

Повышение зрелости управления проектами на предприятии с использованием системы управления компетенциями

Алексей Арефьев

p.m.Office

Среда

Скорость устаревания и замены технологий в высокотехнологичных отраслях выше скорости внедрения ключевых компетенций.

Управленческие компетенции высшего и среднего менеджмента, в особенности в отношении управления проектами, становятся ключевыми компетенциями.

Набор ключевых компетенций меняется вместе с появлением новых проектов.

Вызов времени

**Использовать управление
компетенциями для успеха
программ и проектов!**

Вопросы

- Что такое система управления компетенциями и какие задачи она решает?
- Как управление компетенциями может повысить эффективность системы управления проектами?
- Как учесть процессы управления компетенциями при планировании повышения зрелости управления проектами компании и интегрировать их в модель зрелости?

Организации в нашем фокусе

- проектно-ориентированные (project-driven), выполняющие одновременно десятки проектов
- организованные по матричному принципу, сочетающие основную операционную деятельность с проектной
- реализующие конкурентные стратегии, стремясь к превосходству в своих нишах и захвату новых
- не малые по численности персонала и сложности бизнеса

Трудности управления человеческими ресурсами в мультипроектной среде

- Планирование персонала и ротация членов проектных команд между проектами затруднены сложностью измерения и учета навыков и знаний сотрудников
- Некоторых специалистов постоянно «не хватает», и они перегружены
- Высока стоимость содержания сотрудников, временно не участвующих в проектах
- Фактическая квалификация имеющихся специалистов часто не полностью соответствует требуемой
- Высокие риски использования т.н. «Ключевых специалистов»

Ключевая компетенция

Ключевая компетенция (core competence) – компетенция, которая не может успеть быть создана за время с момента осознания потребности в ней до того, как она фактически потребуется

Ключевой специалист (критический ресурс) – участник проектов, часто находящийся на критическом ресурсном пути



Проблема «Ключевых специалистов»

Ключевой специалист – это тот, спрос на квалификацию (компетенции) которого в компании превышает предложение.

- чаще других оказывается на **ресурсном критическом пути**
- как правило неохотно делится навыками и знаниями, предпочитая сохранять Status Quo эксперта
- как правило, сильно интегрирован в задачу, поэтому его ротация между проектами нежелательна
- поиск и замена таких специалистов – проблематичны
- высока стоимость содержания и риски потери

Компетенции

По определению стандарта PMI Project Manager's Competency Development Framework компетенция является совокупностью взаимосвязанных знаний, навыков, установок (отношений) и других личностных характеристик, которая:

- должна отвечать большей части профессиональных обязанностей (ключевых ролей и зон ответственности)
- связана с результативностью деятельности на рабочем месте
- может быть измерена в сравнении с утвержденными стандартами
- может быть разбита по **направлениям компетенции**

Компетенции

Направления компетенции (стандарт PMCDF):

1. знания (knowledge)

2. навыки (performance)

3. личностные качества (personal characteristics)

Мотивация...?

Потенциал...?

Любая задача в проекте может быть описана как **набор компетенций**, требуемых для ее решения

Система управления компетенциями

- позволяет учитывать рабочие качества персонала в базе данных сотрудников и сопоставлять их с потребностями, описанными в том же формате
- позволяет измерять квалификацию сотрудников и их определять их пригодность для решения тех или иных задач
- является "системой координат" и предоставляет входные данные для:
 - систем подбора и оценки
 - системы стимулирования
 - планирования развития сотрудников
 - определения потребностей в обучении

