

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Развитие личностных компетенций проектных менеджеров (на примере ГК WIN Corp)

УДК

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Т.А. Пырьева		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИП	С.В. Хачин	к.т.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Н.В. Черепанова	к.фил.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Томск – 2017

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА»

МАГИСТР (27.04.05)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Р1	способность произвести оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, способность найти оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, способность выбрать или разработать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования и разработок
Р2	способность организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, способность применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, способность выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке
Р3	способность руководить инновационными проектами, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения,

	осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ
P4	способность критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития
P5	способность руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии
P6.1	способность проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке
P7.1	способность использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их
P8.1	способность проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта
P6.2	способность оценить потенциал Интернета как новой коммуникативной среды, использовать и оптимизировать интернет-ресурсы для анализа и разработки эффективных стратегий коммерциализации инновационного продукта, проекта, предприятия
P7.2	способность ориентироваться в современных маркетинговых стратегиях, эффективно использовать и оптимизировать инструментарий интегрированных маркетинговых коммуникаций и других коммуникативных практик для решения конкретных задач по продвижению инновационного продукта
P8.2	способность использовать современные системные программные средства и технологии для проектирования Internet-ресурсов с целью повышения их коммуникативной эффективности
P6.3	способность руководить инновационными проектами в области

	городских сервисов, городской информатики, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности городских структур, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ в городской среде
P7.3	способность критически анализировать современные проблемы городской инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития города
P8.3	способность использовать знания из различных областей науки и техники для формирования «умного устойчивого города», проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы e-партисипаторных платформ и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их
P9	способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу, способность оценивать современные достижения науки и техники и находить возможность их применения в практической деятельности
P10	способность ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации
P11	готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала, готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
P12	способность к профессиональной коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления инновациями, компьютерных технологий в

	инновационной сфере, способность руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, способность публично выступать и отстаивать свою точку зрения.
--	---

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(выпускной квалификационной работы бакалавра, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ5А	Т.А. Пырьева

Тема работы:

Развитие личностных компетенций проектных менеджеров (на примере ГК WIN Corp)	
Утверждена приказом директора ИСГТ	
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i>	Самостоятельно собранный материал
--	--------------------------------------

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i>	Изучение понятия «компетенции» руководителей проектов, исследование личностных компетенций руководителей проектов, анализ стандартов по управлению проектами, анализ опыта развития компетенций сотрудников в группе компаний WIN Corp
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Глава 4. Корпоративная социальная ответственность ИФВТ ТПУ	Н.В. Черепанова
Названия разделов, которые должны быть написаны на английском языке:	
2.1. The key competencies of project managers	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
---	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИП	С.В. Хачин	к.т.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Т.А. Пырьева		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 81 страница, 1 рисунок, 16 таблиц, 21 источник, 2 приложения.

Ключевые слова: управление проектами, личностные компетенции, руководитель проектов, исследование, стандарт.

Объектом исследования являются руководители проектов. Предметом исследования являются личностные компетенции проектных менеджеров.

Цель работы – разработка программы развития личностных компетенций руководителей проектов.

Актуальность работы: развитие личностных компетенций проектных менеджеров является актуальной темой на сегодняшний день, потому что все большее количество компаний переходит от процессного к проектному управлению, многие реализуемые проекты – мультидисциплинары, что требует от руководителя проекта постоянного разностороннего развития личностных и профессиональных компетенций. Развитию профессиональных компетенций способствует прохождение сертификации или изучение стандартов по управлению проектами. Для развития личностных компетенций не разработано на сегодняшний день универсальной программы развития.

В процессе исследования проводился опрос руководителей проектов с целью выявления уровня личностных компетенций современного проектного менеджера, а также проводился анализ стандартов по управлению проектами.

В результате исследования была предложена программа развития личностных компетенций руководителей проектов на примере ГК WIN Corp.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что разработанная программа может применяться и другими компаниям, в которых есть структура управления проектами.

Область применения: организации, в которых внедрена структура по управлению проектами.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	10
Глава 1. Компетенции руководителя в управлении проектами	13
1.1 Роль руководителя в проектном менеджменте	13
1.2 Влияние уровня компетенций руководителя проекта на его успешную реализацию.....	16
Глава 2. Ключевые компетенции руководителей в управлении проектами	20
2.1 Анализ мировых стандартов в области проектных компетенций	20
2.1.1 Международная инициатива Global Alliance for Project Performance Standards	21
2.1.2 Performance Based Competency Standards for Program Managers	22
2.1.3 Американский институт управления проектами	24
2.1.4 Международная ассоциация по управлению проектами IPMA	24
2.1.5 Австралийский институт управления проектами AIPM	26
2.1.6 Association for Project Management (Великобритания)	26
2.2 Анализ ключевых компетенций руководителей проектов	33
Глава 3. Программа развития личностных компетенций проектных менеджеров ГК WIN Corp	50
3.1 Описание программы развития личностных компетенций проектных менеджеров ГК WIN Corp	50
3.2 Программа развития руководителя проекта от стажера до администратора	53
3.3 Программа развития руководителя проекта от администратора до управленца	58
3.4 Программа развития руководителя проекта от управленца до партнера	65
3.5. Программа развития партнеров компании	68
Глава 4. Корпоративная социальная ответственность ГК WIN Corp	72
Заключение	76
Список публикаций студента	79
Список используемых источников	80
Приложение А The key competencies of project managers	82
Приложение Б Исследование уровня личностных компетенций современного проектного менеджера	94

Введение

Проектная деятельность предприятия на сегодняшний день – это признанная во всех развитых странах методология инновационно-инвестиционной деятельности. В ходе реализации таких проектов возникает потребность в специалистах нового профиля, так называемых проект-менеджерах. Деятельность проектного менеджера обширна. Если сравнивать проектного менеджера с функциональным, то они отличаются объемом решаемых задач. Как правило, функциональный менеджер занимается в основном управлением персоналом, когда менеджер проектов выполняет более обширные функции, куда входят: финансовый менеджмент, управление персоналом, операционный (производственный) менеджмент, закупки и поставки, технико-технологические аспекты управления и другое. Именно поэтому проектному менеджеру недостаточно просто обладать навыками работы и знаниями передового опыта, инструментария и методологии по управлению проектами. Сегодня для того, чтобы добиться успеха и получить работу менеджерам проектов необходимо постоянно работать над собой, улучшить свои лидерские качества, быть гибкими и фокусироваться на ценностях компании.

Для развития руководителям проекта необходимо постоянно увеличивать свои знания, нарабатывать навыки и получать новый опыт, то есть увеличивать свои профессиональные и личностные компетенции. Однако, не всегда понятно каким образом руководителям проекта развивать свои компетенции.

На примере инвестиционно – управляющей группы компаний WIN Corp, которая включает в себя 7 направлений деятельности, одним из которых является управление проектами данная проблема (развития личностных компетенций проектных менеджеров) будет исследована и предложена программа развития проектных менеджеров на примере группы компаний WIN Corp.

На сегодняшний день данная проблема является актуальной для руководства компании. Они заинтересованы в ускоренном развитии руководителей проектов, потому что зачастую есть проекты для реализации, но

нет менеджеров, готовых их реализовывать. Это происходит в связи с высокой загруженностью руководителей проектов и недостаточно высоким уровнем личностных компетенций.

Программа развития руководителей проектов (лестница роста) уже существует в компании, однако, в ней учитываются такие критерии для развития, как количество проектов, реализованных руководителем проектов, бюджет проектов, количество сотрудников в подчинении. Но эта программа не рассматривает возможность развития компетенций сотрудников, с помощью которых эти критерии (лестницы роста) будут достигнуты быстрее.

В мире проблема развития компетенций руководителей проектов является актуальной. В доказательство этому различные ассоциации по управлению проектами разработали ряд стандартов в области проектных компетенций. Например, Ассоциация по управлению проектами COBHET разработала Национальные требования к компетентности специалистов.

Для выявления основных компетенций, которыми необходимо обладать руководителям проектов был изучен ряд стандартов по управлению проектами (Performance Based Competence Standards for Project Managers, Certified Practicing Project Director, Project Management Competency Development Framework, International Competence Baseline, The APM Body of Knowledge и НТК).

Для определения компетенций, которые необходимо развивать руководителям проектов группы компаний WIN Corp было проведено исследование совместно с Томским политехническим университетом, на основании результатов которого была разработана программа развития руководителей проектов компании.

Целью выпускной квалифицированной работы является разработка программы развития личностных компетенций проектных менеджеров (на примере группы компаний WIN Corp).

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- Изучить понятие компетентности руководителей проектов.

- Проанализировать стандарты по управлению проектами с целью выявления ключевых компетенций.
- Проанализировать работу руководителей проектов компании.
- Провести исследование по определению уровня личностных компетенций современного проектного менеджера.

Объектом исследования являются руководители проектов ГК WIN Corp.

Предметом исследования являются компетенции руководителей проектов.

Новизна выпускной квалификационной работы состоит в разработке программы развития компетенций руководителей проектов группы компаний WIN Corp.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанная программа будет применяться в дальнейшем для развития руководителей проектов компании, а также будет усовершенствована с учетом развития не только профессиональных, но и личностных качеств сотрудников.

Реализация и апробация работы: разработанная программа уже была внедрена в рамках деятельности руководителей проектов компании, далее программа будет дорабатываться с учетом обратной связи от руководителей проектов и руководства компании. Также одной из основных будущих целей программы является ее детализация с учетом психологических качеств руководителей проектов компании.

Глава 1. Компетенции руководителя в управлении проектами

1.1 Роль руководителя в проектном менеджменте

Управление проектами на сегодняшний день – это признанная сфера профессиональной деятельности. Методология и средства управления проектами широко используются в сферах проектно-ориентированной деятельности, особенно при создании новых продуктов и услуг, при целенаправленных изменениях в рамках отдельных организаций и компаний. Реализация проектов – неотъемлемая составляющая бизнес-процессов, присутствующая в любой организации.

Применение управления проектами в организации способствует:

- Выстраиванию системного понимания с чего начинать реализацию проекта, что необходимо делать.
- Сокращению потери времени (отсутствие дублирования задач, выстраивание правильных коммуникаций и другое).
- Сокращению потерь, вызванных отсутствием единого профессионального языка, системы процессов и методологии управления проектами (в мировой практике 30%).
- Более эффективному использованию ресурсов – временных, материальных, человеческих и других.
- Сокращению времени на принятие управленческих решений.
- Минимизации и учету всех видов рисков проекта[1].

В связи с этим все большее число руководителей компаний приходят к пониманию необходимости проектного управления и осознают все перспективы применения данной технологии, ключевую роль в которой играет руководитель проекта. Именно от руководителя проекта зависит успешная реализация проекта.

Если рассматривать успешность проектов с обратной стороны, то по мнению Института Санкт-Галлена и Международного института обучающих организаций и инноваций, проект потерпит неудачу в трех случаях:

Во-первых, если ставятся нереальные цели или их не пересматривают в случае необходимости. Это означает, что они будут сорваны.

Во-вторых, если руководитель проекта не знаком с проектным менеджментом и управляет проектом как обычной деятельностью. Тогда руководители подразделений не знают, что выполнять: основную работу или задания по проекту.

В-третьих, когда разработчик проекта при создании команды проекта ориентируется не на личные качества, а на должности. Тогда члены команды проекта не в состоянии выполнять задания по проекту [2].

Все три вышеперечисленные причины неуспешной реализации проекта относятся к деятельности руководителя проекта. Это значит, что руководитель проекта играет значимую роль при его реализации.

Ученые Института Санкт-Галлена и Международного института обучающих организаций и инноваций после проведения исследования определили, что успех или неудача проекта зависит от следующих качеств - это степень вовлеченности заказчика, поддержка высшего руководства, опытный руководитель проекта.

Для увеличения количества успешно реализованных проектов в организации необходимо проработать требования к руководителям проекта: определить перечень компетенций, которыми должен обладать руководитель для эффективной реализации проекта.

На сегодняшний день определен перечень задач руководителя проекта, который включает в себя следующие задачи:

- Уточнение заданных целей в отношении требований по качеству, срокам, издержкам, ресурсам.
- Фиксация согласованных целей в проектном задании и получение утверждения со стороны заказчика.
- Проверка реализуемости целей проекта.
- Согласование организационной структуры проекта и порядка его выполнения.

- Организация системы планирования, управления и информации в соответствии с видом и масштабом проекта.
- Планирование проекта.
- Контроль и управление проектом.
- Принятие решения по альтернативам, касающимся как предмета, так и процесса выполнения проекта.
- Подготовка и принятие принципиальных решений, например, по приостановке работ.
- Обеспечение требуемыми ресурсами.
- Руководство работниками и их мотивация.
- Делегирование задач и постановка задач контрагентам.
- Координация всех участников проекта, как внутри проекта, так и во внешней среде.
- Периодическая информация руководства предприятия и заказчика в соответствии с установленными сроками или в связи с потребностями проекта [3].

Помимо задач руководителя проекта, существуют также требования, в которых сказано, что руководитель проекта должен иметь хорошее здоровье и должен уметь его сохранять. Это непросто, поскольку длительность рабочей недели у него зачастую может превышать 60 часов. Кроме того, его обязанности могут требовать длительного пребывания вдали от дома, что может привести к плохим семейным отношениям [4].

Таким образом, обобщение опыта проектного управления показало, что руководитель проекта играет ключевую роль для успешной реализации проекта, потому что только руководитель проекта зачастую видит всецело всю картину и может вовремя скорректировать ситуацию в проекте.

1.2 Влияние уровня компетенций руководителя проекта на его успешную реализацию

Успешно реализованным проектом можно считать проект, в котором достигнута цель и определенные критерии успешности. Как правило, проект также должен был выполнен качественно, в заданное время и с учетом бюджета. Выполняя эти критерии, руководителю проекта следует также обращать внимание на другие критерии, такие как удовлетворение интересов стейкхолдеров и достижение бизнес-результатов. Ведь в последнее время проектное управление активно используется в компаниях.

