участников ниже минимального уровня компетенция является наиболее массово дефицитной: календарное планирование выполняется, но без сетевой логики, оценки резервов и управления критическим путем.

КЛЮЧЕВАЯ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ

Дефицитные компетенции образуют не случайный набор, а единый функциональный блок — контур контроля и прогнозирования. Сильные компетенции относятся к контуру исполнения и взаимодействия. Отсюда наблюдаемый эффект: проекты выглядят благополучно в отчетности и в коммуникации с заказчиком, но не достигают конечного результата при высокой изменчивости среды и требований.

5.3. Однородность группы

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 это означает, что различия между участниками не значимы для принятия кадровых решений: наблюдаемые отклонения сопоставимы с погрешностью инструмента. Содержательно дефицит порожден не проблемами подбора людей, а отсутствием единой школы проектного управления: участники приобретали навык стихийно и закономерно вышли примерно на один потолок, определяемый практикой организации, а не индивидуальными способностями.

Управленческие следствия однородности:

- стратегия «выделить сильных, заместить слабых» не сработает: внутри группы нет лидеров проектного управления — лишь единицы приблизились к уровню 2,0 балла, и даже они не достигают требований роли;
- однородность означает отсутствие внутренней страховки: если потребуется усилить проблемный проект, внутри группы сделать это некем;
- одновременно однородность — преимущество при проектировании программы развития: группу можно обучать по единой программе без разделения на потоки и уровни, что сокращает сроки и стоимость обучения.

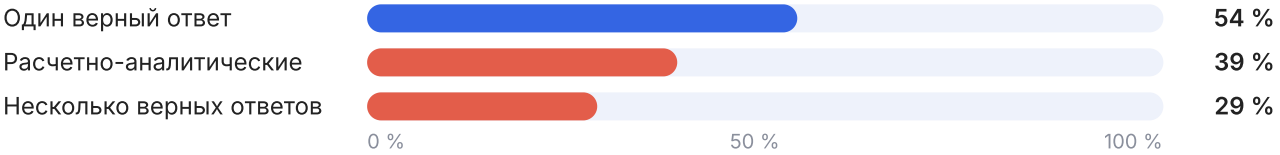
5.4. Анализ протоколов тестирования

Средние баллы показывают, где находится дефицит, но не показывают, чем он вызван. Для уточнения картины проводится анализ протоколов на уровне отдельных заданий. В демонстрационном примере это 231 задание банка и около 1 700 ответов участников; средняя доля верных ответов — 50,4 %.

> В соответствии с требованиями конфиденциальности оценочных материалов в отчет не выносятся формулировки заданий и вариантов ответов. Приводятся только агрегированные показатели результативности по разделам, темам и типам заданий.

Худший результат — раздел системы управления проектной деятельностью (32,5 % верных ответов), отстающий от среднего по тесту почти на 18 процентных пунктов. Следующая группа дефицитов — качество (42,8 %), цифровая культура (43,5 %), риски и возможности (44,9 %) и сроки (47,2 %). Максимальные результаты показаны по разделам заинтересованных сторон (57,6 %), портфельного контекста (57,1 %), закупок (56,4 %) и содержания (55,8 %). Существенно, что **даже в сильных зонах результативность не превышает 60 %**: сильные компетенции группы сильны лишь относительно, на фоне общего дефицита, и не достигают уровня уверенного владения.

Рисунок 3. Результативность по типам заданий, доля верных ответов



Разрыв между заданиями с одним и с несколькими верными ответами — это разрыв между фрагментарным и системным знанием. Участники узнают правильные ответы, когда предмет предъявлен в готовом виде, но не воспроизводят полную картину самостоятельно. Практическое следствие: типовая ошибка группы — не грубое неверное решение, а неполное решение, в котором пропущены отдельные существенные факторы. Такие ошибки не обнаруживаются на согласовании и проявляются на стадии реализации.

Тематический анализ выявил три сквозных дефицита, не совпадающих с границами разделов:

- **гибкие и бережливые методы управления — 47 % верных ответов.** Задания этой тематики выполняются одинаково слабо во всех разделах теста. Группа владеет только классической предиктивной логикой управления, что ограничивает применимость проектного подхода в задачах с высокой неопределенностью содержания;
- **расчетно-аналитические методы — 39 %.** Дефицит охватывает планирование сроков сетевыми методами, финансово-экономическое обоснование и количественную оценку рисков — весь инструментарий, обеспечивающий обоснованность плановых показателей;
- **стратегическое управление портфелем — 12–18 %.** Точечный, но глубокий провал внутри формально сильной зоны: участники ориентируются в понятиях портфельного управления, но не владеют логикой приоритизации и выравнивания портфеля, то есть не понимают, как принимаются решения о ресурсном обеспечении их собственных проектов.

