ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 52807— 2007

РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ

Издание официальное

БЗ 2—2008/561

Москва
Стандартинформ
2009

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 общие требования к содержанию и правила применения национальных стандартов Российской Федерации — ГОСТ Р 1.0—2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения»

Сведения о стандарте

1 РАЗРАБОТАН Обществом с ограниченной ответственностью «НИИ экономики, связи и информатики «Интерэкомс»

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

3 ПРИНЯТ И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 423-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, 2009

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 Понятие компетентности 2
5 Факторы сложности менеджмента проекта 3
6 Области компетентности 5
7 Требования, предъявляемые к персоналу, проводящему оценку 11
Приложение А (справочное) Перечень тем, идентифицированных в стандартах и имеющихся руководствах, относящихся к менеджменту проектов 12

Введение

Настоящий стандарт разработан с целью установления требований, предъявляемых к менеджерам проектов, выражаемых в уровне их профессиональной компетентности.

Разработка настоящего стандарта обусловлена необходимостью проведения оценки требований, предъявляемых к компетентности менеджеров проектов, выражаемых в уровнях их приемлемого профессионального соответствия.

Оценка компетентности на основе профессионального соответствия является процессом, обеспечивающим сбор данных и принятие решения о способности того или иного сотрудника выполнять свою работу на уровне, соответствующем занимаемой должности.

Менеджер проекта несет ответственность за все аспекты реализации проекта или подпроекта, являющегося частью более крупного проекта или программы. Поэтому оценка его компетентности должна быть всесторонней и включать в себя сведения, подтверждающие его профессиональное соответствие.

Настоящий стандарт по оценке компетентности менеджеров проектов разработан с целью:

- удовлетворения потребности выбора компетентных менеджеров проектов в различных секторах промышленности;
- повышения эффективности менеджмента проектов;
- создания и оценки профессиональной компетенции специалистов и организации по реализации проектов.

Настоящий стандарт может использоваться с помощью различных подходов и методов к менеджменту проектов, обеспечивающих получение удовлетворительных результатов и позволяющих менеджерам проектов повысить уровень своей компетентности.

Настоящий стандарт разработан с учетом требования стандарта «Global Performance Based Standards for Project Management Personnel. Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers» (GPBSPMP).

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ

Guidance for assessment of project management personnel competency

Дата введения — 2010—01—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к компетентности менеджеров проектов.

Настоящий стандарт обеспечивает основу для определения уровня профессионального соответствия менеджеров проектов. Он также может применяться в качестве модели, используемой для установления основополагающих требований к менеджерам проектов.

Настоящий стандарт устанавливает пороговые уровни профессионального соответствия, то есть подтверждения способности менеджеров проектов выполнять свои обязанности в соответствии с установленными требованиями, приемлемыми в конкретной ситуации.

Настоящий стандарт также может использоваться с целью обучения и развития профессиональных знаний и навыков.

Требования настоящего стандарта могут применяться различными государственными и негосударственными предприятиями, в том числе научными институтами, профессиональными ассоциациями и правительственными организациями.

Темы, отражающие основополагающие знания и профессиональные навыки менеджеров проектов, необходимые для достижения результатов, измеряемых с помощью критериев профессионального соответствия, приведены в приложении А.

Настоящий стандарт может применяться совместно с другими стандартами, такими как ГОСТ Р 51901.4, ГОСТ Р ИСО 10006 и другие.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие стандарты:

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

ГОСТ Р 51901.4—2005 Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании.

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов и классификаторов по указателю «Государственные стандарты», составленному по состоянию на 1 января текущего года, и по соответствующим информационным указателям, опубликованным в текущем году. Если ссылочный стандарт заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться заменяющим (измененным) стандартом. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

Издание официальное

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **продукция проекта:** Физический предмет, услуга или принятое решение, являющееся основным результатом завершения проекта.

Примечание — Продукция может быть составной частью более крупного проекта.

3.2 **критерии успеха проекта:** Меры оценивания проекта, применяемые к продукции проекта и управлению проектом, которые могут быть как количественными, так и качественными и определяться до начала или в процессе разработки проекта.

