

«СОГЛАСОВАНО»
Президент
Ассоциации управления
проектами «СОВНЕТ»
Воропаев В.И.
“ ” _____ 2010 г

«УТВЕРЖДАЮ»
Председатель Правления
Ассоциации управления
проектами «СОВНЕТ»
Бурков В.Н.
“ ” _____ 2010 г.

РУКОВОДСТВО ДЛЯ КАНДИДАТОВ

СЕРТИФИКАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Москва 2010

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ЧЕТЫРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ IPMA	4
1.1. Международная Ассоциация Управления Проектами – IPMA.	4
1.2. Концептуальные основы сертификационной программы IPMA.	4
1.3. ISV как основа сертификационной программы	5
1.4. Организация и администрирование сертификационной программы	5
1.5. Правовая основа сертификации СОВНЕТ	6
1.5.1. Общая информация	6
1.5.2. Соглашение IPMA – СОВНЕТ по осуществлению сертификационной программы по управлению проектами	7
2. МЕЖДУНАРОДНАЯ ЧЕТЫРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ IPMA – СОВНЕТ	8
2.1. Ассоциация управления проектами – СОВНЕТ	8
2.2. Фундаментальные принципы IPMA	8
2.3. Национальные требования к компетентности специалистов	10
2.3.1. От ISV к НТК	10
2.3.2. Обоснование структуры НТК	10
2.3.3. Элементы ISV в структуре системной модели	11
2.3.4. Структура НТК	13
2.3.5. Международная Ассоциация Управления Проектами и ее Универсальная четырехуровневая система сертификации (4-L-C) IPMA.....	15
2.3.6. Требования	16
2.3.7. Критерии таксономии	17
2.3.8. Оценка компетентности	17
3. СЕРТИФИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС И ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЕЙ	18
3.1. Основные требования для всех уровней IPMA	18
3.2. Уровень А IPMA	18
3.3. Уровень В IPMA	19
3.4. Уровень С IPMA	19
3.5. Уровень D IPMA	20
4. ПРОЦЕСС СЕРТИФИКАЦИИ	21
4.1. Процессы и процедуры, установленные Сертификационным Органом	21
4.2. Заявление	21
4.3. Анкета	21
4.4. Самооценка	21
4.5. Список проектов, программ и портфелей	22
4.6. Контактные лица (поручители)	22
4.7. Экзамен	22
4.8. Проверка заявительной документации	23
4.9. Отчет	23
4.10. Семинар	24
4.11. Интервью	24
4.12. Окончательная оценка	25
4.13. Решение и выпуск сертификата	25
4.14. Апелляция	25
4.15. Обратная связь	25
4.16. Архивирование	25
4.17. Последовательность процесса	25
5. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ	27
5.1. Основы компетентности	27
5.2. Основания для начальной сертификации	27
5.3. Требования, предъявляемые к сертифицированному специалисту по Управлению проектами.	28
5.4. Виды сертификатов	30
5.5. Общая схема сертификационного процесса	30
5.6. Этапы сертификационного процесса.....	30

5.7. Описание основных этапов сертификации	31
5.7.1. Подготовка к сертификации	31
5.7.2. Документы и дополнительная информация, представляемые кандидатом для прохождения сертификации:	31
5.7.3. Самооценка кандидата	32
5.7.4. Письменный экзамен	32
5.7.5. Сертификационный семинар	33
5.7.6. Отчет (резюме) по проекту	33
5.7.7. Интервью	33
5.8. Процедурные схемы сертификации для различных уровней сертификации	34
5.8.1. Процедурная схема сертификации для уровня D	34
5.8.2. Процедурная схема сертификации для уровней A, B, C	34
6. ПОСЛЕСЕРТИФИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ.....	36
6.1. Оформление и выдача сертификата.....	36
6.2. Ведение единого российского и международного реестров сертифицированных специалистов по управлению проектами	36
6.3. Сроки действия сертификатов.....	36
6.4. Процедура апелляции.....	36
6.5. Процедуры последующих сертификаций	36
6.5.1. Ресертификация	36
6.5.2. Повышение уровня сертификата	37
6.6. Досрочное прекращение действия сертификата	37
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	39
Приложение 1.....	39
Приложение 2.....	40
Приложение 3.....	41
Приложение 4.....	41
Приложение 5.....	43
Приложение 6.....	44
Приложение 7.....	45
Приложение 8.....	46
Приложение 9.....	48
Приложение 10.....	48
Приложение 10.1.....	48
Приложение 10.2.....	49
Приложение 10.3.....	50
Приложение 10.4.....	51
Приложение 10.5.....	51

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее Руководство - является основополагающим инструктивным и методическим документом для обеспечения качества при проведении сертификации в соответствии с требованиями СОВНЕТ-СЕРТ. Руководство содержит описание сертификационной системы, процедур сертификационного процесса, функциональные обязанности ассессора, методические указания и алгоритм оценки знаний кандидата, другие сведения и правила, необходимые для обеспечения качества при осуществлении сертификационного процесса.

Настоящее Руководство разработано на основе следующих документов:

- International Competence Baseline IPMA;
- IPMA Certification Regulations and Guidelines;
- Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов (СОВНЕТ);
- Руководство по обеспечению качества. Сертификационная система СОВНЕТ-СЕРТ;

При подготовке настоящей версии были учтены рекомендации валидационной комиссии IPMA, осуществлявшей плановую проверку работы СОВНЕТ-СЕРТ в марте 2011г., а также Методические и инструктивные материалы Сертификационного центра Украинской ассоциации управления проектами «УКРНЕТ-СЕРТ».

1. ЧЕТЫРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ IPMA

1.1. Международная Ассоциация Управления Проектами – IPMA.

Международная Ассоциация Управления Проектами (IPMA) – зарегистрирована в Швейцарии как некоммерческая профессиональная организация, основной функцией которой является содействие развитию и широкому применению на практике методов и средств Управления Проектами в разных странах мира.

Ассоциация IPMA создана в 1965 году под своим прежним названием INTERNET как форум для обмена опытом между управляющими международными проектами. Со времени проведения первого Международного Конгресса в Вене в 1967 году IPMA стабильно развивается как организация и содействует развитию Управления Проектами как самостоятельной профессиональной дисциплины.

Членами IPMA являются преимущественно национальные ассоциации по управлению проектами. В настоящее время в неё входят свыше 40 национальных ассоциаций разных стран мира. Деятельность этих ассоциаций направлена на обеспечение профессиональных потребностей специалистов, работающих в области управления проектами в своих странах. В свою очередь, IPMA обеспечивает профессиональные потребности национальных ассоциаций на международном уровне.

1.2. Концептуальные основы сертификационной программы IPMA.

Концепция универсальной международной системы сертификации профессионалов по управлению проектами была утверждена на съезде Совета Делегатов IPMA 14 июня 1998г. в городе Любляна (Словения). Советом Делегатов было принято:

- поэтапно внедрять во всех странах четырехуровневую сертификационную программу, одобренную IPMA;

- поддерживать контакты с Североамериканским Институтом Управления Проектами (PMI) и Австралийским Институтом Управления Проектами (AIPM) с целью разработки общей платформы для создания и повсеместного использования четырех уровневой сертификационной программы (4-L-C).

Сертификационная программа служит дополнительной мотивацией и создает определенные стимулы:

для руководителей и членов команды проекта:

- международное признание квалификации и компетентности;
- персональное преимущество для роста карьеры;
- повышение профессионального рейтинга и цены предоставляемых ими услуг.

для клиентов:

- большую уверенность в получении качественных и современных услуг от профессионалов в области управления проектами.

для компаний, имеющих сертифицированных специалистов по управлению проектами:

- обеспечение потребности организаций и компаний в квалифицированных специалистах в области управления проектами;
- обеспечение гарантированного качества услуг в области управления проектами;
- повышение эффективности работы организаций, использующих услуги сертифицированных управляющих проектом;
- повышение рейтинга и конкурентоспособности компании за счет профессионального управления проектами.

для общества:

- осознание важности качества и квалификации в области управления проектами;
- унификация и стандартизация в области управления проектами на международном уровне;
- признание управления проектами профессиональной сферой деятельности.

для национальной Ассоциации управления проектами:

- Выполнение пожеланий членов Ассоциации по обеспечению и совершенствованию управления проектами;
- Достижение более высокого уровня признания в стране и увеличение количества членов;
- Международное признание и аккредитация.

1.3. ICB как основа сертификационной программы

Для того чтобы быть профессиональной дисциплиной управление проектами должно иметь свод норм и правил, определяющих работу профессионалов по управлению проектами, требования к их компетенции. Такие требования были определены путем сбора, обработки и систематизации прикладных знаний и опыта в области управления проектами. В Международных Требованиях к компетентности специалистов по управлению проектами (*International Competence Baseline - ICB*), разработанных Международной Ассоциацией Управления Проектами (*IPMA*) представлены требования к знаниям, навыкам и личным качествам управляющих проектами и членов команды проекта. В *ICB* включены также основные термины и понятия, задачи, обобщенный обзор передового опыта в области управления проектами, навыки, функции, процессы, методы, технологии и инструментарий, которые обычно используются в управлении проектами, а также специальные знания о нововведениях и их применении в управлении отдельными проектами. Составители *ICB* подчеркивают, что это не учебник и не сборник рецептов, *ICB* открывает путь к знаниям, опыту и индивидуальному мастерству в сфере управления проектами. *ICB* это основа всех сертификационных программ национальных ассоциаций и их сертификационных центров, ратифицируемых Международной Ассоциацией Управления Проектом (*IPMA*).

В 1998 году IPMA утвердила систему ратификации четырех уровневой сертификационной программы (*4-L-C – Four Level Certification*), которая получила всемирную известность. К февралю 1999 года 17 стран подписали соглашение с IPMA и 10 стран начали применять международную программу сертификации IPMA.

ICB представлена на трех языках: английском, немецком и французском. *ICB* создана на основе Национальных Требований к Компетентности следующих национальных ассоциаций по управлению проектами:

- *APM* (Великобритания) – *the UK Body of Knowledge*;
- *VZPM* (Швейцария) - *the Swiss Assessment Structure*;
- *GPM* (Германия) - *the German Projektmanagement-Kanon*;
- *AFITEP* (Франция) – *the French Assessment Criteria*.

1.4. Организация и администрирование сертификационной программы

Совет Делегатов *IPMA* (*The IPMA Council*) основал специальную организационную систему ратификации национальных сертификационных процессов, представленную на рис.1. Элементами этой организационной системы являются:

- Национальные Органы (или Центры) по сертификации (*The National Certification Bodies*), которые создаются национальными ассоциациями и являются ответственными за разработку и осуществление национальной программы оценки квалификации специалистов и их сертификации;
- Комиссия *IPMA* по ратификации сертификационных процессов (*The IPMA Certification Validation Panel*), которая состоит из представителей национальных Органов (Центров) по сертификации и их ассессоров. Задачами этой комиссии является обмен опытом и подготовка рекомендаций по улучшению сертификационной и ратификационной системы IPMA;
- Эксперты по ратификации (*Validators*), которые посещают национальные органы (центры) по сертификации, проводят аудит сертификационных программ, а так же выдают рекомендации по их совершенствованию;
- Управляющий комитет IPMA по ратификации сертификационных программ (*the IPMA Certification Validation Management Board*), который несет ответственность за функ-

ционирование и совершенствование международной системы ратификации сертификационных программ;

- Исполнительная Дирекция IPMA (*IPMA Executive Board*) и Совет Делегатов IPMA (*IPMA Council*), которые принимают общие решения относительно программы, требований к квалификации и к компетентности, а также назначают Управляющего комитетом IPMA по ратификации сертификационных программ.

Международная ассоциация IPMA ведет международный реестр сертификатов всех успешно прошедших сертификацию в национальных Сертификационных центрах, и обеспечивает открытость и доступность этих сведений для всей международной общественности.

Национальные Органы (Центры) по сертификации осуществляют делопроизводство: ведут документацию о кандидатах на сертификацию, ассессорах и персонале сертификационных центров, обеспечивая конфиденциальность имеющихся данных. Они также обеспечивают документирование и информационную поддержку процесса сертификации.

Национальные ассоциации несут ответственность за:

- разработку и осуществление собственных программ сертификации;
- создание своих сертификационных центров.

Сертификационные программы национальных ассоциаций разрабатываются и ратифицируются в соответствии с требованиями IPMA в установленном порядке.

Ассоциация IPMA разработала и поддерживает свою универсальную систему для ратификации национальных программ, их координации и унификации в соответствии с общей структурой и принципами построения системы сертификации IPMA.

Международный обмен опытом по вопросам сертификации между национальными Сертификационными органами или центрами ведется под эгидой IPMA.

IPMA ежегодно организует однодневное совещание специалистов комиссии по ратификации по вопросам обмена опытом, предпочтительно перед или после основной конференции IPMA. Основной целью таких встреч является обеспечение гарантий непрерывного развития и гармонизации сертификационных процессов по управлению проектами. Каждый национальный Сертификационный центр должен направлять одного или двух экспертов (представителя) на эту встречу.

1.5. Правовая основа сертификации СОВНЕТ

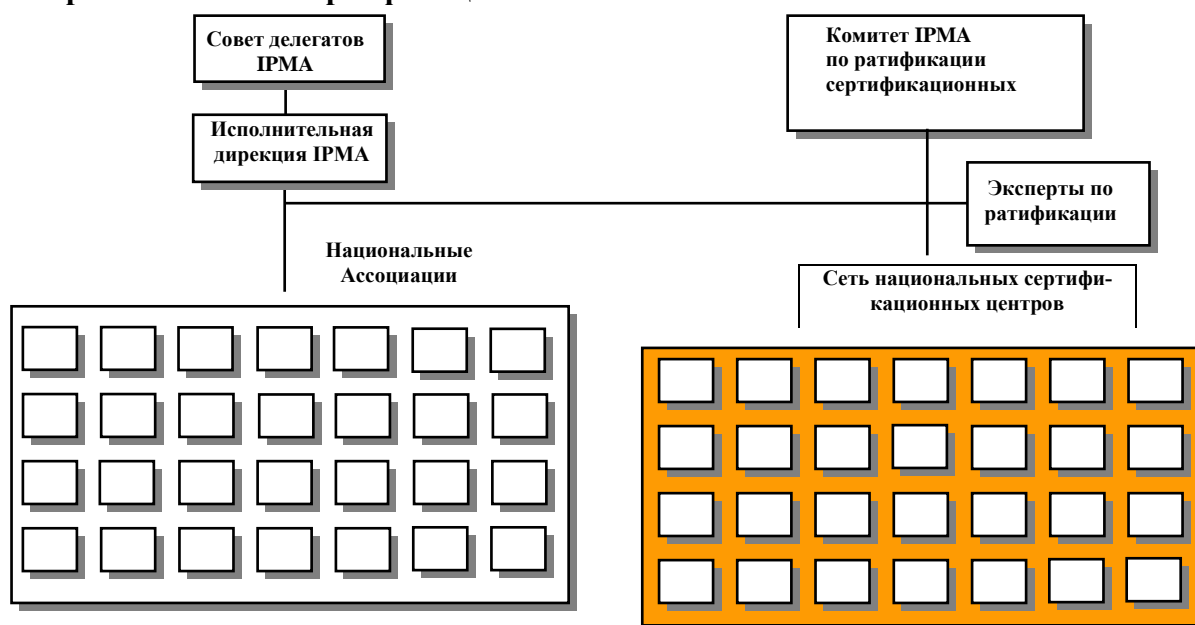


Рис. 1. Организационная система ратификации сертификационных программ IPMA

1.5.1. Общая информация

В настоящее время процесс сертификации специалистов по управлению проектами во всем мире осуществляется национальными ассоциациями по управлению проектами.

