

УДК 331.108
ГРНТИ 06.39

СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

М.В. Цуркан, Тверской государственный университет, г. Тверь, Россия

Актуальность статьи обусловлена внедрением проектного подхода в различные отрасли народного хозяйства, в том числе в систему публичного управления, которое невозможно без освоения работниками соответствующих структур нового типа компетенций, позволяющих использовать проектные методы в профессиональной деятельности. При этом существующие системы оценки проектных компетенций не унифицированы, отличаются целями проведения, моделями оцениваемых компетенций, подразумевают применение различных методов и инструментов оценки и т.д. Цель статьи – анализ систем оценки проектных компетенций, применимых в российской практике. В процессе исследования получены следующие результаты: предложены обязательные элементы системы оценки проектных компетенций; уточнено понятие «генеральная цель проведения оценки проектных компетенций»; выявлены подходы к определению понятия «модель проектных компетенций»; сформировано определение понятия «проектные компетенции» в контексте внедрения проектного подхода в систему публичного управления; определены проектные роли и систематизированы проектные компетенции в рамках различных систем сертификации.

Ключевые слова: проектные компетенции; система оценки; модель компетенций; сертификация.

Согласно распоряжению Правительства Российской Федерации от 25.01.2018 г. № 80-р «О плане мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год» второй половине 2018 года запланированы к реализации следующие мероприятия в сфере развития проектных компетенций:

- организация профессионального развития участников проектной деятельности на основе заявок федеральных органов исполнительной власти;
- обновление требований к участникам проектной деятельности в части, касающейся уровня их квалификации в сфере проектного управления;
- разработка и утверждение профессиональных стандартов «Руководитель проекта», «Администратор проекта», «Проектный специалист».

Внедрение планируемых мер неразрывно связано с необходимостью применения методов и инструментов оценки сформированности проектных компетенций, которые могут быть реализованы в рамках различных систем.

В настоящее время в Российской Федерации разработано несколько систем оценки проектных компетенций в рамках добровольных сертификаций, среди которых наиболее известны: IPMA и COVNET; PMI; ПМ Стандарт; Международная проектная сертификация (МПС).

В феврале 2018 года Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации утверждены Методические рекомендации, содержащие подходы к организации проведения оценки квалификации, подтверждающей наличие

у государственных служащих – участников проектного управления необходимого для его осуществления уровня компетенций. Следует отметить, что предложенные методические рекомендации разработаны только для гражданских служащих, в то время, как участниками внедрения (реализации) проектного подхода в системе государственного управления могут быть и кадры, занимающие негосударственные должности государственного органа.

На региональном уровне сформирована система оценки проектных компетенций государственных гражданских служащих Приморского края.

В основе приведенных систем различные цели проведения оценки, модели оцениваемых компетенций, различные методы и инструменты оценки, процесс их применения, интерпретации получаемых результатов (рис. 1).



Рисунок 1 – Основные элементы системы оценки проектных компетенций
(составлено автором)

Специалисты группы компаний Проектная ПРАКТИКА выделяют генеральную цель проведения оценки проектных компетенций и прочие цели, которые могут быть объединены в несколько групп, исходя из их конечной направленности [2].

При этом интерпретация приведенных целей дается только на корпоративном уровне, тогда как системы оценки проектных компетенций, в настоящее время, актуальны и для государственных, муниципальных структур.

С учетом приведенного замечания, определение понятия «генеральная цель проведения оценки проектных компетенций» можно сформулировать следующим образом: повышение эффективности управления проектами и донесение требований руководства органов власти к государственным гражданским и муниципальным служащим, а также сотрудникам органов власти не занимающих должности государственных гражданских служащих, но участвующим в реализации проектного подхода в системе публичного управления, руководства компаний к сотрудникам в области управления проектами, обеспечив скоорди-

нированное развитие компетенций, повысив тем самым уверенность в том, что служащие или сотрудники смогут реализовывать проекты, а значит достигнут поставленные стратегические цели или выполняют стратегию компании.

Прочие цели могут быть разделены на группы следующим образом [2]:

— Цели управления персоналом: направлены на реализацию кадровой политики органа власти или организации (принятие решений о повышении / понижении служащего или сотрудника, направлении на обучение, включение в кадровый резерв);

— Аналитические цели: направлены на получение объективной и целостной картины о сильных и слабых сторонах государственных или муниципальных служащих, сотрудников, участвующих в проектной деятельности, что позволяет обоснованно определить проектные роли, повысить шансы успешной реализации проектов;

— Мотивационные цели: направлены на запуск внутренних механизмов развития компетенций служащих или сотрудников, необходимых для эффективного участия в проектной деятельности, а также на решение вопросов, связанных со стимулированием дальнейшего развития проектных компетенций.