За успех проекта всецело отвечает его руководитель, которому необходимо быть компетентным в разных направлениях деятельности проекта:

- Специфические знания и навыки проектного управления.

Как и в любой области менеджмента, в управлении проектами накоплен большой багаж знаний и практических методов решения задач. Причем проектный менеджмент — дисциплина комплексная, и руководитель должен хорошо уметь управлять такими разными функциональными областями, как: предметная область проекта, временные параметры проекта, стоимость и финансирование, качество, риски, персонал, коммуникации, конфликты, поставки и контракты, изменения, безопасность [5].

- Знание отраслевой специфики конкретного проекта.

Для того, чтобы руководить проектом в той или иной области, руководитель должен иметь представление о том, чем занимается эта область, какие работы будут происходить в рамках проекта, уметь оценить квалификацию кадрового состава, который будет выполнять эти работы, убедиться, что команда выставила адекватные сроки выполнения. Если руководитель проекта не будет разбираться в области, над которой будет производиться работа, ему сложно будет успешно реализовать проект.

- Личностные качества.

Личностные качества - форма проявления устойчивых способов поведения человека, его познавательных и практических действий, определяемых и социально одобряемых (неодобряемых) на основании ситуационных, групповых критериев.

Менеджер проекта, без сомнения, должен обладать незаурядными личными качествами, в числе которых можно выделить:

- Ответственность.

Руководитель проекта лично ответственен за его результаты и поэтому должен быть способен отвечать не только за свои действия, но и за результаты работы всей команды. Ситуацию усложняет то, что на проект непрерывно воздействуют внешние факторы, на которые менеджер имеет малое влияние или не имеет его вовсе.

- Нацеленность на результат.
- Лидерские качества.

Руководитель проекта должен мотивировать команду к эффективной работе на протяжении всего времени реализации проектов (от стадии инициации до завершения).

- Коммуникативность.

Руководитель проекта должен уметь вести переговоры. Ведь ему необходимо привлечь к проекту стейкхолдеров и получить от них необходимые ресурсы.

- Высокие аналитические способности.

На проект оказывает влияние огромное количество разнообразных факторов, и зачастую менеджер является единственным человеком, который видит картину в целом. Поэтому системное мышление особенно важно для принятия взвешенных обоснованных решений.

- Умение принимать решения (решительность).

Нередко менеджеру проекта приходится быстро принимать решения в условиях недостатка информации.

- Организованность и гибкость.
- Соблюдение этических принципов.
- Высокая работоспособность и стрессоустойчивость.

Для того, чтобы руководитель проекта комфортно чувствовал себя на рабочем месте (не был морально и физически истощен по завершению проекта) и успешно реализовывал проекты, он должен обладать компетенциями (профессиональными, личностными и поведенческими), которые позволят ему эффективно реализовывать проект поставленные сроки в соответствии с определенным бюджетом.

Во многих стандартах по управлению проектами для определения качеств, которыми должен обладать руководитель для эффективной реализации проекта используется термин "компетентность". Например, Стандарт International Competence Baseline of the International Project Management Association (ICB IPMA) описывает международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами и определяет компетенции как продемонстрированные способности к применению знаний, навыков и личностных качеств. Американский стандарт Project Manager Competency Development Framework описывает компетенции как совокупность знаний, отношений, навыков и других личностных характеристик, которая затрагивает основную часть работы проектной роли, коррелирует с выполнением должностных обязанностей и может быть измерена против общепринятых стандартов, и может быть улучшена посредством обучения и развития". В британском стандарте «Association for Project Management Competence Framework» дается следующее определение: «Компетенции - ожидаемые или демонстрируемые результаты, которые достигаются в результате применения сочетания знаний, личных отношений, навыков и опыта в определенной функции». Международная инициатива Global Alliance for Project Performance Standard, разработавшая серию стандартов, касающихся ролей Руководителя проекта дает следующее определение: "компетенции - способность человека

благодаря накопленным знаниям и навыкам выполнять определенные задачи и функции, которые подразумевает его работа" [6].

Из всего вышеперечисленного следует, что "компетенции" - знания, умения и опыт в определенной сфере, требуемые от участника, и необходимые для эффективного выполнения участником своих функций.

Глава 2. Ключевые компетенции руководителей в управлении проектами

2.1 Анализ мировых стандартов в области проектных компетенций

Мировые стандарты в области проектных компетенций обобщают опыт, накопленный при реализации проектов в различных отраслях, и устанавливают требования к составу и уровню владения компетенциями сотрудников, участвующих в проектной деятельности компании путем назначения на роли:

- Руководителей проектов.
- Руководителей программ проектов.
- Роли в проектных офисах, в крупных проектах и программах.

Перечень существующих стандартов в области проектных компетенций приведен в Таблице 1 [7].

Таблица 1 – Стандарты в области проектных компетенций

Разработчик	Стандарт
Международная инициатива GAPPS	• GAPPS Performance Based Competence Standards for Project Managers • Performance Based Competency Standards for Program Managers
Австралийский институт управления проектами	AIPM CPPD – Certified Practicing Project Director
Американский институт управления проектами	PMI Project Management Competency Development Framework
IPMA - International Project Management Association	International Competence Baseline
СОВНЕТ – российская ассоциация управления проектами	НТК – национальные требования к компетентности специалистов
APM – Association for Project Management	The APM Body of Knowledge
Прочие стандарты	P2M, PRINCE2

В следующих параграфах каждый стандарт, представленный в таблице, будет рассмотрен более подробно.

2.1.1 Международная инициатива Global Alliance for Project Performance Standards

Международная инициатива GAPPs занимается разработкой стандартов по управлению проектами (Global Performance Based Standards for Project Managers). Данный Стандарт определяет два уровня компетентности:

- Global Level 1 (GL1) — "Руководитель проектов".
- Global Level 2 (GL2) — "Руководитель проектов высокой сложности".

Описание требований к компетентности менеджеров для каждого уровня квалификации имеет иерархическую структуру. В начале вводятся так называемые области компетентности – достаточно широкие по содержанию направления профессиональной деятельности, в которых менеджеры проектов должны демонстрировать результаты своей работы. Например, стандарт определяет такие области компетентности, как «управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами проекта» или «управление разработкой плана проекта». Далее области компетентности разбиваются на элементы, определяющие ключевые требования к работе и описывающие, что именно должен делать менеджер проекта в данной области. Например, область компетентности «управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами» включает в себя четыре элемента – в рамках этой области деятельности менеджер проекта обязан:

- Создать все условия для того, чтобы интересы заинтересованных сторон проекта были выявлены и удовлетворены.
- Поддерживать эффективную работу отдельных членов и проектной команды в целом.
- Управлять коммуникациями с заинтересованными сторонами.

- Обеспечивать участие в работе над проектом внешних заинтересованных сторон.

Далее вступают в действие критерии выполнения, которые определяются для каждого элемента и позволяют охарактеризовать результаты проекта и выявить достижение определенного уровня компетентности менеджера. Например, для элемента, требующего «выявления и удовлетворения интересов заинтересованных сторон», критериями выполнения будут определение самих заинтересованных сторон проекта, изучение и документирование их интересов, учет этих интересов при принятии проектных решений.

Наборы требований для двух уровней квалификации менеджеров проектов в стандарте GAPPS практически идентичны. Основное отличие между ними связано с уровнем сложности выполняемых проектов. Менеджеры, претендующие на сертификацию по второму (высшему) уровню, должны работать с более сложными проектами, чем менеджеры первого уровня. Сложность проекта стандарт предписывает оценивать с помощью специальной факторной таблицы Кроуфорд-Ишикуры, своим названием обязанной двум ведущим участникам альянса GAPPS. Таблица включает в себя набор факторов, влияющих на сложность проектов, и, в зависимости от рейтинга каждого фактора, позволяет оценить сложность конкретных проектов сертифицируемого менеджера. Такими факторами являются, например, согласованность интересов между сторонами проекта, их изменчивость в ходе выполнения проекта, финансовое влияние на заинтересованные стороны, уровень стратегической значимости проекта, внешние социально-экономические аспекты проекта.

2.1.2 Performance Based Competency Standards for Program Managers

В 2010 году GAPPS разработала и представила стандарт «A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers» ("Стандарт оценки практической компетентности менеджеров программ»).

Основная часть стандарта Performance Based Competency Standards for Program Managers — это подробное описание восьми областей компетенции, соответствующих определенным областям профессиональной деятельности руководителя программы проектов.

Стандарт разделяет руководителей программ на шесть групп в зависимости от сложности программы, контекста ее выполнения и тех эффектов, на получение которых, она в конечном итоге направлена. К каждой группе предъявляются соответствующие требования по уровню владения компетенциями, а сами компетенции делятся на ключевые (для роли руководителя программы) и дополнительные. Компетенции руководителя программ представлены в Таблице 2. Каждая компетенция содержит от двух до шести элементов компетенции, которые оцениваются критериями выполнения.

Таблица 2 - Компетенции руководителя программ

Ключевые компетенции	Обеспечение руководства программой
	Обеспечение взаимодействия с Заинтересованными сторонами
	Выполнение программы
	Организация получения преимуществ (эффектов) программы
	Поддержка хода реализации программы
Дополнительные компетенции	Управление организационными изменениями
	Прямое управление контрактами
	Участие в совместных альянсах

2.1.3 Американский институт управления проектами

Project Management Institute — это старейшая некоммерческая профессиональная ассоциация, основанная в США в 1969 году и объединяющая в своих рядах свыше 285 тыс. специалистов в области управления проектами из более чем 170 стран мира. PMI занимается разработкой стандартов в различных областях управления проектами. Стандарты сгруппированы в рамках библиотеки стандартов по управлению проектами в три категории:

- Базовые стандарты.
- Практические, рамочные стандарты.
- Расширения к стандартам PMI.

PMI Project Management Competency Development Framework (PMCDF) - Модель развития компетенций менеджера проекта. Стандарт определяет ключевые аспекты компетенции менеджеров проектов. Согласно стандарту PMCDF, компетенции менеджера проекта имеют следующую структуру:

- Знания по управлению проектами.
- Компетенции по областям знаний проектного управления.
- Элементы компетенций.

Стандарт обладает выраженной практической направленностью, в том числе содержит примеры критериев оценки наличия тех или иных компетенций, связанных с результатами деятельности, а также пошаговое руководство по применению Модели в программах развития менеджеров проектов.

2.1.4 Международная ассоциация по управлению проектами IPMA

International Project Management Association (IPMA) была основана в 1965 году в Цюрихе как некоммерческая профессиональная ассоциация. В настоящее время IPMA объединяет 50 национальных ассоциаций по управлению проектами

со всех континентов. Россия в IPMA представлена национальной ассоциацией управления проектами COBHET.

Основным стандартом IPMA по управлению проектами является International Competence Baseline, описывающий требования к компетенциям, необходимым менеджерам проектов и членам проектных команд для управления проектами, программами и портфелем проектов.

Для оценки компетенций используется четырехуровневая система сертификации IPMA:

- Уровень А – Сертифицированный директор проектов.
- Уровень В – Сертифицированный старший менеджер проектов.
- Уровень С – Сертифицированный менеджер проектов.
- Уровень D – Сертифицированный специалист по управлению проектами.

В третьем издании стандарта ICB 3.0 от 2006 года было выделено 46 элементов компетенций по управлению проектами, программами и портфелями проектов, все они были разделены на три группы: технические, поведенческие и контекстуальные компетенции.

В России COBHET разработал соответствующий стандарт для сертификации российских специалистов — "Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами". Этот стандарт выделяет 55 элементов компетенций по управлению проектами, программами и портфелями проектов по четырем группам компетенций:

- Объекты управления и контекстуальная компетентность.
- Субъекты управления и поведенческая компетентность.
- Процессы управления и техническая компетентность.
- Общая (базовая) компетентность [8].

2.1.5 Австралийский институт управления проектами AIRM

Австралийский институт управления проектами AIRM – профессиональная организация, занимающаяся исследованиями и разработкой стандартов по управлению проектами на территории Австралии.

AIRM входит в состав IPMA с 2009 года, а также имеет согласованную с IPMA модель сертификации специалистов в области Project Director управления проектами, состоящую из трех уровней:

- Сертифицированный специалист по управлению проектами.
- Сертифицированный Руководитель проекта.
- Сертифицированный Директор проектов.

Стандарт по уровню CPPD (высший уровень компетентности) определяет девять ключевых компетенций Директора проектов, в состав каждой компетенции входят четыре элемента компетенции, которые детализируются с помощью критериев выполнения каждого элемента. Также, для каждой компетенции, стандарт определяет набор индикаторов выполнения, объем знаний и навыков, требуемых для демонстрации компетенции и доказательную базу (конкретные документы, заполненные оцениваемым сотрудником), подтверждающую наличие компетенции и выполнения предъявляемых требований.

2.1.6 Association for Project Management (Великобритания)

Association for Project Management — это Ассоциация по управлению проектами Соединенного Королевства, которая является самой крупной в Европе независимой национальной организацией в области управления проектами. В состав Ассоциации входят более 19 700 индивидуальных и 500 корпоративных членов из Соединенного Королевства и других стран Европы.

Основным стандартом АРМ является The APM Body of Knowledge. Стандарт описывает 52 области знания, которые необходимы для успешного

управления проектами. Дополнением к данному стандарту является The APM Competence Framework — структура компетенций АРМ, которое является руководством для ранжирования и оценки индивидуальных компетенций.

The APM Competence Framework выделяет три группы компетенций — технические, поведенческие и контекстуальные, а также состав и количество элементов компетентности:

- Технические элементы компетентности: 30 элементов.
- Поведенческие элементы компетентности: 9 элементов.
- Контекстуальные элементы компетентности: 8 элементов.

В основе групп компетенций, согласно стандарту, лежат пять ключевых концепций, относящихся к окружению проекта. К этим концепциям относятся:

Управление проектами;

- Управление программами.
- Управление портфелями проектов.
- Контекст проекта.
- Офис управления проектом.

Группы компетенций и ключевые концепции образуют модель – "Колесо компетенций", которая заложена в основу стандарта и представлена на рисунке

1.

