ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 53892— 2010

РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ. ОБЛАСТИ КОМПЕТЕНТНОСТИ И КРИТЕРИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООТВЕТСТВИЯ

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2011

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании», а правила применения национальных стандартов Российской Федерации — ГОСТ Р 1.0—2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения»

Сведения о стандарте

1 РАЗРАБОТАН Научно-техническим центром «ИНТЕК»

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 октября 2010 г. № 300-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты», а текст изменений и поправок — в *ежемесячно издаваемых информационных указателях «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ежемесячно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет*

© Стандартинформ, 2011

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины и определения 2
4 Требования к персоналу, проводящему оценку 2
Приложение А (справочное) 48 тем в области менеджмента проектов 13

Введение

В настоящее время менеджмент проектов используется в качестве общего подхода к менеджменту. Требования, предъявляемые к менеджерам проектов, устанавливают уровни приемлемого профессионального соответствия.

Оценка компетентности на основе профессионального соответствия является процессом, обеспечивающим сбор данных и принятие решений о способности того или иного сотрудника выполнять свою работу на уровне, отвечающем занимаемой должности в соответствии с требованиями соответствующего стандарта.

Менеджер проекта несет ответственность за все аспекты реализации проекта или подпроекта, являющегося частью более крупного проекта или программы. Поэтому оценка его компетентности должна быть достаточно всесторонней и включать сведения, подтверждающие выполнение всех критериев профессионального соответствия.

Данный стандарт в области оценки компетентности для менеджеров проекта на основе профессионального соответствия разработан с целью:

- удовлетворения потребности различных секторов промышленности в выборе менеджеров проектов;
- повышения эффективности менеджмента проектов;
- создания и оценки профессиональных компетенций организации по реализации проектов.

Настоящий стандарт признает наличие многих различных подходов и методов к менеджменту проектов, обеспечивающих получение удовлетворительных результатов и позволяющих менеджерам проектов повысить уровень своей компетенции.

Данный стандарт гармонизирован со стандартом GPBSPMP «Основанный на результативности стандарт по компетенции менеджеров проектов для глобальных уровней 1 и 2» (Global Performance Based Standards for Project Management Personnel. Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers).

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ. ОБЛАСТИ КОМПЕТЕНТНОСТИ И КРИТЕРИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООТВЕТСТВИЯ

Guidance for project manager competence assessment.
Areas of competence and criteria of professional conformity

Дата введения — 2011—01—01

1 Область применения

Настоящий стандарт предназначен для проведения оценки компетентности менеджеров проектов.

Настоящий стандарт является основополагающим документом для применения различными государственными и негосударственными предприятиями, в том числе научными институтами, профессиональными ассоциациями и правительственными организациями.

Настоящий стандарт обеспечивает основу для взаимного признания профессионального соответствия в области менеджмента проектов.

Настоящий стандарт может также применяться в качестве модели, используемой для взаимного понимания и признания основополагающих требований к менеджерам проектов.

Настоящий стандарт устанавливает пороговые уровни профессионального соответствия, т. е. подтверждения способности выполнять что-то в соответствии с установленными требованиями, приемлемыми в конкретной ситуации.

Настоящий стандарт также может использоваться для целей обучения и развития профессиональных знаний и навыков.

Для информационных целей в настоящем стандарте приведены 48 тем, отражающих основополагающие знания и профессиональные навыки, необходимые для достижения результатов, измеряемых с помощью критериев профессионального соответствия.

Данный стандарт носит общий характер и может применяться совместно с другими стандартами, такими, как стандарты по менеджменту рисков и менеджменту проектов: ГОСТ Р 51901.4—2005 «Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании», ГОСТ Р ИСО 10006—2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании». Он также может применяться совместно со стандартами организаций, такими, как руководство PMBOK, основа компетенции IPMA и смежные руководства по компетенции APMBoK и P2M для получения дополнительной информации.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р 51901.4—2005 (МЭК 62198:2001) Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании

ГОСТ Р ИСО 10006—2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании

Издание официальное

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями.

3.1 **продукция проекта:** Физический предмет, услуга или другое решение, являющееся основным результатом проекта при его завершении.