В отсутствие унифицированной модели проектных компетенций, в российской практике, используются различные подходы к определению ее понятия (табл.1).

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «Модель проектных компетенций»

<i>Подход</i>	<i>Определение</i>
Содержательный	Структурированный набор компетенций (свод требований к знаниям, умениям и навыкам, опыту, поведенческим характеристикам и мотивации сотрудника) и соответствующих индикаторов [2].
Определение функции проектной роли	Набор компетенций, знания, умения и поведенческие характеристики в которых требуются от проектной роли [5]. Полный набор компетенций и их поведенческих индикаторов, сформированный в соответствии с функциями участников проектной деятельности [1].
Свод критериев оценки	Единые критерии оценки участников проектной деятельности [1].
Элемент системы оценки	– используется для проведения оценки компетенций участников проектной деятельности и выявлению их соответствия требуемому уровню; – содержание требований к участникам проектной деятельности, в части касающейся уровня их квалификации в соответствии с выполняемыми функциями [1].

Источник: составлено автором на основе [1, 2, 5].

Применение любой модели проектных компетенций в системе оценки:

— «позволяет определить сильные и слабые стороны каждого участника проектной деятельности и использовать эту информацию для его развития;

— улучшает понимание участников проектной деятельности какие требования к ним предъявляют и что необходимо для успешного выполнения работ;

— создает возможность участникам проектной деятельности получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, планируемых кадровых решениях» [1].

При этом под компетенцией в исследуемом контексте следует понимать набор знаний, умений и поведенческих характеристик, требуемых от проектной роли для успешного выполнения своих функций.

Компетентность - демонстрация участником реализации проектного подхода успешного применения на практике компетенций, требуемых от роли его участия в проекте.

В контексте внедрения проектного подхода в систему государственного управления для определения дефиниции «проектные компетенции» может быть предложено следующее определение – это тип профессиональных компетенций, формирующих знания, умения и навыки у государственных гражданских служащих и кадров, занимающих негосударственные должности в государственном органе, для реализации проектного управления в системе стратегического планирования социально-экономического развития территорий и (или) участия в управлении проектами межсекторного взаимодействия в соответствии с выполняемой ролью в проекте.

Системы сертификации IPMA и СОВНЕТ подразумевают оценку сформированности компетенций в рамках «Требований к компетентности специалистов IPMA» [9].

В основе сертификации PMI три национальных стандарта: ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»; ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»; ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».

Сертификация по системе ПМ Стандарт учитывает не только три приведенных национальных стандарта, но и признанный в России международный стандарт ГОСТ Р ИСО 21500:2014 «Руководство по проектному менеджменту» в рамках которого разработана Международная проектная сертификация (МПС).

Следует отметить, что рассмотренные выше системы сертификации проводят оценку компетенций в рамках проектных ролей, в основном соотносимых с планируемыми к разработке и внедрению профессиональными стандартами: «Руководитель проекта», «Администратор проекта», «Проектный специалист» [8].

Таким образом, в системах сформирован профиль компетенций – «относящийся к проектной роли набор компетенций, с конкретными требованиями к уровням владения компетенциями, необходимыми сотруднику для успешного выполнения функций в рамках занимаемой проектной роли» [2].

Проектные роли предопределяющие соответствующие профили в системах сертификации представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Проектные роли в рамках различных систем сертификации

<i>Система оценки</i>	<i>Проектные роли</i>
Методические рекомендации по организации и про-	1. «Старшее должностное лицо проекта; 2. руководитель проекта;

