

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота на тему:
**Розробка та інтеграція моделі компетенцій
у аутсорсинговій ІТ компанії KindGeek**

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУП17/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Олексин А. В.

Керівник: Гошко Т.Д.

Рецензент: Шпот Н. В.

Львів 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	5
1.1 Визначення поняття компетенції, її складові та рівні володіння	5
1.2 Загальні контексти застосування моделі компетенцій	7
1.3 Дизайн моделі компетенцій в організаційному контексті	8
1.4 Методи збору інформації для розробки моделі компетенцій	10
1.5 Висновки до розділу	13
РОЗДІЛ II. ОПИС КОМПАНІЇ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ	14
2.1 Основна інформація про організацію	14
2.2 Історичний розвиток ролі проектного менеджера у KindGeek	19
2.3 Висновки до розділу	21
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ	22
3.1 Аналіз стейкхолдерів проекту	22
3.2 Аналіз ризиків проекту	23
3.3 План розробки та інтеграції моделі компетенцій	29
3.4 Висновки до розділу	30
РОЗДІЛ IV. ФІНАНСОВА ДОЦІЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ	31
4.1 Розрахунок витрат	31
4.2 Розрахунок фінансової ефективності проекту	32
4.3 Висновки до розділу	36
РОЗДІЛ V. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ	37
5.1 Збір, обробка даних та результати	37
5.2 Інтеграція моделі компетенцій у операційну діяльність	42
РОЗДІЛ VI. УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ	46
ДОДАТОК 1. Модель компетенцій проектних менеджерів	47
ДОДАТОК 2. Структура поведінкового інтерв'ю	53

ВСТУП

Зв'язок бізнес цілей компанії з підходами у операційній діяльності є важливою основою ефективності та стабільності її розвитку. Очевидно, що цей зв'язок не є статичним і в силу постійних змін, бізнес цілі час до часу піддаються перегляду, а це в свою чергу перевірка організації на гнучкість та здатність адаптувати власні процеси під виклики і потреби часу. Важливо також і те, наскільки організація самоусвідомлена у контексті власного організаційного розвитку і чи вдасться їй у правильний період часу стабілізуватись та вийти на новий рівень ефективності. В процесі інтеграції систем в операційну діяльність існує певний ризик бюрократизації та перевантаженості організації процесами. Щоб цього уникнути, єдино правильним рішенням є пошук простих дієвих інструментів, що попри свою системність залишаються гнучкими та піддаються оптимізації.

Люди - є найбільшою цінністю організацій і переступивши поріг Компанії вони приносять не лише свої знання та вміння, відтреновані попереднім досвідом, за цим досвідом ще стоїть значуща особистісна складова, що пов'язана з самоідентифікацією, внутрішніми цінностями, драйверами та мотивами. Саме в цій частині великою мірою закладена відповідь на питання, чи це правильна людина для ролі, яку ми приміряємо для неї в організації, а це власне і є компетентнісний підхід у відборі та оцінці працівників. Модель компетенцій - це своєрідна і унікальна для конкретної організації система, що дозволяє пов'язати бізнес цілі організації з персональною ефективністю працівника. Особливість цього підходу також в тому, що попри свою системність, це доволі гнучкий інструмент, що піддається ітераційності.

У Компанії KindGeek, в межах якої реалізується проект постало питання системності HR процесів для стратегічно важливого відділу проектних менеджерів.

З історичної точки зору роль проектного менеджера перейшла через різні трансформації, а на даний час основним викликом для ролі є зміщення фокусу зовнішнього маркетингу та сейлз активностей від стартап проектів до проектів ентерпрайз рівня. Для того, щоб зрозуміти, як, зміщуючи фокус, організація може допомогти проектним менеджерам бути готовими до змін, якими мають бути нові працівники у відділі при потребі розширення штату і у яке навчання Компанія інвестуватиме - розробляємо та інтегруємо модель компетенцій.

SMART критерії проекту:

S - розробка та інтеграція моделі компетенцій проектних менеджерів з метою зв'язку ефективності їх роботи з бізнес цілями компанії;

M - періодична оцінка за компетенціями, постановка цілей по їх розвитку;

A - досяжність через командну роботу і підтримку C-level;

R - підвищення ефективності роботи проектних менеджерів, що акумулюється у збільшення ревеню (мінімум на 10%);

T - розробка діаграми Ганта проекту.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

1.1 Визначення поняття компетенції, її складові та рівні володіння

Одного і єдино правильного визначення поняття компетенції не існує і ніколи не буде знайдено. Проте конструктивістський підхід звільняє нас від пошуків абсолютної істини про компетентність, дозволяючи різноманітність її визначень. [8]

Компетенції - набір очевидних патернів поведінки, які не потребують припущень, здогадок та інтерпретацій. Це патерни поведінки, які кращі виконавці демонструють більш послідовно, аніж виконавці посередні.

Компетенції - це знання, вміння, здібності або характеристики, що пов'язані з високою продуктивністю у роботах, що базуються, наприклад, на вирішенні проблем, аналітичному мисленні чи лідерстві. Деякі визначення компетенції включають мотиви, переконання і цінності. [6]

Найважливішим моментом у моделях компетенцій є те, що їх формати визначаються і регулюються через колективну мудрість людей, які потребують і будують їх. [6]

Компетенції - це кластери відповідних знань, навичок і підходів, які впливають на більшу частину роботи (у конкретній ролі чи відповідальності) та корелюються з продуктивністю у цій роботі. Ці знання, навички і підходи можуть бути виміряні згідно з прийнятими стандартами і їх можна покращити за допомогою навчання та розвитку. [7]

Компетенція - це здатність вирішити проблемну ситуацію (навіть непередбачувану). [3]

Компетентність відображається у поведінці індивіда в межах специфічної діяльності та демонструється послідовністю його дій, які є найменш затратними у виконанні і при цьому ефективними у своїх результатах. [1]

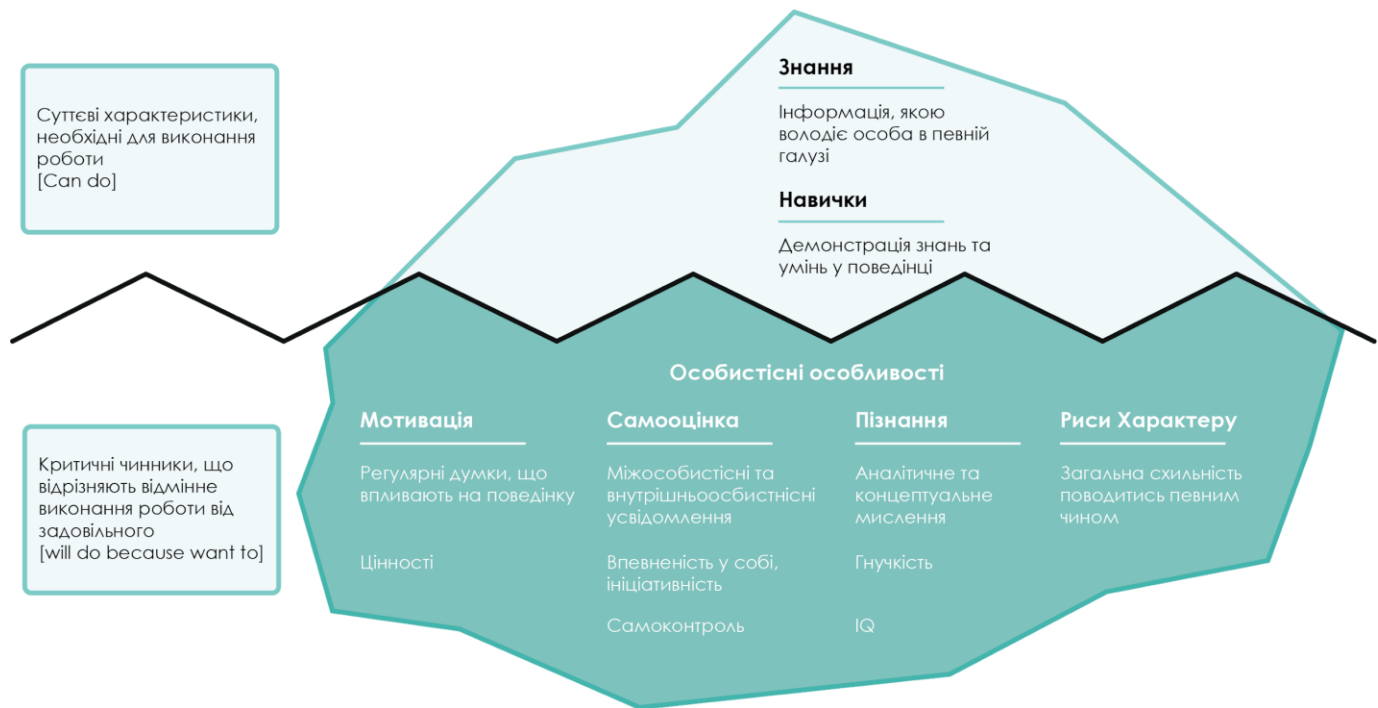


Рисунок 1.1.1 Айсберг компетенції

На рисунку 1.1.1 зображено айсберг компетенції [4], що показує знання і навички, як видиму вершину, яку легко побачити, проте під лінією води ще є значна частина, що стосується Я-концепцій особистості та її мотивації. Більшість організацій проводить відбір персоналу, власне, на основі знань та навичок, якими володіє кандидат, вважаючи, що людина апріорі матиме правильні глибинні цінності і мотиви. Насправді ж, Я-концепції особистості дуже важко піддаються впливу і змінам у разі помилкового рішення. Менш затратним варіантом є протилежний підхід: коли відбір відбувається на основі глибинних ціннісних рис та мотивів, а знання та навички підтягуються через корпоративні навчання. [4]

1.2 Загальні контексти застосування моделі компетенцій

Існує як мінімум шість практичних контекстів, де може бути корисним застосування моделі компетенцій [5].

Контекст організаційної стратегії. В управлінні часто використовують концепцію компетентності, як унікальний набір навичок для тієї чи іншої організації, які, якщо правильно визначені, привносять велику додану вартість для виконання стратегії організації.

Контекст управління персоналом. Модель компетенцій дозволяє підходу в управлінні персоналом у конкретній організації стати більш системними, маючи конкретне застосування протягом усього життєвого циклу працівника у організації починаючи від процесів відбору, оцінки продуктивності, навчання та розвитку працівників, завершуючи компенсаційною системою.

Контекст навчання та розвитку. Корпоративні навчання є фінансово виправданими тільки у випадку, якщо навчання та розвиток персоналу у організації має зв'язок зі стратегією організації (все інше можна вважати благодійністю). Модель компетенцій дозволяє встановити цей зв'язок шляхом оцінки, а різниця між бажаним та існуючим рівнем компетентності, забезпечують основу для релевантності підходів і рутин у корпоративних навчаннях.

