



**«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОТЧЕТА УЧАСТНИКА  
ПО СПЕЦИАЛЬНОЙ НОМИНАЦИИ  
«СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»**

## Оглавление

1.	Введение .....	2
1.1.	Общие положения .....	2
1.2.	Термины и определения .....	3
2.	Рекомендации по заполнению основных разделов отчета .....	3
2.1.	Сведения об организации - конкурсанте .....	3
2.1.1.	Общие сведения о конкурсанте .....	3
2.1.2.	Сведения об объекте оценки .....	4
2.2.	Информация по основным блокам критериев оценки .....	4
	Блок 1. Руководство проектной деятельностью .....	4
	Блок 2. Система менеджмента проектной деятельности в организации .....	5
	Персонал .....	5
	Процессы управления проектами. Управление ресурсами. ....	6
	Система обеспечения необходимого уровня компетентности персонала .....	6
	Система проектной мотивации персонала .....	7
	Проектная культура .....	8
3.	Описание лучших практик .....	8
4.	Общие рекомендации к оформлению отчета .....	9

## 1. Введение

### 1.1. Общие положения

Настоящий документ содержит методические рекомендации по формированию отчета участника Конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» (далее - Конкурс) по специальной номинации «Системы управления проектным персоналом организации».

Отчет участника конкурса (конкурсанта) является основным источником информации для ассессоров при проведении ими оценки.

В рамках специальной номинации «Система управления проектным персоналом» (СУПП) будут анализироваться как отчеты, поданные собственно по этой номинации, так и отчеты, поданные по номинации «Система управления проектной деятельностью» (СУПД).

Если конкурсант хочет принять участие в обеих номинациях (СУПП и СУПД), нет необходимости писать отдельный отчет. Но целесообразно ознакомиться с настоящими рекомендациями, чтобы более полно отразить информацию по критериям, относящимся к управлению проектным персоналом.

## 1.2. Термины и определения

Таблица 1.

Термины	Определения
Проектный персонал организации	Все сотрудники организации, включая руководителей, которые выполняют какие-либо роли в рамках проектной деятельности организации (управлении и реализации проектов, программ, портфелей проектов и программ организации).

## 2. Рекомендации по заполнению основных разделов отчета

### 2.1. Сведения об организации - конкурсанте

#### 2.1.1. Общие сведения о конкурсанте

В отчете должны быть приведены основные сведения об организации - конкурсанте, примерный состав которых отражен в таблице 2.

Таблица 2.

Конкурсант		
1.	Полное наименование органа исполнительной власти или организации	
2.	Юридический адрес	
3.	Фактический адрес <sup>1</sup>	
4.	Тел./ факс/эл. почта	
5.	Руководитель ОИВ/ организации - заявителя (должность, ФИО)	
6.	Наименование подразделения, организующего проектную деятельность (при наличии)	
7.	ФИО, должность контактного лица	
8.	Тел./ факс/эл. почта контактного лица	

Конкурсант может указать (не обязательно):

#### **Вид деятельности организации:**

Кратко опишите вид деятельности организации. Понимая отрасль или сферу деятельности организации, ассессоры могут соотносить информацию по Вашей организации с примерами или спецификой организации проектного управления в подобных организациях.

#### **Краткая история:**

Кратко опишите историю Вашей организации, делая акцент на информации, касающейся этапа внедрения проектного управления в организации и текущей специфике задач в части проектной деятельности организации (стратегические задачи развития, масштабы реализуемых проектов и т.д.).

<sup>1</sup> Фактический адрес места расположения объекта оценки для визита ассессоров Конкурса, в случае прохождения участником в финальный тур.

### 2.1.2. Сведения об объекте оценки

В случае, если на конкурс представляется информация не о всей компании, а об организации управления проектным персоналом в рамках выделенной структуры (например, филиалом, дивизионом, департаментом, структурным подразделением) или в части управления не всеми проектами компании, а выделенным портфелем проектов (например, портфелем ИТ проектов), то это указывается в данном разделе.