Примечание — Продукция может быть составной частью более крупного проекта.

3.2 **критерии успеха проекта**: Меры, описывающие проект. Они могут быть количественными и качественными. Меры могут определяться ранее или разрабатываться в рамках проекта. Они могут применяться по отношению к продукту проекта и управлению проектом.

4 Требования к персоналу, проводящему оценку

Проводящий оценку персонал должен, как правило, продемонстрировать:

- априорную компетентность менеджера проекта на уровне или выше уровня оцениваемого кандидата;
- данные, подтверждающие работу в области менеджмента проектов;
- компетентность для проведения оценок на компетентность на основе профессионального соответствия.

PM 01 Управление отношениями между участниками	
Дескриптор единицы	Настоящая единица определяет элементы, необходимые для управления отношениями между участниками в процессе выполнения проекта. Она включает критерии профессионального соответствия, необходимые для демонстрации компетенции в обеспечении своевременного и соответствующего участия ключевых специалистов, организаций и групп в процессе выполнения проекта.
Применяется для оценки международных уровней 1 и 2.	

PM 01 Элемент 1	
1.1 Обеспечение идентификации и рассмотрения интересов участников	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
1.1.1 Соответствующие участники определены 1.1.2 Интересы участников рассмотрены и документально оформлены 1.1.3 Интересы участников рассмотрены при принятии решений по проекту 1.1.4 Действия по рассмотрению различных интересов проведены	a. Обеспечение может включать выполнение, контроль или направление b. Рассмотрение включает: принятие без изменений, принятие с изменениями или отклонение «Интересы» могут быть рассмотрены без их удовлетворения c. «Участники» могут включать всех тех, кто непосредственно заинтересован в проекте, т. е. членов группы, заказчиков, внутренние и внешние стороны и ответственных за принятие решений d. Определение участников и соответствующих участников может объясняться воздействием проекта на участника и воздействием участника на проект, а также этическими соображениями e. Интересы могут включать потребности, желания, ожидания или требования. Они могут излагаться или подразумеваться f. Рассмотрение интересов должно быть этически обоснованным g. Действия могут включать решение проблем, проведение переговоров, изложение точек зрения, достижение компромиссов или сотрудничество

PM 01 Элемент 2	
1.2 Управление обменом информацией между участниками	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
1.2.1 Потребности в обмене информацией идентифицированы и документально оформлены 1.2.2 Метод обмена информацией, его содержание и сроки согласованы между участниками 1.2.3 Информация доводится до сведения, как запланировано	a. Потребности в обмене информацией могут включать необходимое содержание, используемый метод (например, электронный формат, телефон, заседание) и требования, не подлежащие разглашению. Они могут быть официально или неофициально документально оформлены и включены в другую проектную документацию

PM 01 Элемент 3	
1.3 Обеспечение участия внешнего участника	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
1.3.1 Участие внешнего участника запланировано, документально оформлено и доведено до сведения 1.3.2 Рассмотрены варианты запланированного участия внешнего участника	a. Внешними участниками являются участники, не входящие в группу проекта. Они могут быть внутренними или внешними — из организации, выполняющей проект b. Под участием могут иметься в виду переписка, посещение заседаний или рассмотрение документов c. Варианты могут включать неучастие, добровольное или незапланированное участие и другую непредвиденную деятельность

PM 2 Управление межличностными отношениями	
Дескриптор единицы	Настоящая единица определяет элементы, необходимые для управления межличностными отношениями в процессе выполнения проекта. Она включает критерии профессионального соответствия, необходимые для демонстрации компетенции в достижении результатов с помощью участвующих в проекте людей Примечание — Настоящая единица отличается от PM 01, т.е. управление отношениями между участниками, тем, что рассматривает отношения между отдельными участниками и среди них. Участниками могут быть группа или организация, а также отдельное лицо
Применяется для оценки международных уровней 1 и 2	