4 Понятие компетентности

Термин «компетентность» происходит от латинского «competere», означающего «быть приемлемым», и используется, как правило, для признания того, что специалист обладает достаточным профессиональными знаниями и навыками для выполнения поставленной задачи или исполнения определенных обязанностей. В настоящее время организации проявляют все большую заинтересованность в оценке компетентности специалистов при принятии решений, связанных с их наймом, продвижением и профессиональным ростом.

Термин «компетентность» часто используют при аккредитации на техническую компетентность органов по сертификации и испытательных лабораторий для проведения работ в области оценки соответствия.

Существует два основных подхода к определению и оценке компетентности специалиста:

- атрибутивный — на основе выявления и оценки личностных качеств и характеристик;
- практический — на основе оценки компетентности по уровню профессионального соответствия и практическим результатам деятельности.

В настоящем стандарте рассмотрен второй подход к оценке компетентности.

Стандарты, устанавливающие требования к профессиональной компетентности специалиста, должны рассматривать два основных вопроса:

- какую работу должен выполнять специалист на рабочем месте в данной предметной области, в данной профессиональной сфере или при выполнении определенной роли?
- какие параметры (показатели) и данные могут и должны использоваться для сбора информации с целью оценки компетентности специалиста?
- какие значения параметров и какие сведения позволяют подтвердить требуемый уровень компетентности?

Настоящий стандарт использует следующие основные компоненты компетентности:

- области компетенции, определяющие сферы профессиональной деятельности, в которых должна быть подтверждена компетентность специалиста. Области могут представлять собой определенные рабочие роли, функции, процессы и результаты, выраженные в категориях производства продукции;
- элементы компетенции, которые определяют ключевые компоненты деятельности в каждой области компетенции. Область содержит от 3 до 6 элементов;
- критерии профессионального соответствия, которые устанавливают показатели (характеристики) профессионального соответствия, необходимые для каждого элемента компетенции. Критерии профессионального соответствия устанавливают необходимый тип или уровень соответствия, который используется для подтверждения соответствия. Они определяют результаты практической деятельности, которые должен продемонстрировать компетентный специалист в каждом из элементов компетенции, на основе чего делается заключение о его профессиональном соответствии;
- области компетентности дополняют критерии профессионального соответствия специалиста посредством уточнения критических или важных аспектов критериев его профессионального соответствия и их применения.

Сведения, используемые для подтверждения компетентности, должны быть:

- достоверными;
- надежными;

- актуальными (например, доказательства могут считаться актуальными в течение последних трех лет, в течение которых оцениваемый специалист был способен выполнять задачи на уровне, установленном в настоящем стандарте);

- достаточными (охватывающими все требования настоящего стандарта);

- соответствующими (доказательства должны быть получены в соответствии с требованиями настоящего стандарта и на основе данных о выполнении проекта).

5 Факторы сложности менеджмента проекта

На международном уровне все проекты подразделяют на два уровня сложности — глобальные уровни 1 и 2.

Эти уровни различаются по сложности руководства проектом. Менеджер проекта, компетентность которого соответствует глобальному уровню 1, может оказаться неспособным достичь предполагаемых результатов в рамках проекта, для которого требуется компетентность глобального уровня 2. В настоящем стандарте для дифференциации проектов на основе уровня сложности их менеджмента используется следующий подход.

Для оценки сложности проектов используются семь факторов идентификации уровня сложности проекта и рейтинг для каждого фактора сложности, приведенные в таблице 1.

Таблица 1 — Рейтинг сложности проектов

Фактор сложности проекта	Рейтинг сложности			
	1	2	3	4
1 Устойчивость (стабильность) проекта	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая
2 Множественность различных методов и подходов, применяемых для выполнения проекта	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
3 Масштаб социальных последствий или последствий для окружающей среды в результате выполнения проекта	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
4 Ожидаемое финансовое воздействие (положительное или отрицательное) на стороны, заинтересованные в реализации проекта	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
5 Стратегическая значимость проекта для организации или участвующих в нем организаций	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая
6 Совместимость заинтересованных сторон и их интересов в отношении характеристик продукции проекта	Высокая	Средняя	Низкая	Очень низкая
7 Количество и разнообразие внешних связей проекта с другими организационными единицами	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая

Оценка сложности проекта осуществляется путем суммирования рейтингов всех факторов сложности. Баллы, используемые для оценки компетентности, уровни проектов и выводы о применимости проекта для оценки компетентности на основе данного стандарта приведены в таблице 2.