Контекст зв'язку освіти та праці. Роботодавці, навчальні заклади та новоспечені студенти відчувають проблему зв'язку між освітою та ринком праці. Ті, хто займаються розробкою навчальних програм у середній та вищій професійній освіті, могли б подолати цей розрив за допомогою моделей компетентності, адже це дозволяє їм чітко сформулювати вимоги до змісту навчальних програм і відповідно адаптувати їх.

Контекст професійного розвитку. Професійні асоціації можуть розробляти власні моделі компетентності та використовувати їх для вирішення питання самооцінки і саморозвитку або як основу для реєстрації, ліцензування або оцінки компетентності.

1.3 Дизайн моделі компетенцій в організаційному контексті

Питання розробки моделі компетенцій може стати актуальною для організації

в тих випадках, коли, до прикладу:

- організація змінює стратегію або запроваджує серйозні зміни;
- система навчання та розвитку не приносить очікуваних результатів;
- менеджмент непослідовний щодо оцінки персоналу (криза зворотнього зв'язку).



Рисунок 1.3.1 Дизайн моделі компетенцій

На Рисунку 1.3.1 зображено приклад дизайну моделі компетенцій та їх короткий опис. Як і до визначення самого поняття “компетенція” так і до дизайну корпоративної моделі компетенцій єдино правильного підходу не існує, проте існують певні принципи, які повинні у ній відображатись:

- зв'язок цілей бізнесу та персональної ефективності працівника;
- можливість відрізнити високу і низьку якість виконання роботи;
- своєрідність для конкретної організації;
- охоплення всіх ключових робочих активностей;
- вимірюваність;
- дискретність (тобто розбиття на рівні, наприклад - Рисунок 1.3.2).



Рисунок 1.3.2 Дискретність компетенції

Загальні ризики у процесі розробки та інтеграції моделі компетенцій:

- Відсутність розуміння потреби;
- Труднощі при використанні, скепсис щодо практичності застосування;
- Не враховані думки всіх стейкхолдерів, особливо, якщо модель має вплив на їх безпосередню роботу.

1.4 Методи збору інформації для розробки моделі компетенцій

У таблиці 1.4.1 описано основні специфічні методи, що використовуються при розробці моделі компетенцій. На різних етапах розробки також доволі корисним може стати метод мозкового штурму.

Таблиця 1.4.1 Основні методи збору інформації

Метод	Об'єкт аналізу	Результат на виході
Проведення опитування працівників, керівників	Зони відповідальності, вимоги, стандарти виконання роботи	Вимоги до працівників, що дозволять справлятися з роботою станом на зараз
Стратегічне інтерв'ю	Компетенції ролі в контексті майбутніх задач	Вимоги до працівників, що дозволять справлятися з роботою у майбутньому
Метод прямих атрибутів	Необхідні компетенції станом на зараз і у	Вимоги до працівників, що дозволять справлятися з роботою

	майбутньому	
Метод репертуарних решіток	Відмінності у способах виконання роботи, пов'язані з успішністю	Вимоги до працівників, щоб справлялись з роботою (станом на зараз і у майбутньому)
Ієрархічний аналіз завдань	Робоча діяльність	Ціль і місія ролі, блоки завдань і підзавдання, ранжування завдань по важливості і частоті виконання
Метод критичних інцидентів	Приклади виконання робіт. Дії, вміння, навички, особистісні характеристики, емоції, мотивація	Вимоги до працівників, що дозволять справляться з роботою (станом на зараз)

Стратегічне інтерв'ю

Стратегічне інтерв'ю має на меті встановлення чіткого зв'язку між потребами бізнесу і стратегією компанії. Також воно дозволяє при розробці моделі компетенцій врахувати важливі для організації цінності і корпоративну культуру. На рисунку 1.4.1 схематично зображено етапи проведення інтерв'ю.

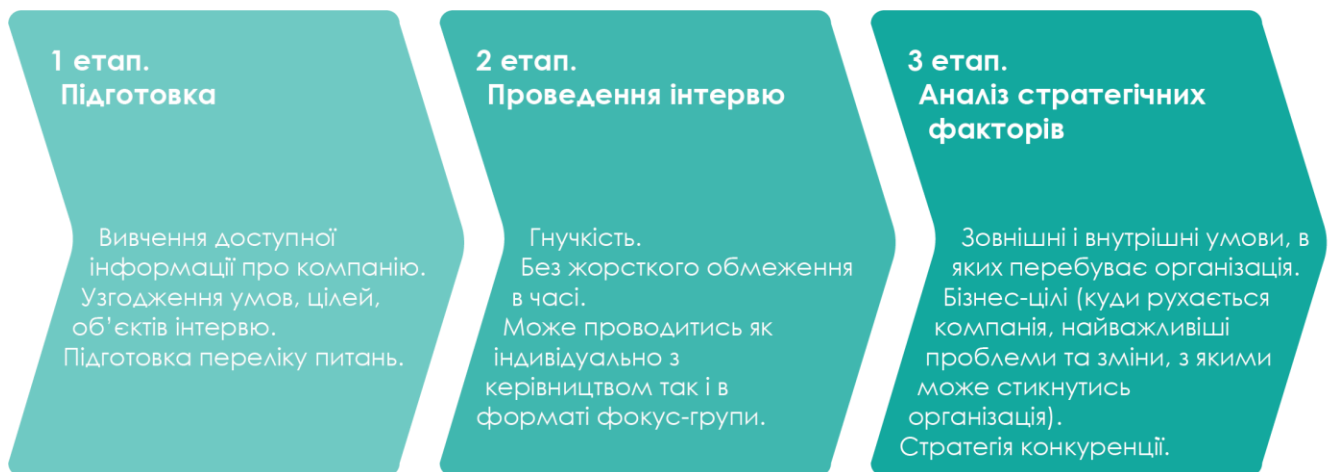


Рисунок 1.4.1 Етапи проведення стратегічного інтерв'ю

Метод прямих атрибутів

Використання конструкторів, карток з компетенціями. Сортування компетенцій за важливістю, частотою використання і складністю може проводитись і з керівництвом і з носіями ролі.

Метод репертуарних решіток

Метод полягає у виявленні поглядів, установок і особистісних уявлень, які відрізняють добре виконану роботу від незадовільно виконаної.

Ієрархічний аналіз завдань

Результати ієрархічного аналізу робіт дозволяють досить чітко побачити загальну картину ролі, яка аналізується, пріоритезувати завдання по важливості і частоті виконання. (Таблиця 1.4.2).

Таблиця 1.4.2 Приклад візуалізації ієрархічного аналізу завдань

Блоки завдань	Завдання	Дії	Ранжування за важливістю	% часу
Блок 1	Завдання 1	Дія 1 Дія 2	Пріоритет 3	40%
	Завдання 2	Дія 1 Дія 2 Дія 3	Пріоритет 1	50%
	Завдання 3	Дія 1 Дія 2	Пріоритет 2	10%

Також додатково можна розписати, які навички та знання потрібні для виконання дій, що дозволить в результаті системно підходити до питань відбору кандидатів, оцінки поточних працівників, розробки системи навчань і т.д.

Метод критичних інцидентів

Дослідження важливих робочих подій через критичні інциденти. Критичний інцидент - це доволі коротка, завершена подія, яка відбулась відносно недавно з безпосередньою участю респондента, а також мала суттєвий вплив на успішність роботи (наприклад: розбір скарги клієнта, ситуація, що призвела до звільнення, конфлікт у команді ін.). Документується у вигляді короткого опису суті, етапів і дій на кожному з етапів, а також опису особистісних якостей, які допомагали або перешкоджали вирішенню.

1.5 Висновки до розділу

Компетентнісний підхід у організаційному контексті дозволяє пов'язати бізнес цілі організації з її операційним рівнем діяльності, маючи доволі прикладне застосування у систематизації процесів на операційному рівні діяльності (відбір, оцінка, система винагород і навчань). Якісно розроблена модель компетенцій - це унікальне надбання організації, забезпечення прозорості у очікуваннях та підґрунтя для якісного зворотнього зв'язку. Також модель компетенцій може і має піддаватись ітеративності розробки в силу організаційних змін для забезпечення постійного зв'язку і відповідності викликам поточним, а також і тим, що за півкроку чекають організацію попереду.

РОЗДІЛ II. ОПИС КОМПАНІЇ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ

2.1 Основна інформація про організацію

KindGeek - компанія, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення. Основна ідея в тому, щоб допомагати підприємцям та організаціям із технічною, а також бізнес складовою їхніх проектів. Компанія позиціонує себе на зовнішньому ринку, як Customer Success Oriented Company: ріст бізнесу Клієнтів - найвищий пріоритет, оскільки їх успіх - це і ріст Компанії.

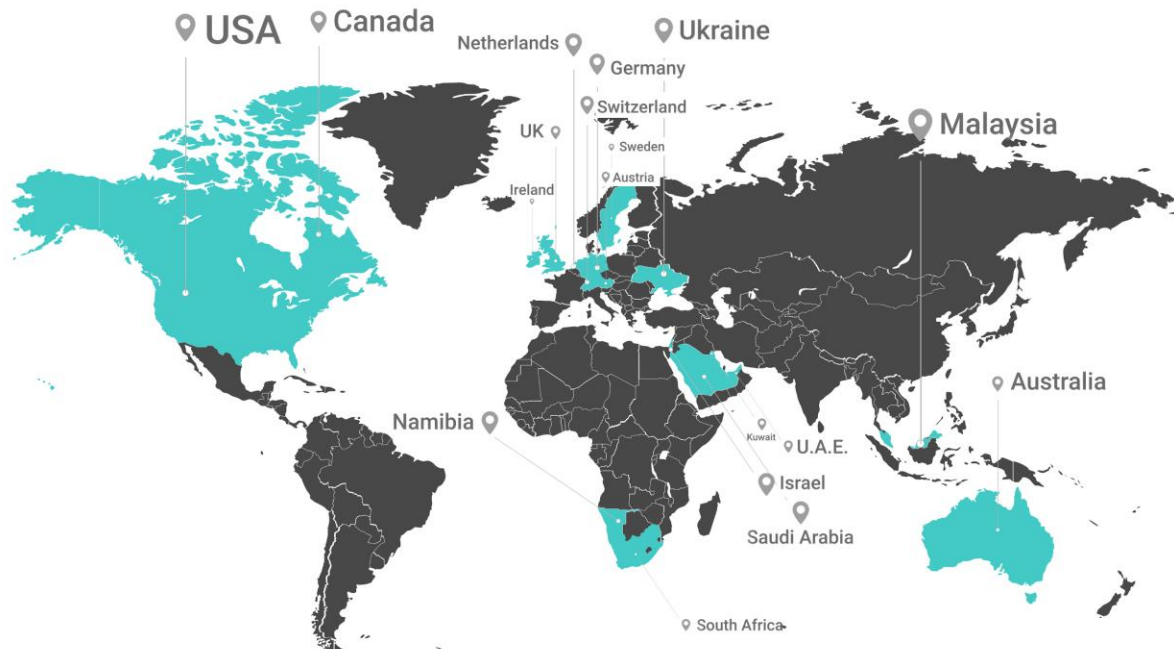


Рисунок 2.1.1 - Географія Клієнтів KindGeek

KindGeek створений у лютому 2015 року і станом на зараз після чотирьох років від заснування, компанія об'єднала навколо себе 110 співпрацівників, завершено більше 80 проектів, розвинено вісім основних експертиз: Enterprise, Cloud Solutions, Digital transformation, BlockChain, Product Management, Data Science, High-Load, UI/UX. Основний фокус зовнішнього маркетингу та продажів зосереджений

на таких індустріях як Fintech, Healthcare та Education. На рисунку 2.1.1 зображено герафію Клієнтів KindGeek, загалом Компанія має досвід співпраці із замовниками з 22 країн.