Система оценки	Проектные роли
ведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности	3. руководитель рабочего органа проекта; 4. администратор проекта; 5. руководитель проектного офиса; 6. сотрудник проектного офиса; 7. участник проекта» [4].
Система оценки государственных служащих Приморского края	1. «Проектный руководитель; 2. проектный администратор; 3. проектный исполнитель» [6].
Международная проектная сертификация	1. «Руководитель проекта; 2. администратор проекта; 3. проектный специалист» [10].
IPMA и COBNET	1. «Директор проектов; 2. управляющий проектами; 3. профессионал по управлению проектами; 4. специалист по управлению проектами» [9].
ПМ Стандарт	1. «Руководитель проекта (4 уровня для проектов различной сложности). 2. Руководитель и специалисты проектного офиса (Уровень руководитель и уровень 3. специалист; для специалистов проектного офиса возможна дополнительная специализация на предметных областях проектного управления). 4. Руководитель программы (2 уровня для проектов различной сложности). 5. Руководитель портфеля проектов (2 уровня для портфелей проектов различной 6. сложности). 7. Куратор проекта. 8. Заказчик проекта. 9. Куратор проектной деятельности организации. 10. Участник команды проекта (уровень ПМ СТАНДАРТ Базовый)» [11].
PMI	1. «Профессионал в управлении проектами (Project Management Professional, PMP). 2. Профессионал в управлении программами (Program Management Professional, PgMP). 3. Профессионал в управлении портфелями (Portfolio Management Professional, PfMP). 4. Сертифицированный специалист по управлению проектами (Certified Associate in Project Management, CAPM). 5. Профессионал PMI в области бизнес-анализа (PMI Professional in Business Analysis, PMI-PMA). 6. Сертифицированный специалист-практик PMI по методам Agile (PMI Agile Certified Practitioner, PMI-ACP) 7. Профессионал PMI в области управления рисками (PMI Risk Management Professional, PMI-RMP). 8. Профессионал PMI в области календарного планирования (PMI Scheduling Professional, PMI-SP)» [7].

Источник: составлено автором на основе [4, 6, 7, 9, 10, 11].

Компетенции, оцениваемые в рамках анализируемых систем сертификации, а также в рекомендациях Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, региональной системе оценки Приморского края представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Проектные компетенции в рамках различных систем сертификации

<i>Система оценки</i>	<i>Проверяемые компетенции</i>
Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности	«Персональные и управленческие компетенции – индивидуальные особенности личности, проявляемые в поведении гражданского служащего – участника проектной деятельности и отражающие жизненные ценности, а также знания и умения, которые необходимы для эффективного и результативного осуществления проектной деятельности; Прикладные компетенции – проявляемые в поведении характеристики, отражающие знания и умения гражданских служащих – участников проектной деятельности, необходимые для эффективного и результативного осуществления проектной деятельности в соответствии с выполняемой ролью в проекте» [4].
Система оценки государственных служащих Приморского края	«Личностные компетенции – ценностные и этические установки, влияющие на принятие управленческих решений, а также другие личностные характеристики, определяющие поведение служащего в ходе реализации проектов (программ); Базовые компетенции – требуемые от служащего знания и навыки владения общими инструментами, методами и технологиями, используемыми как в проектном управлении, так и в деятельности органов власти в целом; Профессиональные компетенции – профессиональные знания и навыки в области проектного управления. Знания и навыки из данной области используются в процессе инициирования, планирования, исполнения и контроля, управления изменениями, завершения проекта (программа)» [3].
Международная проектная сертификация	– «Технические компетенции, для реализации проектов структурированно, включая терминологию, понятия и процессы управления проектами определенные в Международном стандарте; – поведенческие компетенции, связанные с личными отношениями внутри определенных границ проекта; – контекстные компетенции, связанные с управлением проектом внутри организационной и внешней среды» [10].
IPMA и COVNET	«46 элементов компетентности, определяющие знания и опыт в управлении проектами, объединенные в три группы. Группы представляют техническую компетентность (20 элементов), поведенческую компетентность (15 элементов), и контекстуальную компетентность (11 элементов)» [9].
ПМ Стандарт	– «Основные технические компетенции управления проектом; – компетенции управления проектами повышенной сложности; – лидерские компетенции (поведенческие компетенции, связанные с межличностным взаимодействием и командообразованием); – стратегия и бизнес-процессы (компетенции, связанные с интеграцией проектной деятельности со стратегией и бизнес-окружением проектов)» [11].

Система оценки	Проверяемые компетенции
PMI	«Компетенций по знаниям в управлении проектами, персональным компетенции, компетенций по исполнению проекта» [7].

Источник: составлено автором на основе [3, 4, 7, 9, 10, 11].

«В системе оценки компетенций используется совокупность методов, направленных на как можно более объективную оценку и получение максимально достоверной информации об уровнях развития компетенций у сотрудников. Как правило, создавая систему оценки компетенций и приступая к выбору методов оценки, необходимо найти компромисс между трудоемкостью использования метода и его объективностью.