PM 02 Элемент 1	
2.1 Определение отдельных ролей в проекте	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
2.1.1 Отдельные роли в проекте определены, документально оформлены, доведены до сведения, распределены и приняты 2.1.2 Отдельные поведенческие ожидания доведены до сведения 2.1.3 Отдельные роли в проекте рассмотрены и актуализированы в соответствии с установленными требованиями	a. Роли могут включать обязанности, ответственность, полномочия, договоренности по представлению отчетности и другие аспекты, необходимые для выполнения работы b. Поведенческие ожидания могут включать рассмотрение конфликтной ситуации, решение вопросов, связанных с различиями в профессиональных навыках, подготовке, культуре, или других личностных характеристик участников проекта; они могут зависеть от фазы жизненного цикла проекта

PM 02 Элемент 2	
2.2 Обеспечение слаженной работы	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
2.1 Слаженность работы проектной группы укреплена 2.2 Поведенческие ожидания группы идентифицированы и согласованы 2.3 Результативность группы контролируется, обратная информация обеспечивается	a. Повышение слаженности группы может включать: поддержку развития членов группы; разрешение конфликтных ситуаций в группе; решение вопросов, связанных с профессиональными навыками, подготовкой, культурой и другими личностными характеристиками членов группы; оно может зависеть от фазы жизненного цикла проекта b. Обратная информация может быть положительной или отрицательной и включать деятельность, предусматривающую контроль за сроками исполнения

PM 02 Элемент 3	
2.3 Содействие эффективной результативности и развитию сотрудников.	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
2.3.1 Межличностные навыки применяются для обеспечения эффективной деятельности сотрудников 2.3.2 Потребности и возможности индивидуального развития признаются и рассматриваются 2.3.3 Результативность отдельных сотрудников контролируется, и обратная информация обеспечивается	a. Меры для содействия результативности и развитию должны приниматься с соблюдением этических норм b. Межличностные навыки могут включать навыки, связанные с обменом информации (как словесные, так и бессловесные); например, умение слушать, представление эффективной обратной информации, использование языка, отвечающего содержанию проекта и контексту, использование языка жестов, сдерживание эмоций и нагнетания обстановки, управление конфликтными ситуациями, создание доверия и ведение переговоров, демонстрация заинтересованного отношения к различным вариантам, моделирование c. Под развитием отдельных сотрудников имеется в виду повышение уровня индивидуальных навыков. Потребности распространяются на профессиональные навыки, непосредственно относящиеся к области деятельности проекта. Возможности распространяются на профессиональные навыки, являющиеся выгодными для отдельного сотрудника или организации. Развитие может обеспечиваться как в официальной, так и в неофициальной форме d. Рассмотрение включает принятие без изменений, принятие с изменениями или отклонение. Потребности и возможности могут рассматриваться без их удовлетворения

PM 02 Элемент 4	
2.4 Обеспечение руководства проектом	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
2.4.1 Единое понимание желательных результатов выполнения проекта выработано с соответствующими участниками 2.4.2 Потенциальные причины или источники конфликтных ситуаций идентифицированы, и меры приняты	a. Результаты определяются поставкой продукта проекта. Результаты могут проявиться после завершения проекта b. Конфликтные ситуации в данном контексте являются межличностными и не связаны с выполнением контрактных обязательств. Они могут быть как положи-

2.4.3 Решения приняты своевременно с учетом минимизации любого отрицательного воздействия на результаты проекта	тельными, так и отрицательными с точки зрения воздействия на сам проект или его результаты. Потенциальные причины или источники конфликтной ситуации могут быть внутренними или внешними по отношению к контексту проекта c. Меры могут включать решение проблем, проведение переговоров, примирение точек зрения, достижение компромиссов и сотрудничество

PM 03 Разработка плана проекта	
Дескриптор единицы	Настоящая единица определяет элементы, необходимые для разработки плана проекта. Она включает критерии профессионального соответствия, необходимые для демонстрации компетенции в обеспечении определения и документального оформления работы по проекту с целью эффективного и результативного управления проектом
Применяется для оценки международных уровней 1 и 2	