Если представляемый конкурсантом отчет касается всех проектов всей организации, то данный раздел отчета может не заполняться.

## 2.2. Информация по основным блокам критериев оценки

Нумерация критериев в номинации СУПП соответствует нумерации критериев в СУПД, для обеспечения сопоставимости отчетов. Не все критерии номинации СУПД входят в номинацию СУПП, поэтому в данном документе есть «разрывы» в нумерации критериев.

На рисунке 1 изображены критерии и подкритерии оценки Системы управления проектной деятельностью так, чтобы сложилось целостное представление об их структуре и взаимосвязи.

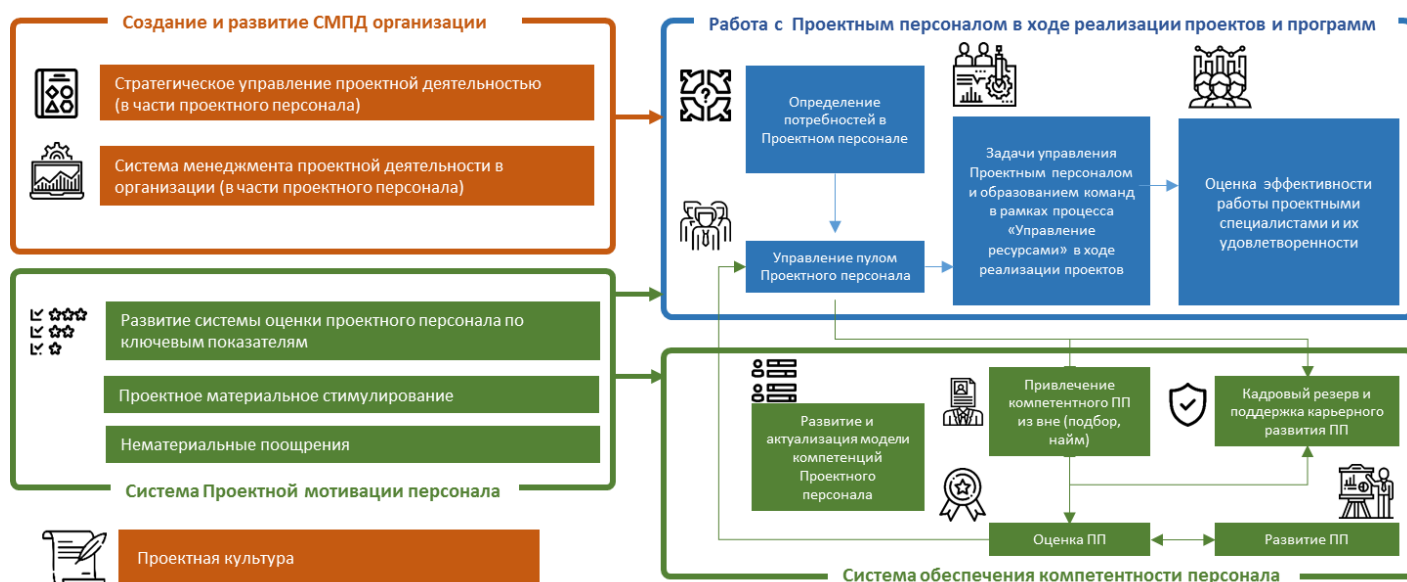


Рис. 1

### Блок 1. Руководство проектной деятельностью

В таблице 3 указаны вопросы и темы, которые рекомендуется отразить в отчете конкурсанта по отдельным критериям оценки в составе блока «Руководство проектной деятельностью» (далее - блок 1).

Обращаем внимание, что по критериям 1.1 -1.4. в данном отчете (по номинации СУПП) указывается только та информация, которая относится к управлению проектным персоналом.

Таблица 3.

