

# **Инвестиционный подход к обучению в системе управления проектными компетенциями: методика и инструменты.**

Алексей Арефьев

p.m.Office

(095) 502 3193, 502 3194

[www.pmo.ru](http://www.pmo.ru)

# 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 модель компетенций, и какие задачи решает система управления компетенциями?
- Как обеспечить эффективность вложения средств в обучение участников проектов?

## Цели презентации

---

- Определить возможности использования модели компетенций для построения эффективной системы внутрифирменного обучения
- Предложить подход и инструменты, позволяющие обеспечить эффективность вложений в обучение участников проектов

# 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

# 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

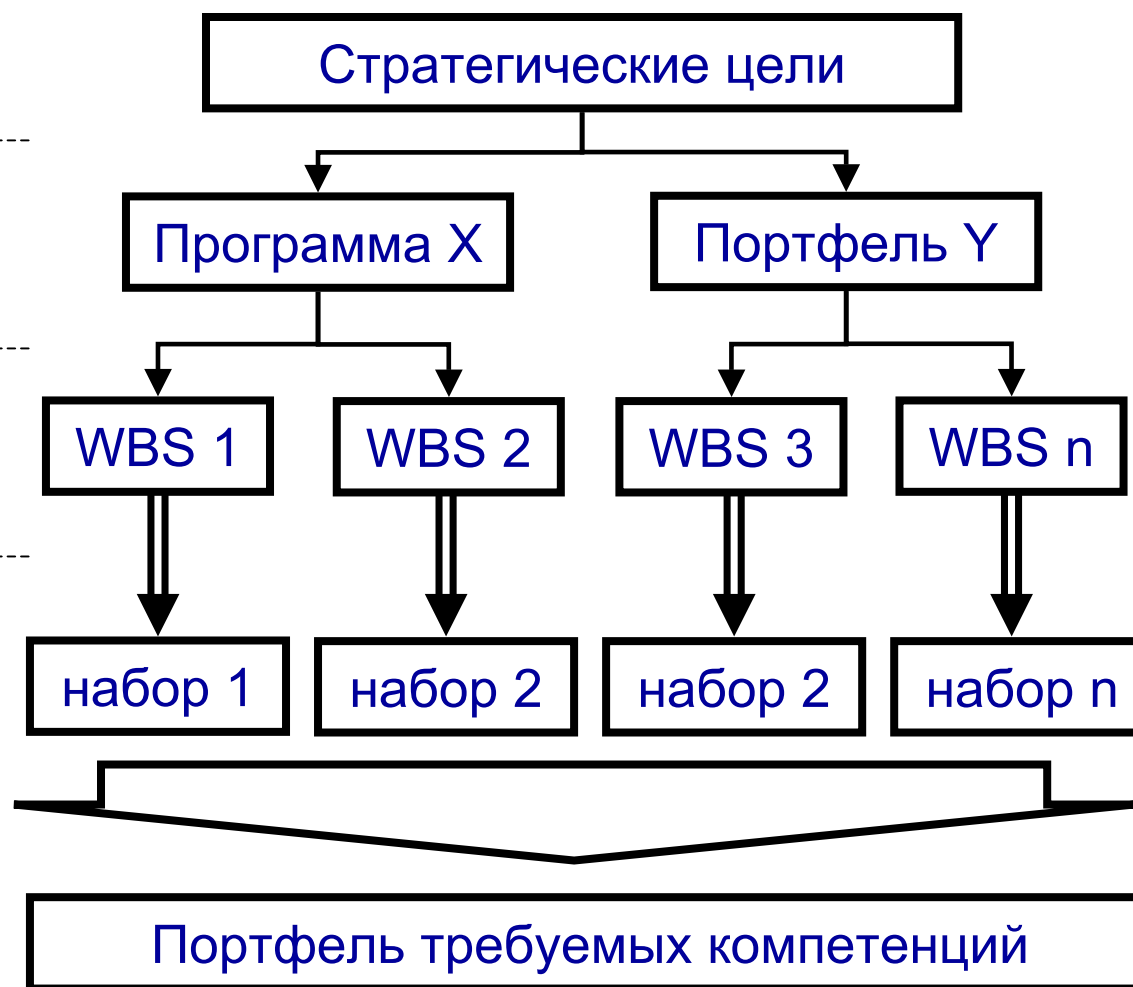
# Планирование компетенций

Стратегия

Программы и портфели

Проекты

Требуемые компетенции



# 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

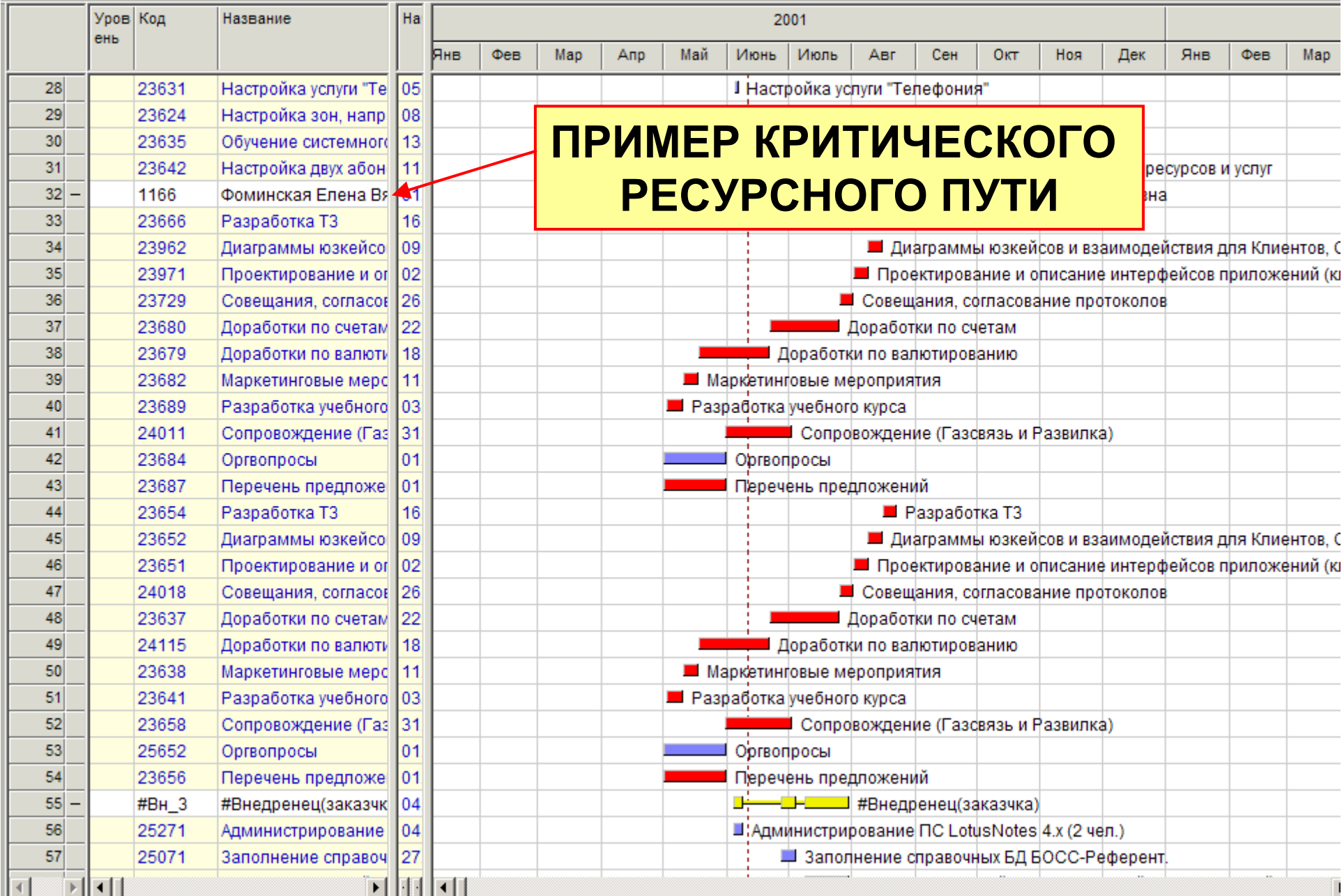
- является объектом стратегического управления
- как правило, непосредственно связана со стратегическими проектами компании

# Проблема «Ключевых специалистов»

---

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

- почти всегда – носитель одной или нескольких ключевых компетенций
- 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