5.5. Механизмы, порождающие дефицит

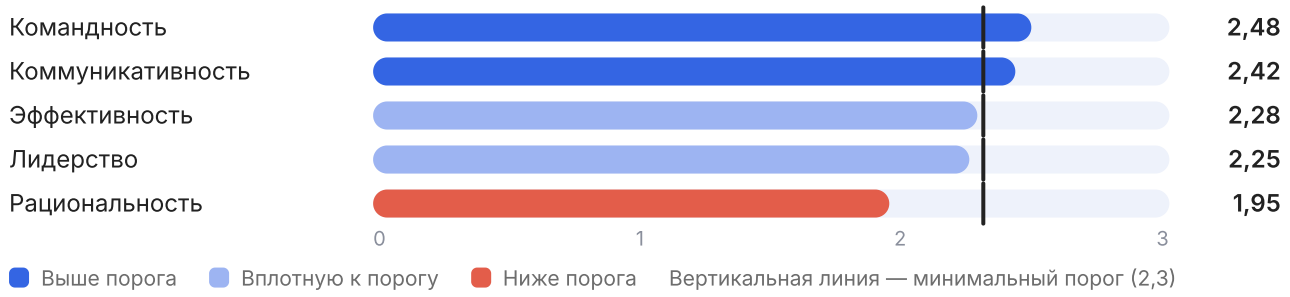
- **Компетентность заимствована из регламентов, а не из подготовки.** Группа результативна там, где действует внешнее правило (закупки, финансы, работа с заказчиком по установленной процедуре), и не результативна там, где правило нужно сконструировать под конкретный проект (качество, риски, сроки). Это признак того, что компетентность формировалась через освоение процедур организации, а не методологии управления проектами.
- **Дефицит прогностических инструментов при развитой исполнительности.** Компетенции контроля и прогнозирования проседают одновременно, тогда как компетенции исполнения и взаимодействия удерживаются. Управление устроено как реакция на наступившее событие, а не как работа с вероятностью его наступления.
- **Фрагментарность знаний.** Разрыв между результативностью на разных типах заданий означает, что лекционный формат обучения даст ограниченный эффект: он усиливает узнавание, но не формирует системность. Требуется формат, в котором участник самостоятельно воспроизводит полный комплект управленческих решений по реальному проекту.

РАЗДЕЛ 6

Личностно-управленческие качества

Проявленность качеств группы близка к требуемому уровню для руководителей проектов: 2,28 балла при минимальном пороге 2,3. Личностные предпосылки для роли у группы есть, и главный разрыв лежит в профессиональных компетенциях.

Рисунок 4. Средний уровень проявления качеств, баллы из 3



Четыре качества из пяти соответствуют минимальному уровню или находятся вплотную к нему. Единственное качество, не достигшее порога, — **рациональность (1,95)**: порога достигают лишь 13 % участников, более половины находятся в зоне развития. Решения чаще опираются на личный опыт и отношения, чем на анализ данных, поэтому в проектах вероятны оптимистичные оценки сроков и бюджета. При отсутствии навыков работы с рисками это становится ключевым препятствием для реализации проектов.

6.1. Структура профиля

Распределение по качествам не случайно повторяет картину по профессиональным компетенциям. Командность (83 % участников на пороге и выше) и коммуникативность (79 %) — личностный фундамент лучшей профессиональной зоны группы: работы с заказчиком и заинтересованными сторонами. Рациональность зеркально отражает три самые проседающие практики — управление качеством, рисками и сроками. Все это дисциплины, требующие работы с данными, а не с людьми.

ФОРМУЛА ПРОФИЛЯ

Группа управляет тем, что можно решить разговором, и теряет то, что нужно считать и проверять. Профиль качеств не просто сопутствует профилю компетенций — он его объясняет.

Два наблюдения уточняют картину:

- **Коммуникативность не равна управлению коммуникациями.** При 79 % участников на пороге по личностному качеству профессиональная компетенция «Коммуникации» составляет лишь 1,64 балла. Участники сильны в живом общении, но не выстраивают его как систему — планы информирования, протоколы решений, маршруты эскалации, регламент отчетности. В проекте без существенных изменений это незаметно; в кризисном проекте именно отсутствие системной коммуникации превращает рабочую проблему в организационную.
- **Личная эффективность не масштабируется в управляемость.** Эффективность и лидерство более чем у половины группы находятся на пороге — участники дисциплинированы и работоспособны. Но профессиональные практики при этом вдвое ниже требований: личная организованность руководителя не заменяет инструментов управления. Как результат, группа склонна «закрывать собой» проблемы проекта вместо того, чтобы управлять ими. Это работает ровно до первого проекта, который нельзя вытянуть переработкой.

