

<p><b>«СОГЛАСОВАНО»</b></p> <p><b>Председатель Правления</b></p> <p><b>Ассоциации управления проектами</b></p> <p><b>«СОВНЕТ»</b></p> <p><b>Полковников А. В.</b></p> <p>“ ” _____ 2019 г.</p>	<p><b>«УТВЕРЖДАЮ»</b></p> <p><b>Президент</b></p> <p><b>Ассоциации управления проектами</b></p> <p><b>«СОВНЕТ»</b></p> <p><b>Товб А. С.</b></p> <p>“ ” _____ 2019 г.</p>
--	--

## **РУКОВОДСТВО ДЛЯ КАНДИДАТОВ**

### **СЕРТИФИКАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ**

**Р № \_\_\_\_\_**

**Москва 2019**

## Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ЧЕТЫРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ IPMA</b> .....	<b>5</b>
1.1. Международная Ассоциация Управления Проектами – IPMA .....	5
1.2. Концептуальные основы сертификационной программы IPMA .....	5
1.3. ISV как основа сертификационной программы .....	6
1.4. Организация и администрирование сертификационной программы .....	6
1.5. Правовая основа сертификации COVNET .....	8
1.5.1. Общая информация .....	8
1.5.2. Соглашение IPMA – COVNET по осуществлению сертификационной программы по управлению проектами .....	8
<b>2. МЕЖДУНАРОДНАЯ ЧЕТЫРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ IPMA – COVNET</b> .....	<b>10</b>
2.1. Ассоциация управления проектами – COVNET .....	10
2.2. Фундаментальные принципы IPMA .....	10
2.3. Национальные требования к компетентности специалистов .....	13
2.3.1. От ISV к НТК .....	13
2.3.2. Международная Ассоциация Управления Проектами и ее Универсальная четырехуровневая система сертификации (4-L-C) IPMA .....	14
2.3.3. Требования .....	18
2.3.4. Оценка компетентности .....	18
<b>3. СЕРТИФИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС И ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЕЙ</b> .....	<b>19</b>
3.1. Основные требования для всех уровней IPMA .....	19
3.2. Критерии сложности .....	19
3.3. Требования к компетентности .....	21
3.4. Элементы компетентности .....	21
3.5. Уровень А IPMA .....	22
3.6. Уровень В IPMA .....	22
3.7. Уровень С IPMA .....	22
3.8. Уровень D IPMA .....	23
<b>4. ПРОЦЕСС СЕРТИФИКАЦИИ</b> .....	<b>24</b>
4.1. Процессы и процедуры, установленные сертификационным органом .....	24
4.2. Последовательность оценки для первоначальной сертификации .....	31
4.3. Неудача кандидата на первоначальной сертификации .....	36
4.4. Заявка на сертификацию / ре-сертификацию .....	36
4.5. Резюме для первоначальной сертификации .....	36
4.6. Самооценка .....	37
4.7. Список проектов, программ и портфелей .....	37
4.8. Краткое резюме отчета по проекту, программе или портфелю .....	38
4.9. Рекомендации (уровни А, В и С) .....	38
4.10. Проверка заявителя на соответствия критериям (все уровни) .....	39
4.11. Экзамен .....	40
4.12. Отчет .....	41
4.13. Смоделированная ситуация/ролевая игра (уровень С) .....	43
4.14. Интервью .....	44
4.15. Финальная итоговая оценка (все уровни) .....	45
4.16. Принятие решения (все уровни) .....	46
4.17. Получение сертификата (все уровни) .....	46
4.18. Комментарии (все уровни) .....	47
<b>5. КРИТЕРИИ РЕ-СЕРТИФИКАЦИИ</b> .....	<b>48</b>
<b>6. АПЕЛЛЯЦИИ И ЖАЛОБЫ</b> .....	<b>51</b>
<b>6. ПОСЛЕСЕРТИФИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ</b> .....	<b>52</b>
6.1. Ведение единого российского и международного реестров сертифицированных специалистов по управлению проектами .....	52
6.2. Досрочное прекращение действия сертификата .....	52
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>54</b>