PM 03 Элемент 1	
3.1 Определение работы по проекту	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
3.1.1 Рабочие темы, необходимые для создания продукта проекта, определены 3.1.2 Рабочие темы и критерии завершения согласованы заинтересованными участниками 3.1.3 Предложения, ограничения и исключения идентифицированы и документально оформлены 3.1.4 Соответствующие знания, полученные в результате выполнения предыдущих проектов, включены в план проекта	a. Рабочая тема является сегментом общей работы проекта. Рабочими темами могут называться рабочие пакеты, поставки, выходные результаты, счета издержек, виды деятельности или задачи. Они могут представляться в структуре разбивки работы (WBS),процессе или структуре разбивки проекта (PBS), организационной структуре разбивки (OBS) или каталогах для заказа b. Критерии завершения могут идентифицироваться в плане проекта или содержаться в описаниях продукта проекта, например спецификациях, требованиях пользователя, требованиях к качеству, требованиях к здравоохранению, безопасности, охране окружающей среды, требованиях общественности или в других специфических документах по области применения c. Участники могут включать всех тех, кто непосредственно заинтересован в проекте, т. е. членов группы, заказчиков, внутренние и внешние стороны и ответственных за принятие решений d. Исключениями являются потенциальные рабочие темы или результаты выполнения рабочих тем, которые могут разумно ожидаться участниками, но которые не будут включаться в работу по данному проекту e. Знания включают информацию, полученную в результате выполнения других проектов и выводов, сделанных из них f. План проекта может быть документально оформлен на бумаге или храниться в электронном виде. План проекта может иметь другие наименования, принятые в организации или области применения

PM 03 Элемент 2	
3.2 Обеспечение соответствия плана проекта соответствующим законодательным, регулирующим и контрактным положениям	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности

3.2.1 Соответствующие законодательные, регулирующие требования и требования, установленные контрактом, идентифицированы, документально оформлены и доведены до сведения заинтересованных участников 3.2.2 Возможность конфликтных ситуаций, вызванных законодательными, регулирующими требованиями и требованиями, установленными контрактом, идентифицированы и рассмотрены в плане контракта	a. Обеспечение может включать выполнение, контроль и направление b. Законодательные и регулирующие требования могут распространяться на обеспечение здравоохранения и безопасности производства, проблемы, связанные с дискриминацией; производственные отношения; правила честной торговли; внутренние производственные органы управления; проблемы защиты окружающей среды; на другие вопросы c. Требования, установленные контрактом, могут включать контракты или договоры с субподрядчиками и могут потребовать рассмотрения с учетом перспектив как покупателя, так и продавца d. Рассмотрение может включать принятие без изменений, принятие с изменениями или отклонение. Конфликтные ситуации могут рассматриваться без их разрешения

PM 03 Элемент 3	
3 Подтверждение критериев успеха проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
3.3.1 Измеряемые критерии успеха проекта идентифицированы и документально оформлены 3.2.2 Критерии успеха проекта согласованы заинтересованными участниками	a. Критериями успеха проекта являются меры, описывающие методы оценки проекта. Они могут быть количественными или качественными. Они могут быть определены ранее или разработаны в рамках проекта. Они могут распространяться как на продукт, так и на управление проектом

PM 03 Элемент 4	
3.4 Документальное оформление рисков и ответные меры в рамках проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
3.4.1 Риски идентифицированы в ходе консультации с заинтересованными участниками 3.4.2 Методы анализа рисков применяются для их оценки и определения их приоритетности в дальнейшем для последующего анализа и планирования ответных мер 3.4.3 Ответные меры на риски идентифицированы и согласованы соответствующими участниками	a. Риск не является несомненным событием или условием, который, если имеет место, производит положительный или отрицательный эффект на проект b. Методы анализа рисков могут быть качественными или количественными и должны выбираться на основе сложности управления проектом c. Приоритетность может основываться на вероятности возникновения риска, воздействия на продукт и на предприятие d. Ответные меры могут включать меры по снижению риска, их принятие (отсутствие действий), планирование их распределения и возможности применения

PM 03 Элемент 5	
3.5 Разработка и интеграция исходных данных проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
3.5.1 Требования к ресурсам определены 3.5.2 График разработан на основе требований к ресурсам и необходимой последовательности рабочих тем 3.5.3 Бюджет разработан на основе требований к ресурсам	a. Ресурсы могут включать людей, финансирование, информацию, время, средства, поставки и оборудование b. Требования к ресурсам могут включать тип, количество и распределение по срокам. Они могут определяться для всего проекта или отдельных рабочих тем