Фільтрами при прийнятті важливих рішень у співпраці з нашими партнерами (йдеться як про зовнішніх клієнтів, так і про внутрішніх контракторів) є місія, візія та цінності Компанії (рисунок 2.1.2):

- Довіра - основа діяльності на всіх рівнях співпраці та комунікацій;
- Прозорість - ріст через постійний обмін зворотнім зв'язком;
- Почуття прекрасного - мистецький підхід у вирішенні технічних завдань;
- Соціальна відповідальність - проактивна соціальна позиція.



Рисунок 2.1.2 Місія, візія і цінності компанії KindGeek

Конкурентні переваги компанії на ринку:

- Корпоративна культура і робоча атмосфера;
- Гнучкість та адаптивність;

- Можливості для швидкого зростання;
- Проекти повного циклу;
- Мінімум бюрократії.

Актуальні бізнес цілі Компанії описані на рисунку 2.3.1.



Рисунок 2.1.3 Основні бізнес цілі Компанії

Стратегія:

- Основний фактор успіху - розвиток поточних ключових акаунтів;
- Зосередженість на розвитку бізнесу поточних проектів;
- Продажі та маркетинг-стратегія з фокусом на проекти ентерпрайз рівня;
- Диференційований підхід до управління проектами на основі бізнес моделі;
- На першому місці прибуток, на другому зростання чисельності штату (Cash flow is the King).

Організаційна структура Компанії доволі плоска (рисунок 2.1.4), комунікації та взаємодія між відділами відбувається напřаму, відсутня жорстка ієрархія.

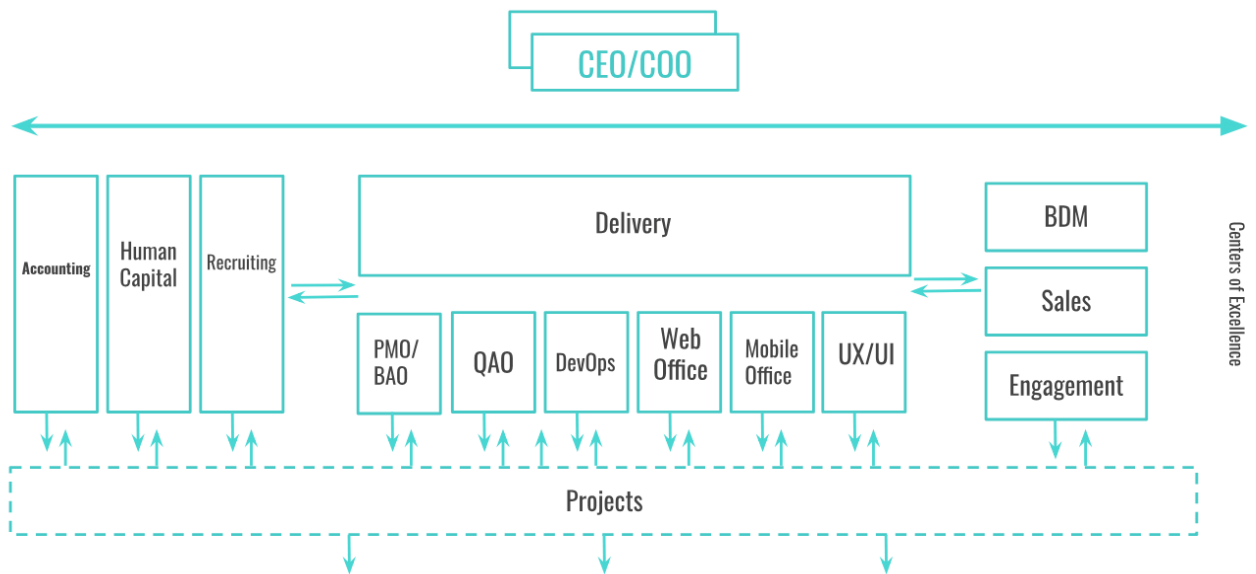


Рисунок 2.1.4 Організаційна структура компанії KindGeek



Рисунок 2.1.4 KindGeek у корпоративному життєвому циклі за Адієсом

За Адієсом організація знаходиться в процесі переходу між етапами «Юності» та «Розквіту». Попри суттєвий досвід здобутий Компанією і стабілізацію

вектору свого руху, цей етап розвитку характеризується тим, що окрім візійності та далекоглядності, важливо дбати про системність процесів на операційному рівні діяльності. Правильні кроки в цьому напрямку сприятимуть розвантаженню керівників Компанії від персонального прийняття рішень при цьому зі збереженням захисту їхніх інтересів. [2]

З моменту підписання договору з Клієнтом основною точкою їх дотику з Компанією стають проектні менеджери. Оскільки саме проектний менеджер відповідальний за всю комунікацію та організацію роботи на проекті, рівень його компетентності та вміння побудувати процеси і стосунки з командою та з замовником напряду впливають на задоволеність сервісом, а відповідно і на фінансовий успіх Компанії.

2.2 Історичний розвиток ролі проектного менеджера у KindGeek

Початкові етапи розвитку компанії

Проектні менеджери здебільшого виконували роль проектних координаторів, а так як на початках переважали стартапи, то співпраця з ними була організована на основі бізнес моделі ‘time and materials’ та ‘fixed price’, тобто в умовах жорстких обмежень в часі та ресурсів. З деякими з проектів, які підняли інвестиції, стали працювати в рамках бізнес моделі ‘dedicated team’ - темп розробки і тиск дедлайнів в такому випадку набагато менший, а платоспроможність стабільніша. Це дозволило компанії отримати контракти з стабільним та постійним оборотом, а також дало змогу розвивати бізнес в напрямку SMEs, тому стратегічним завданням було вивести якомога більше проектів у бізнес модель ‘dedicated team’.

Призначення Lead ПМ офісу

Місія цієї ролі - розвиток команди проектних менеджерів і контроль над якістю ведення проектів. Lead відповідала за відбір нових ПМів, їх онбординг, організацію внутрішніх процесів, зокрема оцінювання і навчань відділу. Це

призначення мало доволі конструктивний вплив на системність у процесах, внутрішньоорганізаційну стандартизацію документацій та контроль за їх веденням, також в цей період проектні менеджери стали рахувати GPM проектів. Це сприяло більшій чіткості і прозорості по відношенню з замовниками Компанії.

Старт роботи БА офісу

Поява в команді KindGeek сильних Бізнес Аналітиків додало значної цінності у співпраці з клієнтами і більш цільової турботи про успіх продукту, як такого - йдеться про ініціацію розробки бізнес ризиків, можливостей та загроз бізнесу в цілому та вивчення конкурентів. Бізнес Аналітики перебрали на себе всю роботу що стосувалась пре-сейл фаз (раніше цим при потребі займався хтось з проектних менеджерів, хто був найменш завантажений), а також вони відповідали за пріоритезацію завдань при плануваннях, чіткість і зрозумілість вимог до проекту, що суттєво вплинуло на якість делівері проектів. Загалом поява бізнес аналітичної експертизи у Компанії означала, що Компанія стала надавати послуги не лише технічні з точки зору розробки програмного забезпечення, а й послуги бізнес аналітики, що сприяло розвитку партнерських стосунків з Клієнтами.

Об'єднання ПМ і БА офісів у PdM офіс

Бізнес Аналітики почали поєднувати свою роботу з проектним менеджментом, а Проектні Менеджери взяли на себе додаткову відповідальність пов'язану з бізнес аналізом. По факту поєднання цих відповідальностей трансформувалась у роль Продакт Менеджера, а управління PdM офісом перейшло до нової у Компанії ролі - Head of Delivery. Згідно типових проектів компанії на той час - ця модель мала хороший потенціал і певний успіх. Ті, хто раніше були Бізнес Аналітиками в силу особистісних якостей справлялись також з організацією і плануванням роботи на проекті, а Проектні Менеджери стали якісно заглиблюватись у суть бізнесу проектів. Проте на практиці з різних причин не всім вдалось якісно поєднувати ці напрями.

Актуальність і виклики: ПМ офіс, як окремий відділ

В ході операційної діяльності PdM офісу зроблено висновок, що поєднання ролі ПМ і БА в одній особі підходило не для всіх проектів, зокрема, дуже затягувався і ускладнювався процес рекрутингу. Тому прийнято рішення ці дві ролі розділити і розвивати офіси окремо з призначенням окремих Lead для кожного із них. Власне для структуризації процесів відбору, оцінки та навчання проектних менеджерів і задля зв'язку цих процесів з бізнес цілями компанії розробляємо модель компетенцій. Якщо раніше переважали стартап проекти, то на даному етапі половина завантаженості команд припадає на проекти ентерпрайз рівня, а це зокрема через стратегічний фокус на проекти ентерпрайз рівня - додатковий виклик компетенціям проектних менеджерів у довгостроковій перспективі.

2.3 Висновки до розділу

Проектні менеджери мають безпосередній вплив на досягнення Компанією її бізнес цілей, оскільки ПМ є основною комунікаційною ланкою між Клієнтом та Компанією. Розробка та інтеграція моделі компетенцій дозволить систематизувати HR процеси пов'язані з відділом: оптимізувати процес відбору, оцінки і щонайважливіше ідентифікувати та інвестувати у розвиток саме тих компетенцій, що необхідні для покращення якості делівері проектів, що в свою чергу вплине на фінансову дохідність Компанії в цілому.

РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

3.1 Аналіз стейкхолдерів проекту

Управління залученістю зацікавлених сторін є одним із ключових факторів успішності проекту, тому перед безпосереднім плануванням реалізації важливо ретельно підійти до аналізу та розробки стратегії залучення стейкхолдерів. На рисунку 3.1.1 зображено стислу матрицю стейкхолдерів проекту.