Международная Ассоциация Управления Проектами (IPMA) на основании двусторонних Соглашений контролирует и координирует сертификационные программы национальных ассоциаций, являющихся ее членами.

При заключении такого Соглашения национальная ассоциация:

- получает право самостоятельно осуществлять сертификацию специалистов по управлению проектами под эгидой IPMA, что является гарантией международного признания выдаваемых ею сертификатов.
- обязуется разрабатывать и применять собственную программу сертификации в соответствии с основной структурой и принципами системы сертификации IPMA.

Сертификационный процесс ассоциаций, не являющихся членами IPMA, не зависит от системы сертификации IPMA и проводится ими самостоятельно. Однако, в рамках процессов глобализации управления проектами в мировом профессиональном сообществе наметилась тенденция к координации и унификации сертификационных программ таких ассоциаций, как PMI, AIPM, и др., что должно привести к созданию единой (мировой) сертификационной системы в этой профессиональной сфере.

1.5.2. Соглашение IPMA – СОВНЕТ по осуществлению сертификационной программы по управлению проектами

1.5.2.1. В рамках заключенного Соглашения IPMA:

Утверждает, поддерживает и развивает универсальную систему сертификации по квалификации и компетенции специалистов в области управления проектами;

- обеспечивает СОВНЕТ окончательным вариантом Международного Руководства по компетентности управляющих проектом на английском, немецком или французском языке;

- осуществляет контроль правил и процедур, используемых СОВНЕТ, и после подтверждения того, что они согласуются с принципами сертификационной системы IPMA, признает выдаваемые им сертификаты;

- уполномочивает СОВНЕТ использовать логотип IPMA и/или приводить ссылку на международную систему сертификации IPMA;

- утверждает сертификаты, выданные СОВНЕТ, и делает их общественно доступными;

- назначает комиссию по совершенствованию системы сертификации IPMA и орган для управления процессом ратификации программ квалификации и компетенции по управлению проектами IPMA;

- назначает аудиторов, для определения соответствия программ сертификации СОВНЕТ - СЕРТ структуре и принципам системы сертификации IPMA;

- для расширения сферы признания системы сертификации IPMA ведет дискуссии с другими организациями, заинтересованными в профессиональном управлении проектами.

В рамках заключенного Соглашения СОВНЕТ:

- развивает и применяет собственную программу сертификации специалистов по управлению проектами в соответствии с основной структурой и принципами системы сертификации IPMA;

- обеспечивает аудиторам IPMA контроль своей сертификационной программы и принимает их рекомендации;

- уплачивает взносы за каждый выданный сертификат в соответствии с нормами установленными в IPMA;

- признает сертификаты физических лиц и организаций, выданных органами по сертификации других национальных ассоциаций в соответствии с сертификационными требованиями IPMA;

- не реже одного раза в год посылает в IPMA перечень всех физических лиц и организаций, получивших в данном году сертификат, согласованный с системой сертификации IPMA;

- назначает представителя СОВНЕТ для участия в работе комиссии по улучшению системы сертификации IPMA.

2. МЕЖДУНАРОДНАЯ ЧЕТЫРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ IPMA – SOVNET

2.1. Ассоциация управления проектами – SOVNET

SOVNET основана в 1990 г., как профессиональная некоммерческая организация, действующая на основе Российского законодательства. НП «Ассоциация «SOVNET» объединяет специалистов, фирмы, компании и предприятия, которые осуществляют разработку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности. В качестве примеров сфер деятельности можно привести строительство, промышленность, информационные технологии, телекоммуникации, консалтинговые услуги и др. С 1991 г., НП «Ассоциация «SOVNET» является национальной российской организацией в составе Международной Ассоциации Управления Проектами – IPMA (Цюрих, Швейцария). SOVNET имеет прямые связи с Институтом управления проектами США (PMI) и другими профессиональными объединениями мира в области управления проектами. SOVNET ставит своей главной целью развитие профессионального Управления Проектами в России и содействие его широкому применению на практике.

2.2. Фундаментальные принципы IPMA

Международная ассоциация IPMA первоначально разработала ICV на основе Национальных требований по определению компетентности, а затем начала развивать их, превратив эту деятельность в процесс постоянного усовершенствования. Главным преимуществом для потребителей является то, что основы определения компетентности имеют универсальный характер и не зависят от того, в какой именно компании работает специалист, к какой сфере деятельности или к какой отрасли экономики относится эта компания или в какой стране она находится.

Специфика компаний, организаций, областей деятельности и отраслей экономики, также как и специфика культуры организации деятельности и бизнеса в разных странах принимается во внимание при проведении интервью и при оценке отчета кандидата, а также путем участия в сертификации одного эксперта-ассессора, специализирующегося в соответствующем секторе экономики (второй ассессор представляет другой сектор экономики). Кроме того, особенности культуры ведения бизнеса и экономики конкретного государства могут быть включены в Национальные требования к компетентности (National Competence Baseline — NCB).

Официальным языком ICV является английский, и каждая ассоциация — член IPMA вправе принимать решение об использовании ICV непосредственно для проведения сертификации или о необходимости разработки на его основе собственных Национальных требований к компетентности (NCB).

При разработке NCB следует руководствоваться следующими правилами:

- соотношение количества элементов в трех группах компетентности в NCB должно быть идентичным ICV;
- национальная ассоциация может дополнительно включать до 10% элементов компетентности, отражающих специфику экономической ситуации в регионе и методов ведения бизнеса;
- национальная ассоциация может дополнительно включать до 10% элементов компетентности, учитывающие особенности культуры и обычаев региона;
- национальная ассоциация может адаптировать ICV при разработке NCB с учетом ситуации и обычаев региона.

В Версии 3 ICV диаграмма компетентности в виде «подсолнуха» была заменена на диаграмму компетентности в виде глаза. Символ «Глаз» более соответствует ICV, так как он указывает на то, что именно человек является важнейшим центром проведения любой оценки компетентности в управлении проектом.

Диаграмма компетентности в виде глаза («Глаз») отображает всю совокупность элементов управления проектом, которую видит менеджер проекта при оценке определенной ситуации. Диаграмма представлена в виде глаза, что символизирует ясность и проница-

тельность (предвидение). См. рисунок 1.1.



Рисунок 1.1. Диаграмма компетентности в виде глаза

ICB содержит описание сорока шести элементов компетентности, дополненное информацией о том, как они между собой соотносятся, и систематизирует все элементы по трем группам:

- **Техническая компетентность** — предназначена для описания основополагающих элементов компетентности в сфере управления проектами. Эта группа объединяет элементы, характеризующие саму суть управления проектами, их иногда называют «костяк». ICB включает 20 технических элементов компетентности.
- **Поведенческая компетентность** — предназначена для описания элементов, характеризующих личность специалиста с позиций его компетентности в сфере управления проектами. Эта группа включает элементы, раскрывающие поведение проектного менеджера и его умение ориентироваться в условиях конкретной ситуации. ICB включает 15 поведенческих элементов компетентности.
- **Контекстуальная компетентность** — предназначена для описания элементов, относящихся к окружению проекта. Это направление включает элементы компетентности, характеризующие умение менеджера проекта выстроить отношения с линейными менеджерами, а также его способность функционировать в организации, сфокусированной на проекты. ICB включает 11 контекстуальных элементов компетентности.

Описание каждого элемента включает: название, характеристику его содержания, минимум технологических шагов и критерии оценки опыта, необходимые для проведения сертификации специалистов по каждому уровню. Ключевые слова и ключевые связи с другими элементами перечислены в конце описания каждого элемента и предназначены для повторного (ускоренного) чтения. Перечень всех элементов компетентности приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Перечень элементов компетенции ICB 3.0

1. Техническая компетентность	2. Поведенческая компетентность	3. Контекстуальная компетентность
1.01. Успешность управления проектом	2.01. Лидерство	3.01. Ориентация на проект
1.02. Заинтересованные стороны	2.02. Вовлечение и мотивация	3.02. Ориентация на программу
1.03. Требования и цели проекта	2.03. Самоконтроль	3.03. Ориентация на портфель проектов
1.04. Риски и возможности	2.04. Уверенность в себе	3.04. Осуществление проектов, программ и портфелей проектов
1.05. Качество	2.05. Разрядка	3.05. Постоянная (родительская) компания
1.06. Организационная структура	2.06. Открытость	
	2.07. Творчество	
	2.08. Ориентация на результат	
	2.09. Продуктивность	

тура проекта 1.07. Работа команды 1.08. Разрешение проблем 1.09. Структура проекта 1.10. Замысел и итоговый продукт проекта 1.11. Время и фазы жизненного цикла проекта 1.12. Ресурсы 1.13. Стоимость и финансы 1.14. Закупки и контракты 1.15. Изменения 1.16. Контроль и отчетность 1.17. Информация и документация 1.18. Коммуникации 1.19. Инициация проекта 1.20. Закрытие проекта	2.10. Согласование 2.11. Переговоры 2.12. Конфликты и кризисы 2.13. Надежность 2.14. Понимание ценностей 2.15. Этика	3.06. Бизнес и предпринимательская деятельность 3.07. Системы, продукты и технологии 3.08. Управление персоналом 3.09. Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающей среды 3.10. Финансы 3.11. Юридические аспекты проекта
---	---	---

Руководство ICВ не дает рекомендаций, не содержит методологий, методов и инструментов. В нем содержатся описания предметных областей, методологических подходов к определению задач, а также и приводятся, где это служит иллюстрацией, некоторые примеры методов. Методы и инструменты могут быть определены самими организациями. Менеджеру проекта следует подбирать методы и инструменты, соответствующие отдельно взятой ситуации в ходе управления проектом.

2.3. Национальные требования к компетентности специалистов

2.3.1. От ICВ к НТК

IPMA на основании двусторонних соглашений с Национальными ассоциациями осуществляет общий контроль и координацию проводимого ими сертификационного процесса. При заключении подобного Соглашения национальная ассоциация получает право самостоятельно осуществлять сертификацию проектных менеджеров под эгидой IPMA, что является гарантией международного признания выдаваемых ею сертификатов. Со своей стороны Национальная ассоциация обязуется разрабатывать и применять собственную программу сертификации в соответствии с основной структурой и принципами сертификационной системы IPMA.

Каждая Национальная ассоциация разрабатывает и утверждает собственную детальную документацию для сертификационной программы и прежде всего, Национальные требования к компетентности (NCB-National Competence Baseline). Эта документация ратифицируется для сертификации. Национальным ассоциациям предоставляется определенная свобода действий для учета особенностей национальной культуры и достижений в области управления проектами. С другой стороны, унификация, проводимая IPMA, учитывает требования компаний и организаций, работающих на мировом рынке.

2.3.2. Обоснование структуры НТК

Интенсивное развитие управления проектами и все более широкое применение его на практике потребовало создания соответствующей профессиональной инфраструктуры, которая включает такие основные компоненты, как исследования, разработка методов и средств, стандартизация, образование, тренинги и сертификация специалистов и организаций.

В связи с тем, что становление и формирование УП и его инфраструктуры происходило в течение 30–40 лет в разных странах, в мире существует несколько центров развития УП с разными методологическими подходами, терминологией и практикой.

Вместе с тем накопленные знания, опыт и практика применения позволяют ставить вопрос о разработке общих фундаментальных основ и принципов УП на базе унифицированных решений, а также единой глобальной инфраструктурной системы УП. Это позво-

лит впоследствии создать в каждой стране национальную инфраструктуру, удовлетворяющую как мировым, так и национальным требованиям.

В основе реализации таких инициатив лежит необходимость принятия единой терминологии, систематизации и структуризации накопленных в мире теоретических и практических знаний, опыта и компетентности специалистов по УП.

Развитие управления проектами в современном мире, накопленные знания и опыт по УП в различных сферах, а также результаты международного сотрудничества в области УП вышли на тот уровень, когда стало возможным и необходимым интегрировать знания по УП в единую системную модель. На базе разработок и опыта Российской Ассоциации управления проектами СОВНЕТ совокупность возможных процессов управления проектами рассматривается в рамках активной комплексной кибернетической системы, включающей объекты, субъекты и процессы управления.

Создание системной модели обусловлено следующими причинами:

- Активным развитием процессов глобализации и унификации УП. В тоже время, как показывает приведенный выше анализ различных национальных подходов к УП, на сегодня нет единой концепции управления проектами, четко определяющей состав и структуру знаний в этой области.
- Необходимостью создания единой методической основы для подготовки и сертификации специалистов по управлению проектами.
- Необходимостью создания единой методологической и нормативной базы для осуществления национальных и международных проектов и программ.
- Необходимостью классификации известных и потенциальных задач управления проектами, развитием соответствующих методов и средств решения задач УП.
- Существенными различиями в терминологии по управлению проектами, что осложняет взаимопонимание между специалистами, работающими в этой области.

2.3.3. Элементы ИСВ в структуре системной модели

Системная модель представляет собой свернутые структуры («деревья»), включающие все элементы проектного управления, сгруппированные по трем блокам. Опираясь на это утверждение, рассмотрим элементы ИСВ в структуре системной модели и посмотрим, как они соотносятся друг с другом (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Соотнесение элементов ИСВ с блоками системной модели.

№	Разделы и элементы ИСВ	Блоки системной модели, к которым относятся элементы ИСВ
	4.1. Элементы технической компетентности	
1.	1.01. Успешность управления проектом	Субъекты управления
2.	1.02. Заинтересованные стороны	Субъекты управления
3.	1.03. Требования и цели проекта	Объекты управления
4.	1.04. Риски и возможности	Процесс управления
5.	1.05. Качество	Процесс управления
6.	1.06. Организационная структура проекта	Субъекты управления
7.	1.07. Работа команды	Субъекты управления
8.	1.08. Разрешение проблем	Субъекты управления
9.	1.09. Структуры проекта	Процесс управления
10.	1.10. Замысел и итоговый продукт проекта	Процесс управления
11.	1.11. Время и фазы жизненного цикла проекта	Процесс управления Объекты управления
12.	1.12. Ресурсы	Процесс управления
13.	1.13. Стоимость и финансы	Процесс управления
14.	1.14. Закупки и контракты	Процесс управления
15.	1.15. Изменения	Процесс управления
16.	1.16. Контроль и отчетность	Процесс управления

17.	1.17. Информация и документация	Процесс управления
18.	1.18. Коммуникации	Процесс управления
19.	1.19. Инициация проекта	Процесс управления
20.	1.20. Закрытие проекта	Процесс управления
	4.2. Элементы поведенческой компетентности	
21.	2.01. Лидерство	Субъекты управления
22.	2.02. Вовлеченность и мотивация	Субъекты управления
23.	2.03. Самоконтроль	Субъекты управления
24.	2.04. Уверенность в себе	Субъекты управления
25.	2.05. Разрядка	Субъекты управления
26.	2.06. Открытость	Субъекты управления
27.	2.07. Творчество	Субъекты управления
28.	2.08. Ориентация на результат	Субъекты управления
29.	2.09. Продуктивность	Субъекты управления
30.	2.10. Согласование	Субъекты управления
31.	2.11. Переговоры	Субъекты управления
32.	2.12. Конфликты и кризисы	Субъекты управления
33.	2.13. Надежность	Субъекты управления
34.	2.14. Понимание ценностей	Субъекты управления
35.	2.15. Этика	Субъекты управления
	4.3. Элементы контекстуальной компетентности	
36.	3.01. Ориентация на проект	Объекты управления Процесс управления
37.	3.02. Ориентация на программу	Объекты управления Процесс управления
38.	3.03. Ориентация на портфель проектов	Объекты управления Процесс управления
39.	3.04. Осуществление проектов, программ и портфелей проектов	Процесс управления
40.	3.05. Постоянная организация	Объекты управления
41.	3.06 Бизнес и предпринимательская деятельность	Объекты управления
42.	3.07. Системы, продукты и технология	Объекты управления
43.	3.08. Управление персоналом	Процесс управления
44.	3.09. Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающей среды	Процесс управления
45.	3.10. Финансы	Процесс управления
46.	3.11. Юридические аспекты проекта	Субъекты управления

Анализ таблицы показывает, что все элементы ИСВ соотносятся с блоками системной модели. При этом элементы одной группы ИСВ содержат элементы, относящиеся к разным блокам системной модели.