Рисунок 3. Колесо компетенций APM Competence Framework



Рисунок 1 – Колесо компетенций

Сравнительный анализ вышеперечисленных стандартов по управлению проектами представлен в таблице 3 - Сравнительный анализ стандартов по управлению проектами.

Таблица 3 - Сравнительный анализ стандартов по управлению проектам

Критерии	Global Performance Based Standards for Project Managers	PMI Project Management Competency Development Framework	International Project Management Association	Performance Based Competency Standards for Program Managers	Certified Practicing Project Director	The APM Body of Knowledge	HTK
Уровни сертификации	2 уровня: - Руководитель проектов - Руководитель проектов высокой сложности	-	4 уровня: - Директор - Старший менеджер - Менеджер - Специалист	-	3 уровня: Специалист Руководитель Директор	-	4 уровня: - Директор - Старший менеджер - Менеджер - Специалист
Структура	- Области компетентности - Ключевые требования - Критерии выполнения	- Знания по управлению проектами - Компетенции - Элементы компетенций	- Компетенции по УП (46)	- Области компетенций (8) - Программы - Требования к руководителям проекта	Ключевые компетенции Элементы компетенций Критерии выполнения Индикаторы выполнения	- Компетенции по УП делятся на 3 группы: технические, поведенческие и контекстуальные	- Группы компетенций (4) - Количество элементов (55)

Продолжение таблицы 3							
Критерии	Global Performance Based Standards for Project Managers	PMI Project Management Competency Development Framework	International Project Management Association	Performance Based Competency Standards for Program Managers	Certified Practicing Project Director	The APM Body of Knowledge	НТК
Ключевые компетенции	-	-	- Технологические - Поведенческие - Контекстуальные	- Ключевые компетенции - Дополнительные компетенции	-	- Управление проектами - Управление программами; - Управление портфелями проектов; - Контекст проекта; - Офис управления проектом	- Объекты управления и контекстуальная компетентность - Субъекты управления и поведенческая компетентность - Процессы управления и техническая компетентность - Общая (базовая) компетенность.

Таким образом, в ходе анализа стандартов по управлению проектами были выявлены следующие результаты:

- Компетентность – это продемонстрированные способности применять собственные знания и навыки для выполнения функций проектной роли.
- В разных стандартах встречаются различные уровни сертифицированных специалистов, где-то специалисты и директора, а где-то руководители обычных проектов и проектов высокой сложности.
- В разных стандартах прописано разное количество компетенций, и делятся они по разным областям: некоторые стандарты рассматривают деление компетенций на технологические, поведенческие и контекстуальные, а некоторые на ключевые и дополнительные, однако, есть ряд компетенций, встречающихся чаще всего во всех вышеперечисленных стандартах. Эти компетенции представлены в таблице 4 – Ключевые компетенции проектных менеджеров.

Таблица 4 - Ключевые компетенции проектных менеджеров

Название компетенции	Частота появления в стандартах
Профессиональные компетенции	
Мониторинг и контроль проекта	15
Интеграция и Управление содержанием	13
Управление заинтересованными лицами	10
Управление человеческими ресурсами	8
Управление коммуникациями	7
Планирование проекта	6
Закрытие проекта	6
Управление стоимостью	5

Управление закупками	5
Инициация проекта	4
Управление сроками	3
Управление изменениями	3
Управление качеством	3
Управление рисками	3
Поведенческие компетенции	
Эффективность	5
Лидерство	4
Обучение и развитие	2
Переговоры	2
Профессионализм	2
Управление конфликтами	2
Этика	2

Результаты таблицы показывают, что существующие стандарты в области проектных компетенций требуют от Руководителя проекта умений контролировать состояние проекта (т.е. обладать актуальной, полной и непротиворечивой информацией о ходе реализации проекта, проблемных зонах, потенциальных рисках и возможностях, а также о ключевых параметрах проекта – сроках, стоимости и выполнении содержания), а также умений взаимодействовать с людьми, вовлеченными в проект, или имеющих влияние на него. Поведенческие компетенции стандартны для любого управленца, и здесь мировые стандарты подтверждают эту тенденцию, выделяя эффективность и лидерство как главенствующие компетенции.

2.2 Анализ ключевых компетенций руководителей проектов

ГК WIN Corp

Группа компаний WIN Corp – это инвестиционно - управляющая группа компаний, которая помогает амбициозному бизнесу воплощать в жизнь свои гениальные проекты. Компания была создана в 2011 году, на сегодняшний день включает в себя 30 сотрудников. ГК WIN Corp реализует несколько направлений деятельности: управление проектами, интернет-маркетинг, сообщества, комплексные бизнес решения, общественное питание и другие. Миссия группы компаний: распространение бизнес-практик для развития проактивных людей и их сообществ. Девиз: ускоряем будущее. Основные ценности: честность, обменоспособность, проактивность, оптимальность и амбициозность [9].

Одним из направления деятельности компании является управление проектами, поэтому на сегодняшний день в этом направлении работают 8 руководителей проектов. Эти сотрудники реализуют проекты двух типов: внутри компании, такие как организация Сибирского форума, Делового форума «100 успешных романтиков», «Умного отдыха», и внешние, например, организация Форума молодых ученых U-NOVUS, организация Конгресса энергетических потоков и радиационных эффектов (EFRE – 2016), организация мероприятия «Синергия» [10].

Задачи руководителей проектов ГК WIN Corp требуют от них постоянной работы над собой, улучшения своих лидерских качеств, гибкости, умения работать в условиях многозадачности и многого другого. Однако, руководство компании отметило, что зачастую именно личностные качества сотрудника затрудняют работу над проектом и дальнейший профессиональный рост.

Руководство компании заинтересовано в развитии сотрудников, именно поэтому в компании разработана и внедрена лестница роста. Лестница роста –

это документ, который содержит в себе информацию о критериях развития сотрудников по определенной траектории. Существует 3 типа траектории развития: управленческая, экспертная и продажи. Руководители проекта развиваются в управленческом направлении. Далее (в таблице 2.1) представлена лестница роста для руководителей проектов.

Таблица 2.1 – Лестница роста руководителей проекта ГК WIN Corp

Уровень	Критерии	Бюджет
Стажер	- сдал внутренний экзамен по правилам работе в ГК	
Администратор	- исполнял задачи на стажировке в срок и без косяков (оценку дает его руководитель)	до XXX т.р.
Управленец	- количество сотрудников в подчинении: не менее X - как администратор должен успешно** выполнить проект (РП) более XXX т.р. под кураторством партнера (либо сумма бюджета одновременных проектов) - опыт: кол-во успешных** проектов - 5 проектов от XXX т.р. до XXX т.р. ** Успешность проекта определяется непосредственным руководителем по согласованию с ответственным за производство Сотрудник становится ответственным за производство при желании и наличии вакансии	до XXX т.р.
Партнер	- количество сотрудников в подчинении: не менее XX, не менее X уровней подчинения - готовность вложить собственные инвестиции в проекты ГК WIN Corp (минимальные инвестиции - XXX т. р., сотрудник сам выбирает, в какую БЕ проинвестировать). Сотруднику дается X год для вложения минимальных инвестиций. - опыт: кол-во успешных проектов – X проектов от XXX т.р. до X млн.р.*** - как Управленец должен успешно выполнить проект (РП) более X млн. руб. под кураторством ЕОЛа*** Сотрудник становится РН	-

Лестница роста руководителей проектов состоит из четырех уровней: стажер, администратор, управленец, партнер. В зависимости от результатов выполняемой работы и бюджетов проекта сотрудник занимает определенное место в лестнице роста.

Для роста стажера и администратора необходимо сдать внутренний экзамен по правилам работы в группе компаний и выполнять все задачи качественно и в срок. Для роста управленца и партнера в лестнице представлены более конкретные критерии, такие как количество сотрудников в подчинении, количество успешно реализованных проектов, количество проектов выше определенного бюджета и другие.

Раз в год критерии пересматриваются на актуальность, так как рост сотрудника связан с ростом компании. Проверка уровня сотрудника по лестнице роста осуществляется каждые полгода перед стратегической сессией. Источниками информации для проверки уровня являются: список реализованных проектов, сметы проектов (бюджет), оборот направления, в котором работает руководитель проекта, реестр проектов (для сроков проектов при совокупном подсчете), успешность проекта по рекомендации руководителя.

Для того, чтобы оценить уровень развития компетенций сотрудников с другой стороны (со стороны руководителей проектов) было проведено исследование среди руководителей проектов группы компаний WIN Corp по развитию уровня личностных компетенций современного проектного менеджера, разработанное совместно с Томским Политехническим университетом. Для проведения исследования была разработана анкета, состоящая из шести разделов: угрозы, управление, определение важных компетенций, общая информация и заключение. Вопросы анкеты были разработаны в соответствии со стандартами (которые представлены в разделе 2.1) по управлению проектами, которые содержат информацию о профессиональных и личностных качествах руководителей проектов. Вопросы анкеты представлены далее:

Раздел 1. Угрозы

Как показывает статистика, не менее 30% проектов не достигают поставленных целей или реализуются с большими затруднениями, включающими: нарушение сроков, превышение бюджета, снижение качества.

Настоящий раздел призван выделить типовые причины, способствующие возникновению проблем в управлении проектами.

Выберите один вариант, наиболее точно совпадающий с соответствующим утверждением:

- При подготовке проекта, требования к конечному продукту или результату Заказчиком описываются, как правило: абсолютно точно, неясно, неоднократно меняются в ходе проекта, приблизительно.
- При выполнении проекта вы, как правило, имеете: все необходимые вам ресурсы, испытываете дефицит ресурсов, постоянный и критический недостаток ресурсов, ресурсы отсутствуют.
- Если проект предполагает достижение нескольких целей или реализуется в интересах более чем одного лица, то цели такого проекта, как правило: согласованы, не пересекаются друг с другом, противоречат друг другу, дополняют друг друга, конфликтуют в некоторых моментах.
- При подготовке и обсуждении проекта, при возникновении неясностей вы, как правило: самостоятельно выходите на заказчика с вопросами, делаете письменный запрос, поручаете членам команды уточнить требования, собираете совещание, на котором стараетесь достичь понимания, не начинаете работать, пока не получите полную ясность по целям и задачам.
- При работе над несколькими проектами в вашей компании (команде) конфликты из-за ресурсов, как правило: никогда не случаются, происходят регулярно, время от времени возникают, бывают всегда.
- При работе с заказчиком, партнерами и подчиненными, вы как правило: точно знаете их цели и желания, примерно представляете, не имеете понятия.
- При планировании ваши партнеры и коллеги, как правило, называют сроки выполнения работ: заведомо завышенные, заведомо заниженные, реальные
- При планировании вы всегда: проводите все необходимые расчеты и

собираете максимальное количество данных по проекту, ограничиваетесь общей информацией, уделяете повышенное внимание самым ключевым деталям.

- Когда вам необходимо согласовать сроки выполнения работ, вы как правило: проводите анализ и предлагаете расчётные сроки с учетом рисков, исходите из сроков аналогичных проектов, ориентируетесь на ваш опыт, принимаете требования или пожелания заказчика, стараетесь согласовать максимально комфортные сроки.
- Если у вашего проекта срываются сроки, то как правило это происходит из-за (самая частая причина): проблем у партнеров, непредвиденных обстоятельств, плохого планирования в проекте, плохого планирования у заказчика, по вашей вине как менеджера.
- Если ваш проект не вписывается в ранее утвержденный бюджет, то как правило это происходит из-за (самая частая причина): неверных исходных данных, непредвиденных обстоятельств, неквалифицированных расчетов, плохого планирования, по вашей вине как менеджера.
- Если ваш проект не достигает заявленного качества, то как правило это происходит из-за (самая частая причина): плохого планирования, непредвиденных обстоятельств, недостаточного понимания требований к результату, слишком сжатых сроков, по вашей вине как менеджера.
- В проекте намечаются проблемы, которые могут быть для него критичными, однако вероятность их возникновения не более 10%, в этом случае вы, как правило: подождете как будут развиваться события и примите меры, отложите текущие дела и подготовите меры реагирования, доведете информацию до заказчика, спросите мнения подчиненных, учитывая такую малую вероятность просто будете работать дальше.
- Когда Вы, ваш сотрудник или коллега, в критических ситуациях, принимаете решения, выходящие за рамки их или вашей

ответственности, которые приводят к серьезным проблемам, то результатом, как правило, становится: увольнение, жесткое наказание, поощрение, публичная критика, критика за закрытыми дверями, разбор причин ошибок и извлечение уроков.

- Если ваш проект не достигает заявленных целей в принципе, как правило, это происходит (самая частая причина) из-за: нечетких требований к нему, непредвиденных обстоятельств, конфликта с заказчиком, плохого планирования, по вашей вине как менеджера.

Раздел 2. Управление: Для эффективного управления проектами существуют множество различных систем и стандартов. Во многих из них довольно подробно описываются области знаний и методы управления, которыми должен владеть менеджер. Однако, в конечном счете, все сводится к довольно ограниченному набору лучших практик. Данный раздел призван выявить, как эти практики работают в вашей организации. Выберите один вариант, наиболее точно совпадающий с соответствующим утверждением:

- В вашей компании проводится анализ рисков того или иного проекта и требуется это от сотрудников: Всегда. Редко. Никогда.
- Формальные планы управления рисками в вашей организации (в любом виде) формируются: Всегда. Редко. Никогда.
- В вашей организации имеется возможность оперативно и напрямую сообщить высшему руководству о проблемах проекта: Всегда. Редко. Никогда.
- В вашей организации проводится политика извлечения и анализа выученных уроков по реализованным проектам. Всегда. Редко. Никогда.
- Инициатива нижестоящих менеджеров и исполнителей в вашей компании поощряется: Всегда. Редко. Никогда.
- Требования к содержанию проекта (составу работы) и расстановке приоритетов принятые в организации как правило абсолютно ясны всем: Всегда. Редко. Никогда.