Таблица 2 — Определение возможности применения проекта для оценки компетентности специалиста

Оценка компетентности, балл	Уровень проекта	Вывод о возможности использования проекта для оценки компетентности по настоящему стандарту
Не более 11	Ниже глобального уровня 1	Проект не может быть использован
От 12 до 18	Глобальный уровень 1	Проект может быть использован для оценки компетентности на глобальном уровне 1
От 19 до 25	Глобальный уровень 2	Проект может быть использован для оценки компетентности на глобальном уровне 2
Не менее 26	Выше глобального уровня 2	Проект может быть использован на более высоких уровнях

Примечания:
1 Оценка ниже глобального уровня 1 — количество баллов 11 или ниже.
2 Глобальный уровень 1 — количество баллов от 12 до 18.
3 Глобальный уровень 2 — количество баллов от 19 до 25.
4 Выше глобального уровня 2 — количество баллов 26 или более.

5.1 Устойчивость (стабильность) проекта

Содержание проекта включает в себя его жизненный цикл, участников проекта, организацию, выполняющую проект, уровень знания применяемых методов и подходов. Устойчивость проекта определяется тем, насколько часто происходят изменения содержания проекта, насколько действующие законодательство и стандарты не соблюдаются должным образом и как много проблем менеджер проекта вынужден решать сам.

5.2 Различные методы и подходы, применяемые для выполнения проекта

Для многих проектов необходимо применение большого числа различных методов менеджмента или технических дисциплин. Поскольку применение каждой дисциплины влияет на выполнение связанной с ней части проекта с помощью применения методов, отличающихся от применяемых в других частях проекта, наличие большого количества дисциплин, необходимых для выполнения проекта, означает увеличение связанных с ними проблем, которые должен решить менеджер в процессе выполнения проекта.

5.3 Масштаб социальных последствий или последствий для окружающей среды в результате выполнения проекта

Этот фактор учитывает потенциальные внешние воздействия в результате выполнения проекта. Например, менеджер проекта по строительству атомной электростанции, которая располагается рядом с населенным пунктом, должен, как правило, взаимодействовать с большим числом различных участников проекта, чем менеджер проект по строительству жилого дома в этом же населенном пункте.

5.4 Ожидаемое финансовое воздействие (положительное или отрицательное) на стороны, заинтересованные в реализации проекта

Этот фактор определяет финансовый масштаб проекта. Например, работа менеджера проекта, ответственного за введение в эксплуатацию сложного электронного оборудования для бытовых целей, подвергается более пристрастной оценке, чем работа менеджера проекта аналогичного объема по производству компьютеров.

5.5 Стратегическая значимость проекта для организации и участвующих в нем организаций

Настоящий фактор рассматривает аспект влияния проекта на деятельность организаций. Поскольку каждый проект должен быть согласован со стратегическим направлением организации, проекты имеют различную значимость для самой организации и участвующих в нем организаций.

5.6 Совместимость заинтересованных сторон и их интересов в отношении характеристик продукции проекта

Участники проекта должны не только согласовать характеристики продукции проекта, но и прийти к единому мнению в отношении предполагаемых результатов проекта. Если согласие не достигнуто или если выгоды от продукции с определенным набором характеристик не известны или не определены, менеджмент проекта может столкнуться с серьезными проблемами.

5.7 Количество и разнообразие внешних связей проекта с другими организационными единицами

Значительные проблемы для менеджмента проекта, аналогичные приведенным в 5.2, может создать и большое число участвующих в проекте различных организаций.

6 Области компетенции

Используемые области компетенции приведены в таблице 3. Основное различие между сложностью проектов глобального уровня 1 и глобального уровня 2 заключается в том, какие области компетенции и данные для подтверждения компетентности применяются и каков характер их применения. Для глобального уровня 1 используются области компетенции ОК 1 — ОК 6, а для глобального уровня 2 — ОК 1 — ОК 7.