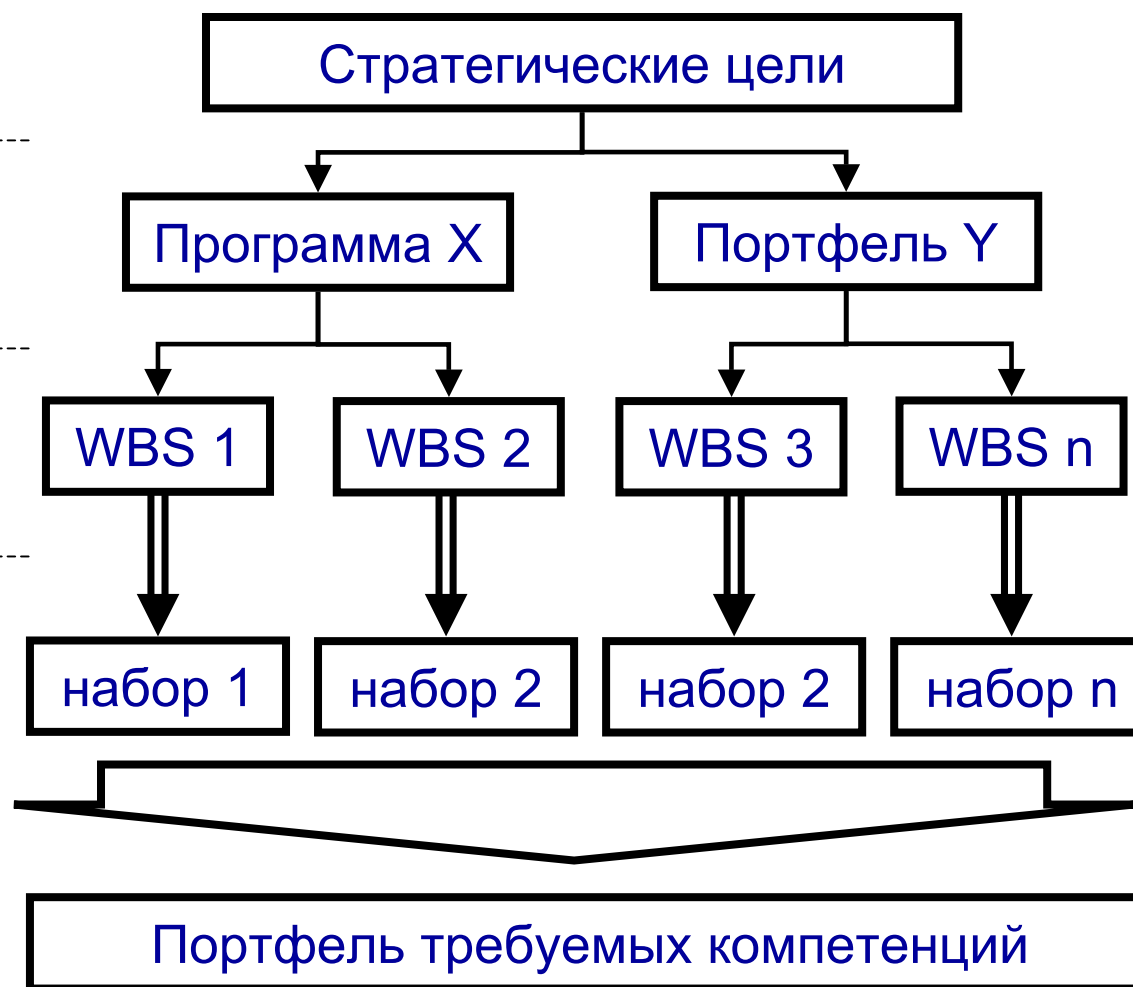
Планирование компетенций

Стратегия

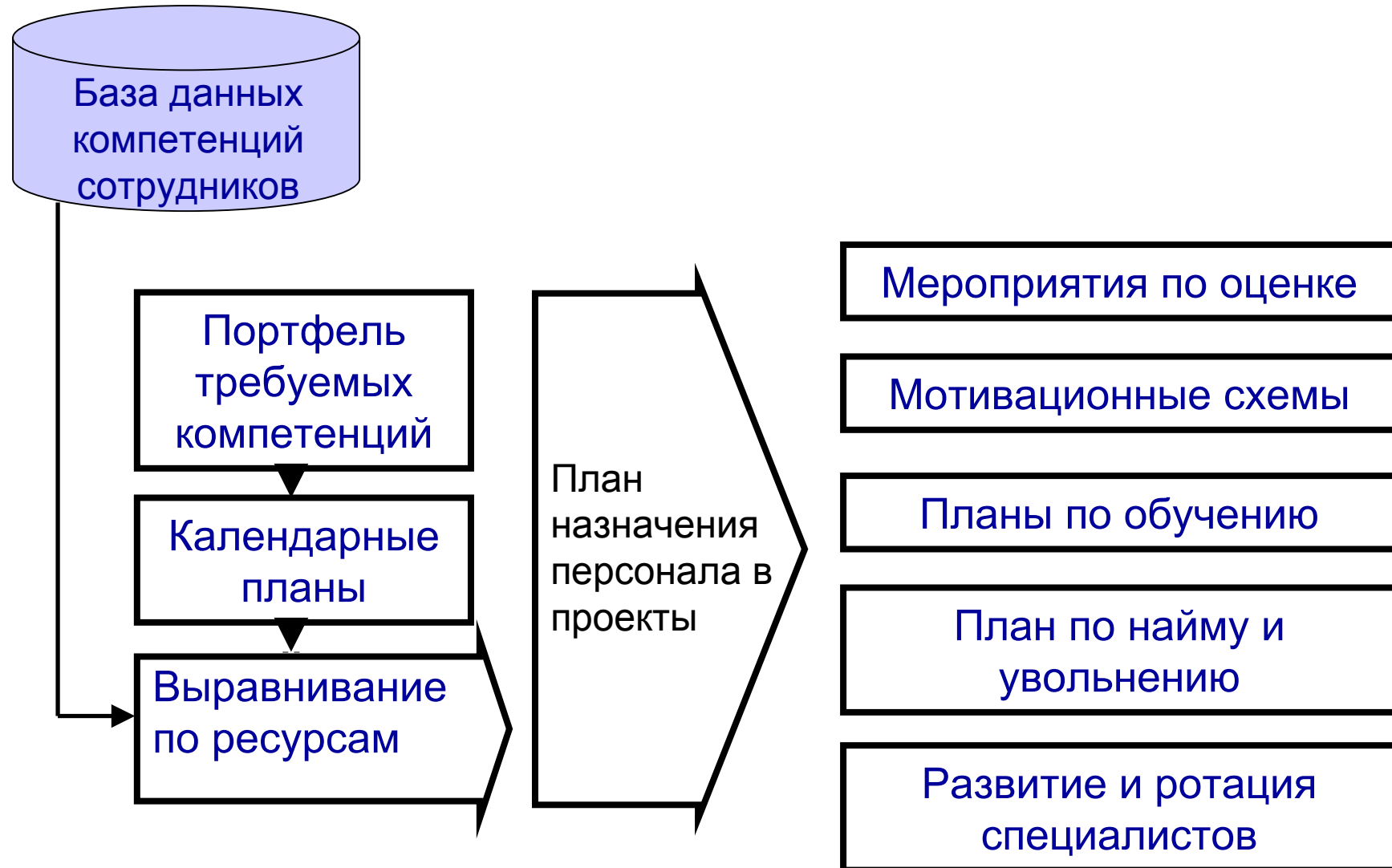
Программы и портфели

Проекты

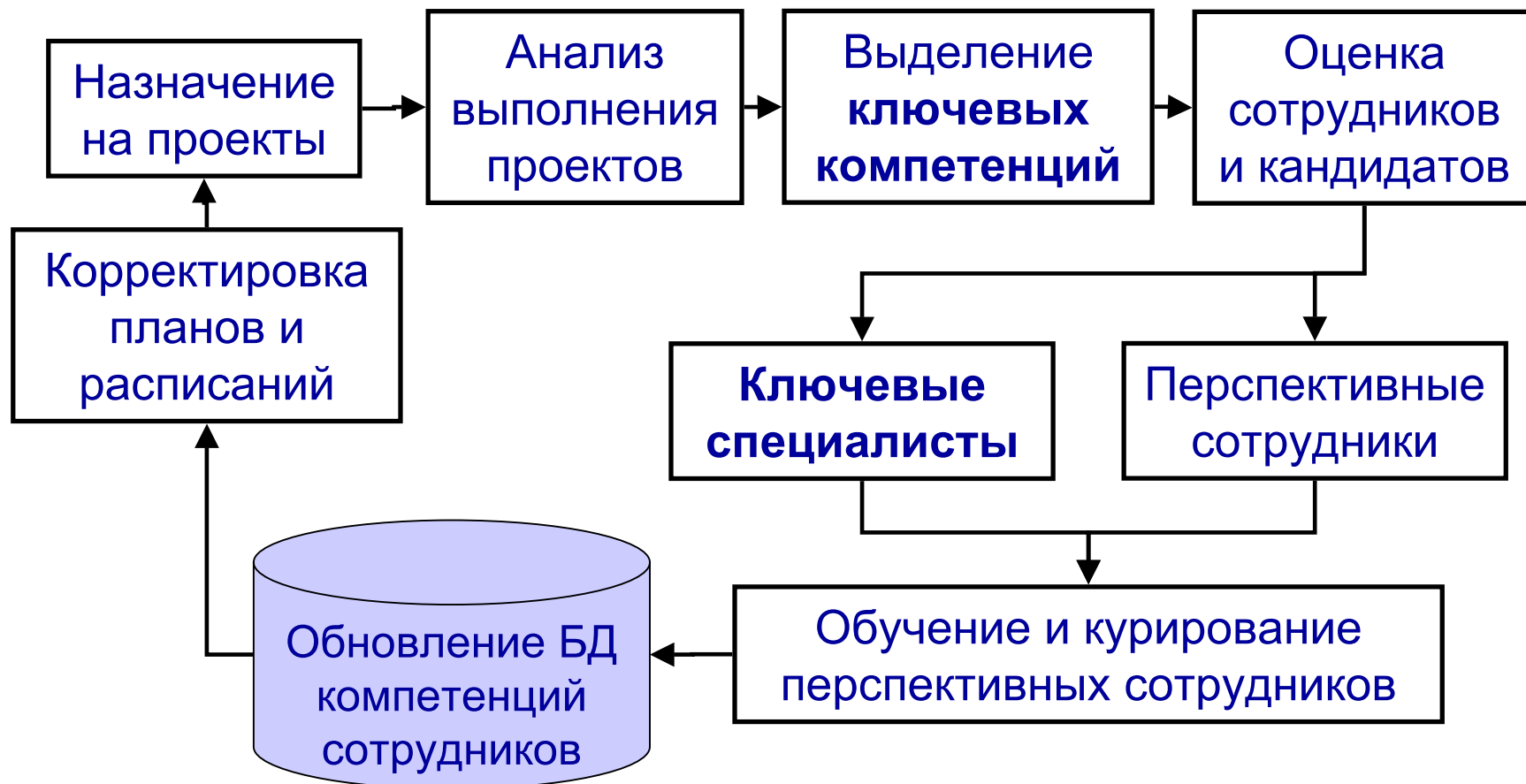
Требуемые компетенции



Планирование персонала



Решение проблемы дефицита ключевых компетенций



Факторы эффективности применения системы управления компетенциями

- Отлаженная высокотехнологичная система управления персоналом
- Признание компанией высококвалифицированного персонала как одного из ключевых ресурсов и конкурентных преимуществ
- Умение управлять проектами

Умение организации управлять проектами...

...подразумевает способность организации на постоянной основе успешно реализовывать проекты для достижения оперативных и стратегических целей

