Реестр навыков

Реестр навыков — это инструмент для систематической идентификации совокупностей навыков, необходимых членам проектной команды и их лидерам. Данная концепция может быть использована для идентификации и оценки трудовых навыков для любой категории работ или любого уровня организации. Она также может быть использована для оценивания и развития персонала, построения команды и широкомасштабного развития организации. Реестры навыков представляют собой эффективную отправную точку для планирования проектной команды, комплектования ее персоналом и включения в работу. Они простираются над всей стратегической областью управления проектами, связывая рабочую сферу командной работы с инфраструктурой ресурсов в организации. Ниже представлен пример реестра навыков.

Реестр навыков для персонала проекта, класс: менеджер проекта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории и компоненты навыков | Определение,  применение  и влияние  (воздействие) | Рейтинг  критичности  (от 1 до 4) | Рейтинг  способностей  (от 1 до 4) | План  действий |
| **Технические навыки (категория I)**  Способность управлять проектом и его технологией  Оказание помощи в разрешении проблем  Взаимодействие с техническим персоналом  Облегчение достижения компромиссов  Поощрение новаторского окружения  Интеграция технических, деловых и человеческих целей  Способность к системному видению  Доверие к техническим знаниям (подготовке)  Понимание инструментов и методов поддержки инжиниринга  Понимание технологий и трендов (тенденций)  Понимание прикладных задач маркетинга и применение продукта  Сплочение технической команды |  | 3  3  2  4  3  3  2  4  4  4  4  3 | 2  2  1  2  1  1  1  3  3  3  3  2 | Отправить на повышение квалификации |
| **Административные навыки (категория II)**  Привлечение и удержание работников высокого класса  Способность к эффективному общению (устному и письменному)  Способность к эффективному делегированию обязанностей  Оценивание ресурсов и ведение переговоров с целью их получения  Измерение состояния и хода исполнения работ и производительности  Минимизация изменений  Планирование и организация многофункциональных программ  Календарное планирование многодисциплинарных операций  Понимание политик и рабочих процедур  Работа (сотрудничество) с другими организациями |  | 4  3  3  3  3  3  4  4  4  3 | 3  2  2  1  2  1  2  2  2  1 | Отправить на повышение квалификации или к психологу |
| **Навыки межличностного общения и лидерства (категория III)**  Способность управлять в неструктурированной рабочей среде  Ориентация на действия, способность к самостоятельной активации  Оказание помощи при принятии групповых решений  Оказание помощи в решении проблем  Построение многофункциональных команд  Создание имиджа лица, имеющего высокий приоритет  Ясность управленческих инструкций  Общение (письменное и устное)  Обеспечение вовлеченности персонала на всех уровнях  Формирование перспективной точки зрения  Доверие  Определение четких и ясных целей  Способность к получению обязательств  Получение поддержки и приверженности от высшего руководства  Управление конфликтами  Мотивация людей  Понимание профессиональных нужд  Понимание организации |  | 3  3  3  4  4  4  3  4  3  3  4  4  3  4  3  3  4  4 | 2  1  1  3  2  2  2  2  1  1  2  3  2  2  2  2  2  2 | Отправить на повышение квалификации |
| **Стратегические навыки (категория IV)**  Построение альянсов, коалиций и достижение сотрудничества  Способность работать в условиях рисков и неопределенностей  Способность лидировать в многофункциональной лидерской среде  Мотивирование и вдохновление других  Ведение переговоров о ресурсах и мобилизация ресурсов  Стратегическое мышление, планирование и применение решений  Стиль мышления предпринимателя  Понимание бизнес-окружения  Дальновидность |  | 3  4  4  3  3  4  4  3  3 | 2  2  3  2  1  3  2  2  1 | Отправить на повышение квалификации |

В дополнение к показателю критичности / способностей таблица реестра навыков содержит еще два столбца, в которых будут приводиться ссылки на другие документы, такие как определения навыков, оценки влияния и планы действий по развитию навыков.