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	2	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	---	-------------------------------

Приложение 1. ....	54
Приложение 2. ....	64
Приложение 4. ....	70
Приложение 5. ....	72
Приложение 6. ....	76
Приложение 7. ....	77
Приложение 8. ....	78
Приложение 9. ....	80
Приложение 10. ....	81
Приложение 10.1. ....	85
Приложение 10.2. ....	87
Приложение 11. ....	89
Приложение 12. ....	90
Приложение 13. ....	91

## ВВЕДЕНИЕ

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

Настоящее Руководство разработано на основе следующих документов:

- International Competence Baseline IPMA (ICB 4.0);
- IPMA Certification Regulations (ICR4.01);
- Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов (СОВНЕТ);
- Руководство по качеству;
- Сертификационная система СОВНЕТ-СЕРТ.

При подготовке настоящей версии были учтены рекомендации IPMA по переходу с версии 3.1 на версию 4.0, комиссии валидаторов IPMA, осуществлявшей плановую проверку работы СОВНЕТ-СЕРТ 13 – 14 апреля 2014 г., а также методические и нормативно - регулирующие материалы IPMA (формы и шаблоны документов) и сертификационного органа IPMA-USA.

Ид номер доку- мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	4	Всего страниц в доку- менте: 91
-------------------------	---	---	------------------------------------

## 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 75 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;

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	5	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	---	-------------------------------

- 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 компетентности. 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 умениям их применять управляющими проектами и членами 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, качество работы которых проверяется каждые три года с помощью процесса валидации Международной Ассоциацией Управления Проектом (*IPMA*).

В 1998 году *IPMA* утвердила систему валидации 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 английском языке. Изначально *ICB* создана на основе Национальных Требованиях 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 of Delegates*) основал специальную организационную систему валидации 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

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	6	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	---	-------------------------------

ответственными за разработку и осуществление национальной программы оценки компетентности специалистов и их сертификации;

- Сертификационная панель *IPMA (IPMA Certification Panel)*, которая состоит из представителей национальных Органов (Центров) по сертификации и их ассессоров. Задачами этой площадки является обмен опытом и подготовка рекомендаций по улучшению сертификационной и валидационной системы IPMA;
- Эксперты по валидации (*Validators*), которые посещают национальные органы (центры) по сертификации, проводят аудит сертификационных программ, а также выдают рекомендации по их совершенствованию;
- Управляющий комитет IPMA по сертификации и валидации (*IPMA Certification Validation Management Board*), который несет ответственность за функционирование и совершенствование международной системы ратификации сертификационных программ;
- Исполнительная Дирекция IPMA (*IPMA Executive Board*) и Совет Делегатов IPMA (*IPMA Council of Delegates*), которые принимают общие решения относительно программы, требований к квалификации и к компетентности, а также назначают Руководителя Управляющего комитета IPMA по сертификации и валидации.

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 валидации 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 – сертификационную панель 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 (представителей) на эту встречу.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	7	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	---	-------------------------------