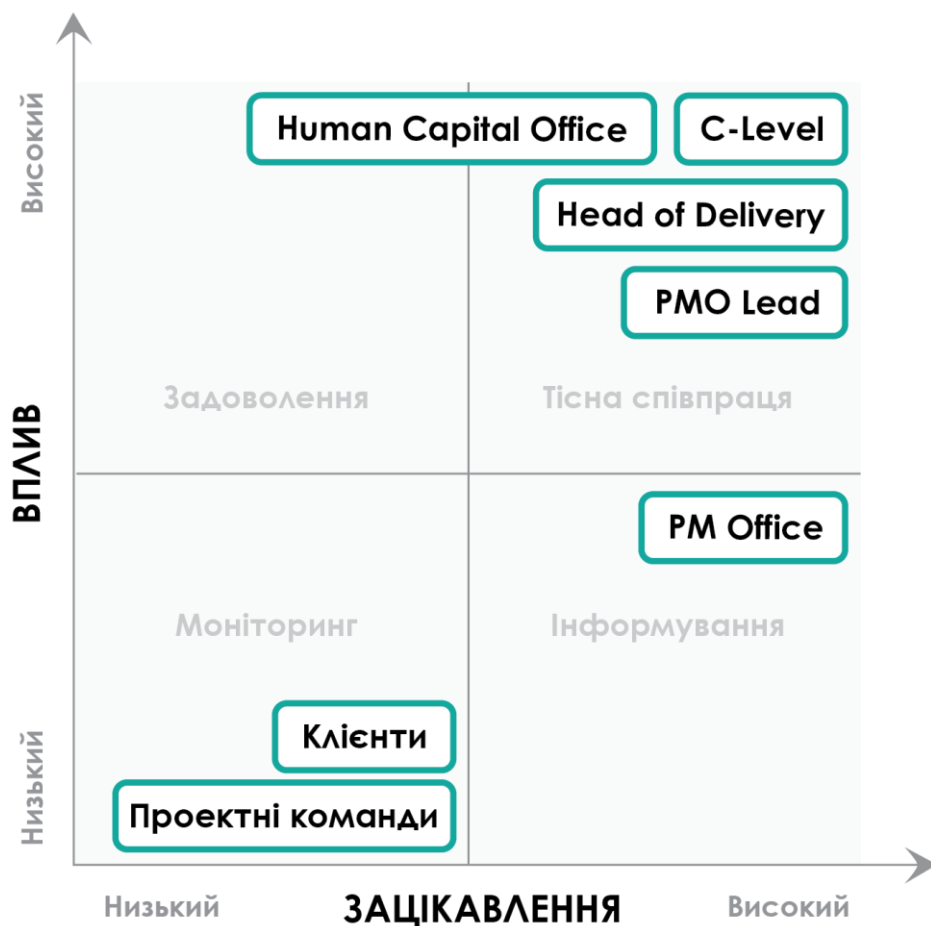


Рисунок 3.1.1 Стисла матриця стейкхолдерів проекту

У даному випадку відсутні стейкхолдери з високим впливом на проект та низьким рівнем зацікавленості, для яких потрібно було б шукати способи зацікавлення. Основний сектор співпраці знаходиться між Human Capital Office

(планування, організація, фасилітація), C-level (забезпечення зв'язку проекту з бізнес цілями, контроль якості проекту), новопризначена PM Office Lead (амбасадор ролі, одна з найбільш зацікавлених сторін після C-level) та Head of Delivery (консультування, контроль якості проекту).

PM Office матиме опосередкований вплив на розробку проекту, проте, зміни, що відбуватимуться в рамках проекту найбільшою мірою вплине на них, тому важливо, інформувати відділ та акцентувати на цілях проекту та вигодах конкретно для них.

Аналіз зворотного зв'язку від Проектних Команд та Клієнтів дозволить промоніторити якісні зміни у поведінці проектних менеджерів.

З більш розгорнутим описом аналізу зацікавлених сторін проекту можна ознайомитись у Таблиці 3.1.1

3.2 Аналіз ризиків проекту

Основні цілі аналізу ризиків полягають у тому, щоб ризики стали передбачуваними, встановити причинно-наслідкові зв'язки, надати оцінку та розробити план дій щодо зменшення ризику або повного усунення. Оцінка ризиків проекту розроблена методом мозкового штурму, результати аналізу та план дій описані у Таблиці 3.2.1

Таблиця 3.1.1 Матриця стейкхолдерів проекту

Стейкхолдер	Вплив на проект	Вплив проекту	Що важливо для Стейкхолдера?	Яким чином може сприяти проекту?	Яким чином може перешкоджати проекту?	Стратегія залучення
C-level	Високий	Високий	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення прибутку, зменшення витрат - Стабільність розвитку Компанії і підвищення її конкурентоздатності - Покращення якості процесів делівері проектів - Самостійність проектних менеджерів у критичних комунікаціях з клієнтами - Компетентність проектних менеджерів у теперішніх умовах та в майбутньому - Прибутковість інвестиції у проект 	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка і комунікація важливості проекту - Залученість у проект, забезпечення зв'язку моделі компетенцій зі стратегічними цілями та майбутніми викликами - Залученість у процес проектування моделі компетенцій - Сприяння процесам впровадження моделі в операційну діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька пріоритетність проекту в силу завантаженості по інших напрямках роботи - Блокування проекту на різних етапах розробки і впровадження - Не залученість у процеси розробки та інтеграції моделі 	<ul style="list-style-type: none"> - Комунікація і синхронізація на всіх етапах розробки і впровадження проекту - Демонстрування проміжних успіхів та результатів - Узгодженість дій членів команди з розуміння важливості проекту у довгостроковій перспективі
Head of delivery	Високий	Високий	<ul style="list-style-type: none"> - Безперервність процесів делівері - Зменшення кількості критичних ситуацій, що потребують втручання у вирішення проблем на проектах 	<ul style="list-style-type: none"> - Залученість у процес проектування моделі компетенцій, надання зворотнього зв'язку про проект крізь призму власного досвіду - Оцінка проектних менеджерів на основі моделі компетенцій - Залученість у процес розробки системи навчання та розвитку РМ офісу 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька пріоритетність проекту в силу завантаженості по інших напрямках роботи - Не залученість у процеси розробки та інтеграції моделі 	<ul style="list-style-type: none"> - Чіткість у постановці цілей та завдань проекту - Ефективність у плануванні і використанні часу

PM Office Lead	Високий	Високий	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток PM офісу - Оптимізація процесів всередині офісу - Забезпечення високих стандартів робочої ефективності PM офісу - Якість зворотнього зв'язку 	<ul style="list-style-type: none"> - Власна експертиза та глибинне розуміння суті роботи - Можливість справедливо неупереджено оцінювати та надавати якісний зворотній зв'язок - Системний підхід у процесі розробки системи навчання та розвитку PM офісу - Відбір нових працівників на основі моделі компетенцій 	<ul style="list-style-type: none"> - Попри розуміння важливості проекту затування і низька пріоритетність проекту в силу завантаженості чи форс-мажорів по інших напрямках роботи 	<ul style="list-style-type: none"> - Тісна комунікація і синхронізація на всіх етапах розробки і впровадження проекту - Акцентувати на можливості проявити себе в ролі Lead офісу продемонструвати результат - Можливість якісно вплинути на організаційний розвиток
Human Capital Office	Високий	Середній	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення бренду роботодавця - Задоволеність та залученість працівників - Контрольованість плинності кадрів - Прозорість та чіткість у операційній діяльності - Створення умов для позитивного розвитку корпоративної культури на основі цінностей Компанії 	<ul style="list-style-type: none"> - Ретельний підхід до вивчення досвіду і практик пов'язаних з розробкою та інтеграцією моделі компетенцій - Ефективне використання виділеного іншими стейкхолдерами часу - Фасилітація, тайм менеджмент, кооперація - Відповідальність та вплив у процесах інтеграції моделі компетенцій у операційний рівень діяльності організації 	<ul style="list-style-type: none"> - Помилки у плануванні та організації - Нераціональне використання часу залучених стейкхолдерів і як наслідок збільшення непрямих витрат проекту - Невмотивованість через низьку пріоритетність проекту зі сторони інших стейкхолдерів 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість якісно вплинути на організаційний розвиток - Розвиток бренду Human Capital Office всередині компанії

PM office	Середній	Високий	<ul style="list-style-type: none"> - Прозрість питанні кар'єрного росту та розуміння того, як виправдати очікування поставлені перед ними - Справедливість у процесах оцінки продуктивності, що має прямий вплив на винагороду - Чітке розуміння своїх слабких і сильних сторін в умовах роботи в Компанії - Можливість пропрацювати свої слабкі сторони, навчатись і розвиватись професійно 	<ul style="list-style-type: none"> - Розуміння важливості ролі моделі компетенцій для власного професійного зростання - Сприяння у пошуку можливостей для навчання та розвитку - Чесність та довіра в процесах залучення до розробки моделі компетенцій - Вмотивованість розвивати власну компетентність 	<ul style="list-style-type: none"> - Опір змінам - Підвищення вартості проекту при низькому поступі у розвитку компетенцій або у зв'язку з потребою заміщення і витрат на рекрутинг 	<ul style="list-style-type: none"> - Донесення цілей проекту, якісне інформування в процесі реалізації - Акцент на бенефітах проекту - Усвідомленість в управлінні змінами, які торкнуться проектних менеджерів
Клієнти	Низький	Середній	<ul style="list-style-type: none"> - Успіх та прибутковість продукту - Вчасність та якість продукту - Оптимізація витрат - Компетентність та професійність у питанні сервісу - Відчуття безпеки, впевненості і що дбають про їхній успіх та продукт 	<ul style="list-style-type: none"> - Якісний зворотній зв'язок по співпраці з проектним менеджером 	<ul style="list-style-type: none"> - Упередженість та необ'єктивність у оцінюванні проектних менеджерів 	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення до оцінювання проектних менеджерів та якісне опрацювання зворотнього зв'язку
Проектні команди	Низький	Низький	<ul style="list-style-type: none"> - Компетентність проектних менеджерів у планування та організації роботи - Чіткість і зрозумілість робочого процесу розробки - Злагоджена та узгоджена співпраця з Клієнтами, чітка синхронізація між очікуваннями Клієнта та можливостями команди - Сприятлива і продуктивна атмосфера в команді 	<ul style="list-style-type: none"> - Якісний зворотній зв'язок по співпраці з проектним менеджером 	<ul style="list-style-type: none"> - Упередженість та необ'єктивність у оцінюванні проектних менеджерів 	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення до оцінювання проектних менеджерів та якісне опрацювання зворотнього зв'язку