- В организации выделяется достаточно человеческих, материальных, информационных, денежных и временных ресурсов во время работы над проектом: Всегда. Редко. Никогда.
- Уровень командной работы позволяет эффективно выполнять совместную работу и распределять ресурсы, не допуская излишней борьбы за них: Всегда. Редко. Никогда.
- При планировании мероприятий и работе в рамках расписания проекта, в организации удастся удерживать работы в границах поставленных сроков и точно планировать необходимые шаги: Всегда. Редко. Никогда.
- В организации, при постановке задач, контрольных точек и вех проектов, неадекватные сроки устанавливаются: Всегда. Редко. Никогда.
- Организация обеспечивает свободный доступ к любой необходимой информации по проекту, для всех заинтересованных и уполномоченных лиц: Всегда. Редко. Никогда.
- При планировании работы в организации, горизонт планирования составляет более 1 года: Всегда. Редко. Никогда.
- При подготовке проекта в вашей организации проводится процедура анализа требований и интересов Заинтересованных сторон: Всегда. Редко. Никогда.
- При назначении руководителя проекта, его полномочия и обязанности закрепляются в официальном документе: Всегда. Редко. Никогда.
- Требуется ли работодателю при приеме на работу в область управления проектами наличие сертификации или обучения по управлению проектами, как обязательное условие? Всегда. Редко. Никогда.

Раздел 3. Определение важных компетенций: Существует множество различных систем и стандартов по управлению проектами. Бесспорным является необходимость знать стандарты, программное обеспечение, владеть профессиональными компетенциями. Однако, учитывая, что проектный менеджер зачастую бывает интегратором различных технических, экономических и социальных решений, в конечном счете, все замыкается на

человеке, как субъекте и объекте управления и от личностных компетенций менеджера во многом зависит непосредственный успех или неудача конкретного проекта.

Данный раздел призван выявить, какие компетенции, на ваш взгляд, являются определяющими успех руководителя проектов. Вы должны выбрать шесть наиболее важных на ваш взгляд личностных компетенций для современного проектного менеджера.

Название компетенций:

- Приверженность ценностям, нормам и стандартам компании.
- Деловая этика.
- Ориентация на команду и командная работа.
- Инициативность, активная жизненная позиция.
- Ориентация на результат.
- Мотивация к достижениям.
- Стремление к действию.
- Ориентация на клиента (в том числе внутреннего).
- Глубокое знание своего продукта, услуг, сегмента рынка.
- Личная эффективность.
- Организация рабочего времени.
- Открытое и конструктивное общение.
- Инициатива.
- Ориентация на качество.
- Умение ставить цели.
- Креативность.
- Эффективная коммуникация.
- Знание компании во всем ее многообразии.
- Открытость новому.
- Эффективное обучение и поиск информации.
- Дисциплинированность.
- Лояльность к работодателю и заказчику.

- Мобильность.
- Честность и доверие.
- Навыки межличностных отношений.
- Настойчивость.
- Творческие способности.
- Юмор.
- Интеллектуальный потенциал.
- Стремление к развитию и самосовершенствованию.
- Упорство и настойчивость.
- Стратегическое мышление.
- Системное мышление и анализ информации.
- Командное лидерство.
- Планирование деятельности и распределение ресурсов.
- Управленческая самостоятельность.
- Навыки ведения сложных переговоров.
- Организация и поддержание деловых отношений.
- Внедрение изменений.
- Делегирование.
- Знание компьютерных технологий.
- Качество работы.
- Финансовая грамотность и составление отчетности.
- Деловая переписка и основы законодательства.
- Анализ конкурентной среды.
- Самостоятельность в принятии решений.
- Управление конфликтами и проблемами.
- Ответственность.
- Наставничество.
- Стрессоустойчивость.
- Планирование, организация, контроль и оценка работы.
- Мотивация подчиненных.

- Своевременное принятие решений.
- Эффективная работа в условиях неопределенности.
- Информирование.
- Понимание людей (поведенческая психология).
- Кризисное управление (непопулярные решения).

Раздел 4. Общая информация.

Являетесь ли вы сертифицированным менеджером по управлению проектами? Если да, отметьте, пожалуйста, систему, по которой вы прошли сертификацию.

- Сертификация IPMA.
- Сертификация PMI.
- Сертификация P2M.
- Сертификация Prince2.
- Сертификация ПМ-Стандарт.
- Сертификация отсутствует.
- Другой сертификат.

Проходили ли вы обучение: тренинги, повышение квалификации или имеете другое образование в сфере управления проектами?

- Обучение по PMI.
- Обучение по стандарту IPMA.
- Обучение по стандарту P2M.
- Обучение по стандарту Prince2.
- Обучение по другим стандартам.
- Имею переподготовку // высшее образование по управлению проектами.

Какова численность организации, в которой вы работаете?

- До 50 человек.
- До 100 человек;
- До 500 человек;
- До 1000 человек;
- Более 1 000 человек.

Укажите, пожалуйста, сектор экономики//отрасль в которых работает ваша организация.

- Строительство.
- ИТ-индустрия.
- Сфера услуг.
- Финансовый сектор.
- Топливо-Энергетический комплекс (включая добычу сырья).
- Наука и образование.
- Консалтинг.
- Сельское хозяйство.
- Промышленность (все направления: ОПК, Машиностроение, Металлургия и другое).
- Связь и телеком.
- Инновации и стартапы.
- Торговля.
- Транспорт.
- Малое предпринимательство.

Ваша организация имеет, следующую организационную структуру:

- Иерархическая (линейно-функциональная).
- Матричная.
- Проектная.

В Вашей организации офис управления проектами выполняет функции (выбрать нужные):

- Инициации проектов.
- Отбора проектов.
- Планирования проектов.
- Исполнения проектов.
- Контроля за ходом исполнения проектов.
- Сбора уроков извлеченных по реализации проектов.
- Обучения руководителей проектов.

- Выполняет конкретный проект.
- Офиса управления проектами нет.

В Вашей организации используется информационная система для управления проектами:

- Microsoft Project.
- Primavera.
- Spider.
- SAP.

Укажите, пожалуйста, какое количество специалистов различного профиля, как правило, задействовано в ваших проектах (например: инженеры, экономисты, юристы, программисты):

- До 5.
- До 10.
- До 20.
- До 50.
- До 100.

Укажите, пожалуйста, какое количество специалистов из различных секторов экономики было задействовано в вашем последнем проекте.

- 1-2.
- 3 – 5.
- До 10.
- Более 10.

Укажите, пожалуйста, приблизительную долю проектов с вашим участием, которые были отложены или отменены. От 10 до 100%.

В какой роли, как правило, вы выступаете в проектной команде в последние три года:

- Заказчик.
- Куратор.
- Менеджер.

- Эксперт.
- Исполнитель.

В опросе приняли участие руководители проектов компании, представленные в Таблице 5.

Таблица 5 – Руководители проектов группы компаний WIN Corp

ФИО	Направление деятельности	Сертификация
Кизеев Вениамин	Директор ГК WIN Corp	Сертифицированный управляющий проектами, IPMA_Level B
Балыбина Светлана	Руководитель проектов молодежного предпринимательства (организация мероприятий)	-
Смоялкова Светлана	Финансовый директор «WIN бизнес решения»	Сертифицированный специалист, IPMA_Level D
Подрезова Полина	Руководитель направления «НТИ»	Сертифицированный специалист, IPMA_Level D
Ваняшина Елена	Руководитель проектов направления «НТИ» и «Комплексные бизнес решения»	-
Сидоренко Анастасия	Руководитель направления «КБР»	-
Бюллер Александра	Руководитель направления «Интернет маркетинг»	-
Наталья Абабий	Руководитель направления «Еда»	-

Ряд сотрудников приняли участие в опросе анонимно, поэтому их ответы не прилагаются к отчету, но учитываются при подведении результатов. Вопросы анкеты и ответы респондентов представлены в Приложении 2.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- В ходе реализации проекта требования заказчиков, как правило, неоднократно меняются, что приводит к недостижению целей проекта и критериев успешности.
- При выполнении проекта руководитель получает не всегда достаточное количество ресурсов. В связи с этим время от времени возникают конфликты между сотрудниками.
- При достижении нескольких целей в проекте они могут не пересекаться, а иногда даже быть противоположными друг-другу, что мешает качественной реализации проекта. Иногда цели в проекте не реализуются совсем, в таком случае это происходит из-за нечетких требований Заказчика и плохого планирования в проекте.
- При работе с заказчиками руководители проектов только примерно представляют себе цели и желания заказчиков.
- При реализации проекта, как правило, ставятся заведомо заниженные сроки, несмотря на то, что руководитель проекта проводят все необходимые расчеты и собирают максимальное количество данных по проекту. Из-за этого страдает качество реализации проекта.
- Иногда случается, что проекты не вписываются в ранее планируемый бюджет, как правило, это связано с неквалифицированными расчетами или с использованием неверных данных.
- Выявлено, что при реализации проектов редко проводится анализ рисков.

В Таблице 6 представлен список наиболее важных компетенций, которыми по мнению опрашиваемых должен обладать проектный менеджер компании.

Таблица 6 – Перечень необходимых компетенции проектных менеджеров группы компаний WIN Corp

Компетенция	Количество выборов
Ориентация на результат	4
Планирование деятельности и распределение ресурсов	3
Ориентация на команду и командная работа	2
Эффективная коммуникация	2
Личная эффективность	2

Далее представлен перечень компетенций, которые были выбраны всего одним из участников анкетирования: стратегическое мышление, эффективная работа в условиях неопределенности, стремление к действию, ориентация на клиента, открытое и конструктивное общение, навыки межличностных отношений, системное мышление и анализ информации, ответственность, умение ставить цели, мобильность, делегирование.

В результате анализа лестницы роста ГК WIN Corp и проведения исследования по определению уровня компетенций проектных менеджеров компании можно сопоставить выявленные компетенции в соответствии с соответствующим уровнем лестницы роста (компетенция распределены по согласованию с HR компании). Важно отметить, что один и тот же критерий (например, личная эффективность) необходим сотруднику на разных уровнях лестницы роста в разной пропорции. Например, на уровне стажера личная эффективность необходима сотруднику на 10%, партнеру необходимо обладать личной эффективностью на остальные 90%. В таблице 7 представлен перечень компетенций в соответствии с уровнем развития сотрудника.

Таблица 7 – Компетенции сотрудников ГК WIN Corp

Уровни лестницы роста	Соответствующие компетенции	% соотношение
Стажер	Личная эффективность	10
	Стремление к действию	20
	Мобильность	10
Администратор	Ориентация на результат	20
	Стремление к действию	20
	Личная эффективность	20
	Мобильность	20
	Ориентация на команду и командная работа	20
	Эффективная работа в условиях неопределенности	20
	Планирование деятельности и распределение ресурсов	20
	Умение ставить цели	30
Управленец	Планирование деятельности и распределение ресурсов	40
	Стремление к действию	30
	Мобильность	35
	Личная эффективность	30
	Ориентация на результат	30
	Ориентация на команду и командная работа	40
	Открытое и конструктивное общение	50
	Эффективная работа в условиях неопределенности	40
	Умение ставить цели	40

Продолжение таблицы 7		
Уровни лестницы роста	Соответствующие компетенции	% соотношение
Управленец	Эффективная коммуникация	30
	Стратегическое мышление	30
Партнер	Делегирование	
	Стремление к действию	30
	Личная эффективность	40
	Мобильность	35
	Ориентация на результат	50
	Ориентация на команду и командная работа	40
	Эффективная работа в условиях неопределенности	40
	Открытое и конструктивное общение	50
	Планирование деятельности и распределение ресурсов	40
	Умение ставить цели	40
	Эффективная коммуникация	70
	Стратегическое мышление	70

В представленной выше таблице приведены личностные и профессиональные качества руководителей проектов ГК WIN Corp, которые необходимо развивать. Для разработки результативной программы было принято решение развивать только профессиональные компетенции сотрудников, такие как умение делегировать, работать в команде и другие, и не развивать в сотрудниках такие качества как личная эффективность и мобильность, потому что эти качества трудно поддаются развитию, формируются в личности самостоятельно.

Глава 3. Программа развития личностных компетенций проектных менеджеров ГК WIN Corp

3.1 Описание программы развития личностных компетенций проектных менеджеров ГК WIN Corp

Программа развития проектных менеджеров группы компаний WIN Corp разработана с целью профессионального развития руководителей проектов за счет развития их компетенций. На пути к достижению поставленной цели будут решены следующие задачи:

- Улучшение эмоционального состояния сотрудников компании, что поспособствует созданию в офисе благоприятной атмосферы для эффективной работы.
- Формирование у руководителей проектов навыков и качеств, необходимых им для эффективной работы.
- Увеличение интереса сотрудников к развитию самих себя.

В первую очередь сотрудники должны разделять основные ценности компании – честность, обменоспособность, проактивность, оптимальность и амбициозность. Рассмотрим каждую из них более подробно.

Честность: своевременная и полная обратная связь по критичным ситуациям в проекте, а также адекватное отношение к себе, к своему проекту, результатам своей работы. Способность получить честную обратную связь о себе и проделанной работе.

Обменоспособность: формирование культуры 3Д: дружить, доверять, договариваться. Например, обмен статьями, видео, интересными книгами с коллегами, а также совместная реализация взаимовыгодных проектов с партнерами и клиентами после мероприятий группы компаний. Желание бескорыстно, открыто делиться мыслями, знаниями и связями, но при этом не быть наивным. Умение переопыляться идеями, работать в команде, создавать и поддерживать полезные связи, быть открытым новому.

Проактивность: проявление инициативы. В группе компаний WIN Corp развита командная работа. Каждый в команде отвечает за результат всего проекта. И если появилась новая задача/проблема в проекте – необходимо каждому поспособствовать ее устранению. Когда в парной игре мяч летит посередине, должны дернуться оба игрока, а не наблюдать как мяч падает на их поле). Проактивность также проявляется в способности брать ответственность за свои слова и действия, постоянном саморазвитии и ориентации на результат.

Амбициозность: группа компаний WIN Corp регулярно растет не на проценты, а в разы. Быть амбициозным подразумевает мечтать по-крупному, ставить перед собой глобальные цели. Быть настойчивым, добиваться успеха.