Элементы технической компетентности содержат 13 элементов, относящихся к блоку «Процессы управления», пять элементов, относящихся к блоку «Субъекты управления», один элемент, относящийся к блоку «Объекты управления». Один элемент ИСВ принадлежит одновременно двум блокам модели.

Все элементы поведенческой компетентности ИСВ относятся к блоку модели «Субъекты управления».

Элементы контекстуальной компетентности ИСВ содержат четыре элемента, относящихся к блоку «Процесс управления», один элемент — к блоку «Субъекты управления», три элемента относятся к разделу «Объекты управления». Три элемента могут быть отнесены одновременно к двум блокам модели.

2.3.4. Структура НТК

Все элементы компетентности НТК описаны в главе 4 и сгруппированы в соответствии с системной моделью и ИСВ в следующие 4 группы:

Раздел 1: Объекты управления и контекстуальная компетентность

Раздел 2: Субъекты управления и поведенческая компетентность

Раздел 3: Процессы управления и техническая компетентность

Раздел 4: Общая компетентность

Структура НТК и соответствие элементов НТК элементам ИСВ приводится в таблице 1.3.

Таблица 1.3. Структура НТК

СТРУКТУРА НТК	СТРУКТУРА ИСВ 3.0	КОММЕНТАРИИ
	Элементы ИСВ 3.0, соответствующие элементам структуры НТК	Соответствие элементов НТК элементам ИСВ 3.0 по содержанию
ГЛАВА 4. ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ		
4.1. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТЕКСТУАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ		
1. Проект	3.01. Ориентация на проект	Совпадает
2. Программа	3.02. Ориентация на программу	Совпадает
3. Портфель	3.03. Ориентация на портфель	Совпадает
4. Проектно-ориентированная организация		Дополнительный
5. Системы, продукты, технологии	3.07. Системы, продукты и технологии	Совпадает
6. Требования, цели и стратегия проекта	1.03. Требования и цели проекта	Совпадает
7. Критерии успешности проекта	1.01. Успешность управления проектом	Расширено содержание
8. Структуры проекта	1.09. Структура проекта	Совпадает
9. Фазы и жизненный цикл проекта	1.11. Время и фазы жизненного цикла проекта	Время отделено, расширено содержание жизненных циклов
10. Окружение проекта и деловая активность организации	3.05. Постоянная (родительская) компания 3.06 Бизнес и предпринимательская деятельность	Расширено содержание
4.2. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ		
11. Заинтересованные стороны проекта	1.02. Заинтересованные стороны	Совпадает
12. Постоянная / родительская организация	3.05. Постоянная организация	Совпадает
13. Команды проекта	1.07. Работа команды	Совпадает
14. Организационная структура проекта	1.06. Организационная структура проекта	Расширено содержание
15. Руководство и лидерство	2.01. Лидерство	Совпадает
16. Вовлеченность и мотивация	2.02. Вовлеченность и мотивация	Совпадает
17. Самоконтроль	2.03. Самоконтроль	Совпадает
18. Уверенность и убедительность	2.04. Уверенность в себе	Совпадает
19. Снятие напряженности	2.05. Разрядка	Совпадает
20. Открытость	2.06. Открытость	Совпадает
21. Творческий подход	2.07. Творчество	Совпадает
22. Ориентированность на результат	2.08. Ориентация на результат	Совпадает
23. Эффективность	2.09. Продуктивность	Совпадает
24. Согласование	2.12. Конфликты и кризисы	Совпадает
25. Переговоры	2.10. Согласования	Совпадает
26. Конфликты и кризисы	2.11. Переговоры	Совпадает
27. Надежность	2.13. Надежность	Совпадает
28. Понимание ценностей	2.14. Понимание ценностей	Совпадает
29. Этика	2.15. Этика	Совпадает

30. Разрешение проблем	1.08. Разрешение проблем	Совпадает
31. Информация и документы	1.17. Информация и документооборот	Расширено содержание
32. Стандарты		Дополнительный
33. Правовое обеспечение проектной деятельности	3.11. Юридические аспекты проекта	Совпадает
34. Особенности проектного управления с позиций различных заинтересованных сторон		Дополнительный
4.3. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ		
35. Проектно-ориентированное управление	3.01. Ориентация на проект 3.02. Ориентация на программу 3.03. Ориентация на портфель	Расширено содержание
36. Внедрение проектного управления	3.04. Осуществление проекта/ программы/портфеля проектов	Совпадает
37. Инициация проекта	1.19. Инициация (Запуск) проекта	Совпадает
38. Планирование проекта		Дополнительный
39. Организация и контроль выполнения проекта	1.16. Контроль и отчетность	Расширено содержание
40. Анализ и регулирование выполнения проекта		Дополнительный
41. Закрытие проекта	1.20. Закрытие проекта	Совпадает
42. Управление предметной областью проекта	1.10. Замысел и итоговый продукт проекта	Совпадает
43. Управление проектом по временным параметрам	1.11. Время и фазы жизненного цикла проекта	Время совпадает. Фазы жизненного цикла проекта отделены
44. Управление стоимостью и финансированием проекта	1.12. Ресурсы 1.13. Стоимость и финансы, 3.10. Финансы	Совпадает
45. Управление качеством в проекте	1.05. Качество	Совпадает
46. Управление рисками и возможностями проекта	1.04. Риски и возможности	Совпадает
47. Управление человеческими ресурсами в проекте	1.12. Ресурсы 3.08. Управление персоналом	Расширено содержание
48. Управление коммуникациями в проекте	1.18. Коммуникации	Совпадает
49. Управление закупками и контрактами в проекте	1.14. Закупки и контракты	Совпадает
50. Управление изменениями в проекте	1.15. Изменения	Совпадает
51. Управление безопасностью в проекте	3.09. Здоровье, безопасность, охрана труда и экология	Совпадает
4.4. ОБЩАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ		
52. Системная методология управления проектами		Дополнительный
53. Организационно-технологическая зрелость компании в области управления проектами		Дополнительный
54. История и тенденции развития проектного управления		Дополнительный
55. Особенности управления проектами в условиях кризиса		Дополнительный

Как следует из анализа табл. 1.3., предлагаемая структура НТК в определенной степени свободна от отмеченных выше недостатков. Она содержит все элементы знаний и компетентности ИСВ 3.0. Общее количество элементов — 55, из них:

- элементов, полностью совпадающих по содержанию с элементами ИСВ 3.0, — 34;
- элементов, расширенных по содержанию по сравнению с элементами ИСВ 3.0, — 7;
- элементов, разделенных по содержанию, — 5;
- дополнительных элементов — 9, из них 3 элемента, относящиеся ко всем областям компетенции, выделены в отдельную группу под названием «Общая компетентность», которая в модели «Глаз» представлена «зрачком» (рис. 1.2.)



Рисунок 1.2. Предлагаемая модель компетенций

2.3.5. Международная Ассоциация Управления Проектами и ее Универсальная четырехуровневая система сертификации (4-L-C) IPMA

Выдаваемые специалистам сертификаты основаны на оценке их компетентности в условиях типичных ситуаций, возникающих при проведении мероприятий по управлению проектом. В Системе Сертификации IPMA выделяются следующие четыре категории (уровни) специалистов, к которым применяются единые стандарты:

- **Сертифицированный директор проектов (Project Director, IPMA Уровень А):** способен управлять не только отдельным проектом, но и обширным портфелем проектов или программой, используя соответствующие ресурсы, методологию и инструментарий, которые и являются предметом сертификации.
- **Сертифицированный управляющий проектами (Senior Project Manager, IPMA Уровень В):** способен управлять сложным проектом, критерии которого определены в Главе 3. Допускается, ситуация, когда Главный менеджер не обязательно стоит во главе всей проектной команды, а возглавляет работу менеджеров отдельных подпроектов.
- **Сертифицированный профессионал по управлению проектами (Project Manager, IPMA Уровень С):** способен вести проект ограниченной сложности. Это указывает на то, что кроме знаний в области управления проектом, он также продемонстрировал наличие соответствующего опыта применения знаний на практике.
- **Сертифицированный специалист по управлению проектами (Project Manager Associate, IPMA Уровень D):** способен применять знания в области управления проектом и может быть привлечен к участию в проекте в качестве одного из членов команды, но его общие знания не достаточны для выполнения более сложных задач.

СРОК ДЕЙСТВИЯ СЕРТИФИКАТОВ ПО ВСЕМ УРОВНЯМ – 5 ЛЕТ.



Рисунок 1.3. Наименования сертифицированных специалистов по управлению проектами и соответствующие им области ответственности по универсальной четырехуровневой системе сертификации (4-L-C) IPMA.

Основной целью системы сертификации, приведенной на рисунке 1.3, является управление проектом, а не сам проект. Её уровни не ограничены иерархическим мышлением. Специалист по управлению проектом с сертификатом уровня D (●), кроме общих знаний о проектном менеджменте, может обладать высокой квалификацией и опытом эксперта (○) в отдельном узком направлении. Например, он может иметь дополнительную квалификацию в области управления стоимостью. Управление проектом на каждом уровне подразумевает осуществление целого ряда задач и принятия решений в локальном, региональном, национальном и международном контексте.

Данные уровни служат удобной структурой для планирования служебного продвижения и моделирования зрелости компании в области управления проектами, а также программ кадрового развития для отдельных сотрудников и компаний.

2.3.6. Требования

В процессе самооценки, также как и в процессе определения экзаменатором соответствия компетентности кандидата одному из уровней, основным вопросом, на который необходимо ответить, является вопрос, насколько компетентен специалист, какие именно практические задачи позволяет решать его компетентность.

При ответе на этот вопрос необходимо учитывать:

- описание практических задач, решаемых в процессе управления проектом (описание элементов компетентности);
- требования, предъявляемые к компетентности на каждом из четырех уровней сертификационной системы IPMA;
- процедуры определения численного значения баллов по шкале от 0 до 10, установленной для каждого уровня компетентности (см. Глава 4).

Для оценки знаний и опыта по каждому элементу компетентности используется шкала баллов от 0 (не компетентен) до 10 (абсолютно компетентен). Критерии выставления оценок по этой шкале между крайними значениями приведены в Главе 4.

Под знаниями подразумевается не только корректное воспроизведение ситуаций, но и понимание взаимосвязей, умение применять теоретические знания в практических ситуациях и интерпретировать методологию применительно к реальным условиям конкретного проекта. Подтверждением соответствия знаний кандидата необходимому уровню компетентности, как правило, служат ответы кандидата на поставленные вопросы.

Менеджер проекта не может приобрести серьезного опыта, если он выполняет проекты одного и того же типа из года в год. Специалист должен продемонстрировать умение применять знания в реальных и разнообразных ситуациях: в проектах различных масштабов и типов, в различных организациях, филиалах организации и/или в условиях различных культур или стран.

2.3.7. Критерии таксономии

Таксономия или классификация компетентности, как в области теоретических знаний, так и в сфере практического опыта, оценивается путем ранжирования по шкале баллов от 0 до 10. Оценка для каждого элемента выставляется следующим образом:

0 – кандидат не имеет знаний и/или опыта

1-3 – кандидат имеет низкий уровень знаний и/или опыта

4-6 – кандидат имеет средний уровень знаний и/или опыта

7-9 – кандидат имеет высокий уровень знаний и/или опыта

10 – кандидат обладает абсолютным уровнем знаний и/или опыта

Требования к знаниям и опыту для каждого сертификационного уровня различны. Знания и опыт, должны увеличиваться при продвижении от уровня «D» к уровню «A».

Знания и опыт кандидата должны углубляться (от владения достоверной информацией, до способности оценить ее и применить соответствующие методы) и расширяться (от одного до нескольких проектов различных типов).

2.3.8. Оценка компетентности

Оценка компетентности по всем элементам базируется на утвержденных требованиях сертификационной системы IPMA. Знания и опыт могут оцениваться по Резюме кандидата, письменному экзамену, в процессе работы под наблюдением ассессора, по отзывам, всесторонне характеризующим кандидата, по его отчету о выполненном проекте и в процессе его интервью. Под отзывами, всесторонне характеризующими кандидата, подразумевается мнение трех специалистов, которые дают оценку компетентности кандидата. Если три специалиста знающие практические навыки кандидата, без сомнений сочтут, что кандидат соответствует по уровню компетентности одному из уровней, то это может оказать содействие ассессорам в принятии окончательного решения.

Весьма эффективно использовать для оценки рассмотрение некоторых ситуаций. Ассессор просит кандидата обрисовать ситуацию из представленного им отчета по проекту и выделить задачу, стоящую перед ним. Далее он рассказывает о проведенных действиях и характеризует полученный результат. Таким образом, создается ориентированная на результат картина того, что предпринял кандидат для преодоления сложной ситуации.

3. СЕРТИФИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС И ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЕЙ

3.1. Основные требования для всех уровней IPMA

Сертификационная система по управлению проектами IPMA оценивает компетентность специалистов. Определение компетентности происходит в соответствии с единой сертификационной системой IPMA, что дает претенденту возможность выбора Сертификационного Органа для участия в сертификационных испытаниях любой страны, которая является членом Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA.

3.2. Уровень А IPMA

Сертифицированный директор проектов.

Входные требования:

- Сертифицированный директор проектов должен иметь не менее пяти лет опыта управления портфелем проектов и/или программами, имеющими стратегическое значение для компании, три года из которых в качестве руководителя портфелями проектов или программами, и два года опыта управления проектами.
- Основные функциональные обязанности - способность управление комплексными портфелями и программами. Ответственность за управление комплексными портфелями проектов компании/организации или её отделения, или за управление одной или более значительными программами.
- Содействует разработке стратегии компании и вносит предложения на уровне высшего руководства. Принимает участие в подготовке персонала и повышении уровня их компетентности, задействованного в управлении.
- Руководит верхним эшелоном руководителей проектов и управляет членами команды портфеля проектов или программы.

Портфель содержит множество проектов, которые приняты, расположены по приоритетам и скоординированы. Директор проектов или исполнительный орган, наделенный полномочиями, контролирует и управляет портфелем. Портфели и программы влияют на стратегическое развитие и результаты функционирования организации.

Примеры портфелей: все большие проекты заказчика, подразделения, все внутренние проекты организации, все строительные проекты города и т.д. Обычно портфель проектов разрабатывается в качестве перманентной составляющей организации, пока организация занимается проектной деятельностью.