Таблиця 3.2.1 Аналіз ризиків проекту

Ризик	Причина	Оцінка ризиків			Дії по зниженню ризику
		Ймовірність	Вплив наслідків	Рівень	
Управління фінансами					
Збільшення вартості проекту	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутній попередній досвід залученості у розробку та інтеграцію проектів такого роду - Неврахування усіх ризиків - Помилки у плануванні - Збільшення витрат пов'язаних з надто агресивним або неефективним залученням стейкхолдерів 	↑↑↑	↑↑↑	Дуже високий	<ul style="list-style-type: none"> - Ретельний підхід до вивчення досвіду і практик пов'язаних з розробкою та інтеграцією моделі компетенцій - Аналіз та усвідомленість витрат проекту - Ефективне планування часу, бюджету та обсягу роботи - залучення до цього процесу ключових стейкхолдерів - Оптиміальне і ефективне використання часу відведеного на співпрацю зі стейкхолдерами - Гнучкість у коригуванні планів та оптимізації процесу
Недостатня фінансова результативність проекту	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня ефективність та якість моделі компетенцій (відсутність досвіду, недостатня ретельність та увага до деталей) - Блокування процесів інтеграції моделі на операційному рівні діяльності (опір змінам) 	↑↑	↑↑↑	Високий	<ul style="list-style-type: none"> - Ітеративність підходу до моделі може вирішити проблему якості та актуальності - Впевнитись у тому, що всі зацікавлені сторони залучені у проект, дбають про його якість і розуміють його цілі та вигоди - Залучати зовнішніх консультантів у процесі роботи над проектом
Управління часом					
Ризик затягування термінів реалізації проекту	<ul style="list-style-type: none"> - Неузгодженість дедлайнів між стейкхолдерами - Не дотримання встановлених дедлайнів 	↑↑↑	↑↑	Високий	<ul style="list-style-type: none"> - Уникати встановлення невідповідностей в узгодженні дедлайнів, фасилітувати чіткість в домовленостях і контролювати дотримання домовленостей - У разі перенесення зустрічей, одразу домовлятися на інший час, який компенсує втрати часу відведеного на проект

					проект
Управління залученістю стейкхолдерів					
Недостатня залученість стейкхолдерів	- Висока завантаженість щодо поточних завдань - Не розуміння потреби і відповідно низький пріоритет	↑↑	↑↑↑	Високий	- Уважно пропрацювати матрицю стейкхолдерів і врахувати особистісні особливості - Достатньо уваги приділяти навчанню щодо важливих аспектів проекту, його цілей та вигод - Акцентувати на тому, що це командна робота - Враховуючи високі ризики завантаженості стейкхолдерів планувати запас часу в рамках дедлайнів проекту
Нераціональне використання часу залучених стейкхолдерів	- Помилки у плануванні - Розбіжності у пріоритезації	↑	↑↑	Помірний	- З розумінням ставитись до інших завдань і пріоритетів стейкхолдерів, але при цьому підтримувати рівень усвідомленості довгострокових цілей проекту та вигод - Чіткість в управлінні часом відведеним на розробку та інтеграцію проекту
Управління змінами					
Опір змін	- Людська схильність опиратись нововведенням та намагання залишитись в зоні комфорту попередніх патернів - Неefективне управління змінами	↑	↑	Низький	- Врахувати 8-крокову модель змін Коттера в процесі роботи над проектом

3.3 План розробки та інтеграції моделі компетенцій

У таблиці 3.3.1 описано план реалізації проекту у формі діаграми Ганта. Збір та обробка даних відбуватиметься починаючи від стратегічного інтерв'ю з C-level завершуючи проміжним гар-аналізом, що включатиме в себе порівняння очікувань від ролі проектного менеджера між C-level та амбасадорами ролі, а також ідентифікація критичних топиків, що потребують невідкладного навчання ще до того, як модель компетенцій стане довершеною у своїй першій ітерації та відбудеться перша оцінка персоналу.

Таблиця 3.3.1 Діаграма Ганта

	Гру'18	Січ '19	Лют'19	Бер'19	Кві'19	Тра'19
Основні узгодження, розробка плану реалізації	█	█				
Вибір респондентів та комунікація проекту		█	█			
Стратегічне інтерв'ю з C-level		█	█			
Інтерв'ю з амбасадорами ролі			█	█		
Критичні інциденти з носіями ролі			█	█		
Прямі атрибути з C-level			█	█		
Прямі атрибути з амбасадорами ролі			█	█		
Проміжний GAP аналіз				█	█	
Збір та обробка даних		█	█	█	█	
Дизайн моделі компетенцій, опис рівнів володіння					█	█
Інтеграція моделі компетенцій [1 етап]						█
Структуризація процесу відбору, розробка інтерв'ю						█

РОЗДІЛ IV. ФІНАНСОВА ДОЦІЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ

4.1 Розрахунок витрат

Зі статтями витрат та сумою інвестиції, що необхідна для успішної реалізації проекту можна ознайомитись у Таблиці 3.4.1

Таблиця 3.4.1 Вартість проекту

ПРЯМІ ВИТРАТИ	
Вартість розробки моделі компетенцій	2,500\$
Вартість оцінки компетенцій (двічі на рік)	3,400\$
Річна вартість внутрішніх навчань	3,900\$
Вартість відбору і процесів рекрутингу	1,400\$
НЕПРЯМІ ВИТРАТИ	
Втрати пов'язані із залученням стейкхолдерів	4,900\$
Зовнішні тренери, особисте навчання, інше	5,000\$
	21,100\$

Вартість розробки моделі компетенцій розраховувалась, як сума запланованих витрат часу у годинах помножена на погодинні рейти залучених до розробки сторін.

Вартість оцінки відділу проектних менеджерів, що відбуватиметься у формі 1,5 годинного інтерв'ювання двічі на рік помножена на погодинний рейтинг кожного з проектних менеджерів + кількість ПМів у відділі помножена на витрати часу у годинах помножена на погодинні рейтинги залучених до оцінки сторін. Також закладаємо сюди час на розробку індивідуального плану розвитку і надання зворотного зв'язку.

Річна вартість внутрішніх навчань, що попередньо плануються проводитись 1-2 рази в місяць, розраховувалась, як сума запланованих витрат часу внутрішніх експертів у годинах на підготовку навчань і безпосереднього їх проведення помножена на погодинні рейтинги внутрішніх експертів. А також заплановані витрати часу кожного з проектних менеджерів помножені на їх погодинні рейтинги.

Для зменшення втрат пов'язаних із залученням до навчань внутрішніх експертів, до навчань також плануємо залучати експертів ззовні та підтримувати особисті навчання. Річний бюджет закладений на залучення зовнішніх тренерів та особисте навчання умовний, еквівалентний сумі внутрішніх навчань.

У вартість відбору і процесів рекрутингу закладена сума витрат пов'язана з потребою заміщення або відбору нових проектних менеджерів у команду. В даному випадку не враховуємо, що відбір на основі моделі компетенцій є фінансово затратнішим для рекрутингу.

Що стосується втрат пов'язаних із залученням стейкхолдерів - це години помножені на рейтинги залучених сторін, робота яких за час затрачений на проект могла б принести інший прибуток у короткостроковій перспективі.

4.2 Розрахунок фінансової ефективності проекту

Фінансова ефективність проектів, що потребують інвестування оцінюється багатьма фінансовими

показниками, серед яких чиста поточна вартість (NPV), внутрішня норма прибутку (IRR), індекс прибутковості (PI), період окупності (PB) і дисконтований період окупності (DPB).

Чиста поточна вартість (net present value, NPV) визначається як сума приведених вартостей (PV) витрат та доходів пов'язаних з інвестицією у проект протягом його тривалості. Зміна вартості грошей у часі означає, що чиста поточна вартість залежить не тільки від величини витрат та доходів, але й від часу в який ці платежі відбуваються та відсоткової ставки дисконтування.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

S_t – чистий грошовий потік у період t , тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період,

i – відсоткова ставка дисконтування для одного періоду (зазвичай року).

n – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

Внутрішня норма прибутку (internal rate of return, IRR) - відсоткова ставка що описує рентабельність інвестиції. Термін «внутрішня» підкреслює специфіку того, що ця відсоткова ставка є характеристикою інвестиції і не залежить від зовнішніх факторів, до прикладу, таких, як ринкові відсоткові ставки, вартість капіталу, інфляція і ін.

Формально, внутрішня норма прибутку розраховується, як відсоткова ставка при якій чиста поточна вартість (NPV) дорівнює нулю:

$$\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

S_t – чистий грошовий потік за період t , тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період,

n – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

IRR це показник відносний. Він говорить про ефективність, якість і прибутковість інвестиції незалежно від масштабу проекту. Це відрізняє його від чистої поточної вартості, що показує цінність інвестиції у абсолютній величині. Проект вважається доцільним, якщо його IRR більший мінімально прийнятної рентабельності. IRR застосовується для порівняльного аналізу проектів, що потребують капіталовкладень. Проект тим доцільніший, чим вищий його показник IRR.

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) це відношення дисконтованих грошових доходів до наведених на ту ж дату інвестиційних витрат. PI визначає, який дохід генерує інвестиція на одну умовну грошову одиницю.

Якщо $PI > 1$, то проект ефективний.

Період окупності (Payback Period, PBP) — час необхідний для покриття інвестицій проекту.

Дисконтований період окупності (Discounted Payback Period, DPP) — час необхідний для покриття інвестицій у проект за рахунок дисконтованого чистого грошового потоку.

Таблиця 3.4.2 - Розрахунок фінансової доцільності проекту

РІК	0	1	2	3	4	5
ІНВЕСТИЦІЯ	(16,100.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ДОХІД	0.00	10,575.00	21,500.00	24,725.00	29,670.00	37,087.50
ВИТРАТИ	0.00	5,000.00	12,000.00	13,200.00	14,520.00	15,972.00
ЧИСТИЙ ГРОШОВИЙ ПОТІК	(16,100.00)	5,575.00	9,500.00	11,525.00	15,150.00	21,115.50
АКУМУЛЬОВАНИЙ ГРОШОВИЙ ПОТІК		5,575.00	15,075.00	26,600.00	41,750.00	62,865.50
ПЕРІОД ОКУПНОСТІ			2 роки 2 міс			
ДИСКОНТОВАНИЙ ГП	-16100	4,977.68	7,573.34	8,203.27	9,628.10	11,981.50
АКУМУЛЬОВАНИЙ ДИСКОНТОВАНИЙ ГП		4,977.68	12,551.02	20,754.29	30,382.39	42,363.89
ДИСКОНТОВАНИЙ ПЕРІОД ОКУПНОСТІ			2 роки 6 міс			
ДОХІДНІСТЬ	12%					
Чиста поточна вартість [net present value, NPV]	26,263.89					
Внутрішня норма прибутку [Internal Rate of Return, IRR]	53.35%					
Індекс прибутковості [Profitability Index, PI]	1.63					

Результати розрахунку фінансової доцільності проекту продемонстровані у Таблиці 3.4.2.

Вважаємо, що витрати на проект у розмірі \$16,100 є інвестицією, яку закладаємо на старті проекту, а решту \$5,000 витрат закладених на зовнішніх тренерів, особисте навчання та ін. (Таблиця 3.4.1) будуть адаптовані до кінця року. Витрати у наступні періоди - це фінанси необхідні для підтримки проекту (оцінка, навчання, відбір).

Доходи від проекту у кінці першого року становитимуть \$10,575, як результат економії втрат через зменшення плинності кадрів у відділі з 20% до 10% та покращення продуктивності праці після навчань в ході проекту, що генерує додаткових +5% до ревеню/особу помножена на кількість проектних менеджерів, у кінці

другого року прогнозуємо +10% до речення/особу, у кінці третього +15% і т.д.