## 1.5. Правовая основа сертификации СОВНЕТ

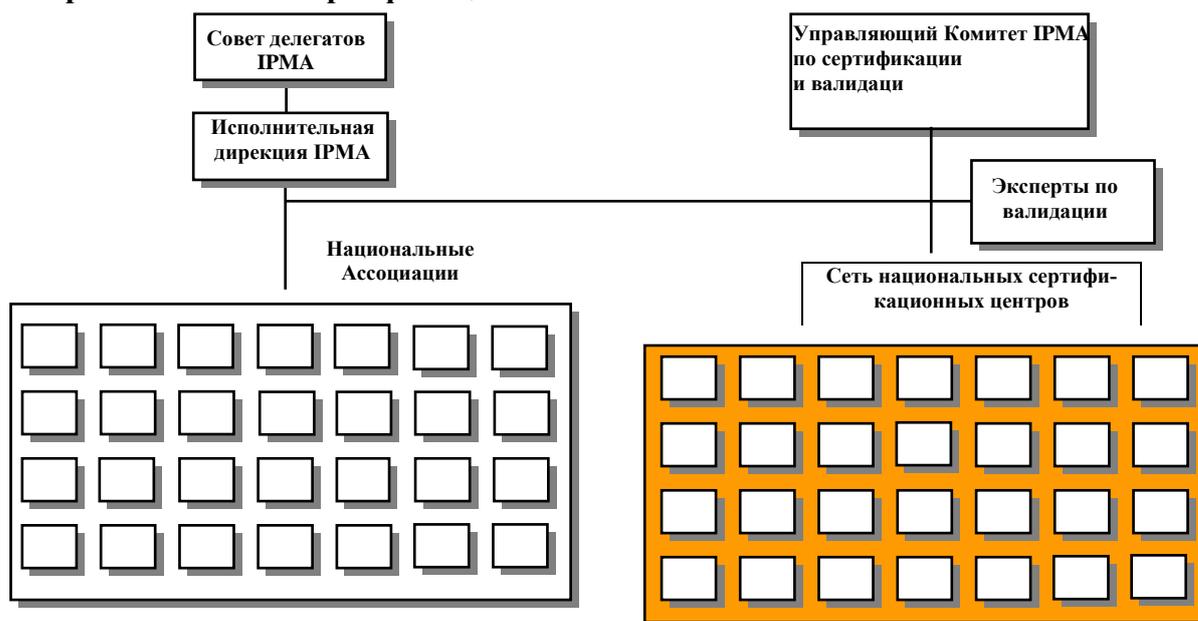


Рис. 1. Организационная система валидации сертификационных программ IPMA

### 1.5.1. Общая информация

В настоящее время процесс сертификации специалистов по управлению проектами во всем мире осуществляется сертификационными органами национальных ассоциаций 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 принципами, основной структурой и правилами системы сертификации IPMA.

### 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 компетентности специалистов в области управления проектами;
- обеспечивает СОВНЕТ окончательным вариантом Международного Руководства по компетентности управляющих проектом на английском 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.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	8	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	---	-------------------------------

- ми;
- назначает комиссию по совершенствованию системы сертификации IPMA и орган для управления процессом валидации программ компетентности по управлению проектами IPMA;
  - назначает аудиторов - валидаторов 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, правилами и принципами системы сертификации IPMA;
- обеспечивает аудиторам – валидаторам 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 квартал посылает в IPMA перечень всех физических лиц и организаций, получивших в данном году сертификат, согласованный с системой сертификации IPMA;
- не реже одного раза в год предоставляет в IPMA ежегодный отчет по сертификации;
- назначает представителя СОВНЕТ для участия в работе сертификационной панели по улучшению системы сертификации IPMA.

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	9	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	---	-------------------------------

## 2. МЕЖДУНАРОДНАЯ ЧЕТЫРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ IPMA – СОВНЕТ

### 2.1. Ассоциация управления проектами – СОВНЕТ

**СОВНЕТ** основана в 1990 г., как профессиональная некоммерческая организация, действующая на основе Российского законодательства. Ассоциация специалистов и организаций в области управления проектами «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» 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., Ассоциация специалистов и организаций в области управления проектами «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» является национальной российской организацией в составе Международной Ассоциации Управления Проектами – IPMA (Цюрих, Швейцария). СОВНЕТ имеет прямые связи с Институтом управления проектами США (PMI) и другими профессиональными объединениями мира в области управления проектами. СОВНЕТ 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 ICB на основе Национальных требований по определению компетентности, а затем начала развивать их, превратив эту деятельность в процесс постоянного совершенствования. 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, так же 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).

Официальным языком ICB является английский, и каждая ассоциация — член IPMA вправе принимать решение об использовании ICB на английском языке непосредственно для проведения сертификации или о необходимости перевода ICB на локальный язык.

При переводе ICB следует руководствоваться следующими правилами:

- национальная ассоциация не имеет права включать дополнительно элементы компетентности, изменять структуру и состав элементов компетентности или удалять и не включать отдельные элементы компетентности;
- национальная ассоциация может адаптировать ICB при его переводе с учетом ситуации, менталитета, обычаев и языка региона.