Критерии	Вопросы, отражаемые в отчете
Стратегическое управление проектной деятельностью	
Критерий 1.1. Связь со стратегическим уровнем управления	
	<i>Как связаны планы и требования к развитию проектного персонала с корпоративной стратегией развития, организационной структурой и особенностями проектной деятельности организации.</i>
Критерий 1.2. Лидерство и мотивация достижения целей	
	<i>Как руководители демонстрируют личную заинтересованность в развитии проектной деятельности, поддерживают требуемый уровень вовлеченности руководства и сотрудников в проектную деятельность. Руководители мотивированы на достижение целей проектов/программ и своим примером вдохновляют проектные команды? Оценивается ли уровень использования лидерского потенциала, поощряется проявление лидерских качеств?</i>
Создание и развитие системы менеджмента проектной деятельности	
Критерий 1.3. Политики, стандарты, требования к нормативно-регламентной базе и компетенциям	
	<i>В каких документах определяется стратегия или политика обеспечения проектной деятельности организации компетентным мотивированным персоналом.</i>
Критерий 1.4. Построение системы менеджмента проектной деятельности	
	<i>Приведите свидетельства о том, что в организации сформирована система управления проектным персоналом.</i>
Критерий 1.5. Оценка соответствия системы менеджмента проектной деятельности потребностям организации, ее оптимизация и развитие	
	<i>При анализе системы менеджмента проектной деятельности учитываются результаты оценки эффективности подбора, развития и работы проектного персонала? Приведите примеры, артефакты этой работы.</i>

## Блок 2. Система менеджмента проектной деятельности в организации

В рамках описания системы работы с проектным персоналом в отчете отражается информация по основным и обеспечивающим элементам СМПД:

- Основные элементы:
  - Персонал,
  - Организационные структуры проектной деятельности (данный элемент в отчете не отражается)
  - Процессы управления проектом (описываются задачи управления проектной командой в рамках процесса «Управление ресурсами»)
- обеспечивающие элементы:
  - Система обеспечения компетентности персонала
  - Система проектной мотивации персонала)

## Персонал

Таблица 4. Вопросы, отражаемые в отчете

<b>Критерий 2.2. Персонал</b>	
<b>2.2.а Определение потребностей в проектном персонале</b>	<i>Кем, когда и каким образом осуществляется определение потребностей в проектном персонале при планировании проектной деятельности организации. Горизонт прогнозирования? По каким проектным ролям осуществляется прогнозирование. Периодичность актуализации прогнозов (планов). Есть ли методика (регламент) определения потребностей в персонале? Используется ли при этом модель компетенций и ролевая структура конкретных типов проектов?</i>
<b>2.2.б Управление пулом проектных специалистов</b>	<i>Каким образом осуществляется управление пулом проектных специалистов? Ведется реестр проектных специалистов с учетом их загрузки в проектной деятельности и их проектных компетенций? Ведется ли график высвобождения персонала с проектов. Наличие и своевременность планирования привлечения необходимого проектного персонала (планирование найма, замещения-выбытия сотрудников, горизонтальной ротации проектного персонала и перераспределения ресурсов по проектам, карьерного роста, работы с кадровым резервом)? Все ли проектные роли включены в планирование?</i>
<b>2.2.в Оценка эффективности работы проектного персонала и его удовлетворенности</b>	<i>Осуществляется ли оценка эффективности по следующим направлениям:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>прогнозирование потребности в проектном персонале,</i></li> <li>• <i>управления пулом проектных специалистов,</i></li> <li>• <i>системы набора и адаптации персонала.</i></li> <li>• <i>развития компетентности проектного персонала.</i></li> <li>• <i>командной и персональной эффективности работы проектного персонала в конкретных проектах.</i></li> <li>• <i>удовлетворенности персонала работой в проектах,</i></li> <li>• <i>обратной связи по вопросам работы и развития проектного персонала?</i></li> </ul> <i>Приведите примеры, артефакты, укажите методические и регламентные материалы по оценке эффективности</i>

## Процессы управления проектами. Управление ресурсами.

Таблица 5. Вопросы, отражаемые в отчете

<b>Критерий 2.3.4 Управление ресурсами</b>	
	<i>Опишите процедуру назначения участников проекта на проектные роли. Планируются и реализуются мероприятия по адаптации новых сотрудников? Предпринимаются ли меры по созданию комфортной среды для эффективной работы проектного персонала? Каким образом организуется развитие проектной команды и совершенствование командной работы? Осуществляется ли постоянный контроль загрузки ресурсов, оценка качества работы проектной команды, обратная связь о работе проектных специалистов? Как мотивируется персонал в проекте.</i>