Программа – группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения. Результатом программы является достижение одной или нескольких стратегических целей организации.

Примеры программ: инновация линейки продуктов (целого ряда продуктов); национальная кампания против наркомании;

Разработка системы шумопоглощения в городе, стандартизация информации сложной области знаний и т.д.

Основные критерии сложности портфеля проектов или программы (уровень А IPMA):

- Количество, важность, разнообразие и комплексность действующих проектов в программе или портфеле, а также число руководителей проектов в подчинении.
- Стратегические предложения для решения проблемы.
- Система требований, процессов, методов, техник, инструментов, правил и руководящих принципов в организации по управлению проектами.
- Необходимость подбора и обучения руководителей проектов.
- Необходимость координации или гарантии соответствия всех проектов портфеля

Подробнее см. Приложение 9.

Условия для сертификации специалистов уровня А IPMA:

- Заявление, самооценка, перечень выполненных программ и проектов, отчет по портфелю проектов или программе, экзамен и интервью являются основными и обязательными элементами сертификационного процесса.
- Кандидатов оценивают два ассессора.

- Ассессоры назначаются СО.
- Ресертификация сертифицированных директоров проектов должна осуществляться каждые пять лет.

Проектное управление является основной концепцией в управлении проектно-ориентированной компании. Оно способствует развитию требований, процессов, методов, техник в управлении проектами, а также инструментария для подготовки персонала, что гарантирует улучшение качества в управлении проектами. При этом основное внимание сосредоточено не на единичном проекте, а на программе или портфеле проектов, одновременно управляемых и включающих в себя комплексные проекты.

3.3. Уровень В IPMA

Сертифицированный управляющий проектами.

Входные требования:

- Сертифицированный управляющий проектами должен иметь пятилетний опыт работы в управлении проектами, три года из которых в качестве руководителя сложными проектами.
- Основные функциональные обязанности – управление сложными проектами, ответственность за все аспекты управления сложным проектом.
- Руководит командой проекта, в состав которой входят менеджеры подпроектов (частей проектов).
- Определяет процессы и применяет соответствующие, методы, техники и инструменты управления проектами.

Сложность проектов оценивается по следующим десяти показателям:

- Цели и результаты.
- Заинтересованные стороны и их интеграция.
- Культурный и социальный контекст.
- Степень инновации, основные условия.
- Структура проекта.
- Организация и координация проекта.
- Лидерство, согласованность работы команды, принимаемые решения.
- Ресурсы, включая финансы.
- Риски и альтернативы.
- Методы, техники и инструменты управления проектами.

Для оценки сложности в качестве руководства ассессоры должны использовать таблицу Приложения 8, содержащую детализированные критерии.

Условия для сертификации специалистов уровня В IPMA:

- Заявление, самооценка, перечень выполненных программ и проектов, отчет по проекту, экзамен и интервью являются основными и обязательными элементами сертификационного процесса.
- Сложность отчетного проекта определяется и является основным условием для сертификации на уровень В IPMA.
- Кандидатов оценивают два ассессора.
- Ассессоров назначает СО.
- Ресертификация сертифицированных директоров проектов должна осуществляться каждые пять лет.

3.4. Уровень С IPMA

Сертифицированный профессионал по управлению проектами.

Входные требования:

- Сертифицированный профессионал по управлению проектами должен иметь трехлетний опыт работы в управлении проектами.
- Основные функциональные обязанности – управление несложными проектами или подпроектами внутри сложного проекта.

- Ответственен за все аспекты управления несложным проектом.
- Определяет процессы и применяет соответствующие методы, техники и инструменты управления проектами.

Условия для сертификации специалистов уровня С IPMA:

- Заявление, самооценка, перечень выполненных программ и проектов, отчет по проекту, экзамен и интервью являются основными и обязательными элементами сертификационного процесса.
- В рамках проекта должно быть использовано значительное число элементов знаний управления проектами.
- Кандидатов оценивают два ассессора.
- Ассессоров назначает СО.
- Ресертификация сертифицированных специалистов должна осуществляться каждые пять лет.

3.5. Уровень D IPMA

Сертифицированный специалист по управлению проектами.

Входные требования:

- Сертифицированный специалист по управлению проектами должен владеть знаниями по всем элементам управления проектами.
- Владеет обширными знаниями в области управления проектами и умеет применять их на практике.
- Работает в проектной команде или входит в состав персонала по управлению проектами.
- Опыт управления проектами не требуется.

Условия для сертификации специалистов уровня D IPMA:

- Заявление, самооценка и экзамен являются обязательными элементами сертификационного процесса.
- Ассессоров назначает СО.

Сертификат уровня D IPMA является действительным в течение пяти лет. Держатель сертификата может возобновить действие сертификата (обновить сертификат), пройдя процедуру ресертификации.

4. ПРОЦЕСС СЕРТИФИКАЦИИ

4.1. Процессы и процедуры, установленные Сертификационным Органом

В соответствии с правилами ICRG и возможностью выбора из альтернативных вариантов СОВНЕТ-СЕРТ определил и утвердил этапы и процессы для каждого уровня сертификации, которые приведены в таблице 4.1.

Этапы	Процессы	Уровни			
		A	B	C	D
1	Подача и рассмотрение заявления	T	T	T	T
	Предоставление и рассмотрение анкеты	T	T	T	T
	Предоплата и рассмотрение самооценки	T	T	T	T
	Опыт для применения в последующих проектах	T	T	T	-
	Предоставление и рассмотрение перечня проектов/программ/портфелей	T	T	T	
	Предоставление и рассмотрение отчета о проекте	T	T	T	-
	Оценка сложности проекта	T	T	-	-
	Характеристики портфеля/ программы	T	-	-	-
	Информация о поручителях и ее проверка	T	T	T	-
2	Экзамен	T	T	T	T
3	Семинар	T	T	T	-
4	Интервью	T	T	T	-
5	Окончательная оценка	T	T	T	T

Условные обозначения:

T = требуемые

- = нетребуемые

На начальном этапе процесса СО предоставляет претендентам информацию о процессе прохождения сертификации и ресертификации.

*Примечание. Кандидаты, проходящие сертификацию по управлению проектами первый раз, на любом уровне сдают письменный экзамен. Специалисты по управлению проектами, имеющие сертификат, но желающие повысить свой уровень сертификации, письменный экзамен не сдают.

4.2. Заявление

Заявление является обязательным условием, т.к. идентифицирует претендента и заявленный им уровень сертификации. СО использует заявление для получения необходимых личных сведений.

Заявлением претендент подтверждает знание условий сертификационного процесса (ответственность за последствия некорректного использования сертификата, о публичности информации о прошедших сертификацию, за исключением случаев, когда претендент выразил желание не публиковать своего имени). Форма документа предоставляется СО (см. Приложение 2.).

4.3. Анкета

Анкета является обязательным документом, который содержит информацию об образовании, профессиональных квалификациях и деталях карьеры претендента.

Также анкета должна содержать информацию о курсах и тренингах по управлению проектами и других соответствующих тренингах, которые прослушал претендент, об изученной претендентом литературе, а также о курсах по управлению проектами, проводимых претендентом, и об опубликованном претендентом материале по управлению проектами (см. Приложение 3).

4.4. Самооценка

Объективная самооценка является важной составляющей процесса сертификации. Форму

документа самооценки предоставляет СО (см. Приложение 4.), в которой отражается компетентность и опыт претендента в области управления проектами по следующим баллам.

Высокий				Средний			Низкий			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

4.4.1. Знание элементов компетентности и опыт применения

Самооценка знаний и опыта является обязательной. Претендент должен оценить свои знания и опыт по всем элементам компетентности НТК или ИСВ.

4.4.2. Опыт для применения в последующих проектах

Претенденты оценивают свой опыт, отражая свою собственную проектную деятельность. Необходимо описать следующее:

1. Ситуация.
2. Задача претендента (проблема).
3. Предпринятое действие.
4. Результат действия и/или недостатки результата.
5. Какой опыт приобрел претендент и как его применил.

В Приложении 9 представлен пример формы. Опыт для применения в последующих проектах.

4.5. Список проектов, программ и портфелей

Список выполненных проектов, программ или портфелей является обязательным документом. Кандидат демонстрирует все проекты, программы и портфели проектов, в которых принимал участие. Форма документа предоставляется СО (см. Приложение 5).

Список проектов должен содержать детализированную информацию об обязанностях и ответственностях претендента в каждом проекте, программе или портфеле. Также должны быть описаны: результаты, фазы, бюджет, заинтересованные стороны проекта, продолжительность и степень вовлеченности претендента (например, 4 года, 50 % от полной занятости).

Список должен содержать имена и контактную информацию поручителей, которые хорошо знают претендента и от которых ассессоры могли бы получить дополнительную информацию. В число поручителей должны входить, как минимум, один представитель заказчика или старший менеджер и один член проектной команды.

4.6. Контактные лица (поручители)

Ассессор обращается к стольким поручителям, сколько посчитает необходимым для содействия в оценке компетентности и определения соответствия претендента.

4.7. Экзамен

Письменный экзамен.

Письменный экзамен для уровней А, В, С, D состоит из двух частей:

- Первая часть содержит тестовые вопросы по всем разделам НТК, на которые кандидату необходимо выбрать правильные ответы из нескольких приведенных вариантов ответа.
- Вторая часть содержит открытые вопросы, которые требуют авторского ответа кандидата в произвольной форме. Вторая часть может также содержать вопросы в форме заданий, требующих от кандидата выполнения практических расчетов, построений, вычислений и т.д. по функциям управления проектами.

Письменный экзамен для уровня D длится 5 часов, для уровней А, В, С – 2 часа.

	Уровень D IPM	Уровень С IPMA
Прямые вопросы	35% элементов	60% элементов
Открытые тесты и/или интеллектуальные задания	По 2 элемента из каждого блока компетентности	По 3 элемента из каждого блока компетентности

Ассессоры или СО генерируют или модифицируют экзаменационные вопросы и задания или выбирают их из имеющейся базы данных. Новые экзаменационные вопросы и задания

должны быть протестированы, по крайней мере, одним ассессором, не вовлеченным в их создание или редактирование.

Письменный экзамен должен проводить опытный экзаменатор СО.

Для проведения письменного экзамена необходимо иметь явочный (контрольный лист), который подписывают кандидаты.

Работу по проверке письменных экзаменационных работ может осуществлять один ассессор.

Прежде чем представить результаты экзамена в СО, ассессоры, принимающие участие в экзаменационной сессии обсуждают результаты письменного экзамена для утверждения общей конечной оценки.

4.8. Проверка заявительной документации

Администрация СО проверяет наличие необходимой документации в соответствии с заявленным уровнем сертификации, ассессоры проверяют документы, подтверждающие наличие опыта управления проектами (программами) у претендента, прежде чем он допускается к сертификационному экзамену.

Если заявительной документации недостаточно, администрация СО запрашивает у претендента дополнительную информацию (Приложение 10.4).

4.9. Отчет

Кандидат должен представить отчет по проекту, в котором он принимал участие.

Отчет демонстрирует применение кандидатом знаний и навыков в области управления проектами на реальном проекте, программе или портфеле:

- Уровень А: отчет по управлению портфелем проектов или программой.
- Уровень В: отчет по управлению комплексным (сложным) проектом.
- Уровень С: отчет по управлению проектом ограниченной сложности.
- Уровень D: отчет не требуется.

Отчет должен кратко содержать:

- Исходные данные (тип, предметная область, заказчик, другие заинтересованные стороны, ресурсы, сложность и т.д.);
- цели проекта;
- организация проекта;
- роли и обязанности кандидата;
- отличительные элементы (или характеристики) проекта;
- результаты проекта.

Основная часть отчета содержит:

- задачи управления, способы их решения и достигнутые результаты;
- анализ проекта и полученные уроки.

Отчет о проекте должен быть соотнесен с элементами компетентности НТК.

Кандидат должен быть заинтересован в том, чтобы продемонстрировать в своём отчете использование знаний наибольшего числа элементов НТК.

Форму отчета предоставляет СО (см. Приложение 6.).

	Уровень А	Уровень В	Уровень С
Основная часть (максимальное число страниц)	20-30	15-25	10-15
Приложения (максимальное число страниц)	10-20	10-15	5-10
Используемые элементы компетентности			
Технические	16	11	12
Поведенческие	11	8	5
Контекстуальные	8	6	4

Количество страниц готового отчета соотносимо с размером шрифта 11 pts. Приложения должны служить обоснованием утверждений, сделанным в отчете, например, календар-

ный план, который должен иметь ссылки на отчет. Если некоторые элементы НТК не использовались в отчетном проекте, программе или портфеле, то во время интервью кандидату могут быть заданы вопросы по этим элементам, применялись ли эти элементы кандидатом в других проектах, программах или портфелях.

4.10. Семинар

Повысить достоверность объективности оценки кандидатов можно на основе проведения однодневного семинара, результаты которого подтверждают их компетентность. Ассессоры или СО разрабатывают для семинара учебный проект или подбирают его из базы данных учебных проектов. Материалы для семинара должны быть проверены, по крайней мере, одним ассессором, который будет принимать участие в семинаре.

На семинаре может выполняться проект или часть проекта. Например, разрешение проблемы в команде проекта. Кандидаты, исполняющие различные роли в команде (особенно роль руководителя проекта), должны продемонстрировать необходимые действия, выполняемые для разрешения возникшей проблемы.

В начале семинара должны быть определены команды, которые находятся под наблюдением двух ассессоров в течение всего семинара.

Ассессор(ы) может завершить работу семинара одной или двумя заранее подготовленными ситуациями для того, чтобы проверить реакцию руководителя проекта.

Короткая презентация результатов командной работы должна быть представлена ассессорам во время интервью.

Если семинар является составляющей частью процесса сертификации, продолжительность интервью может быть сокращена.

4.11. Интервью

До проведения интервью ассессоры должны определить, по каким элементам кандидат подтвердил свою компетентность на предыдущих этапах и, соответственно, какие из элементов должны быть рассмотрены во время интервью. Необходимо подбирать вопросы для интервью, охватывающие сильные и слабые стороны кандидата.

Для интервью на основании анализа самооценки, отчета, списка выполненных проектов, ответов письменного экзамена, результатов семинара ассессоры заранее составляют вопросы. Вопросы могут быть по:

- представленной документации
- теоретическим знаниям и опыту кандидата в области УП
- проекту, программе или портфелю, которыми он руководил и т.д.

Каждый ассессор должен активно участвовать в проведении интервью.

Кандидат на интервью представляет себя, свою деятельность в области УП и проводит краткую презентацию своего отчета.

Кандидат во время интервью может иллюстрировать свои ответы на вопросы ассессоров примерами дополнительных документов (например, организационная структура предприятия, др.). Продолжительность интервью является приблизительной из-за языковой разницы, сложности представленного проекта, стиля взаимодействия и др.

	Уровень А	Уровень В	Уровень С
Продолжительность интервью без учета семинара	2 – 2,5 часа	1,5 – 2 часа	1 – 1,5 часа
Если семинар является составляющей процесса, продолжительность интервью может быть сокращена	30 минут	30 минут	20 минут

Таблица 4.5: Минимальное число элементов компетентности, которое должно охватывать интервью для уровней А, В и С IPMA			
	Уровень А	Уровень В	Уровень С
Техническое	5	6	6
Поведенческое	4	3	2
Контекстуальное	4	3	2

В конце интервью ассессоры должны обратить внимание кандидата на его сильные и слабые стороны.