В версии 2 ICB элементы компетентности были представлены в виде диаграммы – «подсолнуха».

В версии 3 ICB диаграмма компетентности в виде «подсолнуха» была заменена на диаграмму компетентности в виде глаза, отображающую совокупность элементов управления проектом, которую видит менеджер проекта при оценке определенной ситуации. Общее количество элементов компетентности – 51, которые представлены в трех группах: контекстуальные, технические и поведенческие.

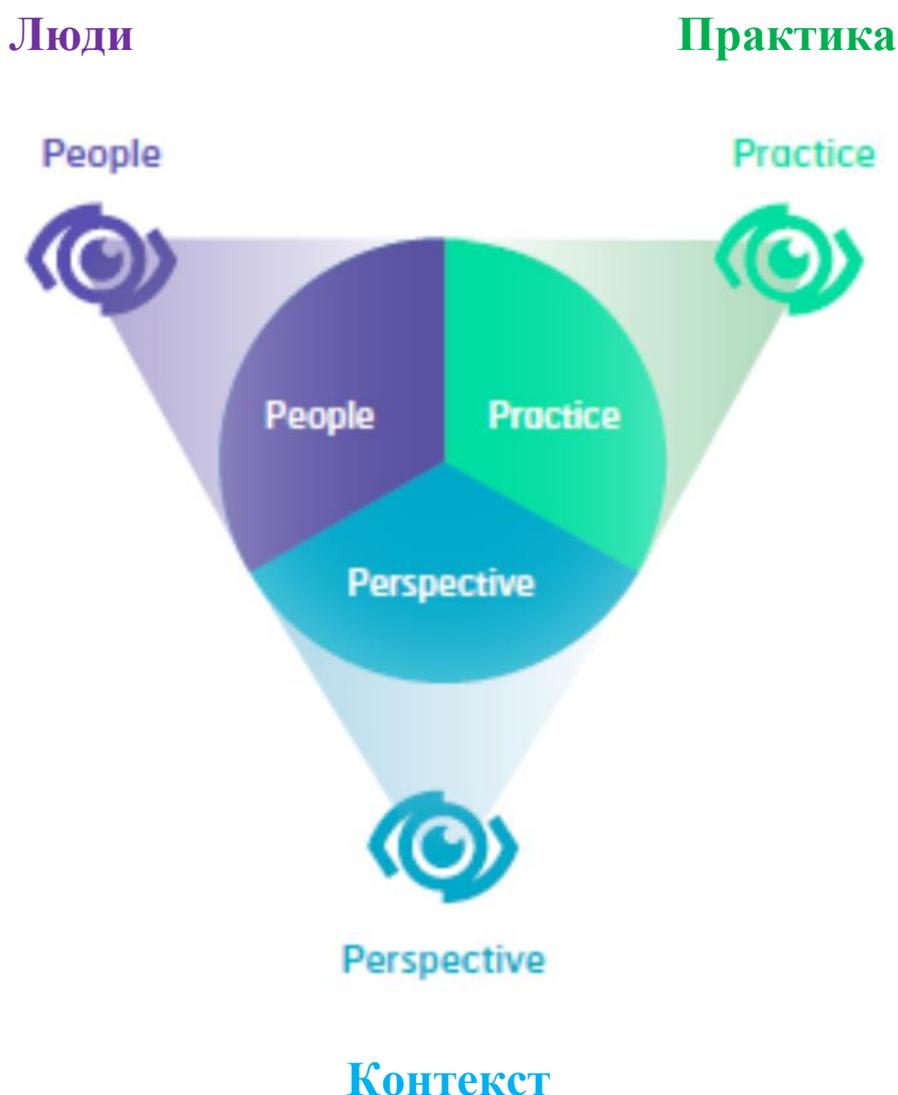
В версии 4 ICB представлена новая версия схемы «Глаз компетентности» – в ней элементы компетентности были перераспределены в соответствии с требованиями к современ-

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	10	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

ному менеджеру проектов. Каждый из 29 элементов компетентности относится к одной из трех сфер компетентности:

- Люди (People). Элементы компетентности «Люди» определяют личные качества, компетенции и навыки межличностного взаимодействия, необходимые для успешной работы в управлении проектом/программой/портфелем проектов.
- Практика (Practice). Элементы компетентности «Практика» определяют общие методы и средства, знание которых необходимы для управления проектами/программами/портфелями проектов.
- Контекст (Perspective). Элементы компетентности «Контекст» определяют компетентности в области понимания окружения, в котором реализуется проект/программа/портфель проектов.