Таблица 3 — Области компетенции

Область компетенции	Наименование области	Уровень применения	Направления менеджмента проекта, в которых используется данная область компетенции
ОК 1	Управление отношениями между участниками проекта	Глобальные уровни 1 и 2	Обеспечение своевременного и соответствующего участия ключевых специалистов, организаций и групп в процессе выполнения проекта
ОК 2	Управление межличностными отношениями	Глобальные уровни 1 и 2	Обеспечение достижения результатов проекта с помощью участвующих в проекте людей. Эта область отличается от ОК 1 тем, что она рассматривает отношения между отдельными участниками, которыми могут быть группой лиц или организацией, или отдельным физическим лицом
ОК 3	Управление разработкой плана проекта	Глобальные уровни 1 и 2	Определение и документальное оформление рабочего плана проекта с целью эффективного и результативного управления проектом
ОК 4	Управление процессом выполнения проекта	Глобальные уровни 1 и 2	Обеспечение конструктивного процесса выполнения проекта, целью которого является продукция проекта с соответствующими согласованными результатами
ОК 5	Управление приемкой продукции	Глобальные уровни 1 и 2	Определение, согласование, обмен информацией и поставка продукции в рамках проекта
ОК 6	Управление переходами между фазами проекта	Глобальные уровни 1 и 2	Активизация работ по проекту, обеспечение перехода от одной фазы проекта к другой и закрытие проекта
ОК 7	Оценка и улучшение результативности проекта	Глобальные уровни 1 и 2	Идентификация возможностей улучшения менеджмента проекта и его продукции и доведение этой информации до организации с целью ознакомления. Эта область отличается от ОК 4 тем, что она рассматривает вопрос обеспечения улучшений проекта, а не просто его мониторинг и менеджмент

Виды деятельности в области менеджмента проектов и описание процессов, используемых при проектировании и изложенных в ГОСТ Р ИСО 10006, приведены в таблице 4, а основные элементы компетентности для выбранных единиц — в таблице 5.

Таблица 4 — Виды деятельности и описание процессов в области менеджмента проектов

Область компетенции	Виды деятельности в области менеджмента проектов и аспекты менеджмента проектов	Описание процессов в ГОСТ Р ИСО 10006 с указанием соответствующих подразделов (пунктов)
ОК 1	Управление достигнутыми результатами. Цели, задачи и стратегия. Управление информацией/обменом информации. Маркетинг. Проведение переговоров. Закупки. Управление программой. Содержание проекта. Регламенты. Отчетность. Безопасность, здравоохранение и окружающая среда. Управление отношениями между участниками. Единство мнений по стратегическим вопросам. Успех	5.2 Процесс управления, который включает в себя планирование, установление и выполнение системы менеджмента качества, основанной на применении принципов менеджмента качества 7.6.2 Планирование информации и систем обмена информацией проекта 7.6.3 Обеспечение необходимой информацией членов проектной организации и других заинтересованных сторон 7.6.4 Контроль обмена информацией в соответствии с запланированной системой обмена информацией 7.8.2 Идентификация и контроль закупаемой продукции и сроков закупок 7.8.3 Составление коммерческих условий и технических требований 7.8.4 Оценка и определение поставщиков и субподрядчиков для закупаемой продукции 7.8.5 Издание приглашений для подачи заявки, оценка заявок, переговоры, подготовка и размещение субподряда 7.8.6 Обеспечение соответствия эффективности субподрядчиков требованиям контракта 8.1 Руководство по исследованию проекта инициирующей и проектной организациями 8.2 Руководство по измерению, сбору и проверке правильности данных для постоянного улучшения 8.3.1 Действия инициирующей организации для постоянного улучшения процессов проекта 8.3.2 Информация, которую проектная организация должна передавать инициирующей организации для обеспечения постоянного улучшения
ОК 2	Руководство. Проведение переговоров. Управление персоналом/человеческими ресурсами. Сплочение группы, совместная работа	6.2.3 Выбор и назначение персонала с соответствующей компетентностью, необходимого для выполнения проекта 6.2.4 Развитие индивидуальных и коллективных навыков и способностей для повышения эффективности проекта 7.2.3 Управление взаимодействиями в процессе проектирования
ОК 3	Управление достигнутыми результатами. Бизнес-ситуация. Управление издержками. Оценка. Управление финансами. Цели, задачи и стратегия. Юридические вопросы. Закупки. Жизненный цикл проекта/фазы проекта. Планирование проекта. Организация проекта. Управление рисками. Управление временем или разработка графика. Управление содержанием работы и областью деятельности	6.1.2 Идентификация, оценка, планирование и распределение всех необходимых ресурсов 6.1.3 Сравнение фактического использования с планом и исправление положения при необходимости 6.2.2 Определение организационной структуры проекта, способствующей выполнению требований проекта, включая определение обязанностей, полномочий и ответственности 7.2.2 Оценка требований заказчиков и других заинтересованных сторон 7.3.2 Определение предполагаемой области использования проектируемой продукции 7.4.2 Идентификация взаимосвязей логических взаимодействий и зависимостей в проектных действиях 7.4.3 Оценка продолжительности каждого действия в соответствии с определенными условиями и необходимыми ресурсами