4.3 Висновки до розділу

Розрахунок фінансової доцільності дозволяє вважати проект фінансово рентабельним.

При горизонті інвестиції терміном 5 років, період окупності наступить між другим і третім роком (терміни, коли акумульований грошовий потік перевищує суму інвестиції \$16,100):

Період окупності (PB) \approx 2 роки і 2 місяці

Дисконтований період окупності (DPB) \approx 2 роки і 6 місяців

NPV проекту становить \$26,263 і показує приведену вартість очікуваного прибутку від інвестиції в проект, що становила \$16,100.

IRR проекту 53,35% (внутрішній показник рентабельності для порівняння фінансової доцільності інвестиційних проектів).

Оскільки ***Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) проекту 1.63***, є більшим одиниці, тому проект вважається прибутковим: протягом періоду реалізації кожна грошова одиниця інвестицій в проект генерує \$1.63 чистих грошових надходжень.

РОЗДІЛ V. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

5.1 Збір, обробка даних та результати

Інтерв'ю з C-level

Інтерв'ю з C-level відбувалось у кілька етапів, у Таблиці 5.1.1 представлено структуру інтерв'ю: перший блок стосувався організаційної стратегії, а другий безпосередньо ролі проектного менеджера у KindGeek. Опрацювання відповідей частково представлена у Розділі II, а інша велика частина тез інтегровано у модель компетенцій.

Таблиця 5.1.1 - Структура інтерв'ю

Стратегічний блок
Опишіть бізнес-цілі Компанії на найближчий період*?
<small>*1 рік/3 роки/5 років - на ваш вибір</small>
Опишіть стратегію Компанії, тобто як ми будемо досягати поставлених цілей?
В чому полягає конкурентна перевага KindGeek на сьогодні?
В чому Компанії потрібно отримати конкурентну перевагу у майбутньому?
Роль проектних менеджерів
Які основні показники результативності роботи проектних менеджерів?
Які якості та навички є критично необхідними для успішного виконання роботи у ролі проектного менеджера?
Які основні зони відповідальності проектних менеджерів?
Опис ідеального проектного менеджера у контексті щоденної роботи

Які здібності для проектних менеджерів є обов'язковими та безкомпромісними?

Яка поведінка є неприпустимою у ролі проектного менеджера?

Що означає бути клієнт-орієнтованим/сервіс-орієнтованим у контексті KindGeek?

Інтерв'ю з амбасадорами ролі

З амбасадорами ролі (зразкові носії ролі) інтерв'ю відбувалось за структурою другого блоку питань представленого у Таблиці 5.1.1, що дозволило в ході аналізу даних в порівняти відповіді носіїв ролі з відповідями C-level і під різним кутом подивитись на роль проектного менеджера.

Критичні інциденти з носіями ролі

Ідентифікація критичних інцидентів відбувалась на основі описів відносно недавніх (в межах 2 місяців), коротких і завершених ситуацій з безпосередньою участю носія ролі, що суттєво відбилась на успішності роботи.

У разі, якщо було складно пригадати такі інциденти, подавались наступні приклади:

- розбір ситуації пов'язаної з критичними комунікаціями клієнта (як вдалось вирішити?);
- ситуація, у якій вдалось передбачити проблему на проекті і запобігти їй;
- конфлікт всередині команди;
- ін.

В результаті отримано дані у вигляді як позитивних так і негативних кейсів, важливі висновки і розуміння того, що допомогло вирішити проблему (особисті якості, консультування зовні чи ін).

Прямі атрибути з C-level та з амбасадорами ролі

Метод прямих атрибутів відбувався з C-level та з амбасадорами ролі окремо, знову ж таки для

диверсифікації поглядів на роль. Як прямі атрибути застосовувались карточки з компетенціями та описами їх рівнів з <http://www.competencylibrary.com/>

Таблиця 5.1.2 - Результати сортування компетенцій

CEO / COO	Фокус група
Клієнт-орієнтованість	Клієнт-орієнтованість
Бізнес-орієнтованість	Бізнес-орієнтованість
Планування та організація	Планування та організація
Контроль прогресу	Контроль прогресу
Менеджмент конфліктів	Менеджмент конфліктів
Підзвітність	Підзвітність
Аналітика проблем	Візійність
Уважність до деталей	Проникливість
Ідентифікація з менеджментом	Ініціативність
Самостійність	Гнучкість
Дисципліна	

Сортування відбувалось в кілька ітерацій, завдання було у тому, щоб залишити найважливіші компетенції (близько десяти +/-), результати сортувань показано у порівняльній Таблиці 4.1.2, тут можна побачити, що шість із них є однаковими, що свідчить, про актуальність конкретно цих шістьох і обов'язковість їх опису у кінцевому

варіанти моделі компетенцій.

Аналіз результатів прямих атрибутів

Якщо проаналізувати ті компетенції, які не співпали (Таблиця 4.1.2), то можна побачити, що вони все ж між собою перегукуються певною мірою: “Аналітика проблем” і “Уважність до деталей” це про ту ж таки “Візійність” та “Проникливість”, але під різним кутом зору. Цікаво, що C-level виокремив компетенцію “Самостійність” та “Ідентифікація з менеджментом”, а у фокус-групи ця компетенція дзеркально відобразилась у “Ініціативності”. У ході інтерв’ювання C-level згадували Самостійність, як один з показників ефективності проектного менеджера, тобто коли у комунікаціях з клієнтом і вирішенні проблем на проекті, їхня пряма участь є щонайменшою, тому можна припустити, що проактивність - є однією з дуже конкретних рис, що відрізняють ефективного проектного менеджера від менш ефективного. Зрештою, єдиний конфлікт - це “Дисципліна” проти “Гнучкості”, але виглядає так, що “Дисципліна” - це швидше про ту ж таки спільно зазначену “Підзвітність”, а “Гнучкість” - це таки важлива компетенція і вміння швидко навчатись, адаптовуватися до швидких змін в умовах аутсорс бізнесу і загалом у світі.

Процес обробки даних

На стікери виписуються всі поведінкові індикатори, які вдалось виявити в ході інтерв’ю і за допомогою інших методів - прями атрибуту, критичні інциденти, також джерелом інформації у даному випадку були внутрішні документи, що стосуються роботи проектних менеджерів. Далі відбувається групування стікерів по компетенціях за принципом продемонстрованому на рисунку 5.2.1

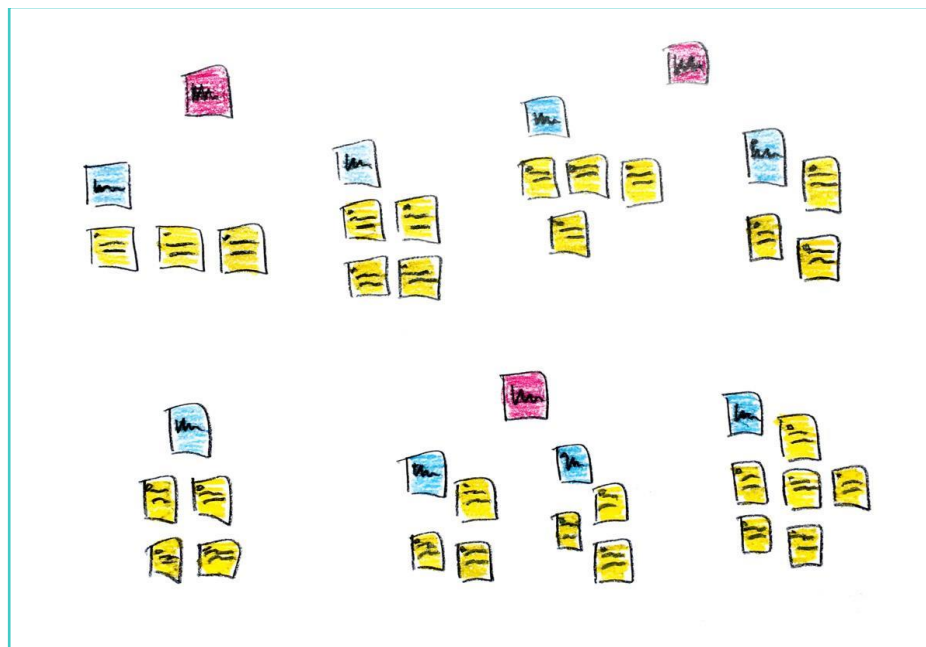


Рисунок 5.2.1 - Групування поведінкових індикаторів

Варто звертати увагу на ті поведінкові індикатори, які часто повторюються, вони можуть свідчити про важливість компетенції, до якої вони відносяться або про потребу навчань.

Результати

Стислі результати обробки даних продемонстровано у таблиці 5.1.3, розширений опис компетенцій по рівнях знаходиться у ДОДАТКУ А.

Таблиця 5.1.3 - Стислі результати моделювання компетенцій

№	Компетенція та опис компетенції	Підскладові
1	Клієнт-орієнтованість	
	Здатність і бажання з'ясувати, чого потребує клієнт, діяти відповідно цих потреб, беручи до уваги витрати та вигоди організації.	Побудова стосунків з клієнтом Активне слухання Навчання клієнта
2	Бізнес-орієнтованість	
	Здатність розпізнавати нові можливості для бізнесу компанії та клієнта, діяти відносно використання цих можливостей, балансуючи між потребами і можливостями стейкхолдерів	Типи бізнес моделей Здатність приймати рішення Вирішення проблем Співпраця зі стейкхолдерами
3	Планування та організація	
	Здатність визначати цілі та пріоритети, оцінювати дії, час та ресурси, необхідні для досягнення цих цілей.	Планування проекту Управління часом Управління бюджетом Управління змінами Управління командою
4	Підзвітність	

	Бути відповідальним за власні дії та дії команди	
5	Менеджмент конфліктів	
	Здатність дипломатично працювати з конфліктами інтересів та допомагати у їх вирішенні	
6	Гнучкість	
	Здатність змінювати поведінкові стилі і погляди для досягнення довгострокових цілей	
7	Проактивність	
	Здатність розпізнавати і створювати можливості. Ініціатива, а не пасивне очікування.	

5.2 Інтеграція моделі компетенцій у операційну діяльність

Структуризація процесу відбору, розробка інтерв'ю

Помилки у відборі - це завжди про фінансові втрати, а також це ризики для бренду роботодавця чи наприклад, створення умов токсичної культури, коли через початок співпраці “не з тими людьми” незадоволеність інших виходить за межі Компанії.

Для того, щоб покращити якість відбору, розробляємо поведінкове інтерв'ю на основі моделі компетенцій. Це дозволяє Компанії мати чіткіший фільтр на вході, а також справедливо узгодити питання винагороди за працю. Також великий плюс поведінкового інтерв'ю в тому, що кандидатам до нього практично нереально підготуватись, тож шанси того, що вони зможуть себе вигідно продати під час інтерв'ю зводяться до мінімуму, оскільки

правильних відповідей на такого роду співбесіді просто не існує - є лише такі, які не підходять тій чи іншій організації. При проведенні поведінкового інтерв'ю важливо також тримати у фокусі ті поведінкові індикатори, які ми намагаємось виявити задаючи питання.