На рисунке ниже представлена диаграмма компетентности «глаз» в соответствии с версией 4 ISB.



**Рисунок 2. Диаграмма компетентности в виде глаза, ICB4**

Компетентность специалиста – это способность специалиста применять свои знания,

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	11	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

навыки и умения для достижения желаемых результатов.

- Знания – это информация, подтвержденная опытом, которыми обладает специалист. Так, знанием можно считать понимание того, что такое диаграмма Ганта.
- Навыки – это определенные технические способности, позволяющие специалисту выполнять ту или иную задачу. Так, навыком можно считать способность специалиста построить диаграмму Ганта.
- Умения – это эффективное применение знаний и навыков в определенном контексте. Так, умением можно считать способность специалиста разработать и успешно управлять расписанием проекта.

Эти три термина связаны, поскольку навык предполагает наличие определенных знаний, а умение предполагает наличие определенных знаний и навыков, но включает также способность использовать их на практике своевременно и эффективно.

Компетентность в области управления проектами/программами/портфелями проектами описывается 29 элементами, каждый из которых включает один или несколько ключевых показателей компетентности.

**Контекст** (5 элементов)

**Люди** (10 элементов)

**Практика** (14 элементов)

В ISB4 различают три области или домена (далее по тексту – домен), в которых специалист может работать – управление проектом, управление программой и управление портфелем. Каждый элемент компетентности применительно к домену подробно описан в ISB4, кроме того, каждый элемент компетентности определен ключевыми показателями, которых может быть несколько.

Портфель проектов и/или программ может содержать множество проектов и/или программ, 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.

Проект – это уникальное, временное, мультидисциплинарное и организованное усилие, направленное на получение согласованного конечного результата в рамках predetermined требований и ограничений. В управлении проектом, как правило, участвует ряд сотрудников – от начинающих специалистов в управлении проектами до высокопрофес-

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	12	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

сиональных руководителей проектов.

Перед тем, как специалист примет решение, на какой уровень он может претендовать, ему необходимо определиться также и с доменом, в котором у кандидата накопился опыт. Если кандидат не обладает достаточным опытом, он может претендовать на прохождение сертификации на уровень D, при этом ему достаточно доказать, что он обладает необходимыми знаниями. Ниже в таблице представлены элементы компетентности согласно ISB4.0.

**Таблица 1. Перечень элементов компетенций ISB 4.0**

<b>1. Контекст</b>	<b>2. Люди</b>	<b>3. Практика</b>
1. Стратегия 2. Руководство, структуры и процессы 3. Соответствие требованиям, стандарты и правила 4. Неформальная власть и интересы 5. Культура и ценности	1. Самокритичность и самоорганизация 2. Личная целостность и надежность 3. Межличностные коммуникации 4. Отношения и вовлечение 5. Лидерство 6. Организация командной работы 7. Конфликты и кризисы 8. Творческий подход 9. Переговоры 10. Ориентированность на результаты	1. Общий план (концепция) проекта 2. Требования и цели 3. Содержание 4. Сроки 5. Организация и информация 6. Качество 7. Финансы 8. Ресурсы 9. Поставки и закупки 10. Планирование и контроль 11. Риски и возможности 12. Заинтересованные стороны 13. Изменения и преобразования 14. Отбор и балансирование (только для программ и портфелей)

Руководство ISB не дает рекомендаций, не содержит методологий, методов и инструментов. В нем содержатся описания предметных областей, методологических подходов к определению задач, а также и приводятся некоторые примеры методов там, где это служит иллюстрацией для понимания. Методы и инструменты могут быть определены самими организациями. Руководителю 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 ISB 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, правилами 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 служит основой для сертификации.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	13	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