Продолжение таблицы 4

Область компетенции	Виды деятельности в области менеджмента проектов и аспекты менеджмента проектов	Описание процессов в ГОСТ Р ИСО 10006 с указанием соответствующих подразделов (пунктов)
ОК 3		7.5.2 Разработка оценки стоимости проекта 7.5.3 Использование результатов оценки стоимости для выполнения бюджета проекта 7.5.4 Контроль затрат и отклонений от бюджета проекта 7.7.2 Определение риска всех возможных опасных событий 7.7.3 Оценка вероятности появления связанных с риском событий и их воздействия на проект 7.7.4 Разработка планов ответственности за риск 7.7.5 Осуществление и обновление программ, связанных с риском
ОК 4	Управление изменениями. Управление конфигурацией. Управление издержками. Управление документами. Определение результативности. Решение проблем. Мониторинг проекта и управление. Отчетность. Управление ресурсами	7.2.4 Предупреждение изменений и управление изменениями во всех процессах 7.3.5 Контроль фактически выполняемых работ проекта 7.4.5 Контроль выполнения проектных действий для подтверждения выполнения графика или для выполнения адекватных действий по устранению задержек
ОК 5	Управление достигнутыми результатами. Бизнес-ситуация. Управление проектированием. Маркетинг. Управление качеством. Регламенты. Управление требованиями. Успех. Проведение испытаний, ввод в эксплуатацию и передача продукта. Управление технологией. Управление стоимостью продукта	7.3.3 Документирование характеристик проектируемой продукции в измеримых величинах и их контроль 7.3.4 Определение и документирование необходимых действий, и их последовательности для достижения целей проекта 7.3.5 Контроль фактически выполняемых работ проекта
ОК 6	Управление интеграцией. Организационное познание. Оценка проекта. Закрытие проекта/завершение. Начало выполнения проекта/запуск. Проведение испытаний, ввод в эксплуатацию и передача	7.2.5 Завершение процесса и получение обратной связи
ОК 7	Обзор и оценка проекта	7.2.5 Завершение процесса и получение обратной связи

Таблица 5 — Элементы компетенции в области менеджмента проектов

Область компетенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия
ОК 1	1.1 Обеспечение идентификации и рассмотрение интересов участников	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.