Можно выделить три основные группы методов определения уровня развития проектных компетенций персонала (или соискателя): количественные методы оценки – числовые методы оценки компетенций, например, балльный метод или метод коэффициентов; качественные методы оценки – методы описания; смешанные методы оценки» [2].

К данным группам методов относятся: тестирование; оценка 360 градусов; метод кейсов; деловые игры; парное сравнение; самооценка.

«Оценка соответствия гражданских служащих требованиям к персональным и управленческим компетенциям проводится посредством самооценки в соответствии с перечнем и характеристиками персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности, которые определяются центром компетенций проектного управления [4]».

Эксперты группы компаний проектная ПРАКТИКА разработали «идеальный метод оценки» (рис.2), с которым сравнивались упомянутые в данной статье методы.

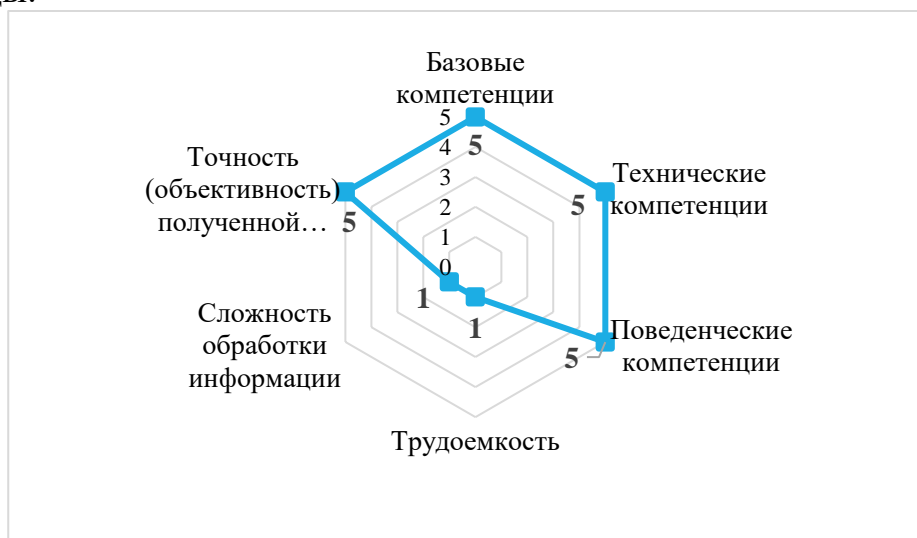


Рисунок 2 – «Идеальный метод оценки» проектных компетенций [2].

«Идеальный метод» был выбран с расчетом:

- Применим для оценки любой компетенции из перечисленных групп (например, базовые – 5, технические – 5, поведенческие – 5);
- Метод не трудоемок (оценка 1, т.е. общая трудоемкость метода низкая);

– Полученную информацию легко обработать и представить в виде, пригодном для анализа (оценка 1, т.е. общая трудоемкость при обработке и представлении информации низкая);

– Полученная информация имеет наибольшую точность (оценка 5)» [2].

При этом с позиции методологии оценки наиболее важным является формирование обоснованных индикаторов для оценки компетенций в рамках выбранных методов.

Рассмотрим соотношение нескольких элементов компетенции «Управление интеграцией проекта» в рамках модели ПМ Стандарт, группа «Компетенции управления проектами повышенной сложности» и индикаторов ее оценки (табл.4).

Таблица 4 – Компетенция «Управление интеграцией проекта», проверяемая в рамках модели ПМ Стандарт, выборка [11]

<i>Элемент компетенции</i>	<i>Индикатор оценки</i>
Разработка Устава проекта	Знает назначение и содержание основных разделов Устава проекта
	Способен разработать и согласовать с заинтересованными сторонами устав для проекта ограниченной сложности
	Способен проанализировать и понять требования устава проекта, выявить противоречия и недостатки в уставе проекта
Разработка планов проекта	Знает назначение и содержание Плана управления проектом
	Понимает подходы/ограничения, определяющую необходимую и достаточную степень детализации планов проекта с учетом его продолжительности, состава фаз жизненного цикла, других факторов сложности
	Способен разработать План управления проектом ограниченной сложности и согласовать его с заинтересованными сторонами проекта
Управление деятельностью проекта	Способен проанализировать план управления проектом ограниченной сложности, выявить недостатки и противоречия
	Знает способы управления и координации работ проекта через различные формы выдачи заданий и учета выполненных работ, проведение экспертных оценок, использование информационных систем управления проектами, организацию эффективных совещаний
	Знает шаги процесса управления изменениями: выявление, формализация, классификация, оценка влияния, принятие и отклонение, осуществление и проверка соответствия
	Способен для проекта ограниченной сложности управлять ходом работ, выполнять оценку и контроль выполнения планов проекта и одобренных изменений
	Способен обеспечить эффективное взаимодействие с функциональными службами организации, необходимое для реализации проекта ограниченной сложности