4.12. Окончательная оценка

После интервью ассессоры выставляют окончательную оценку кандидату. Ассессоры подводят общий итог по всем показателям и представляют в администрацию СО общую рекомендацию в письменной форме о результате сертификационных испытаний (удовлетворительный или неудовлетворительный), указывая основные причины своего заключения. Оба ассессора должны подписать лист с промежуточной и окончательной оценкой (Приложения 10.1, 10.2). Если ассессоры не достигают общего мнения относительно результатов оценки, СО должен предпринять необходимые действия для разрешения такой ситуации: совместные с ассессорами обсуждения или привлечение третьего эксперта.

4.13. Решение и выпуск сертификата

Основываясь на рекомендациях ассессоров администрация СО принимает решение о выдаче или невыдаче сертификата.

Дополнительными моментами рассмотрения при вынесении решения администрацией СО могут быть:

Отношения между ассессором и кандидатом;

Недостаточное участие ассессоров;

Несоответствие действий ассессоров утвержденным процедурам;

Нечеткость документации, отражающей сертификационный процесс и т.д.

Кандидат, успешно прошедший сертификационные испытания, получает сертификаты на русском и английском языках (Приложение 1.).

4.14. Апелляция

Претендент или кандидат, который не был допущен к участию в сертификационном процессе или к его очередному этапу может подать апелляцию в течение четырех недель для повторного рассмотрения решения. Апелляция подается в СО в письменном виде и должна содержать причины обращения.

4.15. Обратная связь

Кандидат может заполнить опросный лист о его опыте участия в сертификационном процессе. Опросный лист используется СО для анализа и улучшения качества процесса. Заполненный кандидатом опросный лист не используется в процессе сертификационной оценки (Приложение 10.5).

4.16. Архивирование

Вся документация должна архивироваться в жестких копиях и/или в электронном виде и храниться в течении шести лет с момента выдачи сертификата, являясь основанием для проведения ресертификации.

4.17. Последовательность процесса

Таблица 4.6 (ниже) представляет последовательность процесса, в ходе которого претендент / кандидат подтверждает соответствие требованиям на уровень В IPMA (Сертифицированный управляющий проектом).

Условные обозначения :

X = в деятельность вовлечены одна или более сторон, где «X» указывает, какие стороны участвуют

От, Через, К = передача документов

(Деятельность в пределах скобок) = дополнительный шаг А= возможность апелляции.

Таблица 4.6. Пример для уровня В IPMA. Таблица последовательности процесса					
Деятельность	Стороны				Информация по разделам
	Претендент/ кандидат	Администрация	Ассессор	Управление СО (т.е. орган)	
Информационная встреча	X	X			
Регистрация	от	к			
Подтверждение и счет	к	от			
Назначение ассессора		X			5.7.1.
Извещение о назначении	к	от	к		
Возможность отказа			X		
(подготовка экзаменационного материала)		X			5.1
(экзамен)	X	X			
Этап 1 документы: Заявление с самооценкой и т.д.	от	к			4.1.-4.11.
Формальная проверка		X			4.8
Этап 1 документы		от	к		5.8.1.
Оценка			X		
Рекомендация ассессоров		через	от	к	
Решение				X	
Извещение о решении	к	через		от	
Этап 2 документы: отчет	от	через	к		
Оценка				X	
Ответ ассессоров		через	от	к	
Извещение об ответе	к	через		от	
Этап 3: (семинар) интервью	X		X		
Окончательная оценка			X		
Рекомендации ассессоров с документами для архива СО		через	от	к	
Решение				X	4.12
Извещение о решении и сертификат	к	через		от	4.13

5. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

5.1. Основы компетентности

В сертификационной системе IPMA компетентность, которую кандидат демонстрирует СО, сопоставляется с применяемыми Основами Компетентности и таксономией.

IPMA обеспечивает сертификационные органы Основами компетентности IPMA (ICB) на английском языке. СО может принять решение о применении непосредственно ICB в рамках своей сертификационной программы. Также СО может принять решение о разработке Национальных требований к компетентности (НТК) на основе ICB.

Содержание и таксономия Версии 3.0 ICB разработаны для оценки общей профессиональной компетентности специалистов, применяющих управление проектами на практике. В диапазон компетентности входят: Техническая, Поведенческая и Контекстуальная Компетентность.

Техническая компетентность охватывает:

- Выполнение всего проекта, программы или портфеля в соответствии с требуемыми стандартами;
- интеграцию работы в организации проекта, программы или портфеля;
- получение результатов проекта в проектной организации;
- прохождение через все фазы проекта, все стадии программы, все периоды портфеля, взятых на рассмотрение.

Поведенческие компетентности перечислены в порядке уменьшения сосредоточения на отдельном лице, так же как на увеличении числа вовлеченных людей. В них включены:

- элементы, непосредственно связанные с менеджером проектов;
- сопровождаемые элементами компетентности, в большей степени связанными с его прямыми контактами внутри и вокруг проекта;
- сопровождаемые элементами компетентности, обычно используемыми по отношению к проекту в целом и вовлеченным сторонам, включая его контекст;
- завершая элементами, берущими свое начало в экономике, обществе, культуре, истории и т.д.

Контекстуальные компетентности сгруппированы по показателям:

- внедрение управления проектами, программами и портфелями проектов в соответствующих постоянных организациях;
- взаимосвязь управления проектами, программами и портфелем проектов и общего управления.

Каждый элемент компетентности управления проектами включает в себя и знания и опыт и должен быть использован для оценки на каждом уровне IPMA.

5.2. Основания для начальной сертификации

Кандидат демонстрирует свою компетентность СО и детально – ассессорам, представляя документацию и отвечая на вопросы, используя различные формы коммуникации. Типичным для кандидата являются:

- анкета (CV), список проектов, самооценка;
- устные и письменные ответы на экзаменационные вопросы и рабочие задания;
- отчет по управлению проектом, программой, портфелем;
- результаты семинара (процесс, поведение, иллюстрации, презентации);
- короткая презентация и ответы на вопросы интервью.

Если пункт данного списка является частью соответствующего этапа сертификационного процесса.

Степень компетентности оценивается по основным описаниям знаний и опыта и оценивается по десятибалльной шкале. Значение 0 обозначает отсутствие компетентности; значение 10 – высшая степень компетентности. Характеристики каждого ряда оценок определены комбинацией глаголов и существительных.

Баллы от 1 до 3 обозначают, что кандидат может только распознавать, назвать, подсчитать

вать, систематизировать, описывать, определять, объяснять, искать, воспроизводить знания (термины, категории, факты, критерии, стандарты, правила, методы, процессы, отношения) для ситуаций управления проектами с ограниченной сложностью.

Значения 4 - 6, которые фокусируются на оценке менеджеров проектов (уровень С IPMA), охарактеризованы следующим образом:

Знания:

- Кандидат обладает прочным запасом знаний, может распознать и применить соответствующие критерии, а также контролировать результаты в ситуациях, где применяется управление проектами с ограниченной сложностью.
- Глаголы: Применять, использовать, внедрять, рассчитывать, подтверждать, интерпретировать, различать, разрешать.
- Существительные: Ситуации, применение, принципы, критерии, правила, методы, заключения.

Опыт:

- Кандидат имеет средний уровень опыта и средние результаты, которые он получил во многих важных областях управления проектами нескольких проектов, по крайней мере, в одном существенном секторе экономики в течение большинства фаз этих проектов.
- Значительный опыт, на ответственной должности по управлению проектами, в основных фазах, нескольких различных проектов, с ограниченной ответственностью, с хорошим пониманием проектного менеджмента.

Баллы 7–9 обозначают, что кандидат может анализировать, извлекать, проектировать, компоновать, составлять, исследовать, вычислять, оценивать, предлагать, принимать решения в сложных управленческих ситуациях в различных проектах, программах и портфелях (условия, предположения, идеи, мнения, случаи, модели, альтернативы, проблемы, результаты, процедуры, суждения) и умеет руководить (суб) управляющими проектами. Более детальная шкала оценки дана в Приложении 8. Примечание: приложение предназначено в качестве справочника для обеспечения качественных расчетов.

Самооценка кандидата является составляющей процесса сертификации/ресертификации, сопровождающая его постоянное профессиональное развитие.

Самооценка должна заставить кандидата осознать собственную оценку своей компетентности, что обеспечивает возможность сравнения с оценкой экспертов.

5.3. Требования, предъявляемые к сертифицированному специалисту по Управлению проектами.

Требования, предъявляемые к специалистам по Управлению проектами, в зависимости от уровня сертификации, приведены в таблице 1.

Уровень D - СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ - ССУП	
Практический опыт	Опыт применения методов Управления проектами необязателен. Однако подтверждение умения практического применения знаний в некоторых областях УП является преимуществом для кандидата.
Профессиональная компетентность	Необходимо обладать знаниями по всем элементам и аспектам управления проектами.
Комментарии	Может работать в качестве специалиста в любых функциональных областях управления проектами. Может функционировать как член команды проекта или член команды управления проектами. Обладает обширными знаниями в области управления проектами и способностью применять их на практике.
Уровень С - СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ ПРОФЕССИОНАЛ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ - СПУП	
Практический опыт	Должен иметь трехлетний опыт управления не сложным(и) проектом(ами) в качестве руководителя.

Основные требования к компетентности	Должен уметь самостоятельно управлять несложными проектами или подпроектом в сложном проекте. Помогает руководителю сложным проектом во всех функциональных областях управления проектом.
Комментарии	Несет ответственность за несложный проект или подпроект в сложном проекте. Управляет небольшой командой проекта. Применяет общие методы, средства и инструментарий по управлению проектами.
Уровень В - СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ПРОЕКТОМ - СУП	
Практический опыт	Опыт управления проектами составляет не менее 5 лет, 3 года из которых в качестве руководителя сложными проектами.
Основные требования к компетентности	Должен уметь самостоятельно управлять сложными проектами (сложный проект: множество взаимосвязанных подсистем /под-проектов, элементов и связей в проекте - несколько вовлеченных компаний и/или подразделений организации, несколько различных дисциплин и функциональных областей, различные фазы проекта, потребность и применение множества различных методов, средств и инструментария управления проектами).
Комментарии	Несет ответственность за осуществление сложного проекта и все его параметры. Руководит большой командой проекта. Использует передовые методы, средства и инструментарий по управлению проектами.
Уровень А - СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ ДИРЕКТОР ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ - СДП	
Практический опыт	Опыт многопроектного управления проектами не менее 5 лет, 3 года из которых в качестве руководителя портфелем проектов и программ.
Основные требования к компетентности	Должен быть способным управлять портфелем проектов компании или её отделений, а также всеми проектами программы.
Комментарии	Несет ответственность за координацию и контроль всех проектов компании/организации или её отделений (направлений). Разрабатывает стратегические предложения по общему управлению. Несет ответственность за подготовку персонала по управлению проектами. Разрабатывает и определяет руководящие и нормативно-методические документы, методы, технологию и инструментарий по управлению проектами.

Таблица 1. Требования, предъявляемые к специалистам по Управлению проектами, в зависимости от уровня сертификации

Для анализа и сравнения все требования, предъявляемые к специалистам по управлению проектами разных уровней сертификации, сведены в общую таблицу 2.

№	Требования к специалистам	А	В	С	Д
1	Способность управлять:				
	• программой, комплексом проектов	X			
	• сложными проектами	X	X		
	• простыми проектами, основными функциями в сложных проектах			X	
	• отдельными функциями в проекте на основе своих знаний				X
2	Иметь опыт работы:				
	• управления многими проектами не менее 5 лет, 3 года из которых в качестве руководителя портфелем проектов и программ.	X			
	• руководителя проектами не менее 5 лет, 3 года из которых в качестве руководителя сложными проектами.		X		
	• руководителя несложными проектами или руководить любыми функциональными областями или под- проектами в сложном проекте (3 года)			X	
3	Иметь высшее образование	X	X	X	X

4	Свободно владеть одним из иностранных языков (английским, французским, немецким)	X			
---	--	---	--	--	--

Таблица 2. Общая таблица требований, предъявляемых к специалистам по управлению проектами

5.4. Виды сертификатов

Кандидат, успешно прошедший все процедуры по одному из сертификационных уровней, получает сертификат утвержденного образца на русском и английском языках:

Сертификат уровня А СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ ДИРЕКТОР ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ- СДП

Сертификат уровня В СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ПРОЕКТОМ - СУП

Сертификат уровня С СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ ПРОФЕССИОНАЛ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ - СПУП

Сертификат уровня D СЕРТИФИЦИРОВАННЫЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ - ССУП

Образцы сертификатов приведены в Приложении 1.

5.5. Общая схема сертификационного процесса

В общем виде сертификационный процесс (рис 3.), осуществляемый СОВНЕТ-СЕРТ, можно условно разбить на три основные стадии:

- начальная стадия, на которой рассматриваются документы кандидата, и принимается решение о возможности участия кандидата в сертификации;
- сертификационный процесс;
- заключительная стадия, на которой оформляются результаты сертификации, и вручаются сертификаты.



Рис.3. Общая структурная схема сертификационного процесса

5.6. Этапы сертификационного процесса

Этапы сертификационного процесса для разных уровней сертификации представлены в таблице 3.

№	Уровень сертификации			
	А	В	С	D
1.	Оформление и предоставление кандидатом документов, необходимых для прохождения сертификации, которые включают:			
1.1.	X	X	X	X
	Заявление на сертификацию			

1.2.	Анкету	X	X	X	X
1.3.	Копию документа, удостоверяющего личность	X	X	X	X
1.4.	Копию документа о высшем образовании	X	X	X	X
1.5	Список выполненных проектов	X	X	X	
1.6	Резюме по одному из проектов			X	
1.7.	Отчет по одному из проектов на русском языке	X	X		
1.8.	Презентацию представленного отчета/ резюме (10-15 слайдов)	X	X	X	
1.9.	Заполненную форму самооценки	X	X	X	
1.10	2 фотографии кандидата размером 3x4 см	X	X	X	X
1.11	Документ, подтверждающий оплату сертификационного процесса	X	X	X	X
2.	Письменный Экзамен: Письменные ответы на тестовые и открытые вопросы	X	X	X	X
3.	Участие в работе семинара	X	X	X	
4.	Интервью на русском языке	X	X	X	
5.	Оформление и вручение сертификата	X	X	X	X

Таблица 3. Этапы сертификационного процесса для разных уровней сертификации

5.7. Описание основных этапов сертификации

5.7.1. Подготовка к сертификации

Сертификационный орган СОВНЕТ-СЕРТ приглашает на сертификационную сессию не менее двух ассессоров:

- Один из них - ведущий ассессор, который должен обладать опытом в проведении процесса сертификации и оценки кандидатов.
- Оба ассессора должны иметь необходимую квалификацию. Один из двух ассессоров должен хорошо знать сектор экономики и вид проектов (например, строительство, ИТ, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, разработка продукта или проекты по реконструкции), включенного в заявительные документы кандидата, претендующего на уровень С, В и А IPMA. Второй ассессор должен знать другие сектора экономики и виды проектов.
- Оба ассессора имеют одинаковые права и вес при голосовании. Окончательное решение (решение ассессоров о присвоении или не присвоении кандидату сертификационного уровня, представляемое в СОВНЕТ-СЕРТ) должно быть вынесено после обсуждения ассессорами и достижения ими консенсуса. Окончательное решение должно быть подписано обоими ассессорами.
- Приглашенные ассессоры для предстоящей сертификационной сессии формируют банк вопросов для проведения теста, письменного экзамена, включая открытые вопросы, с учетом заявлений и документов кандидатов и уровней сертификации, на которые они претендуют.
- Кандидат на сертификацию вправе иметь информацию о назначенных ассессорах, и может отказаться от ассессора в случае наличия конфликта интересов или по другим обоснованным причинам.
- Ассессор может отказаться от участия в сертификации того или иного кандидата при наличии объективных обоснованных причин.
- Ассессоры несут ответственность за все принимаемые в процессе сертификации решения, включая положительные решения по первичной сертификации, решения по ресертификации, решения о досрочном прекращении действия сертификата.
- Ассессоры, не соответствующие критериям, описанным в разделе 6, не могут участвовать в сертификации кандидатов.