6.2. Интерпретация профиля группы

Группа представляет собой сплоченное профессиональное сообщество с сильными горизонтальными связями и слабой методической нормой. Высокая командность в сочетании с высокой коммуникативностью и однородным уровнем подготовки — признаки группы, в которой основным регулятором поведения является групповая норма и взаимное согласие, а не внешний профессиональный стандарт.

- **Согласительный способ выработки решений.** При дефиците рациональности и высокой сплоченности решение принимается не как результат проверки альтернатив, а как результат достижения согласия. Оптимистичная оценка сроков или бюджета, однажды прозвучав, принимается без сопротивления: механизм критической проверки внутри группы отсутствует, а его применение к предложению коллеги воспринималось бы как нарушение групповой нормы.

- **Источник знания — коллега, а не методология.** Ту же природу имеет и результат по компетенции «Система управления проектной деятельностью»: при затруднении участник обращается не к регламенту, а к опыту коллег. Это воспроизводит сложившиеся практики и делает корпоративную систему управления проектами формально существующей, но фактически не работающей. Механизм самоподдерживающийся: чем сильнее горизонтальные связи, тем ниже спрос на методологию.
- **Компенсация дефицита инструментов личным ресурсом.** Сочетание высокой эффективности и низкой рациональности формирует характерную модель: проблема решается интенсификацией собственного труда, а не перестройкой управления проектом. Группа устойчива к перегрузке, но именно эта устойчивость маскирует управленческие дефекты от руководства организации до момента, когда объем проектов превысит компенсаторные возможности.
- **Отсутствие внутренней дифференциации.** В группе не сформировалось профессиональное ядро — носители экспертизы, задающие норму для остальных. Методическая норма не может распространяться внутри группы, поскольку внутри группы ее носителя нет.

6.3. Прогноз поведения в проектной деятельности

Таблица 4. Прогнозируемые проявления профиля и управленческие следствия

ОБЛАСТЬ	ПРОГНОЗИРУЕМОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ	УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ СЛЕДСТВИЕ
Плановые показатели проекта	Систематическое смещение оценок сроков и бюджета в оптимистичную сторону; отсутствие обоснования резервов	Плановые значения на входе проекта нельзя использовать как базу для обязательств перед заказчиком без внешней верификации
Реакция на отклонение	Позднее обнаружение отклонения, компенсация личным ресурсом руководителя и команды, эскалация на поздней стадии	Ресурсоемкость исправления отклонений будет систематически превышать плановую; требуется контроль, независимый от проектной команды
Качество результата	Приемка по факту выполнения работ, а не по метрикам продукта; расхождение ожиданий заказчика и результата	Риск переделок и претензий концентрируется на завершающей фазе проекта
Работа с рисками	Реестр рисков формируется как документ, но не используется как инструмент; реагирование постфактум	Реализовавшиеся риски будут восприниматься как непредвиденные обстоятельства, хотя в действительности их можно было спрогнозировать
Групповая динамика	Высокая сплоченность, отсутствие внутреннего оппонирования, быстрое принятие общей позиции	Основной риск — не конфликт, а согласованное движение по неверному плану
Реакция на обучение	Высокая вовлеченность в групповые форматы, сопротивление индивидуальным контрольным процедурам	Программа развития строится на командной работе, аттестация — на индивидуальном вкладе в командный результат

Сценарии развития ситуации

Сценарий 1

Без вмешательства

Группа сохранит текущий уровень результативности: типовые проекты будут завершаться, приоритетные и нестандартные — систематически отклоняться по срокам и бюджету. Самостоятельного роста компетенций ожидать не следует: механизм передачи методической нормы внутри группы отсутствует, а внешнего источника нормы нет. При росте портфеля компенсаторный ресурс будет исчерпан в течение 1–2 плановых периодов, возрастет текучесть.

Сценарий 2

Кадровое усиление без обучения

Введение в состав 2–3 подготовленных руководителей даст локальный эффект на закрепленных за ними проектах, но не изменит групповую норму: при сильных горизонтальных связях и отсутствии формального статуса носителя нормы новые практики с высокой вероятностью будут ассимилированы группой, а не распространены ею.

Сценарий 3 · рекомендуемый

Единая программа развития для всего состава

Однородность группы и высокая командность создают благоприятные условия для группового обучения: методическая норма, вводимая одновременно для всего состава, закрепляется как новая групповая норма. Ожидаемый горизонт выхода на требуемый уровень при обучении на реальных проектах — 6–12 месяцев. Ключевое условие — обучение через выполнение управленческих задач собственного проекта, а не через освоение теории.