Оптимальность: необходимое и достаточное количество ресурсов для достижения цели.

Все сотрудники компании соответствуют этим ценностям. Развивать их очень сложно, потому что личные качества сотрудника, которые он сможет изменить только при самостоятельной работе над ними, поэтому сотрудники, которые не обладают ими, не принимаются на работу.

После того, как сотрудник компании стал стажером, у него есть возможность расти по лестнице роста (стажер – администратор – управленец – партнер). Алгоритм развития представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Алгоритм развития руководителей проектов ГК WIN Corp

Уровень	Компетенции	Критерии	Действия
Стажер	Целеполагание Тайм-менеджмент	Сдал внутренний экзамен по правилам работы в ГК	Чтение литературы (1 книга в неделю) Просмотр видео и фильмов (1 фильм в неделю, 1 видео в день) Регулярные встречи с наставником (1 раз в неделю, первые 3 месяца работы стажера)
Администратор	Ориентация на команду и командная работа Планирование деятельности и распределение ресурсов	Исполнял задачи на стажировке в срок и без косяков (оценку дает его руководитель)	Чтение литературы (1 книга в 2 недели) Просмотр видео и фильмов (1 фильм в неделю, 1 видео в день) Изучение внутреннего стандарта по управлению проектами ГК WIN Corp Регулярные встречи с наставником (1 раз в 2 недели)
Управленец	Планирование деятельности и распределение ресурсов Ориентация на клиента Делегирование	Количество сотрудников в подчинении: не менее 5 Как администратор должен успешно выполнить проект более 500 т.р. под кураторством партнера (либо сумма бюджета одновременных проектов)	Прохождение курса по планированию и распределению ресурсов Участие в акселерационной программе Scale Up
Партнер	Эффективная коммуникация Стратегическое мышление	Количество сотрудников в подчинении: не менее 10, не менее 2 уровней подчинения Количество успешных проектов - 5 проектов от 500 т.р. до 2 млн.р. Как Управленец должен успешно выполнить проект более 2 млн. руб. под кураторством партнера	Посещение мастер-классов федеральных и международных экспертов (2 раза в год) Участие в мероприятиях направления «Сообщество» (1 раз в квартал)

Подробнее алгоритм развития сотрудников компании WIN Corp представлен в следующих разделах.

3.2 Программа развития руководителя проекта от стажера до администратора

На этапе стажировки в группе компаний WIN Corp основной задачей сотрудника является влиться в текущую деятельность, понять структуру работы компании (в связи с тем, что у компании много направлений деятельности, и она динамично развивается новый сотрудник не сразу видит полную орг. структуру компании). Основным критерием отбора для перехода на следующий уровень является сдача внутреннего экзамена по правилам работе в ГК. Изначально, когда вводился этот критерий отбора, компания была гораздо меньше чем сейчас, поэтому все сотрудники обладали единым пониманием правил работы в компании. Однако, сегодня количество новых сотрудников растет и загрузка их руководителей очень высока, соответственно не все правила изначально доносятся до стажера, а в дальнейшем не вся работа стажера ведется по правилам, что осложняет возможность сдачи экзамена и временами приносит некоторый дискомфорт в работу других сотрудников. Например, ошибки в гугл-календаре, куда вносится информация о встречах. Новый сотрудник, не зная правил, допускает ошибки, в следствие чего в календаре появляются пересечения по встречам. Статистика показывает, что сегодня 70% новых сотрудников сложно дается сдача экзамена по правилам работы, что усложняет переход сотрудника на должность администратора.

Для того, чтобы исправить эту ситуацию необходимо внедрить систему наставничества для стажеров компании, которая заключается в закреплении за новым сотрудником компании наставника (работающего в том же направлении, что и стажер). Формат работы наставника и наставляемого будет заключаться в регулярных встречах 1 раз в неделю вне офиса.

Цели наставничества:

- Личностное развитие стажера за счет расширения кругозора и знаний, получаемых из книг и от просмотра фильмов/видео.
- Определение целей стажера и подготовка подробного плана достижения заданных целей.
- Знакомство стажера с работой компании: орг. структура, правила работы, ценности компании.
- Решение вопросов.

Общение наставника и наставляемого должно быть открытым, доверительным и не формальным, поэтому наставники подбираются наставляемому не только исходя из направления деятельности компании, в котором будет работать стажер, а также с учетом соответствия характеров и другого.

На встречах наставник дает стажеру задания 3 видов:

- Чтение необходимой литературы для развития.

Первые 2 книги, которые необходимо прочитать стажеру – Стивен Кови «7 навыков высокоэффективных людей» и Глеб Архангельский «Тайм-драйв». Далее выбор литературы подбирается наставником с привлечением HR компании в зависимости от качеств, необходимых для развития сотрудника.

- Просмотр видео и фильмов для развития.

Первые несколько фильмов, рекомендованные для развития – «Человек, который изменил все», «Мадагаскар (про пингвинов и Новый год)», «Друзья Оушена» (далее подборка видео формируется на усмотрение наставника).

- Целеполагание с использованием инструментов управления проектами: цели по Smart, разработка календарного плана.

По истечению 3 месяцев стажировки сотрудник сдает экзамен по правилам внутренней работы в компании и переходит на следующую ступень лестницы роста.

Рассмотрим правила работы в ГК WIN Corp. Рабочий день составляет 8 рабочих часов (с 09.00 до 18.00, с ПН по ПТ). В ГК WIN Corp существует правило 00:00 – не опаздывать. Если сотрудник задерживается, то необходимо

об этом сообщить руководителю/участникам встречи. Если мероприятие стоит вне рабочего времени, и сотрудник является его участником, то он обязан быть на этом мероприятии. Суббота – день для обсуждений, проведения тренингов экспертами, обучения. Не ставим сюда серьезных совещаний и деятельности по принятию сложных решений, или разработки проектов. Воскресенье – день свободный от работы.

Основные каналы коммуникаций в группе компании:

- Электронная почта: минимум раз в день необходимо отвечать на все письма.
- Сотовый телефон: всегда должен быть с собой. Если сотрудник на встрече - может не отвечать.
- Пересылка документов в социальных сетях не приветствуется.

Расписание событий сотрудников (встречи, совещания, отсутствия, занятость и другое) отображается в Гугл-календаре. Событие Гугл-календаря содержит краткое название, фамилию присутствующих (в скобках), место, время начала и окончания. Если событие не было оговорено/согласованно, то в гугл-календаре необходимо разместить описание этого события (чтобы участники понимали, о чем, зачем и почему это событие).

При планировании времени начала события необходимо учитывать время, которое потратит сотрудник, чтобы добраться с предыдущего события. Например, если с 12.00 до 13.00 у сотрудника стоит встреча в Академгородке, то он не успеет к 13.00 телепортироваться в Кировский район.

При планировании событий на нерабочее вечернее время, на выходные (СБ, ВС) или праздничные дни необходимо согласовывать участие сотрудников не менее чем за неделю.

При планировании события для сотрудника, время которого уже занято другим событием, необходимо согласовывать перенос с тем, кто создал событие первым, а не с участником события («создатель» события указывается внутри мероприятия, в графе «Автор»). Например, если нужно поставить

встречу Кизееву, но у него уже стоит в это время лекция, поставленная Бабуриной, то необходимо связаться с Бабуриной и уточнить, можно ли лекцию перенести. Если события передвигаются внутри текущего дня, то мало изменить их в календаре - нужно еще позвонить участникам, на крайний случай - написать смс о том, что произошли изменения. Если завтра важное событие, то мало поставить его в календарь и скинуть письмо в 5 часов вечера на почту. Также необходимо позвонить участникам или скинуть смс.

Если сотруднику необходимо какие-либо документы вынести на Гугл-диск, то необходимо их размещать в общих папках Группы компаний. Для УК есть папка ГК. Для каждой БЕ есть отдельные папки (к которой имеют доступ все сотрудники БЕ). Формат названия документов с несколькими версиями – ДД ММ ГГГГ Название.

Любое отсутствие в рабочее время не по рабочим вопросам необходимо согласовать с руководителем. Любое отсутствие в рабочее время необходимо заносить в Гугл-календарь. С процедурой отпуска и больничного можно ознакомиться на Диске.

В связи с ускоренным развитием сотрудников ГК WIN Corp, в компании разработан документ с информацией об ответственных по направлениям деятельности. Эта информация представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Ответственные за направления в ГК WIN Corp.

Вопрос	Ответственный
Дизайн	Коммерческий директор WIN BD
Сайт	Коммерческий директор WIN BD
Развитие (личное, профессиональное)	Непосредственный руководитель
Оформление документов	Офис-менеджер
С кем поехать попутчиком	РП
Контакты сотрудника ГК	Гугл диск
Данные на людей (сканы паспорта, ИНН, пенсионного)	Гугл диск

В группе компании разработаны принципы документооборота: Подписание документов осуществляется только директором бизнес единицы. Оплаты счетов осуществляются только через директора. Счета оплачиваются только в рамках ранее утвержденной сметы.

Оплата наличными может быть выполнена в двух форматах: запрос необходимой суммы за 2 дня и закупка из собственных средств с последующим возмещением по факту по подтверждающим документам. Выдаются и возмещаются суммы в рамках ранее утвержденной сметы. Задачи и ответственные по документообороту представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Документооборот ГК WIN Corp

Задача	Ответственный
Подготовка шаблона договора	РП
Запрос реквизитов от клиентов, внесение реквизитов в договор	КМ/ РП
Проверка договора	Бухгалтер и директор
Присвоение номера	Бухгалтер
Внесение договора в реестр	Бухгалтер
Подписание договора с нашей стороны	Бухгалтер
Подписание договора с клиентом	КМ/ РП
Контроль возврата оригинала договора в организацию	Бухгалтер (исполнитель – РП/ КМ)
Выкладка скана в Битрикс (по несборным проектам)	Бухгалтер
Выставление и подписание счета	Бухгалтер

Продолжение таблицы 10	
Задача	Ответственный
Внесение номера счета в реестр	Бухгалтер
Составление акта и подписание акта с нашей стороны	Бухгалтер
Внесение номера акта в реестр	Бухгалтер
Подписание акта с клиентом	КМ/ РП
Контроль возврата оригинала акта в организацию	Бухгалтер (исполнитель – РП/ КМ)
Контроль оплаты (столбец Оплачено)	Директор

В группе компаний принят стиль одежды либо bussines casual, либо официально-деловой. Надо понимать, что ГК – компания динамично развивающаяся: часто приезжают гости делового мира. Даже если у сотрудника сегодня нет важных встреч, в офис могут прийти важные гости, или встреча не появится.

3.3 Программа развития руководителя проекта от администратора до управленца

После перехода стажера компании на следующую ступень лестницы роста: Администратор сотрудник сталкивается с новыми сложностями. Ему на реализацию дается проект (бюджетом от 150 тыс. рублей), который необходимо успешно реализовать. Проблемы, которые возникают у сотрудников на этом этапе представлены ниже:

- Необходимо быть лидером.
- Нужно уметь работать в команде.
- Нужно уметь вести финансы проекта (привести проект к прибыли).

- Нужно уметь планировать и правильно распределять ресурсы.

Для того, чтобы поспособствовать ускоренному развитию сотрудника на этом этапе необходимо действовать по следующему алгоритму:

На этом этапе за сотрудником также закрепляется наставник. Это может быть не тот человек, который работал со стажером. Сотрудник не обязательно должен быть из направления деятельности администратора, самое главное, чтобы они подходили друг-другу по характеру и нашли общий язык при личном общении. Наставнику необходимо регулярно встречаться с сотрудником (1 раз в 2 недели) в неформальной обстановке. Цели встречи наставника и наставляемого на этом этапе:

- Анализ и при необходимости корректировка внутреннего настроя руководителя проекта на работу.
- Обсуждение и решение проблем в проекте.
- Формирование целей и планирование способов их достижения.

Наставник продолжает рекомендовать наставляемому необходимую для прочтения литературу, а также делится фильмами/видеороликами и статьями, с которыми сотруднику будет полезно ознакомиться, после прочтения/просмотра необходимо провести анализ прочитанного/просмотренного, выписать важные моменты, обсудить интересное. Рекомендованного списка литературы к прочтению нет, книги и фильмы выбираются наставником самостоятельно или по согласованию с HR компании. Сотруднику необходимо читать минимум 1 книгу в 2 недели, смотреть 1 фильм в неделю и 1 полезное видео ежедневно.

Помимо регулярных встреч с наставником сотрудник встречается с коллегами по работе (другими руководителями проектов компании) 1 раз в 3 недели для передачи друг-другу полученных знаний, опыта, извлеченных уроков. На встрече сотрудники рассказывают друг другу о реализованных проектах за это время, возникающих проблемах и способах их решения, успешных кейсах и другом.

Для того, чтобы успешно реализовать 5 проектов и перейти на следующую стадию развития, сотруднику необходимо также ознакомиться с внутренним стандартом по управлению проектами ГК WIN Corp. Этот стандарт поможет ответить на многие вопросы новоиспеченного руководителя проектов. В нем представлены шаги, которые необходимо выполнить руководителю проекта в зависимости от стадии, на которой он находится (инициация, планирование, выполнение, завершение), а также ряд документов, которые упростят работу руководителя в проекте, например, устав проекта – это документ, который разрабатывается на стадии инициации для определения основных параметров проекта: цели проекта, критерии успешности, бюджет, стейкхолдеры и другое. Устав проекта включает в себя следующие блоки:

- Предпосылки - менее формализованные мотивы, внутренние задачи, которые привели к проекту.
- Краткое описание проекта представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Устав проекта

Критерии	Показатели
Название проекта	
Прототип (для новых направлений и БЕ)	
Тип проекта	
Цель проекта	
Критерии успешности	
Руководитель проекта	
Команда проекта	

Продолжение таблицы 11	
Критерии	Показатели
Ключевые показатели проекта Показатели, по которым отслеживаем выполнение проекта в течение всего срока реализации	- фин показатели по фин системе ГК - вехи - средний чек - поток - конверсия - сроки (вехи) - кол-во проданных участников - кол-во партнёров-по продажам (взявших определённый объём) - кол-во публикаций в СМИ - кол-во информ партнёров - кол-во входящего потока (сайт, письмо, звонок) - процент проработки базы личных встреч (сколько приглашений ЦА сделано к сколько надо по плану)

Цель проекта должна соответствовать SMART-тесту, а значит быть конкретной, измеримой, достижимой, согласованной с целями организации и ограниченной по времени.