5.7.2. Документы и дополнительная информация, представляемые кандидатом для прохождения сертификации:

1. Заявление на сертификацию. (см. Приложение 2.)

2. Анкета кандидата на сертификацию. (см. Приложение 3.)
3. Копия документа, удостоверяющего личность.
4. Копия документа о высшем образовании.
5. Отчет (Резюме) по выполненному проекту. (см. Приложение 6.)
6. Список выполненных проектов. (см. Приложение 5.)
7. Заполненная форма самооценки кандидата. (см. Приложение 4.)
8. Сведения об участии в семинарах и курсах обучения по УП и соответствующие сертификаты (если таковые имеются).
9. Публикации и научные труды в области УП (если таковые имеются).
10. Документы, подтверждающие наличие ученой степени и звания (если таковые имеются).
11. Документ, подтверждающий оплату сертификационного процесса.

5.7.3. Самооценка кандидата

Специальную форму самооценки заполняют кандидаты, претендующие на уровни сертификации А, В, С, D.

Кандидат заполняет специальную форму самооценки (см. Приложение 4.), в которой по 10-ти бальной системе оценивает свои знания и опыт в области УП. Нормативы к системе оценок знаний и опыта для всех уровней сертификации приведены в Национальных требованиях Российской Ассоциации Управления проектами к компетентности специалистов по Управлению Проектами (НТК).

Ассесоры анализируют, обсуждают и оценивают заполненную кандидатами форму (уровни А, В, С) в ходе сертификационного семинара и интервью.

Самооценка кандидатов, претендующих на уровень D, оценивается при приеме документов на сертификацию.

5.7.4. Письменный экзамен

□ Письменный экзамен для уровней А, В, С, D состоит из двух частей:

- Первая часть содержит тестовые вопросы по всем разделам НТК, на которые кандидату необходимо выбрать правильные ответы из нескольких приведенных вариантов ответа.
- Вторая часть содержит открытые вопросы, которые требуют авторского ответа кандидата в произвольной форме. Вторая часть может также содержать вопросы в форме заданий, требующих от кандидата выполнения практических расчетов, построений, вычислений и т.д. по функциям управления проектами.

Письменный экзамен для уровня D длится 5 часов, для уровней А, В, С – 2 часа.

Оценка письменного экзамена

Положительное решение по итогам письменного экзамена принимается в том случае, если:

не менее 80% тестовых вопросов имеют правильные ответы, соответственно 20% тестовых вопросов могут иметь неправильные ответы.

Подсчет неправильных ответов в письменном экзамене кандидата осуществляется по следующей формуле:

$$S = S_1 + S_2, \text{ где}$$

S – общее количество неправильных ответов в письменном экзамене кандидата.

S₁ – количество неправильных ответов в 1-ой части письменного экзамена кандидата.

Оценка каждого вопроса 1-ой части оценивается следующими баллами:

+1 – дан правильный ответ;

- 1 – дан неправильный ответ.

В этой части расхождений в оценке ответов кандидатов у ассесоров нет.

S₂ – общее количество неправильных ответов во 2-ой части письменного экзамена кандидата.

Развернутые ответы 2-ой части письменного экзамена оценить однозначно достаточно сложно. Ответ может быть в целом правильный, но не полный. Правильный ответ оцени-

вается максимальной оценкой (+1), от которой за неточность ответа или недостаточно полный ответ, могут сниматься (вычитаться) десятые доли:

(-0.1); (-0.2), ... (-0.9), (-1, когда ответ полностью неправильный).

Тогда S_2 представляет собой сумму снятых отрицательных долей по всем вопросам 2-ой части письменного экзамена.

Например: $S_2 = (-0.2) + (-0.1) + (-0.4) + (-0.2) + (-1) = (-1.9)$.

В случае расхождения оценок вопросов 2-ой части, ассессоры вычисляют среднюю оценку по каждому вопросу.

5.7.5. Сертификационный семинар

Сертификационный семинар проводится для кандидатов, претендующих на сертификационные уровни А, В, С.

Как правило, семинар проводится после письменного экзамена на второй день. Он начинается представлением каждого кандидата и представлением общей информации о сертификационном процессе. Представление осуществляется СОВНЕТ-СЕРТ.

Главным назначением семинара является выполнение кандидатами проекта. Проект выполняется командой. Кандидаты – члены команды распределяют между собой роли и функциональные обязанности. В ходе работы над проектом кандидаты демонстрируют свою компетентность в УП, свои навыки и персональные качества. Каждый кандидат - член команды, представляет результаты своей работы в форме отчета или резюме, которые передаются для оценки ассессорам.

5.7.6. Отчет (резюме) по проекту

Отчет (**резюме**) по проекту должен предоставить кандидаты, претендующие на сертификационные уровни А, В, С. Каждый кандидат предоставляет самостоятельный отчет.

- **Для уровня С.**

Кандидаты готовят краткий отчет – резюме, содержащее не менее 1000 слов, по выполненному проекту.

- **Для уровней А, В.**

Кандидаты готовят развернутый отчет по одному из выполненных ими проектов. Отчет должен содержать не менее 5000 слов и занимать не более 30 страниц. Отчет представляет собой описание законченного проекта, в котором кандидат выполнял одну из ведущих ролей или был управляющим проектом. Он должен в деталях проиллюстрировать примененные методы и технику Управления проектами и показать, что успешное выполнение проекта определено профессиональным использованием инструментария и методологии Управления проектами.

Структура содержания отчета (резюме) по проекту представлены в Приложении 6.

Отчет каждого кандидата рассматривается двумя ассессорами. При этом ведущий ассессор готовит совместное окончательное заключение по проекту, которое хранится в кейсе с документами каждого кандидата.

При необходимости, а также с целью достижения консенсуса и выработки единого мнения по представленному отчету или резюме, ассессоры могут потребовать от кандидата дополнительной информации или разъяснений по проекту.

Только после успешного прохождения этого этапа кандидаты допускаются к интервью.

5.7.7. Интервью

Интервью проводится с кандидатами, претендующие на уровни сертификации А, В, С.

Интервью – это беседа ассессоров с кандидатом с целью получения окончательного представления ассессоров о достоинствах, профессиональных знаниях и умениях кандидата в области теории и практики УП. Оно служит для подведения окончательного итога сертификации. Интервью начинается с презентации кандидатом своего представленного проекта (10-20 слайдов). Основные темы интервью:

- самооценка кандидата
- результаты письменного экзаменационного теста

- теоретические вопросы в области УП
- отчет о проекте кандидата
- роль и деятельность кандидата в проектах, представленных им в списке выполненных проектов.

5.8. Процедурные схемы сертификации для различных уровней сертификации

5.8.1. Процедурная схема сертификации для уровня D

Процедурная схема сертификации для уровня D представлена в таблице 4.

Этап	Кандидат	Секретариат – СОВНЕТ-СЕРТ	Эксперты - Ассессоры
I-1	Принимает решение о прохождении сертификации	Предоставляет кандидату проект договора и приложенные к нему формы документов	
I-2	Предоставляет в секретариат: заявление на сертификацию анкету копию документа, удостоверяющего личность копию документа о высшем образовании документ об уплате сертификационного взноса	Рассматривает и принимает представленные документы Регистрирует кандидатов в базе данных Проводит консультации по процедуре сертификации Готовит необходимые документы для проведения сертификации	Консультируют кандидата по выбору сертификационного уровня
II-1	Сдает письменный экзамен (Продолжительность 5 часов)	Регистрирует присутствующих на экзамене Обеспечивает проведение письменного экзамена Регистрирует и передает экспертам на проверку результаты письменных работ	Оценивают ответы кандидатов Передают результаты экзамена в секретариат
II-2		Оповещает кандидатов о результатах экзамена	
III	Получает сертификаты установленного образца.	Подготавливает сертификаты к вручению Вручает сертификаты Помещает информацию о сертифицированных специалистах на сайт СОВНЕТ Передает в IPMA список сертифицированных специалистов	Ведущий эксперт и руководитель органа по сертификации подписывают сертификаты
IV.	При отрицательном результате и несогласии с ним подает в секретариат заявление на апелляцию.	Обеспечивает документальное оформление апелляционного процесса; Приглашает в апелляционную комиссию независимых экспертов Оповещает кандидата о результатах рассмотрения апелляции	Созданная комиссия рассматривает апелляцию и принимает окончательное решение по ней.

Таблица 4. Процедурная схема сертификации для уровня D

5.8.2. Процедурная схема сертификации для уровней А, В, С

Процедурная схема сертификации для уровней А, В, С представлена в таблице 5.

Этап	Кандидат	Секретариат – СОВНЕТ-СЕРТ	Эксперты - Ассессоры
I-1	Принимает решение о прохождении сертификации	Предоставляет кандидату проект договора и приложенные к нему формы документов	

I-2	Предоставляет в секретариат: заявление на сертификацию анкету копию документа, удостоверяющего личность копию документа о высшем образовании Список выполненных проектов Резюме об одном из проектов (для уровня С) Отчет об одном из проектов (для уровней А, В) Заполненная форма самооценки кандидата документ об уплате сертификационного взноса	Рассматривает и принимает представленные документы Регистрирует кандидатов в базе данных Проводит консультации по процедуре сертификации Готовит необходимые документы для проведения сертификации	Консультируют кандидата по выбору сертификационного уровня
II-1	Сдает письменный экзамен (Продолжительность 2 часа)	Регистрирует присутствующих на экзамене Обеспечивает проведение письменного экзамена Регистрирует и передаёт экспертам на проверку результаты письменных работ	Оценивают ответы кандидатов Передают результаты экзамена в секретариат
II-2		Оповещает кандидатов о результатах экзамена	
III	Участвует в работе семинара Защищает свои результаты в учебном проекте Команда оформляет и предоставляет отчет по учебному проекту в электронном виде и твердой копии	Организует работу семинара Готовит необходимые документы для проведения сертификации Регистрирует присутствующих на семинаре	Проводят семинар Оценивают результаты кандидата в выполнении учебного проекта
IV	Проходят Интервью	Обеспечивает проведение Интервью Регистрирует результаты Интервью	Проводят Интервью Оповещают кандидатов о результатах Интервью и сертификации
V	Получают сертификаты установленного образца.	Подготавливает сертификаты к вручению Вручает сертификаты Помещает информацию о сертифицированных специалистах на сайт СОВНЕТ Передает в IPMA список сертифицированных специалистов	Ведущий эксперт и руководитель органа по сертификации подписывают сертификаты
VI	При отрицательном результате и несогласии с ним подает в секретариат заявление на апелляцию решения экспертов	Обеспечивает документальное оформление апелляционного процесса; Приглашает в апелляционную комиссию независимых экспертов Оповещает кандидата о результатах апелляции	Созданная комиссия рассматривает апелляцию и принимает окончательное решение по ней.

Таблица 5. Процедурная схема сертификации для уровней А, В, С

6. ПОСЛЕСЕРТИФИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

6.1. Оформление и выдача сертификата.

Кандидат, успешно сдавший письменный экзамен (уровень D) и успешно прошедший остальные этапы сертификационных процедур (уровни A, B, C) получает сертификат утвержденного образца (См. раздел 5.4.).

6.2. Ведение единого российского и международного реестров сертифицированных специалистов по управлению проектами.

Все сертификаты и сведения о сертифицированных специалистах регистрируются в едином российском реестре, который ведет СОВНЕТ-СЕРТ на сайте www.sovnet.ru. В последующем (не реже одного раза в год) СОВНЕТ-СЕРТ предоставляет все сведения на английском языке в IPMA для занесения в реестр на web-сайте IPMA.

6.3. Сроки действия сертификатов

В соответствии с международными правилами установлены следующие сроки действия сертификатов:

Сертификаты всех уровней имеют срок действия 5 лет. По истечении этого срока каждый сертифицированный специалист может подавать документы на прохождение процедуры ресертификации.

6.4. Процедура апелляции

Кандидат имеет право подать апелляцию в связи со следующими обстоятельствами:

- Конфликт профессиональных интересов с одним из ассессоров – до начала сертификационного процесса;
- Отказ в допуске к одному из этапов сертификации;
- Несогласие с итоговой или промежуточной оценкой ассессора;
- Отказ в выдаче сертификата;
- Отказ в процедуре ресертификации.

Апелляция подается в комитет по апелляции в срок не позднее месяца со дня события, давшего повод для апелляции. Апелляционный комитет, формируется СОВНЕТ-СЕРТом для каждого отдельного случая и должен включать ассессоров, не участвовавших в сертификации и ресертификации, давших повод для апелляции. При необходимости, для этой процедуры могут приглашаться национальные ассессоры из других государств.

6.5. Процедуры последующих сертификаций

6.5.1. Ресертификация

Срок действия сертификатов ограничен, но обладатель сертификата имеет право подать заявку на ресертификацию – продление срока действия сертификата еще на один период времени.

Держатель сертификата имеет право на ресертификацию, если со времени окончания срока действия сертификата **прошло не более одного года**, в противном случае он должен пройти процедуру сертификации в полном объеме для получения нового сертификата.

В случае необходимости, возобновление действия сертификата уровня D IPMA процедура ресертификации проходит в соответствии с тем же процессом, как и первая сертификация.

Для осуществления процесса ресертификации должны быть соблюдены следующие обязательные требования, предъявляемые к ранее сертифицированному специалисту:

- продолжающаяся активная деятельность в области управления проектами,
- продолжающееся пополнение знаний в области УП (самостоятельное изучение литературы, учеба, участие в семинарах).

Для начала процесса ресертификации сертифицированный специалист предоставляет в СОВНЕТ-СЕРТ необходимые документы:

- заявление на ресертификацию по установленной форме;
- анкету на ресертификацию по установленной форме;

- список проектов, демонстрирующих профессиональную активность кандидата;
- описание деятельности кандидата в области УП за период, прошедший после сертификации;
- документ, подтверждающий оплату ресертификационного процесса.

Процедура ресертификации включает:

- подачу кандидатом заявления и всех требуемых документов на ресертификацию;
- регистрацию заявления на ресертификацию в СОВНЕТ-СЕРТ;
- проверку пакета документов, поданных в СОВНЕТ-СЕРТ;
- принятие СОВНЕТ-СЕРТ решения о возможности (или невозможности) проведения ресертификации;
- оформление договора на проведение ресертификации;
- оплата кандидатом услуг по ресертификации согласно заключенному договору;
- привлечение ассессоров, передача документов на экспертизу ассессорам, и проведение ассессорами экспертизы документов;
- проведение ассессорами интервью с кандидатом и принятие положительного решения или решения об отказе в ресертификации кандидата;
- оформление сертификата установленного образца, внесение сведений в единый российский и международный реестры;
- вручение (передача) кандидату сертификата и закрытие договора.