### 2.3.2. 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, программой или портфелем.

Система сертификации 4-L-C распространяется на 3 домена (управление проектами, программами и портфелями проектов) и включает 4 уровня компетентности:

- Уровень А IPMA
- Уровень В IPMA
- Уровень С IPMA
- Уровень D IPMA

Ниже представлены критерии определения уровней:

- Уровень А: кандидат способен руководить другими людьми на проектах высокой сложности в течение всего жизненного цикла на стратегическом уровне. Это определение также используется для доменов управления портфелями и программами.
- Уровень В: кандидат способен руководить другими людьми на проектах определенного уровня сложности в течение всего жизненного цикла. Это определение также используется для доменов управления портфелями и программами.
- Уровень С: кандидат способен управлять другими людьми на проектах ограниченной сложности в течение всего жизненного цикла посредством применения знаний/теории по всем соответствующим областям компетентности.
- Уровень D: кандидат обладает знаниями во всех соответствующих областях компетентности.

Система сертификации 4-L-C включает три домена – управление проектами, программами и портфелями. Домен управления проектами включает 4 уровня (А, В, С и D); домены управления программами и управления портфелями – только по 2 уровня (А и В). Таким образом, система сертификации 4-L-C включает 8 профилей, которые показаны ниже в таблице.

**Таблица 2. Профили системы сертификации 4\_L-C**

		Домен управления проектами		
		Проект	Программа	Портфель
Уровень	Уровень А IPMA	Сертифицированный директор проектов	Сертифицированный директор программ	Сертифицированный директор портфелей
	Уровень В IPMA	Сертифицированный управляющий проектами	Сертифицированный управляющий программами	Сертифицированный управляющий портфелями
	Уровень С IPMA	Сертифицированный профессионал по управлению проектами		

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	14	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

	Уровень D IPMA	Сертифицированный специалист по управле- нию проектами		
--	-------------------	--	--	--

Для каждой из ролей определены критерии допуска заявителя к сертификации и уровень ответственности в рамках управления проектами, программами и портфелями проектов. Оценка уровня компетентности, в рамках которой кандидаты должны представить доказательства своей компетентности, включает несколько шагов. В таблице ниже представлены описания ролей и критерии допуска для каждого из профилей.

**Таблица 3. Критерии допуска заявителя к сертификации по системе IPMA 4-L-C**

Уровень и домен сертификации	Описания ролей	Критерии допуска
<b>Уровень А IPMA</b>		
Уровень: Уровень А IPMA Домен: Управление проектами	Роль: <b>сертифицированный директор проектов</b>  Действует на стратегическом уровне в рамках очень сложного проекта. Отвечает за очень сложный проект, который имеет стратегическое значение для организации.	Кандидат должен доказать, что за последние 12 лет:  минимум в течение 5 лет проработал в управлении проектами на ответственной руководящей должности на очень сложных проектах, из них, по меньшей мере, 3 года – на стратегическом уровне.
Уровень: Уровень А IPMA Домен: Управление программами	Роль: <b>сертифицированный директор программ</b>  Действует на стратегическом уровне на очень сложных программах. Отвечает за очень сложную программу, имеющую стратегическое значение для организации	Кандидат должен доказать, что за последние 12 лет:  минимум в течение 5 лет проработал в управлении программами на ответственной руководящей должности на очень сложных программах на стратегическом уровне;  или  минимум в течение 4 лет проработал в качестве менеджера программы на ответственной руководящей должности на очень сложных программах;  и  минимум в течение 3 лет проработал в качестве менеджера проектов на ответственной руководящей должности на очень сложных

Ид номер доку- мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	15	Всего страниц в доку- менте: 91
-------------------------	---	----	------------------------------------