3.5.4 Конфликтные ситуации и несоответствия рассмотрены 3.5.5 Исходные данные проекта интегрированы	c. График может разрабатываться с учетом продолжительности сроков (рабочих периодов) или фактической продолжительности (календарных периодов). График может изменяться в зависимости от потребностей проекта d. Последовательность является логическим и практическим приведением рабочих тем в порядок. e. Бюджеты можно выражать в денежных или других единицах. Представление подробной информации о бюджете может изменяться в зависимости от потребностей бюджета, наличия средств и правил отчетности f. Исходные данные являются согласованными исходными точками для определения профессионального соответствия проекта и хода его выполнения

PM 03 Элемент 6	
3.6 Консолидация плана проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
3.6.1 Процессы и процедуры, обеспечивающие управление проектом, идентифицированы, документально оформлены и интегрированы в общий план проекта 3.6.2 План проекта консолидирован и утвержден уполномоченными участниками 3.6.3 Утвержденный план проекта доведен до сведения заинтересованных участников	a. Процессы и процедуры могут быть в организации или их необходимо разработать. Они могут быть ручными или автоматизированными. Они, как правило, включают управление изменениями, авторизацию работы, отчетность по состоянию дел и управление проектом b. Утверждение обеспечивается с учетом предполагаемой актуализации плана проекта по мере хода выполнения проекта

PM 04 Управление ходом выполнения проекта	
Дескриптор единицы	Настоящая единица определяет элементы, необходимые для управления ходом выполнения проекта. Она включает критерии профессионального соответствия, необходимые для демонстрации компетенции в обеспечении конструктивного хода выполнения проекта, целью которого является поставка продукта в соответствии с согласованными результатами
Применяется для оценки международных уровней 1 и 2	

PM 04 Элемент 1	
4.1 Обеспечение применения ресурсов	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
4.1.1 Ресурсы приобретены, применяются и распределяются в соответствии с планом проекта 4.1.2 Безопасность и защита человеческих и физических ресурсов контролируются и рассматриваются	a. Обеспечение может включать выполнение, контроль или направление b. Ресурсы могут включать людей, финансирование, информацию, время, средства, поставки и оборудование c. Приобретение может включать внутренние заказы на ресурсы или внешние закупки d. Безопасность и защита могут включать рассмотрение всего проекта и предупреждение потери, ущерба или вреда e. Рассмотрение включает принятие без изменений, принятие с изменениями или отклонение Вопросы безопасности и защиты могут рассматриваться без их разрешения

PM 04 Элемент 2	
4.2 Мониторинг, оценка и управление профессиональным соответствием проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
4.2.1 Профессиональное соответствие проекта определено, зарегистрировано и доведено до сведения в соответствии с исходными данными проекта 4.2.2 Ход выполнения проекта на пути достижения критериев успеха проекта прогнозируется и оценивается 4.2.3 Процессы управления изменениями выполняются 4.2.4 Завершенные рабочие темы рассматриваются для обеспечения соответствия критериям завершения 4.2.5 Корректирующее действие проводится по мере необходимости для поддержки обеспечения критериев успеха проекта 4.2.6 Утвержденные изменения отражаются в плане проекта	a. Определение может включать обратную информацию, полученную от заинтересованных участников, отклонения от плана, изменение интересов участников и изменения предположений и ограничений b. Исходные данные являются согласованными исходными точками для определения профессионального соответствия проекта и хода его выполнения c. Оценка может подкрепляться информацией, полученной в результате анализа тенденций, статистического обзорного материала и ознакомления с материалами по внутренним и внешним условиям d. Процессы управления изменениями применяются для понимания, оценки, утверждения или отклонения и внедрения изменений в продукт проекта, включая критерии завершения и исходные данные. Они могут разрабатываться как часть проекта или могут предоставляться головной организацией проекта e. Рабочая тема является сегментом общей работы проекта. Рабочими темами могут называться рабочие пакеты, поставки, выходные результаты, счета издержек, виды деятельности или задачи. Они могут представляться в структуре разбивки работы (WBS), процессе или структуре разбивки проекта (PBS), организационной структуре разбивки (OBS) или каталогах для заказа f. Критерии завершения могут идентифицироваться в плане проекта или содержаться в описаниях продукта проекта, например спецификациях; требованиях пользователя; требованиях к качеству; требованиях к здравоохранению, безопасности, охране окружающей среды и требованиях общественности; других специфических документах по области применения g. Корректирующее действие может включать меры, предпринимаемые для предупреждения проблем в будущем, решения проблем, обмена информацией, разрешения конфликтных ситуаций, принятия решений и принятия ответных мер для предупреждения риска h. Утвержденными изменениями являются изменения, которые авторизированны через применение согласованного процесса управления изменениями