Проект поведінкового інтерв'ю потенційних проектних менеджерів знаходиться у ДОДАТКУ Б.

Оцінка проектних менеджерів на основі моделі компетенцій

Проведення першої оцінки проектних менеджерів дозволить побудувати внутрішню справедливість у системі винагород всередині PM Office, а також розробити систему навчання для проектних менеджерів сфокусувавшись на тому, які найбільше потребує розвитку і має найбільший вплив на якість делівері проектів.

Навчання

На основі аналізу даних на етапі розробки моделі компетенцій та методом мозкового штурму у відділі проектних менеджерів сфасилітованого Human Capital Office, напрацьовано список тем для внутрішніх навчань у форматі обміну досвідом. У таблиці 5.2.1 продемонстровано попередній план внутрішніх навчань проектних менеджерів в порядку пріоритетності.

Таблиця 5.2.1 - План внутрішніх навчань проектних менеджерів

#	Topic	Speakers	Date	Status
1	Vision and culture of relationship with Client	CEO, COO	20.03.2018	done
2	Communication: Routines and soft skills	PM office Lead	20.04.2018	done
3	Risk management [+step by step implementation]			in progress

4	Budget management [planning, burndown]			in progress
5	Client Visit			in progress
6	Practise in communication [case study]			
7	SCRUM [+pitfalls, alternatives]			
8	Demo			
9	Closure & Delivery			
10	Team motivation			
11	Discovery stage			
12	Project initiation start			
13	PM as a Leader			
14	Documentations			
15	Project estimation [+estimation of overall value of the project]			
16	Customer education [processes on the project]			
17	Change requests [arrangement, negotiation]			
18	Confluence			
19	Planning [short-term/long-term]			

РОЗДІЛ VI. УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

Окрім тісного зв'язку із бізнес цілями вартісність проекту полягає у тому, що модель компетенцій посилює одну з основних цінностей Компанії “Прозорість”. Синхронізація в очікуваннях та якість зворотнього зв'язку має значний вплив на залученість та продуктивність працівників.

Проект знаходиться в активній фазі інтеграції моделі компетенцій, зміщення календарного плану проекту відбулось у зв'язку з тим, що не вдалось повністю усунути ризик пов'язаний із завантаженістю зацікавлених сторін. Подальше планування стратегії інтеграції та комунікацій будуватиметься на основі 8 крокової моделі Коттера в управлінні змінами.

1 крок. Невідкладність змін - відкладання процесів інтеграції моделі компетенцій означатиме збільшення витрат на проект та фрустрацію;

2 крок. Формування коаліції реформаторів - основними агентами змін є HC Office та Lead PM відділу, оскільки на практиці модель компетенцій буде їх одним із основних управлінських інструментів;

3 крок. Створення візії щодо ролі проектного менеджера відбулось на етапі стратегічного інтерв'ю з C-level;

4 крок. Пропаганда нового бачення - розробка презентації моделі компетенцій відділу проектних менеджерів та відділу рекрутингу (відповідальні: HC Office спільно з Lead PM Office);

5 крок. Створення умов для втілення візії - проведення першої оцінки за моделлю компетенцій та розробка системи навчання;

6 крок. Планування перших швидких результатів - покращення якості зворотного зв'язку щодо

ефективності роботи проектних менеджерів;

7 крок. Закріплення змін - проведення другої планової оцінки проектних менеджерів через півроку, аналіз та порівняння результатів у динаміці;

8 крок. Формалізація - розробка моделі компетенцій у інших відділах

Для того, щоб розуміти, чи проект виправдовує себе, визначаємо та плануємо регулярне відстежування основних індикаторів успіху проекту. Такі показники можуть бути ідентифіковані через:

- Зворотній зв'язок від Клієнтів;
- Зворотній зв'язок від Проектних команд;
- Залученість проектних менеджерів і, як наслідок, зменшення вдвічі річного показника плинності кадрів у відділі проектних менеджерів;
- Покращення якості делівері проектів, ріст акаунтів;
- Ріст дохідності Компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Herling, R. W. (2000). Operational definitions of expertise and competence. *Advances in Developing Human Resources*
2. Ichak Adizes (2004) *Managing Corporate Lifecycles*. The Adizes Institute Publishing
3. Keen K. (1992). Competence: What is it and how can it be developed? In J. Lowyck, P. de Potter, & J. Elen (Eds.), *Instructional design: Implementation issues* (pp. 111-122). Brussels, Belgium: IBM Education Center.
4. Laurie Jo Bassi, Darlene F. Russ-Eft (1997). *Assessment, Development, and Measurement*. Pp 7-8
5. Martin Mulder. Competence development - Some background thoughts. [Електронний ресурс] / Martin Mulder. – 2000. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mmulder.nl/PDF%20files/Mulder%202001%20Competence%20development.%20Some%20background%20thoughts.pdf>.
6. Mirabile, R. J. (1997, August). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, pp. 73-77.
7. Parry, S. B. (1996). The quest for competences: Competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study. *Training*, 33, 48-56.
8. The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence / [A. Stoof, R. Martens, J. Van Merriënboer та ін.]. // *Human Resource Development Review*. – 2002. – pp. 345–365.

ДОДАТОК 1. Модель компетенцій проектних менеджерів

№	Компетенція	Складові	Поведінкові індикатори		
1	Клієнт-орієнтованість		Рівень розвитку	Рівень досвіду	Рівень майстерності
	Здатність і бажання з'ясувати, чого потребує клієнт, діяти відповідно до цих потреб, беручи до уваги витрати та вигоди організації.	Побудова стосунків з клієнтом	У комунікаціях демонструє потреби клієнта як найвищий пріоритет; Демонструє оперативність у комунікаціях з клієнтом, швидко реагує на запити клієнта (навіть, якщо в цей момент немає конструктивної відповіді); Працює з клієнтом неупереджено - відноситься до нього з повагою незалежно від того наскільки невіправдані є їхні вимоги чи скарги; Демонструє готовність вирішувати проблеми;	Створює win-win ситуації; Знаходить можливості інформувати менеджмент компанії щодо потенційних послуг, що можуть бути корисні клієнту (діскавері фаза, маркетинг, розширення команди etc); Здатний прозоро та аргументовано комунікувати негативні моменти чи проблеми на проєкті; Моніторить рівень задоволеності клієнта; Унікає встановлення неправильних очікувань у клієнта;	Комунікує з клієнтом напругу що потенційних послуг компанії, що можуть бути корисні для його продукту; Працює зі зворотнім зв'язком від клієнта в контексті покращення співпраці; Моніторить рівень задоволеності клієнта та ініціює зміни для підняття рівня задоволеності; Орієнтується на довгострокові потреби клієнта та сприяє такому відношенню у команді; Здатний переконати клієнта у моментах тимчасової незадоволеності в ім'я довгострокового успіху;
		Активне слухання	Уважно, не перебиваючи, слухає; Вчасно задає питання для уточнення деталей, коли це необхідно; Вміє вислухати до кінця та зберігати спокійний тон комунікації;	Ставить питання не лише для уточнення деталей, а й для аналізу питань до вирішення, зосереджуючись на ключових моментах; Не позиціонує свої думки як кращий варіант вирішення проблем; Демонструє готовність до дискусій та обговорення;	З повагою ставиться до думок і позиції клієнта в комунікаціях; Вміє акцентувати на позитивних моментах; До обговорення негативних аспектів переходить опісля того, як уважно вислухає;

		Навчання клієнта	-	Роз'яснює і навчає клієнта в тих питаннях, які він сам ініціював; Навчає клієнта щодо можливостей команди; Консультує клієнта, а клієнт довіряє рішенням;	Ініціює навчання клієнта там, де це необхідно; Оцінює запити клієнта, не приймає у випадку, якщо вони неможливі, незрозумілі або нереалістичні, вміє аргументувати клієнту свою позицію;
2	Бізнес-орієнтованість		Рівень розвитку	Рівень досвіду	Рівень майстерності
	Здатність розпізнавати нові можливості для бізнесу компанії та клієнта, діяти відносно використання цих можливостей, балансуючи між потребами і можливостями стейкхолдерів	Типи бізнес моделей	Успішно оперує знаннями щодо типів бізнес моделей і їх особливостей: переваг та недоліків, специфіку та відмінності; Успішно веде проект відносно поточного типу бізнес моделі;	Демонструє вміння підібрати найкращий у даних умовах тип бізнес моделі; Управляє проектом в умовах зміни бізнес моделі;	Здатність переконати клієнта змінити тип бізнес моделі при раціональній для цього потребі;
		Здатність приймати рішення	Збирає та аналізує всю необхідну інформацію для пошуку рішень, залучає до прийняття рішення інших людей, які можуть бути корисні саме в цій ситуації; Здатний запропонувати альтернативні варіанти рішень; Усуває проблеми, що перешкоджають у щоденній	Приймає ефективні рішення: логічно обґрунтовані, відповідні до поточних умов і такі, що задовольняють інтереси всіх сторін; Здатний оцінити терміновість прийняття рішення і вплив цього рішення на інших; Приймає рішення щодо повторюваних проблем;	Здатність приймати рішення у будь-яких ситуаціях (відсутність інформації/ресурсів/часу, у критичні моменти, при виникненні проблем при відсутності вищого менеджменту тощо);

		роботі і рутинах;		
	Вирішення проблем	<p>Визначає проблеми в контексті власної роботи;</p> <p>Витрачає час на самоаналіз і оптимізацію власної роботи;</p> <p>Шукає варіанти у вирішенні проблем, погоджує рішення з вищим керівництвом;</p> <p>Вміє своєчасно звернутись по допомогу, якщо не виходить вирішити проблему самостійно;</p>	<p>Здатний ідентифікувати корінь проблеми або набору проблем;</p> <p>Ефективно вирішує питання на рівні проекту з відповідним супервайзингом з боку вищого керівництва;</p> <p>Перевіряє, чи відповідають рішення потребам та довгостроковим цілям бізнесу;</p>	<p>Аналізує умови, що призвели до виникнення проблеми та дії щодо вирішення з метою ідентифікації профілактичних дій в подальшому;</p> <p>Вміє вирішувати проблеми наявними ресурсами;</p> <p>Проактивно менеджить ризики по проблем;</p>