# Трудности управления человеческими ресурсами в мультипроектной среде

---

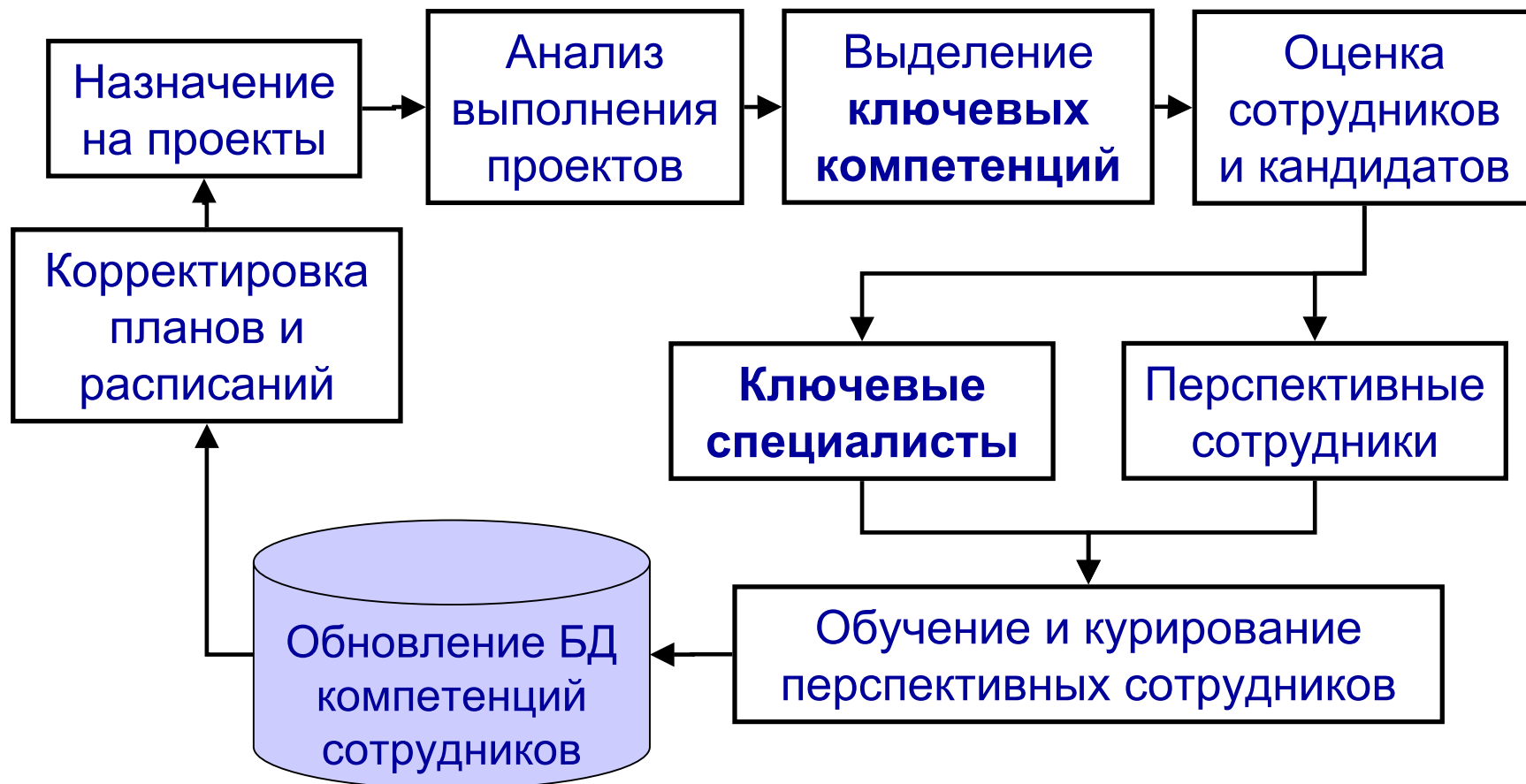
- Планирование персонала и ротация членов проектных команд между проектами затруднены сложностью измерения и учета навыков и знаний сотрудников
- Ключевых специалистов постоянно «не хватает», и они перегружены
- Высока стоимость содержания сотрудников, временно не участвующих в проектах
- Фактическая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

# Система управления компетенциями

---

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

# Решение проблемы дефицита ключевых компетенций



# Выбор и формирование программ обучения определяются

---

- Формализованными потребностями проектов в ключевых и прочих компетенциях
- Соответствующими требуемыми методами обучения
- Имеющимися компетенциями сотрудников
- Возможностями рынка труда
- Системой стимулирования и развития сотрудников, в т.ч. носителей ключевых компетенций

# Внешнее обучение

---

Эффективно для:

- унификации базового уровня знаний и навыков у широкого круга специалистов
- приобретения элементов компетенций, которые отсутствуют в организации
- получения уникальных знаний или консультаций у лучших в своей области специалистов