После вынесения положительного решения по ресертификации кандидат получает новый сертификат, в котором изменяется срок действия сертификата, номер сертификата остается прежним. Соответствующая запись вносится в единый российский реестр и в международный реестр.

В случае отказа или нарушения срока, установленного для проведения ресертификации, действие ранее выданного сертификата заканчивается в указанное в нем время.

6.5.2. Повышение уровня сертификата

В период действия полученного сертификата до окончания срока его действия кандидат может, не дожидаясь срока окончания действующего сертификата, подать заявку на прохождение сертификации более высокого уровня. Сертификация проводится по утвержденным правилам, действующим для выбранного уровня.

В этом случае представляются следующие документы:

- заявка на прохождение сертификации желаемого уровня;
- документы, необходимые для сертификации на выбранном уровне.

***Примечание.** Кандидаты, проходящие сертификацию по управлению проектами первый раз, на любом уровне сдают письменный экзамен. Специалисты по управлению проектами, имеющие сертификат, **но желающие повысить свой уровень сертификации, письменный экзамен не сдают.**

6.6. Досрочное прекращение действия сертификата

Действие сертификата, а следовательно и статуса сертифицированного специалиста по Управлению проектами, может быть прекращено досрочно в двух случаях:

по инициативе и с согласия самого сертифицированного специалиста, обладателя сертификата, действие которого прекращается досрочно;

по инициативе Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ».

В первом случае сертифицированный специалист подает заявление в СОВНЕТ-СЕРТ, написанное в произвольной форме, о досрочном прекращении действия выданного ему сертификата, содержащее необходимые объяснения и обоснования. СОВНЕТ-СЕРТ вправе самостоятельно вынести положительное решение по заявлению и прекратить действие сертификата.

Соответствующая информация должна быть в срок не позднее 10 дней внесена в единый национальный российский реестр путем введения записи «Действие сертификата №....., выданного(ФИО) прекращено с « » _____ 20.. г. по Инициативе (ФИО). Протокол

вынесения решения СОВНЕТ-СЕРТ № от « » _____ 20.. г. (дата). СОВНЕТ-СЕРТ в срок не позднее 1 месяца уведомляет о принятом решении IPMA для внесения соответствующих изменений в международный реестр.

Во втором случае, если Ассоциации управления проектами СОВНЕТ или одному из ее членов стали известны факты, свидетельствующие о несовместимости действий сертифицированного специалиста с профессиональными или этическими требованиями к сертифицированному специалисту по Управлению проектами соответствующего уровня, вопрос о досрочном прекращении действия выданного этому специалисту сертификата ставится на рассмотрение Правления СОВНЕТ. Сертифицированный специалист, обладающий сертификатом, вопрос о досрочном прекращении действия которого досрочно рассматривается, в письменном виде официально уведомляется о дате заседания Правления СОВНЕТ и приглашается на это заседание. Правление СОВНЕТ рассматривает все обстоятельства, связанные с фактами недостойных действий сертифицированного специалиста, заслушивает устное или письменное объяснение этого специалиста и выносит аргументированное решение, которое фиксируется в протоколе, о ходатайстве перед СОВНЕТ-СЕРТ о досрочном прекращении действия сертификата. СОВНЕТ-СЕРТ создает компетентную комиссию, в которую могут войти члены сертификационной комиссии либо независимые эксперты, для рассмотрения ходатайства. В случае положительного решения сертифицированный специалист получает копию решения о досрочном прекращении действия выданного ему сертификата.

Соответствующая информация должна быть в срок не позднее 10 дней внесена в единый национальный российский реестр путем введения записи «Действие сертификата №....., выданного(ФИО) прекращено с « » _____ 20.. г. **по Инициативе Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»**. Протокол вынесения решения СОВНЕТ-СЕРТ № от « » _____ 20.. г. (дата). СОВНЕТ-СЕРТ в срок не позднее 1 месяца уведомляет о принятом решении IPMA для внесения соответствующих изменений в международный реестр.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

Образец Сертификата.

СЕРТИФИКАТ

соответствия

№ _____

Орган по сертификации **СОВНЕТ-СЕРТ** настоящим удостоверяет, что

соответствует требованиям, установленным Ассоциацией Управления проектами (**СОВНЕТ**)
и Международной Ассоциацией Управления проектами (**IRMA**),
предъявляемым к компетентности специалистов по управлению проектами уровня

IRMA
international
project
management
association

СОВНЕТ
СЕРТ

Ведущий эксперт: _____
Руководитель органа
по сертификации: _____

Дата выдачи: _____
Дата окончания
срока действия: _____

**ЗАЯВЛЕНИЕ НА ПРОВЕДЕНИЕ СЕРТИФИКАЦИИ
В СИСТЕМЕ ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО
УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ (СИСТЕМА «СОВНЕТ – СЕРТ»)**

_____ (название организации, с которой заключается договор)

_____ (фамилия, имя отчество кандидата на русском языке)

_____ (фамилия, имя кандидата на английском языке)

Домашний адрес: _____
(с указанием индекса)

Телефон, e-mail _____

Место работы _____

Должность _____

Рабочий адрес: _____
(с указанием индекса)

Телефон, факс _____

e-mail _____

Членство в СОВНЕТ _____

просит провести сертификацию _____ на соответствие требованиям
(дата сертификации)

к компетенции специалистов по управлению проектами уровня _____

Заявитель ознакомлен(а) с правилами и процедурами проведения сертификации специалистов по управлению проектами; обязуется выполнять правила, установленные в Системе добровольной сертификации специалистов по управлению проектами (Система «СОВНЕТ – СЕРТ»); гарантирует заключение договора и оплату расходов на проведение сертификации.

Дополнительные сведения: _____
(даты участия в предыдущих сертификационных сессиях)

Признавая этический кодекс управляющего проектом, осуществляю свою работу в области управления проектами в соответствии с его этическими нормами.

Я не возражаю против публикации моей фамилии на веб сайтах СОВНЕТ и IPMA.

Заявитель _____
(фамилия, инициалы) _____ (подпись)

Дата _____ " _____ " _____ Г.

АНКЕТА

1.	Ф.И.О.	
2.	Дата рождения	
3.	Гражданство	
4.	Место рождения	
5.	Образование (Полное наименование учебного заведения)	
6.	Дополнительные курсы	
7.	Наличие сертификатов (срок действия)	
8.	Награды	
9.	Трудовая деятельность	
10.	Членство в общественных организациях	
11.	Избранные публикации	
12.	Знание языков	
13.	Сфера деятельности	
14.	Квалификация (Основной вид деятельности в настоящее время)	

Кандидат _____
 (подпись) (фамилия, инициалы)
 Дата " ____ " _____ г.

Бланк самооценки

	Знания										Опыт											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Объекты управления и элементы контекстуальной компетентности																						
1. Проект																						
2. Программа																						
3. Портфель																						
4. Проектно-ориентированная организация																						
5. Системы, продукты, технологии																						
6. Требования, цели и стратегия проекта																						
7. Критерии успешности проекта																						
8. Структуры проекта																						
9. Фазы и жизненные циклы проекта																						
10. Окружение проекта и деловая активность организации																						
Средний балл по разделу 1																						

Структура отчета (резюме) о проекте

Предисловие

Наименование проекта, время и место его осуществления.

Ситуация

Предпосылки возникновения проекта. Характер рассматриваемой проблемы и заинтересованные стороны.

Заказчик

Профиль организации-заказчика.

Заинтересованные стороны

Предназначение проекта и заинтересованные стороны проекта.

Сложность и ресурсы проекта

Описание сложности проекта. Основные участники проекта.

Цели и характеристика проекта

Цель, основные результаты проекта, условия (ограничения) выполнения проекта (стоимость, сроки выполнения, качество).

Роли и распределение ответственности

Описание роли и ответственности Кандидата в данном проекте.

Предметная область проекта

Структура проекта (WBS)

Управление человеческими ресурсами в проекте

Организационная структура проекта (OBS)

Команда проекта

Кто был задействован в проекте, как была сформирована команда, и каким образом осуществлялось ее руководство.

Управление проектом по временным параметрам

Укрупненный календарный график проекта.

Описание других функциональных областей управления проектами:

Управление рисками в проекте.

Управление качеством в проекте.

Управление контрактами в проекте.

Управление коммуникациями в проекте, другое.

Управление проектом

Приемы и технологии, используемые для контроля и регулирования осуществления проекта, используемая отчетность, принятие решений и внесение изменений.

Отличительные аспекты проекта

Описание отличительных и характерных особенностей данного проекта.

Результат

Описание достигнутых результатов и сравнение их с первоначально поставленными целями и задачами.

Анализ выполнения проекта

Описание непредвиденных обстоятельств, проблем и способов их разрешения.

Уроки

Какие уроки можно извлечь из опыта работы над проектом. Насколько повлияло участие Кандидата в этом проекте на его компетенцию.

Кандидат

_____ (фамилия, инициалы)

_____ (подпись)

Дата

" " _____ Г.

Образец сертификационных вопросов

ЧАСТЬ 1: ВОПРОСЫ С ВЫБОРОМ ОДНОГО ИЗ ВАРИАНТОВ ОТВЕТА

1. При управлении безопасностью в проекте задачами руководителя являются:
 - b. Обеспечение безопасности людей
 - c. Обеспечение сохранности оборудования
 - d. Сохранение окружающей среды
 - e. Все вышеперечисленное
 - f. a. и b.
 - g. a. и c.
 - h. b. и c.
 - i. Ни один из вариантов
1. Член команды проекта должен знать:
 - a. Обязанности и должностные инструкции коллег по команде.
 - b. Условия своей оплаты
 - c. Систему санкций и поощрений
 - d. Все вышеперечисленное
 - e. b. и c.
 - f. a. и b.
 - g. a. и c.
 - h. Ни один из вариантов
2. Становление Управления проектами в России 60-годов включает следующие основные вехи:
 - a. Развитие методов сетевого моделирования
 - b. Развитие методов календарного планирования
 - c. Создание Советской Ассоциации управления проектами – СОВНЕТ
 - d. Все вышеперечисленное
 - e. a. и b.
 - f. a. и c.
 - g. b. и c.
 - h. Ни один из вариантов
4. Методы, средства и процедуры, используемые при анализе и регулировании стоимости проекта:
 - a. Метод освоенного объема
 - b. Корректировка стоимостных показателей проекта
 - a. Прогноз стоимости проекта
 - b. Все вышеперечисленное
 - c. a. и c.
 - d. c. и b.
 - e. a. и b.
 - f. Ни один из вариантов
6. Структурная декомпозиция работ проекта – WBS позволяет:
 - a. Идентифицировать работы проекта
 - b. Разбить проект на управляемые сегменты
 - c. Спонсору проекта иметь информацию о выполнении работ проекта
 - d. Все вышеперечисленное
 - e. a и b.
 - f. c. и b.
 - g. a. и c.
 - h. Ни один из вариантов

ЧАСТЬ 2: ВОПРОСЫ, ТРЕБУЮЩИЕ РАЗВЕРНУТОГО ОТВЕТА.

Дайте определение проекта и примеры классификации проектов. Поясните понятие «Сложный проект».

В чем состоит специфика постоянной (родительской) организации и какова роль в ней менеджера проекта?

Дайте комментарий фразе: «Критерии успеха и критерии неудач проекта взаимосвязаны между собой, однако обладают потенциальной независимостью».

Приведите примеры влияния внешнего и внутреннего окружения на проект.

Опишите структуру команды проекта, основные функции членов команды. «Жизненный цикл» команды.

Какие методы используются при управлении рисками в проекте?

Приложение 8.

Оценка сложности проекта (для уровней А, В IPMA)

Название проекта	Данная схема используется для оценки уровня сложности проектного управления в проекте. Каждый показатель установлен в соответствии с четырьмя уровнями сложности (4 – очень высокой сложности, 3 – высокой сложности, 2 – невысокой сложности, 1 – низкий уровень сложности). Если общий показатель сложности равен или превышает 25 единиц, то проект соответствует для использования в сертификационном процессе на уровень В IPMA.
Кандидат (Ф.И.О.)	

Критерии	Описание критериев				оценка	Комментарии/обоснования
	Значительная сложность		Ограниченная сложность			
	(4) очень высокой сложности	(3) высокой сложности	(2) невысокой сложности	(1) низкой сложности		
1. Задачи, Оценка результатов						
Цель	Неопределенная	←	→	Определенная		
Противоречивые цели, Прозрачность задач и целей, Взаимозависимость целей, Количество и оценка результатов	Много конфликтов Скрытые	←	→	Немного конфликтов Достаточно прозрачные		
	Очень взаимозависимые Много результатов, Многоаспектная оценка	←	→	Достаточно независимые Незначительное моноаспектная оценка		
Показатель						
2. Заинтересованные стороны, интеграция						
Заинтересованные стороны, лоббисты	Много заинтересованных сторон	←	→	Немного заинтересованных сторон		
Категории участников проекта	Много различных категорий участников	←	→	Несколько однородных категорий участников		
Взаимоотношения участников проекта Интересы вовлеченных сторон	Неизвестные отношения Расходящиеся интересы	←	→	Хорошо известные отношения Сопоставимые интересы		
Показатель						
3. Культурный и социальный аспекты						
Многообразие контекста	Многообразный	←	→	Однородный		
Культурное многообразие	Мультикультурный, неизвестный	←	→	Единообразный, хорошо известный		
Географическая удаленность	Отдаленный, распределенный	←	→	Близкорасположенный, собранный вместе		
Социальный охват	Значительный	←	→	Узкий, хорошо управляемый		
Показатель						
4. Степень инновационности, основные условия						
Технологическая степень инновационности	Неизвестные технологии	←	→	Известные и испытанные технологии		
Потребность в креативности	Инновационный подход	←	→	Итерационный подход		
Область развития	Широкая	←	→	Ограниченная		
Значимость общественных мероприятий	Широкий	←	→	Низкий		

	общественный интерес	общественный интерес		
Показатель				
5. Структура проекта, потребность в координации Структуры, подвергаемые координации Потребность в координации Структурирование фаз Потребность в отчетности	Многочисленность структур Детально разработанные с наложением и однократным выполнением Многоаспектная, всесторонняя Выделение фаз Система отчетности	Незначительное число структур Простой Последовательный Моноаспектный, общий (простой) Отдельные отчеты		
Показатель				
6. Организация проекта Число взаимодействий Потребность в коммуникациях Иерархическая структура Отношения с постоянными организациями	Много Непрямые, по требованию, различные Многоаспектная, матричная структура Интенсивные взаимоотношения	Мало Прямые, без требования, одинаковые Моноаспектная, простая Небольшое число отношений		
Показатель				
7. Руководство, командная работа, решения Число подчиненных Структура команды Стиль руководства Процессы принятия решений	Много, большая область контроля Динамичная структура команды Адаптивный и изменяемый Много важных решений	Мало, небольшая область контроля Статичная структура команды Постоянный и неизменный Небольшое число важных решений		
Показатель				
8. Ресурсы, включая финансы Доступность людских, материальных ресурсов Финансовые ресурсы Капиталовложения Количество и разнородность персонала	Непостоянная, изменяющаяся Много инвесторов и видов ресурсов Большие (относительно проекта такого вида) Большое	Доступная, известная Один инвестор и немного видов ресурсов Не большие (относительно проекта такого вида) Не большое		
Показатель				
9. Риск и альтернативы Предсказуемость рисков и перспективы Вероятность риска, значимость влияния Потенциал перспектив снижения рисков Выбор мероприятий для минимизации рисков	Низкая, неопределенная Высокая вероятность риска, большое влияние Ограниченные возможности мероприятий Большой потенциал возможностей	Высокая, достаточно определенная Вероятность риска низкая, незначит. влияние Большие возможности для принятия мер Низкий потенциал возможностей		
Показатель				
10. Методы, средства и инструменты УП Разнообразие средств, применяемых методов Применение стандартов Наличие поддержки Соотношение УП к общей проектной работе	Множество, многообразные Некоторое количество применимых стандартов Нет поддержки Высокое процентное отношение	Мало, простые Общие применимые стандарты Доступность поддержки Низкое процентное отношение		
Показатель				
Общий показатель сложности				

Характеристики программы или портфеля

Основными критериями для управляющего портфелем или программой (IPMA Уровень А) являются:

- Кандидат несет ответственность за координацию и управление значительной группой проектов, входящей в портфель или программу.
- Кандидат вносит предложения в наблюдательный орган для принятия решения (или принимает решение сам в соответствующих ситуациях) о запуске, приоритетности, продолжительности, прерывании и завершении проектов, входящих в состав его портфеля или программы.
- Кандидат несет ответственность за разработку и совершенствование требований к управлению проектами, процессам, методам, технологиям, инструментам, правилам и руководствам по организации, а также по внедрению проектного управления в целом в пределах своих проектов.
- Кандидат координирует и оказывает воздействие или несет ответственность за подбор, обучение и найм руководителей проектов, которые осуществляют управление проектами, а также оценку их реализации и компенсаций по ним.
- Кандидат несет ответственность за координацию всех проектов своего портфеля или программы и обеспечивает их соответствие стратегии бизнеса организации, а также установление профессионального контроля и механизмов отчетности для своих проектов.
- Контроль количества, разновидности и сложности текущих проектов портфеля или программы и числа руководителей проектов в его подчинении.