## Система обеспечения необходимого уровня компетентности персонала

Таблица 6. Вопросы, отражаемые в отчете

<b>2.6. Обеспечивающие элементы системы менеджмента проектной деятельности</b>	
<b>Критерий 2.6.2 Система обеспечения необходимого уровня компетентности персонала</b>	

<b>2.6.2.а Развитие и актуализация модели компетенций</b>	<i>Опишите существующие подходы к определению требований к компетенциям в области управления проектами и подтверждению соответствия компетенций сотрудников выполняемым ими функциям. Приведите примеры, ссылки на документы. Разработана и ведется Модель компетенций (требований к компетентности) по проектным ролям, с учетом специфики реализуемых организацией проектов?</i>
<b>2.6.2.б Привлечение персонала из внешних источников (подбор, найм)</b>	<i>Какие внешние источники приобретения сотрудников используются? Формируются заявки на подбор персонала? Какие применяются способы привлечения проектных специалистов, методы и каналы подбора и найма? Осуществляется управление информацией о новых сотрудниках? Наличие программ адаптации проектного персонала, наличие и развитость института наставничества</i>
<b>2.6.2.в Оценка персонала</b>	<i>Осуществляется ли регулярная оценка текущего уровня компетенций проектного персонала, каким образом? Используется при этом модель компетенций по типовым ролевым структурам и требования руководителей проектной деятельности? Какие инструменты оценки используются.</i>  <i>Наличие сертифицированных по управлению проектами специалистов (указать по каким системам сертификации COVNET, PMI и ПМ СТАНДАРТУ др.), если таковые имеются.</i>
<b>2.6.2.г Развитие персонала</b>	<i>Укажите, каким образом проводится обучение проектного персонала. Учитываются ли при формировании программ обучения требования к компетенциям по ролям? Если да, то приведите примеры. Проводится ли оценка эффективности обучения? Если да, приведите примеры результатов оценки. Осуществляется ли планирование развития компетенций, формируются индивидуальные планы профессионального роста сотрудников? Укажите положительный опыт по организации саморазвития, коучинга, наставничества, обучения на рабочих местах. Проводится ли в организации обучение (тренинги) по командной работе для руководителей проектов и членов проектных команд? Какие подходы, инструменты и методы используют руководители проектов для поддержания сплоченности проектных команд и единства понимания задач? Как обеспечивают конструктивную атмосферу в командной работе? Создана ли и ведется система управления знаниями (сбор, накопление, систематизация, распространение). Есть ли примеры цифровизации приобретения компетенций (обеспечения on-line доступа, дистанционного обучения)?</i>
<b>2.6.2.д Кадровый резерв и поддержка карьерного роста</b>	<i>Организован кадровый резерв, осуществляется оценка и отбор руководителей и сотрудников в него? Планомерно осуществляется подготовка лидеров (руководителей проектов, программ, портфелей)? Выполняется планирование карьерного роста? Организуется конкурсный отбор при назначении кандидатов из резерва на более высокие проектные роли?</i>