Реестр навыков представляет собой список компонентов совокупности навыков для определенного класса персонала. Компоненты группируются в четыре категории, придавая списку иерархическую структуру и обеспечивая лучший обзор и анализ совокупностей навыков. Для каждого компонента в таблице отведены ячейки, в которых будут записаны данные о рейтинге критичности и рейтинге способностей (текущего обладания навыком).

Это получаемые на основе суждения показатели того:

1) насколько важен каждый компонент навыков для производительности команды и успеха проекта

2) каков уровень текущих способностей рассматриваемого класса персонала или отдельного лица.

Несмотря на то что в некоторых ситуациях для оценки рейтингов могут разрабатываться детальные шкалы, в общем и целом рекомендуется стремиться к простой шкале рейтингов. Четырех-балльная шкала, как показано ниже, может быть признана вполне достаточной для измерения рейтингов критичности и способностей и часто может быть более эффективной, чем чрезмерно усложненные системы балльных оценок.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рейтинг/  балл | Критичность | Способности |
| 1 | Маловажно или неважно | Малые или отсутствующие способности |
| 2 | В некоторой степени важно | Некоторые базовые способности |
| 3 | Очень важно | Эффективный и умелый |
| 4 | Критически важно для успеха | В высшей степени эффективный и умелый |

Как определение совокупности навыков, так и присвоение балльной оценки может выполняться как одним лицом, так и группой. Однако для того, чтобы быть осмысленной и реалистичной, исходная информация для реестра навыков должна поступать из самых разных источников проектного сообщества, от людей, которые понимают специфику требований к конкретным навыкам и могут судить о текущем уровне обладания этими навыками. После того как совокупности навыков были определены (или адаптированы) для каждой из 4 категорий, можно переходить к оцениванию (измерению) каждого компонента навыков и планированию действий.

Реестр навыков представляет собой полезный инструмент для идентификации, оценивания и развития проектной команды и использования ее ресурсов. Данный инструмент может быть особенно полезен на ранних стадиях формирования проектной команды и планирования команды. Он обеспечивает каркас для идентификации совокупностей навыков и способностей, необходимых для эффективной работы команды, а также предлагает обзор критериев успеха.

Реестр навыков помогает в процессе идентификации и отбора членов команды, а также в развитии совокупностей их навыков по мере необходимости. Реестр навыков также связывает возможности команды с требованиями бизнеса и, по сути, обеспечивает стратегическую связь между рабочими и стратегическими компонентами компании. В этом контексте реестр навыков обеспечивает дополнительную перспективу для развития планов взаимодействий проекта и отношений с заинтересованными сторонами, а также становится важной частью общего плана развития команды дли оптимизации производительности команды в течение всего жизненного цикла проекта.

Реестр навыков может быть разработан двумя способами.

• *Способ I*. Первоначальное построение. Когда шаблон реестра навыков строится в первый раз, для каждого класса персонала должны быть определены конкретные категории и компоненты навыков. Это включает в себя определение совокупностей навыков для каждой категории, оценивание компонентов навыков по важности и текущим способностям, а также планирование развития навыков. Время, необходимое для разработки одного реестра навыков, составляет от 3 до 4 часов.

• *Способ II*. Последующее применение. Оно включает в себя точную подстройку совокупностей навыков в сформированном шаблоне и оценивание компонентов навыков по важности и текущим способностям, а также планирование развития навыков. Время, необходимое для каждого реестра навыков, составляет от 2 до 3 часов.

Реестр навыков может быть использован как инструмент для оценивания фактических требований к навыкам и фактического уровня обладания ими профессионализма.

Например, может быть разработан список, применимый как к отдельным лицам, так и к командам, для оценивания следующих характеристик каждого компонента или совокупности навыков:

• степень критичности этих навыков для эффективного выполнения работ;

• существующий уровень профессионализма;

• потенциал для улучшения;

• необходимые системы поддержки и административная помощь;

• предполагаемые действия по обучению и развитию;

• периодическое переоценивание уровня обладания навыками.

Следовательно, реестр навыков полезен при разработке программ профессионального обучения и методов обучения. Он также предоставляет команде каркас для идентификации условий, необходимых и критически важных для успеха проекта. Реестр навыков стал важным современным инструментом для построения команды проекта.