Продолжение таблицы 5

Область компетенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия
ОК 1		1.1.4 Действия по рассмотрению различных интересов проведены
	1.2 Управление обменом информации между участниками	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 доведена до сведения участников в соответствии с планом
	1.3 Обеспечение участия в работе внешнего участника	1.3.1 Участие внешнего участника запланировано, документально оформлено и доведено до сведения всех заинтересованных сторон. 1.3.2 Рассмотрены варианты запланированного участия внешнего участника
ОК 2	2.1 Определение отдельных ролей в проекте	2.1.1 Отдельные роли участников проекта определены, документально оформлены, доведены до сведения участников, распределены и приняты. 2.1.2 Ожидания в поведении отдельных участников доведены до сведения всех заинтересованных сторон. 2.1.3 Отдельные роли участников в проекте рассмотрены и актуализированы в соответствии с установленными требованиями
	2.2 Обеспечение слаженной работы	2.1 Слаженная работа проектной группы достигнута. 2.2 Ожидания в поведении группы идентифицированы и согласованы с заинтересованными сторонами. 2.3 Результативность работы группы контролируется и обратная информация обеспечивается
	2.3 Содействие эффективности работы и развитию сотрудников	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 работы отдельных сотрудников контролируется и обеспечивается получение обратной информации
	2.4 Обеспечение руководства проектом	2.4.1 Единое понимание желаемых результатов выполнения проекта достигнуто с соответствующими участниками проекта. 2.4.2 Потенциальные причины или источники конфликтных ситуаций идентифицированы и приняты соответствующие меры. 2.4.3 Все решения приняты своевременно с учетом минимизации любого отрицательного воздействия на результаты проекта
ОК 3	3.1 Определение работы по проекту	3.1.1 Рабочие темы, необходимые для создания продукта проекта, определены. 3.1.2 Рабочие темы и критерии завершения согласованы со всеми заинтересованными участниками. 3.1.3 Предложения, ограничения и исключения идентифицированы и документально оформлены. 3.1.4 Соответствующие знания, полученные в результате выполнения предыдущих проектов, используются в ходе выполнения проекта
	3.2 Обеспечение соответствия плана проекта соответствующим законодательным, регулирующим и контрактным положениям	3.2.1 Соответствующие законодательные, регулирующие требования и требования, установленные в контракте, идентифицированы, документально оформлены и доведены до сведения всех заинтересованных участников.

Продолжение таблицы 5

Область компетенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия
ОК 3		3.2.2 Возможность конфликтных ситуаций, вызванных законодательными, регулирующими требованиями и требованиями, установленными в контракте, идентифицированы и рассмотрены в рамках контракта
	3.3 Подтверждение критериев успеха проекта	3.3.1 Измеряемые критерии успеха проекта идентифицированы и документально оформлены. 3.2.2 Критерии успеха проекта согласованы со всеми заинтересованными участниками
	3.4 Документальное оформление рисков и ответные меры в рамках проекта	3.4.1 Риски идентифицированы путем консультаций со всеми заинтересованными участниками. 3.4.2 Методы анализа рисков применяются для их оценки и определения их приоритета в дальнейшем для последующего анализа и планирования, ответных мер. 3.4.3 Ответные меры на риски идентифицированы и согласованы со всеми заинтересованными участниками
	3.5 Разработка и интеграция исходных данных проекта	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. 3.5.4 Конфликтные ситуации и несоответствия рассмотрены. 3.5.5 Исходные данные проекта интегрированы в общий план проекта
	3.6 Консолидация плана проекта	3.6.1 Процессы и процедуры, обеспечивающие эффективное управление проектом, идентифицированы, документально оформлены и интегрированы в общий план проекта. 3.6.2 План проекта консолидирован и утвержден уполномоченными на это участниками. 3.6.3 Утвержденный план проекта доведен до сведения всех заинтересованных участников
ОК 4	4.1 Использование ресурсов	4.1.1 Ресурсы приобретены, применяются и распределяются в соответствии с планом проекта. 4.1.2 Безопасность и защита человеческих и физических ресурсов контролируется и рассматривается
	4.2 Мониторинг, оценка и управление профессиональным соответствием проекта	4.2.1 Профессиональное соответствие проекта определено, зарегистрировано и доведено до сведения в соответствии с исходными данными проекта. 4.2.2 Процесс выполнения проекта на пути к достижению успешных результатов проекта прогнозируется и оценивается. 4.2.3 Процессы управлениями изменениями выполняются. 4.2.4 Завершенные рабочие темы рассматриваются для обеспечения соответствия критериям завершения. 4.2.5 Корректирующие действия проводится по мере необходимости для поддерживания обеспечения критериев успешной реализации проекта. 4.2.6 Утвержденные изменения отражаются в плане проекта
	4.3 Мониторинг рисков для проекта	4.3.1 Проводится мониторинг идентифицированных рисков. 4.3.2 Изменения внешней среды контролируются на предмет их воздействия на проект.