PM 04 Элемент 3	
4.3 Мониторинг рисков для проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
4.3.1 Проводится мониторинг идентифицированных рисков 4.3.2 Изменения внешней среды контролируются на предмет их воздействия на проект 4.3.3 Действующие законодательные, регулирующие положения и положения контракта анализируются на предмет их нарушений и противоречий 4.3.4 Действия принимаются по мере необходимости	a. Внешняя среда может включать организацию, в которой выполняется проект, межпроектные зависимости, технологические достижения и законодательную, социальную и экологическую среду или изменения в политике и окружающей среде. Значимость внешних факторов изменяется в зависимости от характера проекта b. Действия могут включать ответные меры на риски, корректирующие меры и документальное оформление исключений, рассматриваемых вне согласованных процессов управления изменениями

PM 04 Элемент 4	
4.4 Отражение на практике	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
4.4.1 Опыт, полученный в результате выполнения проекта или фазы проекта, используется для применения в будущем 4.4.2 Среди заинтересованных участников поддерживается стремление к обмену знаниями и передаче профессиональных навыков 4.4.3 Потенциальные улучшения идентифицированы и используются на практике	a. Участники могут включать всех тех, кто непосредственно заинтересован в проекте, т. е. членов группы, заказчиков, внутренние и внешние стороны и ответственных за принятие решений b. Улучшения могут включать изменения в действующие в настоящее время процессы управления проектом и модели, а также улучшения продукта проекта. Некоторые или все идентифицированные улучшения могут не утверждаться и не внедряться для выполнения настоящего проекта

PM 05 Управление приемкой продукта	
Дескриптор единицы	Настоящая единица определяет элементы, необходимые для обеспечения приемки продукта, услуги или результата проекта соответствующими участниками. Она включает критерии профессионального соответствия, необходимые для демонстрации компетенции в обеспечении определения, согласования, обмена информацией и поставки продукта проекта
Применяется для оценки международных уровней 1 и 2	

PM 05 Элемент 1	
5.1 Обеспечение определения продукта проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
5.1.1 Необходимые характеристики продукта проекта идентифицированы при консультации с заинтересованными участниками 5.1.2 Характеристики продукта проекта документально оформлены и согласованы заинтересованными участниками	a. Обеспечение может включать выполнение, контроль или направление b. Продукт проекта может быть физическим предметом, услугой или другим решением и является основным результатом проекта при его завершении. Продукт может быть составной частью более крупного проекта. Например, анализ экономической целесообразности проекта или спецификация на функциональные характеристики могут рассматриваться как самостоятельный проект c. Необходимые характеристики могут включать характеристики, которые не включаются в завершенный продукт проекта d. Участники могут включать всех тех, кто заинтересован в проекте, т. е. членов группы, заказчиков, внутренние и внешние стороны и ответственных за принятие решений

PM 05 Элемент 2	
5.2 Обеспечение мониторинга и управления изменениями продукта проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
5.2.1 Отклонения от согласованных характеристик продукта идентифицированы и рассмотрены 5.2.2 Запросы на изменения продукта проекта документально оформлены, оценены и рассмотрены в соответствии с процессами управления изменениями проекта 5.2.3 Утвержденные изменения продукта внедрены	a. Отклонения являются расхождениями от согласованных характеристик продукта. Характеристики продукта могут устанавливаться в документации на продукт, руководящих положениях по качеству или других документах и могут быть абсолютными или иметь допуски. Отклонения в рамках допусков могут не приниматься во внимание

	b. Рассмотрение включает принятие без изменений, принятие с изменениями или отклонение. Отклонения могут рассматриваться без их устранения c. Процессы управления изменениями применяются для понимания оценки, утверждения или отклонения и внедрения изменений в продукт проекта. Они могут разрабатываться как часть проекта или могут предоставляться головной организацией проекта