## Система проектной мотивации персонала

Таблица 7. Вопросы, отражаемые в отчете

<b>Критерий 2.6.3 Система проектной мотивации персонала</b>
---

<b>2.6.3.а Создание системы оценки проектных специалистов по ключевым показателям</b>	<p>Существует ли в организации система материальной или нематериальной мотивации руководителей проектов, программ, портфелей и сотрудников, вовлеченных в проектную деятельность?</p> <p>Перечислите основные принципы такой мотивации, которые декларируются и применяются на регулярной основе.</p> <p>Основана ли система на объективных измеримых показателях. Есть ли типовые показатели для проектов. Кто, когда и как определяет целевые значения ключевых показателей и оценивает их достижение.</p>
<b>2.6.3.б Проектное материальное стимулирование</b>	<p>Функционирует ли в организации система премирования руководителей и участников проектной деятельности? Чем она регламентируется, опишите ее основные принципы. Приведите примеры.</p> <p>Ваше мнение о результативности системы материального стимулирования руководителей проектов и других участников проектной деятельности.</p>
<b>2.6.3.в Нематериальные поощрения</b>	<p>Приведите примеры мотивации проектного персонала, не связанные с денежными выплатами. Является ли это инициативой отдельных руководителей или корпоративной практикой.</p> <p>Результативное участие в проектной деятельности (в том числе неформальное лидерство) является карьерной возможностью для сотрудников и руководителей.</p>

## Проектная культура

Таблица 8. Вопросы, отражаемые в отчете

<b>Критерий 2.7 Проектная культура</b>	
	<p>Применяется ли проектным персоналом единая терминология проектного управления? Дайте ссылку на единый глоссарий. Обеспечивается единство методических и технологических подходов к выполнению процессов управления? Какие меры принимаются для контроля качества выполнения проектным персоналом процессов управления?</p>
	<p>Существует механизм информирования персонала о стратегических целях организации? Как Вы оцениваете уровень информированности и нацеленности персонала на достижение стратегических задач?</p> <p>В организации определена система ценностей, механизм их продвижение, Программа признания?</p> <p>Взаимоотношения между участниками основываются на принятых и признанных этических принципах?</p> <p>Существует система повышения вовлеченности проектного персонала? Выполняется оценка и поощрение профессионального поведения в проекте? Имеет место общее понимание и стремление к выполнению задач развития и повышения эффективности системы управления проектной деятельностью? Поощряется обмен идеями, мнениями?</p> <p>Можно констатировать согласованность культур разных сегментов проектного персонала, отдельных проектных структур.</p>

## 3. Описание лучших практик

По любому критерию конкурсант может дать описание отдельного элемента системы проектного управления в формате «Лучшей практики». За описание Лучшей практики

оценка может быть повышена до 20% от максимальной суммы баллов по данному критерию.

Часто конкурсанты недооценивают свои наработки по управлению проектами или внедрению проектного управления в организации. Однако, опыт конкурса, визитов, круглых столов показывает, что многие «небольшие» находки одних конкурсантов, становятся крайне интересными и полезными для других участников.

Полезен опыт преодоления «типовых» трудностей, свойственных Вашей отрасли или виду деятельности Вашей организации.

Описание таких практик ценится ассессорами. Являются ли такие практики «лучшими» или просто «хорошими» оценит ассессор. Важно, чтобы ему было что оценивать.

При описании Лучшей практики рекомендуется представлять следующую информацию:

- Наименование практики (инновационного инструмента (подхода, метода, технологии, организационного решения и т.п.)
- Описание, достаточное для представления к оценке и распространению (включая документы, в которых практика формализована)
- Эффекты/ выгоды от ее применения (подтвержденные)
- Сфера применения
- Ограничения и условия внедрения
- Автор (владелец) практики, контакты

С 2019-ого года паспорт лучшей практики рекомендуется заполнять в формате презентации. В составе документов по конкурсу есть шаблон описания лучшей практики. Скачайте его с сайта конкурса или запросите в орг. комитете.

В отчете обязательно указывайте ссылки на наличие лучшей практики.

#### **4. Общие рекомендации к оформлению отчета**

Отчет представляется на русском языке в формате MSWord, текст выполняется шрифтом Calibri размером 12.

Объем основного содержания отчета не должен превышать 30 страниц формата А4.

Отчет может иметь приложения. В приложения могут быть включены выдержки из нормативных документов, таблицы, схемы, рисунки, скриншоты, подтверждающие или поясняющие данные из отчета. Приложения должны быть пронумерованы, в отчете должны содержаться ссылки на соответствующие приложения.

Страницы, рисунки, таблицы, графики в отчете должны иметь сквозную нумерацию.

Используемые в тексте отчета сокращения должны быть расшифрованы.