Критерии успешности – измеримые показатели по проекту, при выполнении которых проект будет считаться успешно выполненным.

– Основные стейкхолдеры проекта заполняются в следующем формате:
 ФИО/организация, что может дать проекту, что может получить от проекта.

Стейкхолдер – физическое лицо или организация, которые влияют на проект, либо проект влияет на них (влияние бывает положительное и отрицательное).

- Анализ ресурсов – ресурсы, которые уже есть или легко достижимо, для реализации проекта. Анализ ресурсов представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ ресурсов

Тип ресурса	Есть	Легко достижим	Трудно достижим и очень нужен
Знаниевый			
Материальный			
Инфраструктурный			
Связиновый			
Человеческий			
Клиентский			
Временной			

- Аналогичный прошлый опыт заполняется в следующем формате: название проекта, извлеченные уроки, ссылка на извлеченные уроки на гугл диске.
- WBS проекта - структурная декомпозиция работ представлена в таблице 13.

Таблица 13 – WBS проекта

Проект		
Блок 1	Блок 2	Блок 3
Работа 1.1	Работа 2.1	
Работа 1.2	Работа 2.2	
	Работа 2.3	

- OBS проекта (организационная структура проекта, указывается без ролей, т.к. они уже определены в первом блоке Устава).

Организационная структура проекта представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Организационная структура проекта

ФИО (единое ответственное лицо)		
ФИО (руководитель проекта)		
Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3
	Сотрудник 4	
	Сотрудник 5	

- Вехи проекта и диаграмма Ганта - основные контрольные точки по проекту. Заполняются в таблице в следующем формате: Веха, срок выполнения, неделя 1, неделя 2, неделя 3, неделя 4 и другие.
- План коммуникаций представлен в таблице 15.

Таблица 15 – План коммуникаций

Заинтересованная сторона	Периодичность коммуникации	Способ коммуникации	Участники	Тип информации	Дата
Команда проекта	Стартовое собрание	Собрание	Команда проекта	Устав проекта Задачи по проекту	указать
Заказчик			Заказчик ЕОЛ		

Канал коммуникаций дает понять какие каналы коммуникаций используются в проекте и каким образом сохраняется общее информационное

поле среди всей команды. Необходимо указать конкретные даты (при наличии) и внести их в календарь, чтобы задействованные лица могли планировать время. В формах уже указаны типовые данные.

- Каналы коммуникаций, используемые в проекте, представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Каналы коммуникации

Канал	Кто использует	Тип информации для передачи
Гугл диск и документы	Команда проекта Заказчик (при необходимости)	Совместные/ быстро меняющиеся документы
Телефон	Команда проекта Заказчик	Срочные задачи/ изменения
Почта		
Скайп		
Очные встречи		

- Смета проекта представлена в таблице 17.

Таблица 17 – смета проекта.

Приход (руб.)	
Прибыль по проекту (руб.)	
Маржинальность (%)	
Проверка (руб.)	

Все руководители проектов группы компаний, которые находятся на уровне администратора по Лестнице роста должны перед переходом на следующий уровень сдать экзамен по Управлению проектами, в который входит заполнение Устава проекта, а также другие блоки управления проектами.

3.4 Программа развития руководителя проекта от управленца до партнера

При переходе в должность управленца компании руководителю проекта получает возможность реализовывать более крупные и интересные проекты. Для этого ему необходимо развитие уже полученных ранее навыков. А также получение новых, таких как делегирование.

На этом этапе сотруднику уже не требуется наставник в компании, он достаточно вырос для того, чтобы самостоятельно заниматься своим развитием. Однако необходимо вокруг себя иметь определенное сообщество, которое будет способствовать развитию. Для этого управленцам компании рекомендуется пройти обучение по акселерационной программе Scale Up.

Цель акселерационной программы Scale Up: содействие развитию предпринимательства через передачу методики развития системы предпринимательства, основанной на международной практике, и содействие быстрому росту существующих предприятий региона. Попадая в программу, сотрудник окунается в определенное сообщество, состоящее из других слушателей, наставников, тренеров и экспертов, а также регулярно участвует в череде мероприятий, таких как бизнес-завтраки, мастер-классы от экспертов, встречи с наставниками (специально подобранными), которые способствуют разностороннему развитию личности.

Существует три направления деятельности акселерационной программы, за счет которых происходит развитие личности:

- Обучение предпринимателей.

Использование специально разработанной методики подготовки предпринимателей, которые проводят обучение, включая приглашение предпринимателей для обсуждения практических кейсов.

- Предпринимательские группы.

Несколько мини-конференций, на которых собираются вместе предприниматели растущих компаний, профессиональные поставщики услуг и инвесторы для обмена опытом и информацией, которые необходимы для развития предприятия.

- Наставничество.

Закрепление на индивидуальной основе за менее опытным предпринимателем более опытного, добровольно помогающего наставляемому развивать его бизнес.

Параллельно с прохождением акселерационной программы сотруднику рекомендуется пройти курс, разработанный экспертами ГК WIN Corp по планированию и делегированию деятельности.

Цель программы: формирование и развитие у слушателей, с учетом их текущего и перспективного управленческого уровня, компетенции «Умение обеспечить результат» через развитие знаний и навыков в области постановки задач, делегирования полномочий и мотивации подчиненных.

В теоретическом блоке участники узнают:

- Правила постановки задач.
- Основы делегирования.
- Делегирование полномочий и мотивация подчиненных.
- Персональный подход при делегировании полномочий.

По итогам обучения участники получают практику:

- Постановки задач с установленными сроками и требованиями к качеству результата.
- Определения задач, которые могут быть эффективно делегированы.
- Эффективной передачи полномочий (поддержка сотрудников,

выстраивание коммуникаций.

- Привлечение руководства, стимулирование сотрудничества).
- Выбора подходящих кандидатов для выполнения задач.
- Контроля качества выполнения задач.
- Решения проблем, возникающих при делегировании.

Теоретическая подготовка курса включает в себя изучение следующих тем:

- Основы делегирования.

Изучив курс, участники узнают, что необходимо для подготовки и применения делегирования в работе, а также, как удостовериться, что и вы, и ваши подчиненные эффективно справляются с поставленными задачами.

- Делегирование полномочий.

В этом курсе участники узнают, как делегировать полномочия своим сотрудникам, предоставив им свободу выбора и развивая их компетентность. Этот курс также поможет сотрудникам усовершенствовать их навыки межличностных отношений. Участники осознают важность развития общих целей и интегративных решений для создания взаимоотношений, построенных на доверии, а также узнают, как руководитель может стимулировать навыки критического мышления у команды проекта и как помочь людям ставить под сомнение их предположения.

- Персональный подход при делегировании.

Этот курс поможет руководителю проекта найти наиболее эффективные способы делегирования задач. Он узнает, как использовать персональный подход, поручая задания своим подчиненным, и поддерживать сотрудничество со всем коллективом. Участники научатся справляться с проблемами, которые могут возникнуть в процессе делегирования, и, тем самым, усовершенствуют свои навыки руководителя.

В результате прохождения двух курсов обучения (делегирование и акселерационная программа) сотрудник получит необходимые навыки и

профессиональные компетенции, которые способствуют успешной реализации 5 проектов бюджетом от 500 тысяч до 2 миллионов рублей, а также реализации одного проекта бюджетом более 2 миллионов рублей. По итогу реализации вышеперечисленных проектов сотрудник переходит на следующую стадию и становится партнером компании.

3.5. Программа развития партнеров компании

Когда сотрудник компании становится партнером, ему необходимо не только реализовывать проекты в качестве руководителя или единого ответственного лица, ему нужно взять под свое руководство одно из направлений деятельности компании.

На этом этапе лестницы роста сотрудникам для развития необходимо два вида деятельности:

- Участие во внутренних мероприятиях ГК WIN Corp с целью получения новой энергии, знакомства с интересными и полезными людьми для получения нового опыта, идей и другого.
- Участие во внешних мероприятиях для получения новых знаний. Это мероприятия федерального уровня с участием известных экспертов в разных направлениях деятельности, например, базовые стратегии, спикером которых является Макшанов Сергей Иванович или Константинов Геннадий Николаевич, который рассказывает о развитии стратегического мышления.

Периодичность таких курсов необходима 1 раз в 3 – 4 месяца для того, чтобы мышление партнеров компании не зашоривалось, всегда были свежие мысли в голове и энергия для вдохновения не только себя, но и сотрудников своего направления.

Необходимые мероприятия для посещения партнерами ГК WIN Corp:

- Деловой Форум «Сто успешных романтиков».

Форум — это встреча 100 амбициозных и проактивных участников, которые ежедневно меняют мир к лучшему. В течение двух дней участники делятся полученным опытом, вдохновляются от реальных примеров созидания и договариваются о новых партнерствах для реализации самых смелых проектов.

- Сибирский форум.

Цель Сибирского форума — развитие предпринимательства в Сибири за счет встречи и обмена знаниями между представителями федеральных компаний (которые обладают уникальными знаниями и технологиями) и представителями предпринимательских сообществ Сибири, которые в дальнейшем донесут эти знания до своего сообщества.

- Умный отдых.

Активный отдых и непринужденное доверительное общение, в результате которого появляются договоренности о новых совместных проектах и партнерствах.

- Семинар-практикум "Стратегическое управление в условиях изменений".

Программа для высших руководителей компании, призванная повысить уровень устойчивости и конкурентоспособности компаний-участников за счет перехода к стратегическому управлению бизнесу и формирования единого понимания целей развития Компании у руководителей.

Ежегодно необходимо определять перечень необходимых мероприятий для посещения партнерами программы во время стратегической сессии (2 раза в год).

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗНМ5А	Т.А. Пырьева

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	27.04.05 Инноватика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)
- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)
- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)

Рабочим местом компании является офис в одном из зданий центра города Томска. На предприятии используется только офисное оборудование (мебель), а также офисная техника. В связи с этим компания не оказывает вредных проявления факторов производственной среды. В компании работает около 30 сотрудников, поэтому чрезвычайные ситуации технического, стихийного, экологического и социального характера маловероятны.

2. Список законодательных и нормативных документов по теме

Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- системы социальных гарантий организации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Программа корпоративной социальной ответственности в компании не разработана, но несмотря на это некоторые проекты, которые можно отнести к КСО, реализуются. Корпоративная культура в организации развита хорошо. Это проявляется в регулярном совместном отдыхе сотрудников компании, в активном участии в различных акциях, в ценностях компании. Для сотрудников регулярно разрабатываются программы развития, а также есть возможность командировок с целью повышения квалификации. В связи с тем, что средний возраст сотрудников компании 25 лет, вопросы социальных гарантий и помощи в критических ситуациях не востребованы.

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- содействие охране окружающей среды;

В компании ведется работа в направлении социальной ответственности, например,

- взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	корпоративная благотворительность, выпуск качественного товара, активное взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Правовые вопросы социальной ответственности, такие как анализ правовых норм трудового законодательства, анализ внутренних нормативных документов и регламентов, в компании не затрагиваются.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	В разделе КСО представлены 2 таблицы для наглядного представления стейкхолдеров и проектов корпоративной социальной ответственности

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Н.В. Черепанова	к.фил.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Пырьева Татьяна Андреевна		

Глава 4. Корпоративная социальная ответственность ГК WIN Corp

Согласно руководству по социальной ответственности, разработанному в рамках международного стандарта Международной организации по стандартизации (ISO) 26000, социальная ответственность – это ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения.

Социальная ответственность применима ко всем организациям, осуществляется на всех уровнях принятия управленческих решений и способствует развитию компании.

Стоит отметить, что организация политики социальной ответственности в крупных компаниях, таких как РЖД, отличается от динамично развивающихся, но маленьких предприятий, таких как группа компаний WIN Corp.

Группа компаний WIN Corp – инвестиционно – управляющая группа компаний, которая включает в себя разные направления деятельности, такие как управление проектами, интернет маркетинг, комплексные бизнес решения, общественное питание и другое. Количество сотрудников компании насчитывает 30 человек. Предприятие было образовано в 2011 году, и его миссией является Распространение бизнес-практик для развития проактивных людей и их сообществ.

На примере изучаемого объекта в рамках исследования магистерской диссертации – Группы компаний WIN Corp – будет рассмотрено осуществление корпоративной социальной ответственности в деятельности предприятия. На данный момент программа корпоративной социальной

ответственности не реализуется в компании, поэтому предлагается подготовить проект программы корпоративной социальной ответственности.

Первым этапом было формирование целей и задач программы КСО ГК WIN Corp.

Цель: улучшение качества жизнедеятельности сотрудников для достижения повышения конкурентоспособности и формирования человеческого и ресурсного потенциалов.

Задачи:

1. Развитие сотрудников с целью обеспечения социально-экономического прогресса страны.
2. Развитие корпоративных социальных программ, обеспечивающих сотрудников и членов их семей дополнительными возможностями оздоровления, занятий физкультурой и спортом, культурного досуга.
3. Создание социально-бытовых и производственных условий, соответствующих современным нормам.
4. Осуществление природоохранных мероприятий, обеспечивающих оздоровление территорий.
5. Обеспечение взаимодействия с органами федеральной, региональной и местной власти для создания благоприятных условий социально-экономического развития региона и защиты интересов сотрудников и клиентов.
6. Развитие сотрудничества с благотворительными организациями региона.