PM 05 Элемент 3	
5.3 Обеспечение приемки продукта проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
5.3.1 Продукт проекта оценивается на соответствие последним согласованным характеристикам продукта и выполнение корректирующей работы, если это необходимо 5.3.2 Продукт проекта передан идентифицированным участникам и принят	a. Идентифицированные участники могут включать отдельных лиц или организации, которые участвуют в применении продукта проекта, например заказчиков, потребителей, владельцев предприятия и ноу-хау

PM 06 Управление переходами между фазами проекта	
Дескриптор единицы	Настоящая единица определяет элементы, необходимые для обеспечения управления переходами между фазами проекта. Она включает критерии профессионального соответствия, необходимые для демонстрации компетенции в обеспечении активизации работ по проекту, перехода от одной фазы проекта к другой и закрытия проекта по его завершении
Применяется для оценки международных уровней 1 и 2	

PM 06 Элемент 1	
6.1 Управление пуском проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
6.1.1 Разрешение на расход ресурсов получено от соответствующего участника 6.1.2 Пусковые работы запланированы и выполняются	a. Соответствующим участником может быть заказчик, владелец, спонсор, руководитель или другое лицо, уполномоченное принимать решения по проекту b. Пусковые работы могут планироваться отдельно или включаться в план проекта

PM 06 Элемент 2	
6.2 Управление переходами между фазами проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
6.2.1 Заинтересованные участники принимают результаты предыдущей фазы 6.2.2 Соответствующий участник дает разрешение на начало работ по последующей фазе 6.2.3 Работы по переходу между фазами проекта включены в план проекта	a. Фаза, как правило, включает ряд смежных рабочих тем. Фазы могут также называться этапами или итерациями. Ряд фаз проекта может называться жизненным циклом проекта b. Работы по переходу между фазами проекта могут включать заседания, пересмотры документов или рассмотрения вопросов, касающихся продукта и проекта c. План проекта может иметь другие наименования, принятые в организации или области применения. Разработка плана проекта рассмотрена в PM 03

РМ 06 Элемент 3	
6.3 Управление закрытием проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
6.3.1 Работы по закрытию проекта запланированы 6.3.2 Записи проекта окончательно оформлены, подписаны и хранятся в соответствии с установленными политикой и процедурами 6.3.3 Управление проектом и результативность проектной группы проанализированы и документально оформлены при консультации с заинтересованными участниками	a. Работы по закрытию проекта могут включать окончательное оформление счетов и контрактов, высвобождение ресурсов проекта, информирование участников, празднование закрытия, документальное оформление, обмен полученными знаниями и осмысление накопленного опыта. Закрытие проекта может произойти до запланированного завершения в связи с непредвиденными обстоятельствами. Необходимо получить разрешение и дать оценку преждевременному закрытию для определения возможных последствий

РМ 07 Оценка и улучшение результативности проекта	
Дескриптор единицы	Настоящая единица определяет элементы, необходимые для оценки и улучшения результативности проекта. Она включает критерии профессионального соответствия, необходимые для демонстрации компетенции в обеспечении идентификации возможностей для улучшения управления проектом и его продуктом, и доведения такой информации обратно до организации в рамках организационного познавательного процесса Примечание — Настоящая единица отличается от РМ 04 «Управления ходом выполнения проекта» тем, что она рассматривает вопрос обеспечения улучшений, а не просто их мониторинг и управление
Применяется для оценки международных уровней 1 и 2	