		Співпраця зі стейкхолдерами	Знає та розуміє особливості стейкхолдерів, з якими працює (компанія, клієнт, команда); Добре розуміє зацікавлені сторони проекту та їхні очікування; Стратегічно підходить у питаннях залучення стейкхолдерів; Перевіряє чи всі зацікавлені сторони проекту задіяні і чи їхні очікування відповідають подальшим планам; Ознайомлений з інструментами та методами управління зацікавленими сторонами (матриця стейкхолдерів);	Здатний знаходити рішення, що задовольняють основних стейкхолдерів; Розвиває і підтримує відносини між командою проекту та зацікавленими сторонами; Демонструє високий рівень навичок міжособистісного спілкування (зміцнення довіри, вирішення конфліктів, активне слухання, подолання опору змінам тощо) у керуванні очікуваннями зацікавлених сторін;	Має успішний практичний досвід управлінні інтересами стейкхолдерів; Супервайзинг колег з меншим досвідом;
3	Планування та організація		Рівень розвитку	Рівень досвіду	Рівень майстерності
	Здатність визначати цілі та пріоритети, оцінювати дії, час та ресурси, необхідні для досягнення цих цілей.	Планування проекту	Здатний розробити реалістичний план виконання роботи; Розробляє план дій перед стартом проекту; Вміє пріоритезувати завдання; Впроваджує процеси відносно різних моделей планування (враховуючи переваги та недоліки, специфіку та	Ефективно розподіляє час, людей та ресурси; Здатність ідентифікувати, яка з моделей планування найкраще підходить у даних умовах; Вміння працювати в ролі скрам-майстра; Розробляє та дотримується діаграми Gantt та road map;	Розробляє різні альтернативні сценарії майбутнього на основі прогнозів; Управляє крос-платформними релізами; Розробляє загальні бюджети на об'єктований відсоток прибутків і збитків; Встановлює правильні пріоритети процесу змін на організаційному рівні;

		відмінності між ними)	Управляє процесом планування релізів та ітерацій;	
	Управління часом	Своєчасно долучається до зустрічей та дзвінків або своєчасно інформує про свою відсутність; Забезпечує вчасне виконання завдань або вчасно повідомляє стейкхолдерів що робота не буде зроблена вчасно з певних причин; Діє відносно пріоритетів визначених вищим керівництвом;	Ефективно розставляє пріоритети власних завдань, зберігаючи пріоритети, поставлені вищим керівництвом; Вміє комунікувати свою перевантаженість та не приймати завдань через нестачу часу; Ефективно організовує робочий час у команді;	Вчасно забезпечує результати або комунікує про зміну термінів; Допомагає іншим у питаннях керування часом: комунікує, консультує, підказує ефективні інструменти;
	Управління бюджетом	-	Менеджить бюджет проекту відносно бізнес моделі; Розробляє план бюджету проекту Рахує GPM;	На основі GPM оптимізовує процес на проекті, має практичний успішний досвід в оптимізації;
	Управління змінами	Враховуючи особливості бізнес моделі здатний ідентифікувати вихід вимог клієнта за межі	Самостійно організовує процес change request;	-

			узгодженого скоупу і організувати процес change request під супервайзингом;		
		Управління командою	Організація і фасилітація комунікацій всередині команди; Позиціонування себе, як командного лідера; Забезпечує якісний зворотній зв'язок учасникам команди; Спокійно сприймає конструктивну критику, не сприймає її особисто;	Проводить face-to-face з командою; Ідентифікація проблем всередині команди, проактивне їх вирішення;	Управління мотивацією всередині команди; Знаходить можливості для росту і посиленні членджі для членів команди;
4	Підзвітність		Рівень розвитку	Рівень досвіду	Рівень майстерності
	Бути відповідальним за власні дії та дії команди		Дотримується укладених угод та дедлайнів; Прозоро комунікує, якщо передбачає помилки або проблеми; Бере на себе відповідальність за помилки, за свою поведінку та за досягнення результату;	Забезпечує безперебійність делівері Чітко комунікує аргументацію при прийнятті рішень; Бере на себе відповідальність за власні помилки або помилки команди; Надає належну підтримку при делегуванні;	Є зразком для наслідування з точки зору надійності та відповідальності; Створює умови для розвитку культури відповідальності у організації;
5	Гнучкість		Рівень розвитку	Рівень досвіду	Рівень майстерності

	Здатність змінювати поведінкові стилі і погляди для досягнення довгострокових цілей		Спокійно відноситься до постійних змін в умовах аутсорсингової форми співпраці; Готовність до змін у рутині; Розуміє, коли обрані раніше підходи є неефективними; Здатність пріоретизувати завдання в умовах невизначеності;	Коригує свої плани і цілі, якщо на карту поставлено вигоду основних стейкхолдерів; Здатність поставити під сумнів власні підходи, відкритість до нового і змін, поглядів або поведінки; Здатність переглядати пріоритизацію завдань; Змінює поведінкові стилі, щоб ефективно впливати на інших;	Відкритість до нових стандартів, цінностей і правил, не втрачаючи власної ідентичності; Легко налаштовується на несподівані повороти подій; Використовує різні методи впливу на інших (лобіює, знаходить підтримку); Використовує тонкі сигнали від опонента, щоб вести розмову в потрібному напрямку та для створення умов win/win;
6	Проактивність		Рівень розвитку	Рівень досвіду	Рівень майстерності
	Здатність розпізнавати і створювати можливості. Ініціатива, а не пасивне очікування/		Не так покірний відносно обставин, як проактивний; Часто є першим, хто ініціює конструктивні плани та ідеї; Пропонує нові рішення, що можуть бути корисні проекту та організації;	Здатність діяти попри власне бажання, але на загальну користь; Знаходить вигідні можливості у процесах комунікацій; Займає чітку позицію у нечітких ситуаціях; Знаходить варіанти виходу з ситуацій, які зайшли у глухий кут;	Знаходить можливості і потенціал інших, маючи довірливі робочі стосунки; Здатний побачити довгострокові можливості для організації та розробляє план для їх використання; Активно кооперується з людьми, добре розвинений networking, що дозволяє лобіювати серед потрібних людей потенційні можливості для організації;

7	Менеджмент конфліктів		Рівень розвитку	Рівень досвіду	Рівень майстерності
	Здатність дипломатично працювати з конфліктами інтересів та сприяти їх вирішенню		<p>Не критикує інших публічно, не веде себе провокативно відносно команди-клієнта-вищого керівництва;</p> <p>Вміє ідентифікувати конфлікт та залучити когось для допомоги у його вирішенні;</p> <p>Не займає видимої позиції замовника або команди у критичних ситуаціях;</p> <p>Конструктивно і спокійно обговорює конфліктну ситуацію зі сторонами;</p> <p>Пояснює, як він бачить ситуацію, пропонує рішення;</p> <p>Ескалує конфліктну ситуацію, якщо не виходить вирішити конфлікт самостійно;</p>	<p>Дбає про форми трансляцій і баланс між внутрішньою і зовнішньою комунікацією;</p> <p>Своєчасно комунікує вищому керівництву про потенційні конфлікти і пропонує шляхи їх вирішення;</p> <p>Вживає заходів для вирішення конфліктної ситуації;</p> <p>Намагається знайти будь-які можливі шляхи вирішення конфлікту;</p>	<p>Діє профілактично для уникнення конфліктних ситуацій: стежить за задоволенням і настроєм команди клієнта;</p> <p>Підтримує рівень усвідомленості сторонами довгострокових цілей у процесах вирішення конфлікту;</p>

**ДОДАТОК 2. Структура поведінкового інтерв'ю
на основі моделі компетенцій проектних менеджерів**

№	Компетенція та опис компетенції	Підскладові	Питання для поведінкового інтерв'ю
1	Клієнт-орієнтованість		
	Здатність і бажання з'ясувати, чого потребує клієнт, діяти відповідно цих потреб, беручи до уваги витрати та вигоди організації.	Побудова стосунків з клієнтом	Які клієнти Тебе дратують? Чому? Чи є серед клієнтів, з якими Ти мав досвід співпраці такі, кого можна назвати "важким клієнтом"? Що саме робить співпрацю з ним важкою? Чи вдавалось Тобі якимось чином підняти його задоволеність?
		Активне слухання	Розкажи приклад ситуації, коли на Твою думку вимоги або скарги Клієнта були невиправданими? Як відбувалась ваша з ним комунікація з цього приводу?
		Навчання клієнта	Часто клієнти не мають технічного бекграунду, чи приходилось Тобі стикатись з потребою аргументувати технічні рішення зі сторони команди?
2	Бізнес-орієнтованість		
	Здатність розпізнавати нові можливості для бізнесу компанії та клієнта, діяти відносно	Типи бізнес моделей	Які на Твою думку могли б бути передумови для зміни типу бізнес моделі на останньому проекті? Чи маєш приклади у своєму досвіді, коли така зміна була ініційована Тобою?

	використання цих можливостей, балансуючи між потребами і можливостями стейкхолдерів	Здатність приймати рішення	Чи доводилось Тобі приймати рішення у ситуаціях невизначеності (наприклад при відсутності інформації чи відсутності зв'язку вищого менеджменту)?
		Вирішення проблем	Що на Твою думку означає стратегічно співпрацювати зі стейкхолдерами? Чи були в Твоєму досвіді випадки, коли приходилось приймати рішення на користь одного зі стейкхолдерів, за рахунок інтересів іншого?
		Співпраця зі стейкхолдерами	
3	Планування та організація		
	Здатність визначати цілі та пріоритети, оцінювати дії, час та ресурси, необхідні для досягнення цих цілей.	Управління часом	Тобі приходилось останнім часом змінювати плани протягом робочого дня через неочікувану подію? Наведи приклад.
		Управління бюджетом	Чи є у Тебе досвід або ідеї оптимізації процесів на проекті для покращення GPM проекту?
		Управління змінами	Опиши, будь ласка, приклад, коли тобі вдалось ідентифікувати вихід Клієнта за межі домовленості?
		Управління командою	Опиши ситуацію у якій тобі прийшлося надати негативний зворотній зв'язок комусь із команди? Поділись випадком, коли вдалось мотивувати неефективного члена команди через позитивний підхід?
4	Підзвітність		

	Бути відповідальним за власні дії та дії команди		Розкажи про випадок, коли не виходило самостійно справитись із ситуацією і довелося просити допомоги?
5	Менеджмент конфліктів		
	Здатність дипломатично працювати з конфліктами інтересів та допомагати у їх вирішенні		Розкажи про випадок, в якому Тобі довелося виконувати процес або відповідати правилам, які на Твою думку були нерелевантними? Розкажи про робочу ситуацію, коли клієнт або хтось із команди на проекті був не згоден з Твоїм баченням? Як розвивалася ваша з ним комунікація надалі?
6	Гнучкість		
	Здатність змінювати поведінкові стилі і погляди для досягнення довгострокових цілей		Наскільки легко Тобі адаптуватися до змін? Чи приходилось останнім часом стикатися з обставинами, які ускладнювали досягнення Твоїх цілей? Наведи приклад негативного впливу цих обставин?
7	Проактивність		
	Здатність розпізнавати і створювати можливості. Ініціатива, а не пасивне очікування.		Що Тебе зараз найбільше турбує у Твоїй роботі? Що Ти плануєш робити з цим? Розкажи про якесь Твоє нововведення, яке вдалось застосувати у роботі?