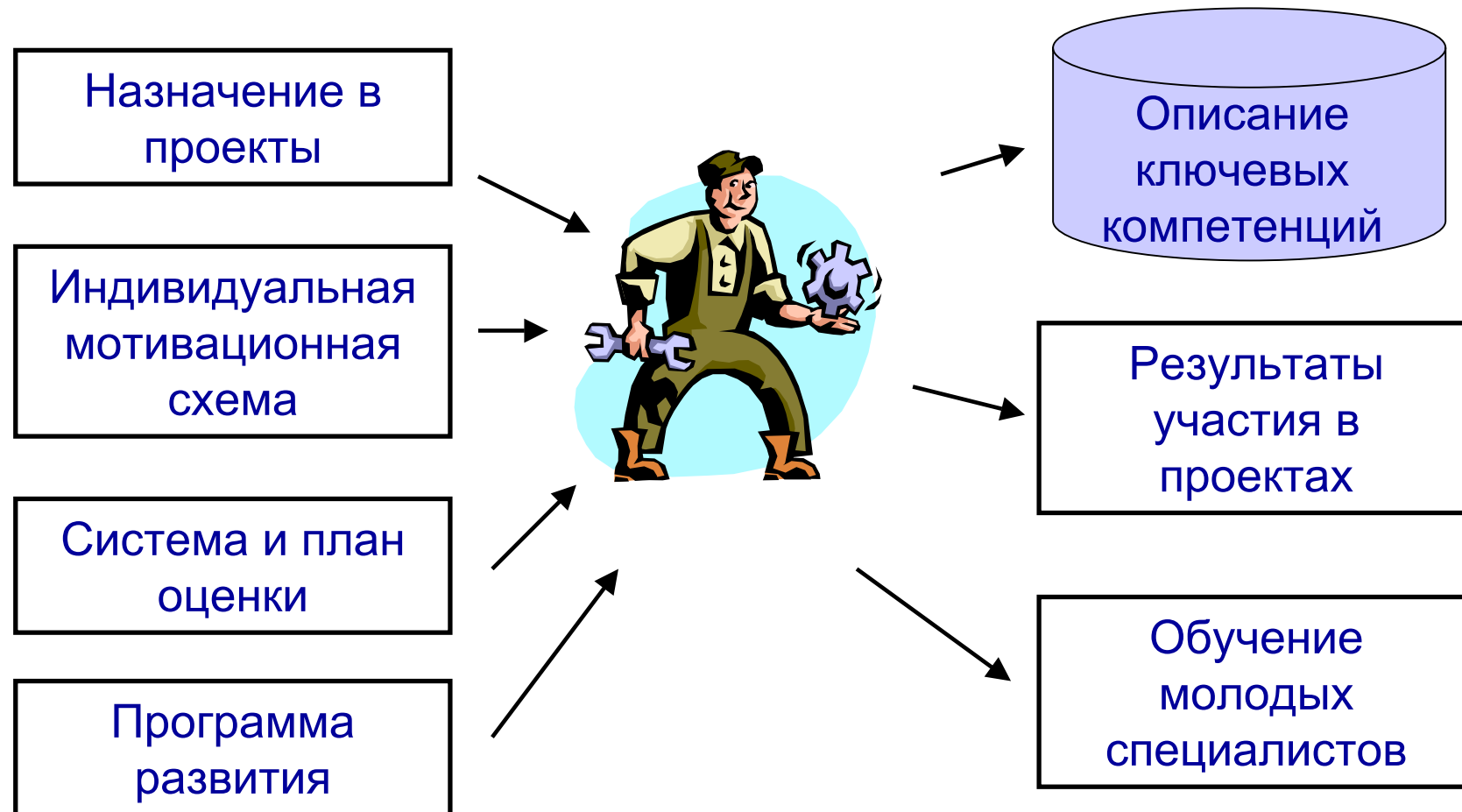
# Внутреннее обучение

---

Эффективно для:

- тиражирования ключевых компетенций
- подготовки групп сотрудников для решения конкретных задач (обучение проектных команд)
- снижения стоимости регулярного обучения