РМ 07 Элемент 1	
7.1 Обеспечение определения продукта проекта	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
7.1.1 Цель, основной акцент и критерии определены 7.1.2 Соответствующие методы оценки определены 7.1.3 Потребности в обмене информацией определены	a. Цель может включать адресата оценки, предмет оценки и план использования оценки. Цель может предусматривать улучшение настоящих или будущих проектов, оценку успеха управления проектом, успеха продукта, результативность одного лица или всей группы, организационную способность, придание нового импульса отдельным аспектам результативности b. Методы оценки должны относиться к цели и могут быть формативными (в процессе выполнения проекта), обобщающими (на этапе завершения проекта) и качественными или количественными c. Определение методов оценки может предусматривать рассмотрение различных точек зрения и перспектив, связей между причинами и эффектами, валидацию, достаточность, надежность, беспристрастность, связь с типом продукта и контекстом, воздействие на проект, рентабельность процесса оценки и привлечение специалистов по данной тематике на этапе планирования и проведения процесса оценки d. Потребности в обмене информацией могут включать необходимое содержание, используемый метод (например, электронный формат, телефон, заседание) и требования к конфиденциальности. Они могут оформляться официально или неофициально и включаться в другую документацию на проект

PM 07 Элемент 2	
7.2 Оценка проекта в соответствии с планом	
Критерии профессионального соответствия	Заявления о пределе распространения области деятельности
7.2.1 Данные, касающиеся профессионального соответствия, собраны и проанализированы в соответствии с планом оценки 7.2.2 Заинтересованные участники привлечены к проведению процесса оценки	a. Данные, касающиеся профессионального соответствия, могут включать данные, собранные и проанализированные в процессе выполнения проекта, и опыта, накопленного в процессе выполнения проекта b. Участники могут включать всех тех, кто заинтересован в проекте, т. е. членов группы, заказчиков, внутренние и внешние стороны и ответственных за принятие решений

Приложение А
(справочное)

48 тем в области менеджмента проектов

1. Управление достигнутыми результатами;
2. Бизнес-ситуация;
3. Управление изменениями;
4. Управление конфигурацией;
5. Управление конфликтными ситуациями;
6. Управление издержками;
7. Управление проектированием;
8. Управление документами;
9. Оценка;
10. Управление финансами;
11. Цели, задачи и стратегия;
12. Управление информацией/обменом информацией;
13. Управление интеграцией;
14. Руководство;
15. Юридические вопросы;
16. Маркетинг;
17. Проведение переговоров;
18. Организационное познание/накопленный опыт;
19. Управление результативностью;
20. Управление персоналом/человеческими ресурсами;
21. Анализ оценки проекта (после выполнения) ;
22. Решение проблем;
23. Закупки;
24. Управление программой;
25. Оценка проекта;
26. Закрытие проекта/завершение;
27. Контекст проекта/среда;
28. Начало проекта/пуск;
29. Жизненный цикл проекта/фазы проекта;
30. Планирование проекта;
31. Мониторинг проекта и управление;
32. Организация проекта;
33. Управление качеством;
34. Регламенты;
35. Отчетность;
36. Управление требованиями;
37. Управление ресурсами;
38. Управление рисками;
39. Безопасность/здравоохранение и среда;
40. Управление временем, разработка графика/ определение фаз;
41. Управление отношениями между участниками;
42. Единство мнений по стратегическим вопросам;
43. Успех;
44. Сплочение группы, развитие совместной деятельности, совместная работа;
45. Проведение испытаний, ввод в эксплуатацию и передача;
46. Управление технологией;
47. Управление стоимостью продукта;
48. Управление содержанием работы и областью деятельности.

УДК 65.011.56:002:658.386:006.354 ОКС 03.100.30

Ключевые слова: менеджмент, проект, оценка, компетентность

Редактор *Г.И. Коледова*
Технический редактор *Н.С. Гришанова*
Корректор *Е.Ю. Митрофанова*
Компьютерная верстка *В.И. Грищенко*

Сдано в набор 28.01.2011. Подписано в печать 14.02.2011. Формат 60x84 1/8. Бумага офсетная. Гарнитура Ариал.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 2,32. Уч.-изд. л. 1,85. Тираж 136 экз. Зак. 98.

ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru
Набрано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» на ПЭВМ.
Отпечатано в филиале ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» — тип. «Московский печатник», 105062 Москва, Лялин пер., 6.

gost.e-ecolog.ru