Портфель или программы должны быть достаточно значительными для демонстрации компетентного управления. Необходимо учесть следующие существенные параметры:

- Количество времени, уделяемое кандидатом портфелю или программе
- Число действующих проектов
- Различные виды и величина проектов
- Сложность проектов
- Число руководителей проектов и размер организационной единицы
- Сумма ежегодных инвестиций в портфель или программу

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОРТФЕЛЯ ИЛИ ПРОГРАММЫ

№	Загруженность кандидата при управлении программой /портфелем	Число проектов в программе /портфеле	Виды проектов в программе /портфеле	Сложность проектов в программе /портфеле	Число членов в команде программы /портфеля	Ежегодные инвестиции в портфель /программу
---	--	--------------------------------------	-------------------------------------	--	--	--

Приложение 10.

Документы СОВНЕТ-СЕРТ, фиксирующие процесс проведения сертификации.

Приложение 10.1

Определение среднего балла

(в данном случае имеется в виду расчет средней оценки на основе оценок ассессоров –)

Руководство, пример:

Необходимо систематически осуществлять оценку среднего балла, которая является основной рекомендацией ассессоров. Определение среднего балла продемонстрировано на примере уровня В IPMA.

Сначала оценочные баллы, основанные на результатах наблюдения за конкретными элементами компетентности, суммируются для каждой области:

Контекстуальные элементы компетентности	Само-оценка *)	Отчет**)			Интервью			Средняя оценка
		ВА	СА	СР	ВА	СА	СР	
3.01	Ориентация проекта	5.5	6.0	6.0	5.0	5.5	5.25	
3.02	Ориентация программы	---	---	---	---	---	---	

3.03	Ориентация портфеля		5.5	6.5	6.5	---	---	---	
3.04	Осуществление проектов, программ и портфелей		5.5	5.0	5.5	---	---	---	
3.05	Постоянная организация		6.0	6.0	6.0	6.0	6.75	6.5	
3.06	Бизнес		5.5	7.0	6.0***)	---	---	---	
3.07	Системы, продукты и технологии		5.5	6.5	6.0	---	---	---	
3.08	Управление персоналом		---	---	---	---	---	---	
3.09	Здоровье, охрана, безопасность, окружающая среда		6.0	6.5	6.0	7.25	6.75	6.75	
3.10	Финансы		6.5	6.5	6.5	---	---	---	
3.11	Юридические аспекты		6.5	6.5	6.5	---	---	---	
	Средний балл		5.7	6.2	6.0	6.1	6.3	6.2	6.1

ВА: ведущий ассессор, СА: со-ассессор, СР: согласованный результат (после обсуждения и принятия решения).

*) Для информации; не принимается в расчет среднего балла.

***) В случае проведения экзамена или семинара расчет баллов происходит таким же образом.

****) После обсуждения ассессоры пришли к консенсусу по среднему баллу, который отличается от среднего арифметического. Такая процедура была необходима из-за большой разницы между баллами.

Эту ведомость оценки для каждой категории подписывают оба ассессора

Результаты суммируются в ведомости окончательной оценки, как продемонстрировано на примере для уровня В IPMA:

Категория компетентности	Самооценка*)	Отчет	Интервью	Средняя оценка	Коэффициент взвешивания**)	Средняя оценка(общая)
	кандидат	AR	AR	AR		AR
Техническая	(6.5)	6.45	6.15	6.3	0.50	3.15
Поведенческая	(6.5)	6.3	6.7	6.5	0.25	1.625
Контекстуальная	(6.3)	6.0	6.2	6.1	0.25	1.525
Итого						6.3

*) Для информации; не принимается в расчет среднего балла.

***) Коэффициенты взвешивания представлены для уровня В IPMA из таблицы 1.1 основного текста ICRG (см. также Таблицу 3.12 ICB версии 3.0).

Данная ведомость подписывается обоими ассессорами (рекомендация) и руководством СО (утверждение).

Приложение 10.2.

Окончательная оценка для кандидата (Руководство, шаблон).

Лист окончательной оценки уровень А IPMA:

Лист окончательной оценки уровень В IPMA:

Лист окончательной оценки уровень С IPMA:

Область компетентности	самооценка*)	Отчет	Интервью	Средний балл (по областям)	Весовой коэффициент **)	Средний балл(общий)
	Представленная кандидатом или путем всесторонней проверки	AR	AR	AR		AR
Техническая					0.50	
Поведенческая					0.25	
Контекстуальная					0.25	
Общий итог						

* Для информации; не учитывается при подсчете средних баллов.

** Прилагаемые весовые коэффициенты основываются на коэффициенте распределения между тремя областями компетентности, как установлено в Таблице 1.1 основного текста ICRG (Таблица 3.12 ICB версии 3.0).

Рекомендации: _____

Утверждение: _____

Лист окончательной оценки уровень D IPMA

Область компетентности	самооценка *	Прямые вопросы	Открытые тесты	Средний балл (по осям)	Весовой коэффициент **	Средний балл(общий)
	Представленная кандидатом или путем всесторонней проверки	AR	AR	AR		AR
Техническая					0.70	
Поведенческая					0.15	
Контекстуальная					0.15	
Общий итог						

* Для информации; не учитывается при подсчете средних баллов.

** Прилагаемые весовые коэффициенты основываются на коэффициенте распределения между тремя областями компетентности, как установлено в Таблице 1.1 основного текста ICRG (Таблица 3.12 ICB версии 3.0).

Рекомендации:.....

Утверждение:.....

Приложение 10.3

Шкала оценки

Руководство, шаблон

Оценка	Характеристики знаний	Характеристики опыта
(0)	Отсутствуют	Отсутствуют
1	Кандидат знаком с элементом знаний, может представить и объяснить критерии данного элемента	Кандидат имеет некоторый опыт управления проектами, который он приобрел, выполняя отдельную роль в проекте в рамках одного сектора экономики или подразделения организации во время одной или нескольких фаз этих проектов.
2 низкая (н)	Глаголы: узнавать, называть, перечислять, структурировать, описывать, определять, объяснять, отыскивать, воспроизводить.	Описание: наличие некоторого опыта в качестве помощника менеджера проекта, на некоторых фазах нескольких проектов, при хороших знаниях управления проектами.
3	Существительные: термины, классы, факты, критерии, стандарты, правила, методы, процессы, связи.	
4	Кандидат обладает прочными знаниями и может распознать и применить соответствующие критерии, а также контролировать результаты.	Кандидат имеет средний уровень опыта и профессиональных характеристик, полученных в результате работы во многих важных областях управления несколькими проектами, по крайней мере, в одном важном секторе экономики на протяжении большинства фаз этих проектов.
5 средняя (с)	Глаголы: применять, использовать, внедрять, рассчитывать, подтверждать, интерпретировать, различать, находить решение.	Описание: значительный опыт на ответственной управленческой должности, участие в большинстве фаз нескольких различных проектов ограниченной сложности при хороших знаниях управления проектами.
6	Существительные: ситуации, применение, принципы, критерии, правила, методы, выводы.	
7	Кандидат детально понимает роль и умеет оценивать, создавать и интегрировать соответствующие критерии и умеет интерпретировать и оценивать результаты.	Кандидат обладает обширным опытом работы и послужным списком, который был приобретен в ходе ответственного управления многочисленными проектами различных типов на большинстве или всех фазах этих проектов.
8 высокая (в)	Глаголы: анализировать, делать умозаключения, разрабатывать, комбинировать, составлять, исследовать, оценивать, взвешивать, предлагать, решать.	Описание: всесторонний опыт работы в управлении проектами на различных должностях с высоким уровнем ответственности, на большинстве фаз различных проектов и / или программ или портфелей при исчерпывающем понимании управления проектами.
9	Существительные: ситуации, условия, предположения, идеи, мнения, случаи, модели, альтернативы, проблемы, результаты, процедуры, решения.	
(10)	Абсолютный максимум	Абсолютный максимум

Крайние значения шкалы используются очень редко в ходе реальной оценки. Предварительная оценка, например, «средняя» (с), может быть детализирована:

- 4: низкая средняя
- 5: средняя средняя
- 6: высокая средняя

Аналогично могут быть уточнены низкая (н) и высокая (в) оценки. Значения от 0 до 10 представляют единую линейную шкалу, которая означает, что различие в компетентности между 6 (высокая средняя) и 7 (низкая высокая) составляет один балл. Различие в компетентности между 7 (низкая высокая) и 8 (средняя высокая) также составляет 1 балл, т.е. то же самое количество.

Приложение 10.4

ПЕРЕЧЕНЬ ДОКУМЕНТОВ в папке «Личное дело кандидата» № _____ (Уровень С)

Ф.И.О.	Сертификат № – (для успешно прошедших сер- тификацию)	Расписка в получении серти- фиката и дата
	С -	

Раздел А. Документы, предоставляемые кандидатом

Наименование документа	Отметка о наличии документа	Отметка о наличии эл.копии
1. Заявление на проведение сертификации в системе добровольной сертификации специалистов по управлению проектами (система «совет – серт»)		
2. Анкета кандидата		
3. Копия паспорта		
4. Копия диплома о высшем образовании		
5. Самооценка кандидата		
6. Список выполненных проектов		
7. Отчет или резюме по проекту		
8. Фотографии		

Раздел В. Организационные документы

9. Договор		
10. Акт		
11. Анкета (Оценка кандидата)		

Раздел С. Документы, фиксирующие процедуру сертификации и ее результаты

12. Явочный лист		
13. Письменный экзамен и его оценка		
14. Выполненный экзаменационный проект (отчет, резюме, презентация)		
15. Протокол проведения интервью		
16. Результирующая оценка		

Приложение 10.5.

АНКЕТА (Оценка кандидатом)

		Определите рейтинг элементов знаний с точки зрения применимости к Вашей профессии.	Знания из каких перечисленных элементов Вы применяете наиболее часто?	Какие из перечисленных элементов были для Вас наиболее познавательными?	Какие из перечисленных элементов были для Вас наиболее сложными?
1.	4.1.ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТЕКСТУАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ				
	1. Проект				
	2. Программа				
	3. Портфель				
	4. Проектно-ориентированная организация				
	5. Системы, продукты, технологии				
	6. Требования, цели и стратегия проекта				
	7. Критерии успешности проекта				
	8. Структуры проекта				
	9. Фазы и жизненный цикл проекта				
	10. Окружение проекта и деловая активность организации				
2.	4.2.СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ				
	11. Заинтересованные стороны проекта				
	12. Постоянная / родительская организация				
	13. Команды проекта				
	14. Организационная структура проекта				
	15. Руководство и лидерство				
	16. Вовлеченность и мотивация				
	Самоконтроль				
	18. Уверенность и убедительность				
	19. Снятие напряженности				
	20. Открытость				
	21. Творческий подход				
	22. Ориентированность на результат				
	23. Эффективность				

	24. Согласование				
	25. Переговоры				
	26. Конфликты и кризисы				
	27. Надежность				
	28. Понимание ценностей				
	29. Этика				
	30. Разрешение проблем				
	31. Информация и документы				
	32. Стандарты				
	33. Правовое обеспечение проектной деятельности				
	34. Особенности проектного управления с позиций различных заинтересованных сторон				
3.	4.3. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ				
	35. Проектно-ориентированное управление				
	36. Внедрение проектного управления				
	37. Инициация проекта				
	38. Планирование проекта				
	39. Организация и контроль выполнения проекта				
	40. Анализ и регулирование выполнения проекта				
	41. Закрытие проекта				
	42. Управление предметной областью проекта				
	43. Управление проектом по временным параметрам				
	44. Управление стоимостью и финансированием проекта				
	45. Управление качеством в проекте				
	46. Управление рисками и возможностями проекта				
	47. Управление человеческими ресурсами в проекте				
	48. Управление коммуникациями в проекте				
	49. Управление закупками и контрактами в проекте				

	50. Управление изменениями в проекте				
	51. Управление безопасностью в проекте				
4.	4.4. ОБЩАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ				
	52. Системная методология управления проектами				
	53. Организационно-технологическая зрелость компании в области управления проектами				
	54. История и тенденции развития проектного управления				
	55. Особенности управления проектами в условиях кризиса				

АНКЕТА (Оценка кандидатом)

Пожалуйста, заполните следующую анкету. Нас очень интересует Ваше мнение.

№	ВОПРОСЫ	ОТВЕТЫ (поставьте +)		
		Да	Частично	Нет
1.	Удовлетворены ли Вы проведением сертификационного процесса?			
2.	Неудовлетворительное проведение экзамена			
3.	Неоднозначное понимание материала экзамена			
4.	Плохо налажен сертификационный процесс			
5.	Неудовлетворительная работа персонала с кандидатами			
6.	Корректно ли сформулированы вопросы экзамена?			
7.	Достаточную ли поддержку Вы получили от персонала?			
8.	Была ли для Вас достаточной обратная связь с ассессорами?			
9.	Прохождение сертификационного процесса поможет в Вашей работе?			
	Ваши оценки и предложения	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

БОЛЬШОЕ СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!

Ассоциация Управления Проектами «СОВНЕТ»
 Адрес: 115419, г. Москва, ул. Шаболовка, д. 34, стр.3
 Тел./факс: +7 (495) 723-72-29
 E-mail: sovnet@sovnet.ru,
 Web: <http://www.sovnet.ru>