# Создание Центров компетенций вокруг ключевых специалистов



# Задачи, решаемые системой Центров компетенций

---

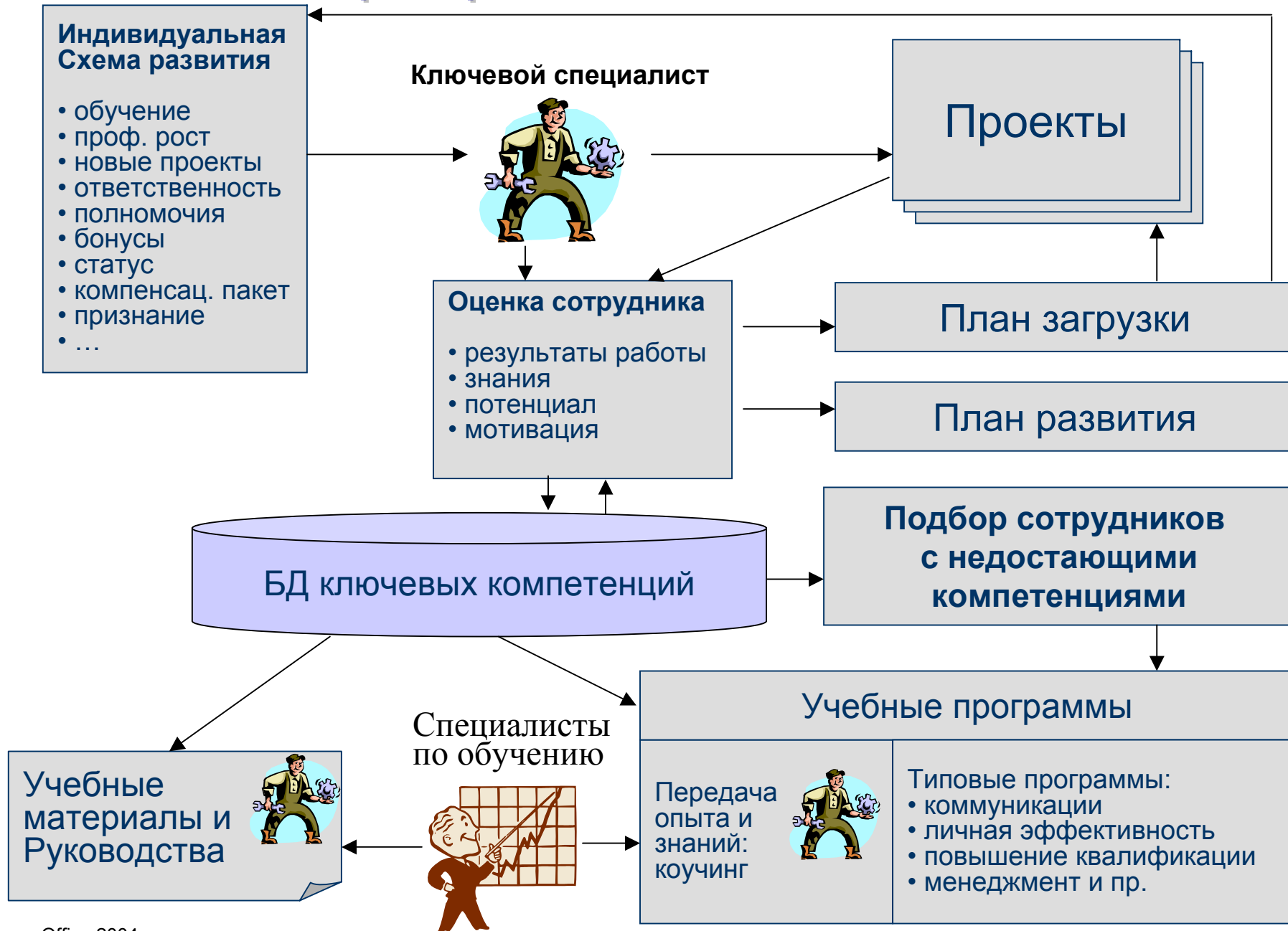
1. Учет навыков и знаний ключевых специалистов, обеспечение возможностей их оценки, развития, передачи и оперативного использования.
2. Планирование компетенций для обеспечения будущих проектов необходимыми человеческими ресурсами
3. Построение в компании системы внутреннего обучения навыкам и знаниям, нацеленного на развитие Ключевых компетенций.
4. Вовлечение ключевых специалистов в процесс внутреннего обучения традиционными методами и посредством коучинга.

# Задачи, решаемые системой Центров компетенций

---

5. Определение компетенций, более не требующихся компании, для своевременного высвобождения персонала.
6. Создание специальных мотивационных схем для Ключевых специалистов, предполагающих стимулирование передачи знаний и навыков.
7. Анализ отчетов о выполненной работе, данных о загрузке специалистов и другой проектной информации для определения Ключевых специалистов и интеграции их в систему Центров компетенций.
8. Создание и реализация индивидуальных программ развития Ключевых специалистов.

# Центр компетенций



# Спасибо!

[www.pmo.ru](http://www.pmo.ru)