На основании деятельности группы компаний WIN Corp можно выделить следующих стейкхолдеров (Таблица 1):

Таблица1 – Стейкхолдеры программы КСО

Стейкхолдер	Влияние компании
Волонтеры и стажеры компании	Обеспечение всевозможными ресурсами для развития и роста с целью социально-экономического прогресса страны (наставничество, участие в различных мероприятиях компании)

Сотрудники компании	Возможность командировок и дополнительного обучения, программы по обеспечению сотрудников личными компьютерами, возможность путешествовать (ежегодные поездки в горы), программы по улучшению офисов для комфортной работы сотрудников
Компании-партнеры	Программа наставничества для сотрудников и управленческого состава компаний-партнеров, ежемесячные мастер-классы, Реализация совместных программ по трудоустройству студентов (на практики, стажировки)
Налоговые органы	Социальные взносы организации для обеспечения своих сотрудников.
Экологические организации и фонды	Участие сотрудников компании в облагораживании территории возле офиса, участие в городских субботниках
Благотворительные фонды	Участие в различных благотворительных акциях

В целом группа компаний WIN Corp осуществляет деятельность в рамках корпоративной социальной ответственности, однако делает это без определенной цели, а потому что это соответствует основным ценностям организации.

Следующим этапом была формализация структуры программ КСО компании, в таблице 2 приведены примеры мероприятий программы.

Таблица 2 – Мероприятия программы КСО

Наименование мероприятия	Стейкхолдеры	Сроки	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Акций «Донор»	Местное население	ежегодно, 10 сентября	Увеличение числа спасенных жизней
День здоровья	Сотрудники и клиенты компании	Ежегодно, последние выходные лета	Повышение значимости внимательного отношения к своему здоровью
Проведение мастер-классов для детей из дет.домов	Дети из детских домов	Ежегодно, 15 июля	Организация досуга для младшего поколения
Проект «Хочу знать»	Сотрудники	ежемесячно	Обмен опытом и знаниями с целью увеличения профессионализма сотрудников и улучшения атмосферы в офисе
Благотворительные концерты	Сотрудники, клиенты	несколько раз год	Привлечение внимание к проблемам определенных групп населения

В целом, рассматриваемая организация осуществляет благотворительную деятельность: отвозит продукты, оставшиеся после мероприятий, в детские дома, собирает для детей из малообеспеченных семей одежду и участвует в городских субботниках.

Также в рамках программы КСО необходимо рассмотреть затраты на поставленные цели. Однако, на сегодняшний день компания не планирует выделять бюджет на корпоративную социальную ответственность, что не мешает ей реализовывать мероприятия в рамках КСО без дополнительных затрат.

В целом, на основании данных, представленных выше можно сделать следующие выводы:

- Рассматриваемые мероприятия полностью соответствуют стратегии и цели программы КСО организации. Но для достижения не всех задач выполняются и реализуются мероприятия. Необходимо более детально рассмотреть мероприятия в рамках работы с компаниями - партнерами.
- Представленные в таблице 2 примеры мероприятий программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров.
- Основными преимуществами, которые получает организация от реализации программы КСО, являются: привлечение большого количества студентов на стажировку (понимание ими уровня ответственности социальных проблем), повышение благополучия детских домов и поддержка благотворительных фондов, с которыми взаимодействует компания.

Заключение

Мир тяготеет к проектному управлению. Большинство проектов мультидисциплинарны. Причины возникновения проблем в таких проектах универсальны. Для снятия указанных рисков необходимы компетентные руководители, способные обеспечить выполнение проектов разного уровня сложности. Для этого руководитель проектов должен обладать рядом групп компетенций, такими как лидерские навыки, навыки взаимодействия с участниками проекта, навыки планирования и делегирования, навыки ведения переговоров и другие.

Для эффективной реализации проектов необходимо постоянное развитие компетенций руководителей проектов. Эта тема актуальна на сегодняшний день. Различные ассоциации по управлению проектами выявляют ключевые компетенции проектных менеджеров, однако, на сегодняшний день нет разработанной программы развития ключевых компетенций проектных менеджеров, несмотря на то, что руководители компаний заинтересованы в этом.

Развитие компетенций проектных менеджеров позволяет реализовывать проекты более успешно, достигая не только цели проекта, но и поставленные критерии успешности, а также увеличивать количество реализуемых проектов или увеличивать бюджет проектов организации.

Во время написания магистерской диссертации были изучены основные стандарты по управлению проектами, в которых говорится о ключевых компетенциях проектных менеджеров. В результате анализа стандартов были выявлены ключевые компетенции (личностные, профессиональные, коммуникативные) проектных менеджеров.

Также было проведено исследование по определению ключевых компетенций проектных менеджеров. На основании результатов данного исследования и с учетом существующей программы развития руководителей проектов группы компаний WIN Corp была разработана программа развития

ключевых компетенций проектных менеджеров на примере группы компаний WIN Corp.

Необходимо отметить, что в группе компаний WIN Corp существует лестница роста, которая позволяет руководителям проектов постепенно повышать уровень реализуемых проектов. Однако, лестница роста включает в себя количественные показатели, при достижении которых сотрудник компании переходит на новый уровень (стажер – администратор – управленец – партнер).

Во время написания магистерской диссертации на основании проведенного анализа и исследования была разработана программа развития, которая способствует достижению показателей роста руководителя проекта за счет развития личности менеджера.

Примером этого может стать следующее: для того, чтобы администратор стал управленцем, ему необходимо реализовать 5 проектов бюджетом до 150 тысяч рублей с определенным количеством сотрудников в подчинении. По статистике, этот показатель выполняется руководителем проекта за 1,5 – 2 года. Если же внедрить систему наставничества для развития администратора, то руководитель проекта сможет допускать меньше ошибок, оперативнее решать проблемы в проектах, за счет чего за 1 год успеет выполнить критерии и быстрее стать управленцем, что выгодно руководству компании.

Во время написания магистерской диссертации мною была изучена система развития сотрудников компании. И на основании уже существующей системы разработан алгоритм, который позволит за счет развития компетенций руководителей проектов ускорить рост менеджеров, что увеличит производительность компании.

Разработанная программа может быть внедрена и в другие российские компании, в которых развита проектная деятельность.

Таким образом, во время проведения исследования были выполнены все поставленные задачи и достигнута конечная цель.

Проведенное в диссертационной работе исследование ключевых компетенций руководителей проектов позволило получить следующие научные и практические результаты:

- Выявлены ключевые компетенции руководителей проекта, развитие которых позволит увеличить производительность компании.
- Разработана программа развития компетенций руководителей проектов ГК WIN Corp.

Список публикаций студента

1. Пырьева Т.А. Проблемы и перспективы развития франчайзинга в российской федерации// Электронное научно-практическое периодическое издание Экономика и социум №1(14) / Под ред. А.А. Зарайского, 2014 - С. 231-235.
2. Пырьева Т.А. Особенности маркетинга в интернете на примере российских социальных сетей // Развитие научной мысли в современном обществе: сборник статей студентов, аспирантов, молодых ученых и преподавателей / Под. ред. Сукиасян А.А. В 1-м томе. - Уфа: Изд-во Аэтерна. - 2017 - С. 51-54.
3. Пырьева Т.А. Управление проектами как инструмент достижения стратегических целей // Развитие научной мысли в современном обществе: сборник статей студентов, аспирантов, молодых ученых и преподавателей / Под. ред. Сукиасян А.А. В 1-м томе. - Уфа: Изд-во Аэтерна. - 2016 - С. 37-41.

Список используемых источников

1. Воропаева В.И. Управление проектами // ЗАО «Проектная практика» – М.: 2010. – 260 с.
2. «Менеджер проекта» звучит гордо. - Режим доступа: <http://juco.ru/library/articles/rybakov-pm-sounds-proudly> (дата обращения: 28.03.2017)
3. Ключевые компетенции менеджера по управлению проектами. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/klyuchevye-kompetencii-menedzhera-po-upravleniyu-proektami> (дата обращения: 15.04.2017)
4. Руководитель проекта. – Режим доступа: <http://www.pmphelp.net/index.php?id=142> (дата обращения: 20.04.2017)
5. Создание ключевых компетенций руководителей проектов в компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://juco.ru/library/articles/klimenko-pm-key-kompetencies> (дата обращения: 27.03.2017)
6. Стандарты в области компетенций в менеджменте. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/iso9000/qm/competence.shtml> (дата обращения: 22.04.2017)
7. Стандарты по компетенциям в области управления проектами. – Режим доступа: https://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548 (дата обращения: 16.04.2017)
8. Управление проектом на основе стандарта PMI PMBOK // Учебный курс «Project Management Institute» – М.: 2009. – 54 с.
9. Группа компаний WIN Corp [Электронный ресурс] / Общая информация о компании. – Режим доступа: <http://wincorp.ru> (дата обращения: 23.03.2017)
10. Компания WIN бизнес решения [Электронный ресурс] / Общая информация о компании. – Режим доступа: <http://winbd.ru> (дата обращения: 25.03.2017)

11. PRINCE 2 for business [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <https://www.prince2.com> (дата обращения 07.05.17).
12. Руководство к своду знаний по управлению проектами (PMBOK4). 5-е изд. - М.: 2013. — 614 с.
13. Характеристика идеального руководителя проекта. – Режим доступа: <http://www.pmtoday.ru/project-management/role/ideal-pm-specification.html> (дата обращения: 21.04.2017)
14. Управление проектами. – Режим доступа: <http://openbooks.ifmo.ru/ru/file/4444/4444.pdf> (дата обращения: 25.04.2017)
15. Навыки проведения переговоров. – Режим доступа: http://devbusiness.ru/mba/management/negot_renner.htm (дата обращения: 26.04.2017)
16. 5 лучших книг по ведению переговоров. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/master-klass/82552-5-luchshih-knig-po-vedeniyu-peregovorov> (дата обращения: 28.04.2017)
17. Как развивать стратегическое мышление. - Режим доступа: <http://www.ritaivanova.ru/articles/strategi> (дата обращения: 29.04.2017)
18. Уважение к людям. – Режим доступа: <http://www.psychology-faq.com/uvazhenie-k-lyudyam-dostoinstvo-i-odna-iz-osnov-uspeha> (дата обращения: 01.05.2017)
19. Личная эффективность. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/3721-lichnaya-effektivnos> (дата обращения: 02.05.2017)
20. Фатхудинов Р.А. Теория управления конкурентными преимуществами объектов // Управление конкурентоспособностью организаций – М.: 2012 – 78 с.

Приложение А

(обязательное)

Раздел ВКР, выполненный на английском языке

The key competencies of project managers

Part 1.3

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ5А	Т.А. Пырьева		

Консультант кафедры ИП (руководитель ВКР):

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИП	С.В. Хачин	к.т.н		

Консультант–лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Г.А. Гаспарян			

1.3 The key competencies of project managers

Global standards in the field of project competencies summarize the experience gained during the implementation of projects in various sectors, and establish requirements for the composition and level of competencies of personnel involved in project activities of the company by appointment to the role:

- Project managers.
- Programme managers project.
- Role in project offices in large projects and programmes.

The inventory of existing standards in the field of project competencies is shown in Table 1.

Table 1 – Standards in the field of project competencies

Developer	Standard
Global Alliance for Project Performance Standards	• GAPPS Performance Based Competence Standards for Project Managers • Performance Based Competency Standards for Program Managers
Australian Institute of project management	AIPM CPPD – Certified Practicing Project Director
American Institute of project management	PMI Project Management Competency Development Framework
IPMA - International Project Management Association	International Competence Baseline
SOVNET – Russian project management Association	NRC – national requirements to competence of experts
APM – Association for Project Management	The APM Body of Knowledge
Other Standards	P2M, PRINCE2

Global Alliance for Project Performance Standards

International initiative GAPPS is International Association for the development of project management Standards. The organization is engaged in the development of qualification standards for project managers (Global Performance Based Standards for Project Managers). This Standard defines two levels of competency:

- Global Level 1 (GL1) – "project Manager".
- Global Level 2 (GL2) is "Head of projects of high complexity".

The description of the requirements for the competence of managers for each level of qualifications has a hierarchical structure. In the early introduced the so-called region of competence is broad enough in content areas of professional activities in which project managers have to demonstrate the results of their work. For example, the standard defines the areas of competency as "managing relations with project stakeholders" or "development management plan" project. On the areas of competence are broken down into elements that identify key requirements and describes what one must do project Manager in this area. For example, the competence "management of stakeholder" includes four elements – within this area of work the project Manager shall:

- To create conditions to ensure that the interests of the stakeholders of the project have been identified and satisfied.
- To support the effective work of individual members and the project team as a whole.
- Manage communications with stakeholders.
- To ensure participation in the work on the project by external stakeholders.

Then take effect the performance criteria defined for each item and characterize the results of the project and to identify the achievement of a specific level of competence of the Manager. For example, for the element that requires "identifying and meeting stakeholder interests", the criteria will be the definition of the interested parties of the project, the study and documentation of their interests, taking those interests when making design decisions.

The sets of requirements for two levels of qualification project managers in the standard GAPPS are almost identical. The main difference between them relates to the level of complexity of the projects. Managers applying for certification in the second (higher) level should work with more complex projects than the managers of the first level. The complexity of the project the standard requires assessing using a special factor table Crawford Ishikura, its name indebted to two leading members of the Alliance GAPPS. The table includes a set of factors influencing the complexity of projects, and, depending on the rating of each factor allows you to appreciate the complexity of specific projects certified Manager. Such factors are, for example, consistency between the project stakeholders, their variability during project execution, financial impact on stakeholders, and the level of strategic importance of external socio-economic aspects of the project.

For both levels are determined the same five defined areas of competence, but for managers of the second level introduces an additional, sixth region, describing the requirements for the assessment and improvement of project implementation. Managers, competent in the management of more complex projects must demonstrate the ability to analyze the results of their activities, to learn derived from previous projects, lessons, and on this basis to improve management of projects.

To assess the competence of project managers on the results of their activities in accordance with the GAPPS no matter what specific management approaches, practices, tools and techniques are used. The standard describes what results should obtain the project Manager, but does not specify in what ways it will achieve these results. In fact, the standard in the evaluation of project Manager abstrahierte from techniques and theoretical knowledge in the field of project management, but requires a candidate wholly satisfactory results, that is, compliance without exception to the criteria.