РАЗДЕЛ 7

Рекомендации

ОБЩИЙ ВЫВОД

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

7.1. Управленческие решения

- **Запустить программу развития для всего состава.** 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. Однородность группы позволяет обучать весь состав по единой программе без разделения на потоки.
- **Создать компенсирующий механизм на время развития группы.** Усиление роли проектного офиса: независимая проверка планов и оценок, контроль прохождения контрольных точек, управляемая эскалация отклонений. Контур необходим именно на период обучения и сворачивается по мере подтверждения роста компетентности.
- **Провести повторную оценку через 9–12 месяцев.** Измерить динамику, подтвердить готовность к самостоятельному управлению проектами, сформировать кадровый резерв из участников с наибольшим ростом.

7.2. Принципы программы развития

По результатам оценки формируется программа дополнительного профессионального образования, каждый элемент которой закрывает дефицит, подтвержденный результатами оценки и анализом протоколов. Ориентировочные параметры для профиля, описанного в этом примере: около 380 академических часов, 3–3,5 месяца без отрыва от работы, преимущественно дистанционный формат с очными практикумами и защитой результатов.

Принципиальное решение при проектировании программы: сквозным содержанием обучения выступает реальный проект участника из его зоны ответственности. Такой формат отвечает выявленному дефициту системности — участник вынужден самостоятельно воспроизводить полный комплект управленческих решений, а не узнавать правильные ответы в готовом виде.

Таблица 5. Связь результатов оценки с содержанием программы

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

7.3. Дефициты, не закрываемые программой обучения

Часть выявленных дефицитов не может быть закрыта содержанием программы повышения квалификации и требует отдельных форматов. Без них эффект программы будет ниже расчетного.

- **Развитие рациональности.** Узкое место личностного профиля: порога достигают лишь 13 % участников. Качество не формируется лекционным обучением и требует тренингового формата — аналитичность (работа с данными проекта, выявление причин отклонений), критичность (проверка реалистичности планов и оценок), системность (проект как система взаимосвязанных элементов), полнота анализа альтернатив. Рекомендуемый объем — 24–32 академических часа.
- **Инструментальный уровень обеспечения качества продукта.** Программа развивает проектную культуру и процессы, тогда как часть дефицитов выявлена на уровне прикладных методов верификации и приемки результата. Требуется дополнить обучение продуктовой экспертизой — с привлечением внутренних специалистов организации и ее требований к продуктовой линейке.
- **Базовая цифровая грамотность в управлении проектами.** Помимо тем программы требуется прикладное обучение работе в информационных системах организации: не как в системе отчетности, а как в инструменте планирования и контроля. Формат — внутренние практикумы на реальных данных.

7.4. Управленческая среда и проектная культура

Обучение изменит уровень подготовки участников, но не изменит среду, в которой сложился выявленный профиль. Для закрепления результата рекомендуются меры, реализуемые параллельно с программой.

- **Сделать методологию источником решений, а не документом.** Установить обязательные точки обращения к корпоративной методологии (согласование паспорта проекта, плана управления, запроса на изменение) и обеспечить доступность методических материалов в момент возникновения рабочей ситуации — в формате базы знаний. Это прямо адресует самый низкий результат оценки.
- **Ввести внешнюю проверку решений.** Независимая экспертиза плановых оценок приоритетных проектов проектным офисом, куратором или внешним экспертом. Поскольку внутри сплоченной группы механизм оппонирования не воспроизводится, он должен быть внешним и регламентированным, а не зависеть от инициативы отдельного руководителя.
- **Использовать групповые форматы развития.** Высокая командность и коммуникативность — сильный ресурс группы. Разборы проектов, проектные сессии, обмен практиками и внутренние воркшопы будут восприниматься органично и дадут больший эффект, чем индивидуальные форматы.
- **Развивать проектную культуру через управленческие сигналы.** Профиль показывает, что приоритет отдается срокам и договоренностям, а не характеристикам результата. Изменение возможно при последовательном включении показателей качества результата и обоснованности плановых оценок в процедуры приемки и в систему проектной мотивации.
- **Формировать профессиональное ядро.** По итогам программы и повторной оценки выделить участников с наибольшим ростом и закрепить за ними роль носителей методической нормы: наставничество, внутренние разборы, участие в развитии методологии. Это создаст механизм воспроизводства компетентности, отсутствующий в группе на момент оценки.

ИТОГ

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

Настоящий документ: 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 для заказчика, конкурса и тендерной заявки.

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.

CPS · Сертификация проектных специалистов

Демонстрационный документ. Структура и логика отчета соответствуют документу, который получает организация по итогам групповой оценки. Числовые значения условные. Наименование организации, сведения об участниках, формулировки оценочных заданий и данные конкретных процедур не приводятся.