Окончание таблицы 5

Область компетенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия
ОК 4		4.3.3 Действующие законодательные, регулирующие требования и положения контракта анализируются на предмет их нарушений и противоречий. 4.3.4 Действия осуществляются по мере необходимости
	4.4 Практическое применение	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
ОК 5	5.1 Определение продукции проекта	5.1.1 Необходимые характеристики продукта проекта идентифицированы в процессе консультаций с заинтересованными участниками. 5.1.2 Характеристики продукта проекта документально оформлены и согласованы со всеми заинтересованными участниками
	5.2 Мониторинг и управление изменениями продукции проекта	5.2.1 Отклонения от согласованных характеристик продукта идентифицированы и рассмотрены. 5.2.2 Запросы на изменения продукции проекта документально оформлены, оценены и рассмотрены в соответствии с процессами управления изменениями проекта. 5.2.3 Утвержденные изменения продукции проекта включены в план проекта
	5.3 Приемка продукции проекта	5.3.1 Продукция проекта оценивается на соответствие последним согласованным характеристикам продукции и осуществление корректирующих мер, при необходимости. 5.3.2 Продукция проекта передана идентифицированным участникам и осуществлена его приемка
ОК 6	6.1 Управление запуском проекта	6.1.1 Разрешение на использование ресурсов получено от соответствующего участника проекта. 6.1.2 Пусковые работы запланированы и выполняются
	6.2 Управление переходами между фазами проекта	6.2.1 Заинтересованные участники принимают результаты предыдущей фазы проекта. 6.2.2 Соответствующий участник дает разрешение на начало работ последующей фазы проекта. 6.2.3 Работы по переходу между фазами проекта включены в общий план проекта
	6.3 Управление закрытием проекта	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 работы проектной группы проанализированы и документально оформлены после консультации со всеми заинтересованными участниками
ОК 7	7.1 Определение продукции проекта	7.1.1 Цель, основной акцент и критерии определены. 7.1.2 Соответствующие методы оценки определены. 7.1.3 Потребности в обмене информацией определены
	7.2 Оценка проекта в соответствии с планом	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

7 Требования, предъявляемые к персоналу, проводящему оценку

Персонал, проводящий оценку, должен, как правило, уметь продемонстрировать следующее:

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

Приложение А
(справочное)

Перечень тем, идентифицированных в стандартах и имеющихся руководствах, относящихся к менеджменту проектов

- управление достигнутыми результатами (бизнес — ситуация);
- управление изменениями;
- управление конфигурацией;
- управление конфликтными ситуациями;
- управление издержками;
- управление проектированием;
- управление документами;
- оценка;
- управление финансами;
- цели, задачи и стратегия;
- управление информацией/обменом информацией;
- управление интеграцией;
- руководство;
- юридические вопросы;
- маркетинг;
- проведение переговоров;
- организационное познание/накопленный опыт;
- управление результативностью;
- управление персоналом/человеческими ресурсами;
- анализ оценки проекта (после его выполнения);
- решение проблем;
- закупки;
- управление программой;
- оценка проекта;
- закрытие проекта/завершение;
- контекст проекта/среда;
- начало проекта/пуск;
- жизненный цикл проекта/фазы проекта;
- планирование проекта;
- мониторинг проекта и управление;
- организация проекта;
- управление качеством;
- регламенты;
- отчетность;
- управление требованиями;
- управление ресурсами;
- управление рисками;
- безопасность/здравоохранение и среда;
- управление временем, разработка графика/определение фаз;
- управление отношениями между участниками;
- единство мнений по стратегическим вопросам;
- успех;
- сплочение группы, развитие совместной деятельности, совместная работа;
- проведение испытаний, ввод в эксплуатацию и передача;
- управление технологией;
- управление стоимостью продукта;
- управление содержанием работы и областью деятельности.

УДК 658.012.2:006.354 ОКС 03.100.30 Т58

Ключевые слова: менеджмент, проект, оценка, компетентность

Редактор *Т.А. Леонова*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *В.И. Варенцова*
Компьютерная верстка *В.И. Грищенко*

Сдано в набор 09.06.2009. Подписано в печать 30.07.2009. Формат 60x84 1/8. Бумага офсетная. Гарнитура Ариал.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 2,32. Уч.-изд. л. 1,60. Тираж 338 экз. Зак. 457.

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