Performance Based Competency Standards for Program Managers

In 2010, GAPPS developed and introduced the standard "A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers" ("the Standard of assessment of practical competence of managers").

The main part of the standard Performance Based Competency Standards for Program Managers is a detailed description of the eight areas of competence relevant to specific areas of professional activity of the head of the program of projects.

Standard parts programme managers into six groups depending on the complexity of the program, the context of its implementation and the effects to which she или он eventually directed. Each group must meet the relevant requirements for proficiency in the competencies, and the competencies are divided into key (for the role of program Manager) and extra. The competence of the head of programmes is presented in Table 2. Each competence contains two to six elements of competence, which is evaluated by criteria.

Table 2 - competence of head of programmes

Key competencies	Leadership program
	Ensuring interaction with Stakeholders
	Program execution
	The organization receiving the benefits (effects) of the program
	Support the implementation of the program
Additional competence	The management of organizational change
	Direct contract management
	Participation in joint alliances

American Institute of project management

Project Management Institute is the oldest non-profit professional Association, founded in USA in 1969, and uniting in its ranks more than 285 thousand of specialists in the field of project management from more than 170 countries. PMI is developing

standards in various areas of project management. The standards are grouped within the library standards for project management into three categories:

- Basic standards.
- Practical, framework of standards.
- Extensions to the PMI standards.

PMI Project Management Competency Development Framework (PMCDF) - Model of competences of the project Manager. The standard defines the key aspects of the competence of project managers. According to the PMCDF standard, the competence of the project Manager have the following structure:

- Knowledge in project management.
- Expertise in the knowledge areas of project management.
- The elements of competency.

The standard has a pronounced practical orientation, including contains examples of criteria to assess the presence of certain competences related to the results of activities, as well as step-by-step guidance on the application of the Model in development programmes and project managers.

International Association for project management IPMA

International Project Management Association (IPMA) was founded in 1965 in Zurich as a non-profit professional Association. Currently IPMA unites 50 national associations in project management from all continents. Russia is represented in the IPMA national project management Association SOVNET.

Basic standard IPMA project management Competence is the International Baseline that describes the requirements to the competencies necessary for project managers and project team members to manage projects, programmes and portfolio of projects.

To assess the competence a four-level system of certification IPMA is used:

- Level A – Certified projects Director.
- Level B – Certified senior project Manager.
- Level C – Certified project Manager.
- Level D – Certified project management.

In the third edition of the standard ICB 3.0, 2006 was allocated to 46 elements of competence in management of projects, programs and portfolios of projects, they were divided into three groups: technical, behavioral and contextual competence.

In Russia SOVNET has developed a standard for certification of Russian specialists – "Basis of professional knowledge and National requirements to competence of experts in project management." This standard allocates 55 elements of the competences for managing projects, programs and portfolios on the four groups of competencies:

- Objects management and contextual competence.
- The subjects of management and behavioral competence.
- Management processes and technical competence.
- General (basic) competence.

Australian Institute of project management AIPM

Australian Institute of project management AIPM is a professional membership organization dedicated to research and development of standards for project management in Australia.

AIPM is part of IPMA since 2009, and has agreed with the IPMA certification model specialists in the field of Project Director of project management consisting of three levels:

- Certified project management.
- Certified project Manager.
- Certified project Director.

Standard for the CPPD level (the highest level of competence) identifies nine key Director of projects competencies, the composition of each competence includes four elements of competence, which are detailed with the help of criteria of each item. Also, for each competence standard defines a set of indicators of performance, the scope of knowledge and skills required to demonstrate competence and evidence (specific documents completed evaluate an employee), confirming the presence of competence and compliance.

Association for Project Management (UK)

Association for Project Management Association for project management United Kingdom, which is Europe's largest independent, national organization in the field of project management. The Association includes more than 19 700 individual and 500 corporate members from the United Kingdom and other European countries.

Basic standard APM is The APM Body of Knowledge. The standard describes the 52 areas of knowledge required for successful project management. A Supplement to this standard is The APM Competence Framework the APM competence structure, which is a guide for ranking and evaluation of individual competencies.

The APM Competence Framework identifies three groups of competences – technical, behavioral and contextual and the composition and number of elements of competence:

- Technical competences: 30 elements.
- Behavioral competences: 9 elements.
- Contextual competence elements: 8 elements.

Based on groups of competencies according to the standard, are five key concepts related to the environment of the project. These concepts include:

- Project management.
- Programme management.
- Manage portfolios of projects.
- Context of the project.
- Office of project management.

Comparative analysis of the above mentioned standards for project management are presented in table 3 - Comparative analysis of standards in project management.

Criteria	Global Performance Based Standards for Project Managers	PMI Project Management Competency Development Framework	International Project Management Association	Performance Based Competency Standards for Program Managers	Certified Practicing Project Director	The APM Body of Knowledge	NRC
Levels of certification	Two levels: - Project Manager - Project Manager of high complexity	-	Four levels: - Director - Senior Manager - Manager - Specialist	-	Three levels: - Specialist - Head - Director	-	Four levels: - Director - Senior - Manager - Manager - Specialist
Structure	- Areas of competence - Key requirements - The performance criteria	- Knowledge in project management -Competence in knowledge areas of project management	-Competence in project management (46)	- Areas of competence (8) - Program - Requirements for project managers	- Core competencies (9) - Elements of the competency (4)	Competences in project management are divided into 3 groups: technical, behavioral and contextual	- Groups of competences (4) - The number of elements (55)

		- Elements of competency			- The performance criteria - Indicators of vipolnenia		
Key competencies	-	-	- Technology - Behavioral - Contextual	- Key competencies - Additional competencies	-	- Project management - Programme management; - Managing portfolios of projects; - The context of the project; - Project management office	- Management objects and contextual competence - The subjects of management and behavioural competence - Management processes and technical competence - Base competenet.

Table 3 - Comparative analysis of standards management projects

Thus, the analysis of standards on project management identified the following results:

- Competency is the demonstrated ability to apply their knowledge and skills to perform the functions of a project role.
- In different standards there are different levels of certified professionals, where experts and Directors, and managers conventional projects and projects of high complexity.
- Different standards are prescribed a different number of competencies, and they are divided in different areas: some of the standards consider the division of competences on the technological, behavioural and contextual and some on key and supplementary, however, there are a number of competencies that appear most often in all of the above standards. These competencies are presented in table 4 – Key competencies of project managers.

Table 4 - Key competencies of project managers

Name of competence	The frequency of appearance in the standards
Professional competence	
Monitoring and control of the project	15
Integration and content Management	13
Management of stakeholders	10
Human resource management	8
Communications management	7
Project planning	6
The closure of the project	6
Cost management	5
Procurement management	5
Project initiation	4

Time management	3
Change management	3
Quality management	3
Risk management	3
Behavioral competencies	
Efficiency	5
Leadership	4
Training and development	2
Negotiations	2
Professionalism	2
Conflict management	2
Ethics	2

The tables' results show that the existing standards in the field of project competencies require from the project Manager the ability to monitor the status of the project (i.e. to have relevant, complete and consistent information on project progress, problem areas, potential risks and opportunities, and key project parameters – time, cost, and implementation content), as well as the ability to interact with people involved in the project, or have an effect on him. Behavioral competence standard for any Manager, and there are world standards confirm this trend, highlighting effectiveness and leadership as the dominant competence.

Приложение Б Исследование уровня личностных компетенций современного проектного менеджера

(справочное)

Исследование по определению уровня личностных компетенций руководителей проектов ГК WIN Corp

Таблица Б.1 – Вопросы анкеты и ответы респондентов

Вопросы	Кизеев Вениамин	Балыбина Светлана	Смолякова Светлана	Подрезрва Полина
При подготовке проекта, требования Заказчиком к конечному продукту или результату описываются, как правило:	неоднократно меняются в ходе проекта	приблизительно	неоднократно меняются в ходе проекта	неоднократно меняются в ходе проекта
При выполнении проекта вы, как правило, имеете:	постоянный и критический недостаток ресурсов	все необходимые вам ресурсы	постоянный и критический недостаток ресурсов	все необходимые вам ресурсы

Если проект предполагает достижение нескольких целей или реализуется в интересах более чем одного лица, то цели такого проекта, как правило	не пересекаются друг с другом	дополняют друг друга	конфликтуют в некоторых моментах	конфликтуют в некоторых моментах
При подготовке и обсуждении проекта, при возникновении неясностей вы, как правило:	собираете совещание на котором стараетесь достичь понимания	делаете письменный запрос	собираете совещание на котором стараетесь достичь понимания	собираете совещание на котором стараетесь достичь понимания
При работе над несколькими проектами в вашей компании (команде) конфликты из-за ресурсов, как правило:	время от времени возникают	время от времени возникают	время от времени возникают	время от времени возникают

При работе с заказчиком, партнерами и подчиненными, вы как правило:	примерно представляете их цели и желания	примерно представляете их цели и желания	примерно представляете их цели и желания	точно знаете их цели и желания
При планировании ваши партнеры и коллеги, как правило, называют сроки выполнения работ:	заведомо заниженные	заведомо заниженные	заведомо заниженные	заведомо заниженные
При планировании вы всегда:	проводите все необходимые расчеты и собираете максимальное количество данных по проекту	проводите все необходимые расчеты и собираете максимальное количество данных по проекту	уделяете повышенное внимание самым ключевым деталям	проводите все необходимые расчеты и собираете максимальное количество данных по проекту
Когда вам необходимо согласовать сроки	проводите анализ и предлагаете расчётные сроки с учетом рисков	проводите анализ и предлагаете расчётные сроки с учетом рисков	исходите из сроков аналогичных проектов	стараетесь согласовать максимально комфортные сроки

выполнения работ, вы как правило:				
Если у вашего проекта срываются сроки, то, как правило, это происходит из-за (самая частая причина):	плохого планирования у заказчика	по вашей вине как менеджера	плохого планирования в проекте	плохого планирования в проекте
Если ваш проект не вписывается в ранее утвержденный бюджет, то как правило это происходит из-за (самая частая причина):	неверных исходных данных	неверных исходных данных	неверных исходных данных	неквалифицированных расчетов
Если ваш проект не достигает заявленного качества, то как правило это	слишком сжатых сроков	недостаточного понимания требований к результату	слишком сжатых сроков	недостаточного понимания требований к результату

происходит из-за (самая частая причина):				
В проекте намечаются проблемы, которые могут быть для него критичными, однако вероятность их возникновения не более 10%, в этом случае вы, как правило:	доведете информацию до заказчика	подождете как будут развиваться события и примите меры	подождете как будут развиваться события и примите меры	подождете как будут развиваться события и примите меры
Когда Вы, ваш сотрудник или коллега, в критических ситуациях, принимаете решения, выходящие за рамки их или вашей ответственности, которые приводят к	разбор причин ошибок и извлечение уроков	разбор причин ошибок и извлечение уроков	разбор причин ошибок и извлечение уроков	разбор причин ошибок и извлечение уроков

серьезным проблемам, то результатом, как правило, становится:				
Если ваш проект не достигает заявленных целей в принципе, как правило, это происходит (самая частая причина) из за:	нечетких требований	нечетких требований	непредвиденных обстоятельств	плохого планирования
В вашей компании проводится анализ рисков того или иного проекта и требуется это от сотрудников	Редко	Никогда	Редко	Редко
Формальные планы управления рисками в вашей организации	Редко	Никогда	Никогда	Редко

(в любом виде) формируются				
В вашей организации имеется возможность оперативно и напрямую сообщить высшему руководству о проблемах проекта	Всегда	Всегда	Всегда	Всегда
В вашей организации проводится политика извлечения и анализа выученных уроков по реализованным проектам	Всегда	Всегда	Всегда	Всегда
Инициатива нижестоящих менеджеров и исполнителей в вашей компании поощряется	Всегда	Всегда	Редко	Всегда

Требования к содержанию проекта (составу работы) и расстановке приоритетов принятые в организации как правило абсолютно ясны всем	Всегда	Редко	Всегда	Всегда
В организации выделяется достаточно человеческих, материальных, информационных, денежных и временных ресурсов во время работы над проектом	Редко	Редко	Всегда	Всегда
Уровень командной работы позволяет эффективно выполнять	Всегда	Всегда	Всегда	Всегда

совместную работу и распределять ресурсы, не допуская излишней борьбы за них				
При планировании мероприятий и работе в рамках расписания проекта, в организации удается удерживать работы в границах поставленных сроков и точно планировать необходимые шаги	Всегда	Редко	Всегда	Всегда
В организации, при постановке задач, контрольных точек и вех проектов, неадекватные сроки устанавливаются	Редко	Редко	Редко	Редко

Организация обеспечивает свободный доступ к любой необходимой информации по проекту, для всех заинтересованных и уполномоченных лиц	Всегда	Всегда	Всегда	Всегда
При планировании работы в организации, горизонт планирования составляет более 1 года	Всегда	Редко	Редко	Всегда
При подготовке проекта в вашей организации проводится процедура анализа требований и интересов	Всегда	Никогда	Всегда	Всегда

Заинтересованных сторон				
При назначении руководителя проекта, его полномочия и обязанности закрепляются в официальном документе	Редко	Всегда	Всегда	Никогда
Требует ли работодатель при приеме на работу в область управления проектами наличие сертификации или обучения по управлению проектами, как обязательное условие	Редко	Редко	Редко	Редко
Вы должны выбрать шесть наиболее	Ориентация на команду и	Ориентация на команду и	Ориентация на результат, Личная	Ориентация на результат, Умение

важных личностных компетенций для современного проектного менеджера	командная работа, Ориентация на результат, Эффективная коммуникация, Стратегическое мышление, Планирование деятельности и распределение ресурсов, Эффективная работа в условиях неопределенности	командная работа, Ориентация на результат, Стремление к действию, Ориентация на клиента (в том числе внутреннего), Личная эффективность, Открытое и конструктивное общение	эффективность, Навыки межличностных отношений, Системное мышление и анализ информации, Планирование деятельности и распределение ресурсов, Ответственность	ставить цели, Эффективная коммуникация, Мобильность, Планирование деятельности и распределение ресурсов, Делегирование
---	--	--	--	--