Анализ структуры и содержания систем оценки проектных компетенций, реализуемых в российской практике, позволяет сделать вывод об их инвари-

антности в контексте внедрения проектного подхода в систему публичного управления. Системы применимы либо для оценки на корпоративном уровне, либо на федеральном для государственных гражданских служащих, либо уровне конкретного региона.

В то время как реализация проектного подхода в структурах публичного управления требует межуровневого взаимодействия, которое будет менее эффективно в условиях несформированности общих компетенций участников.

Разработка адаптивной системы оценки проектных компетенций для работников структур публичного управления требует научного обоснования соответствующего методического аппарата и первичной апробации.

Список использованных источников

1. Билев О.Ю. Развитие компетенций участников проектной деятельности [Электронный ресурс] // URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1324/bilev-spm-razvitie-kompetencij-pdf.pdf> (дата обращения 01.05.2018).

2. Как ничего не забыть, создавая систему оценки проектных компетенций [Электронный ресурс] // URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (дата обращения 01.05.2018)

3. Концепция развития проектной культуры в органах исполнительной власти Приморского края [Электронный ресурс] // URL: <http://primorsky.ru/upload/medialibrary/f1f/f1f526e42d8f7d5307997ef173e35b3c.pdf> (дата обращения 30.04.2018).

4. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности [Электронный ресурс] // URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения 01.05.2018).

5. Модель компетенций проектного персонала. Проектная ПРАКТИКА [Электронный ресурс] // URL: <http://docplayer.ru/35198020-Model-kompetenciy-proektnogo-personala.html> (дата обращения 01.05.2018).

6. Приморский край: организация системы проектного управления [Электронный ресурс] // URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1334/proektnyj-olimp-luchshie-praktiki-primorskogo-kraja-pdf.pdf> (дата обращения 01.05.2018).

7. Пужанова Екатерина. Модель компетенций Менеджера проекта: PMI vs. IPMA [Электронный ресурс] // URL: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/> (дата обращения 30.04.2018).

8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.01.2018 № 80-р «О плане мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289376/ (дата обращения 01.05.2018).

9. Сертификация по стандартам IPMA [Электронный ресурс] // URL: <https://pmpractice.ru/training/certification/ipma/> (дата обращения 30.04.2018).

10. Стандарты по компетенциям в области управления проектами. Консалтинговая компания iTeam [Электронный ресурс] // URL: https://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548 (дата обращения 20.02.2018).

11. Центр оценки и развития проектного управления. Требования к компетентности специалистов в области проектной деятельности ТКС-1.01. – 66 с.

SYSTEMS OF ASSESSMENT OF DESIGN COMPETENCES

M.V. Tsurkan, Tver State University, Tver, Russia

The relevance of the article is due to the introduction of the project approach to various sectors of the national economy, including the system of public administration, which is impossible without the development of a new type of competencies by employees of the relevant structures that allow the use of design methods in professional activities. At the same time, existing systems for evaluating project competencies are not unified, differ in evaluation objectives, models of competencies to be evaluated, imply the application of various evaluation methods and tools, etc. The purpose of the article is to analyze the systems of evaluation of project competencies used in Russian practice. In the process of research the following results were obtained: mandatory elements of the system for evaluating project competencies were proposed; approaches to the definition of the "Design Competence Model" concept have been identified; a definition of the term "project competence" was formed in the context of the implementation of the project approach in the public administration system. Defined project roles within the framework of various certification systems; systematized project competence within the framework of various certification systems.

Keywords: project competence; evaluation system; model of competences; certification.

Об авторе:

ЦУРКАН Марина Валериевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления Института экономики и управления, Тверской государственной университет, e-mail: 080783@list.ru