Такую способность называют **зрелостью** в области управления проектами

OPM3

Стандарт PMI "OPM3"
= Organizational Project
Management Maturity
Model

– модель зрелости
организаций в области
управления проектами



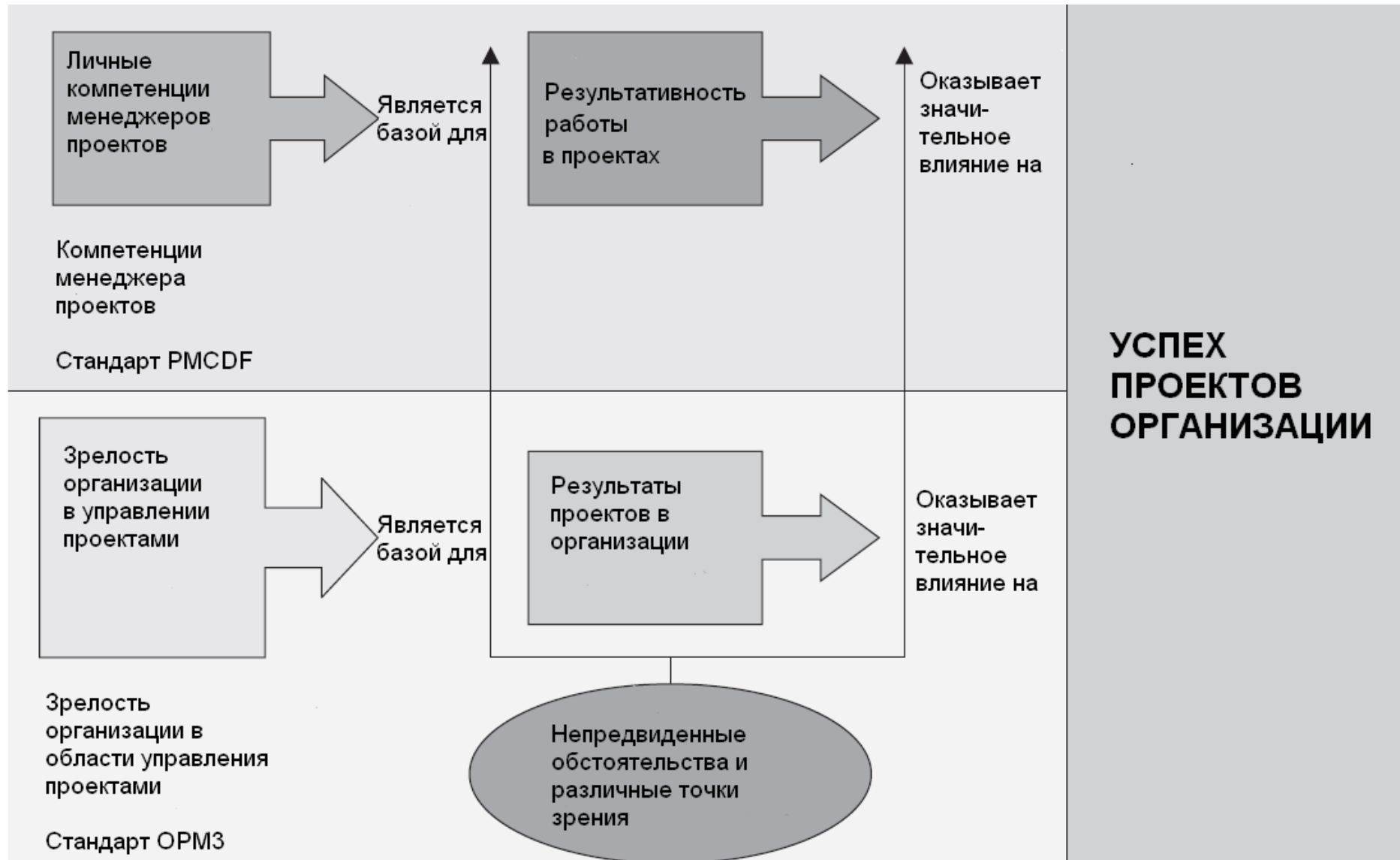
ОРМЗ

Задачи стандарта

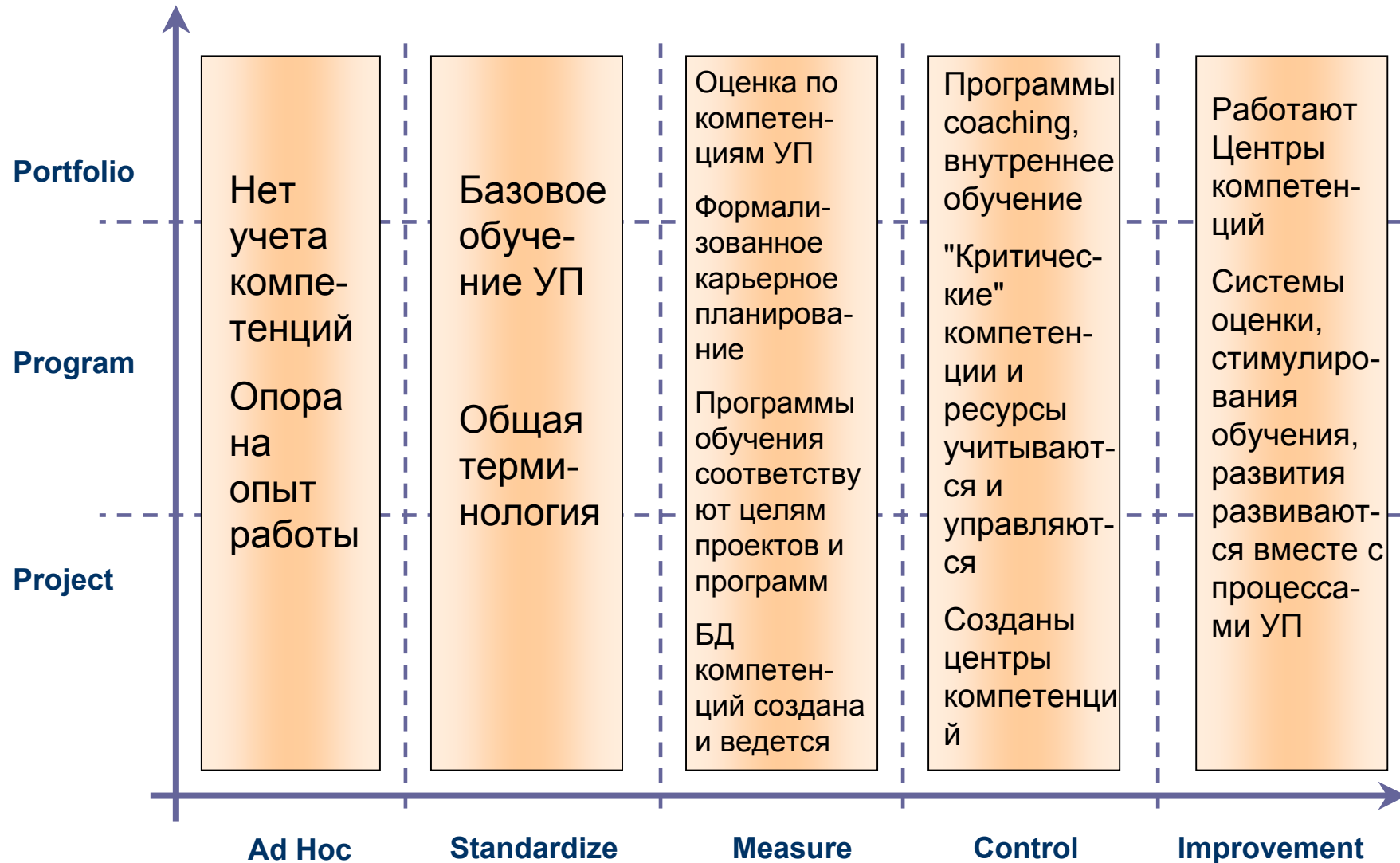
- Определить процессы, необходимые для реализации стратегий через управление проектами, через набор Лучших практик (Best Practices) и Способностей (Capabilities)
- Предоставить инструмент для планирования шагов по повышению зрелости организационного управления проектами



Составляющие успеха проектов (PMCDF)



Управления компетенциями и модель зрелости в проектно-ориентированных организациях



Управление компетенциями Ad Hoc

- Учет компетенций отсутствует
- Назначение сотрудников в проекты осуществляется стихийно
- При оценке компетентности ключевым критерием является опыт
- Обучение основывается на мнениях руководителей и/или индивидуальных пожеланиях сотрудников

Best practice управления компетенциями:

Стандартизация

- Создание базы компетенций для ключевых проектных ролей, включение их в методологию управления проектами
- Комплексное обучение участников проектов методике и инструментам управления проектами
- Проектные планы управления персоналом включают квалификационные требования для участников проекта
- Обеспечение проектов компетентными менеджерами и человеческими ресурсами с использованием базы компетенций

Best practice управления компетенциями: Измерение

- Проводится оценка работы участников проектов с учетом требований ролей
- Формализовано карьерное планирование
- Обучение инструментам проектного управления проводится с учетом целей будущих проектов
- База данных компетенций ведется и обновляется по результатам исполнения проектов
- Система стимулирования учитывает результаты работы в проектах и возможности развития

Best practice управления компетенциями: Контроль

- Планирование персонала на уровне организации осуществляется с учетом перспективных потребностей проектов
- Критические компетенции интегрированы в программы внутрифирменного обучения через систему Центров компетенций
- Осуществляется контроль загрузки критических ресурсов
- Ротация человеческих ресурсов в портфеле проектов осуществляется с помощью системы управления компетенциями

Best practice управления компетенциями: Совершенствование

- Процесс постоянного совершенствования системы управления компетенциями связан с развитием методологии управления проектами
- Организационная культура поощряет обучение, профессиональный рост и горизонтальную карьеру



Спасибо!

www.pmo.ru