		проектах на стратегическом уровне.
<p>Уровень: Уровень А IPMA</p> <p>Домен: Управление портфелями проектов</p>	<p>Роль: <b>сертифицированный директор портфелей проектов</b></p> <p>Действует на стратегическом уровне в рамках очень сложного портфеля.</p> <p>Отвечает за очень сложный портфель, имеющий стратегическое значение для организации.</p>	<p>Кандидат должен доказать, что за последние 12 лет:</p> <p>минимум в течение 5 лет участвовал в управлении портфелями проектов на ответственной руководящей должности на очень сложных портфелях на стратегическом уровне;</p> <p>или</p> <p>минимум в течение 4 лет проработал в управлении портфелями проектов на ответственной руководящей должности на очень сложных проектах на стратегическом уровне;</p> <p>и</p> <p>минимум в течение 3 лет проработал как менеджер проектов или менеджер программ на ответственной руководящей должности, управляя очень сложными проектами на стратегическом уровне.</p>
<b>Уровень В IPMA</b>		
<p>Уровень: Уровень В IPMA</p> <p>Домен: Управление проектами</p>	<p>Роль: <b>сертифицированный управляющий проектами</b></p> <p>Отвечает за сложные проекты.</p>	<p>Кандидат должен доказать, что за последние 8 лет:</p> <p>минимум в течение 5 лет проработал в качестве менеджера проекта, из которых в течение, по меньшей мере, 3 лет занимал руководящую должность и руководил сложными проектами.</p> <p>При соответствующем обосновании срок рассматриваемого опыта может быть увеличен на 4 года.</p>
<p>Уровень: Уровень В IPMA</p> <p>Домен: Управление программами</p>	<p>Роль: <b>сертифицированный управляющий программами</b></p> <p>Работает на сложных программах. Отвечает за сложные программы.</p>	<p>Кандидат должен доказать, что за последние 8 лет:</p> <p>минимум в течение 5 лет проработал в управлении программами, из которых в течение, по меньшей мере, 3 лет занимал руководящую должность и руководил сложными программами.</p>

		При соответствующем обосновании срок рассматриваемого опыта может быть увеличен на 4 года.
<p>Уровень: Уровень В IPMA</p> <p>Домен: Управление портфелями проектов</p>	<p>Роль: <b>сертифицированный управляющий портфелями проектов</b></p> <p>Работает на сложных портфелях проектов. Отвечает за сложные портфели проектов.</p>	<p>Кандидат должен доказать, что за последние 8 лет:</p> <p>минимум в течение 5 лет проработал в управлении портфелями проектов, из которых в течение, по меньшей мере, 3 лет занимал руководящую должность и руководил сложными портфелями.</p> <p>При соответствующем обосновании срок рассматриваемого опыта может быть увеличен на 4 года.</p>
<b>Уровень С IPMA</b>		
<p>Уровень: Уровень С IPMA</p> <p>Домен: Управление проектами</p>	<p>Роль: <b>сертифицированный профессионал по управлению проектами.</b></p> <p>Работает на проектах средней сложности.</p> <p>Отвечает за проект средней сложности.</p>	<p>Кандидат должен доказать, что за последние 6 лет:</p> <p>минимум в течение 3 лет проработал на ответственной руководящей должности на проектах средней сложности;</p> <p>или</p> <p>минимум в течение 3 лет проработал на ответственной руководящей должности, помогая менеджеру сложных проектов. При соответствующем обосновании срок рассматриваемого опыта может быть увеличен на 4 года.</p>
<b>Уровень D IPMA</b>		
<p>Уровень: Уровень D IPMA</p> <p>Домен: Управление проектами</p>	<p>Роль: <b>сертифицированный специалист по управлению проектами</b></p> <p>Знание элементов компетентности в управлении проектами.</p> <p>Имеет обширные знания в управлении проектами и может работать в команде проекта.</p>	<p>Опыт работы не требуется.</p>

Каждые 5 лет кандидат должен проходить ре-сертификацию - для всех уровней системы

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	17	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

сертификации. В рамках ре-сертификации кандидат должен доказать, что на постоянной основе работает в доменах управления проектами, программами или портфелями на соответствующем уровне, а также доказательства непрерывного профессионального развития.

### 2.3.3. Требования

В процессе самооценки основным 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 (описание элементов компетентности);
- требования, предъявляемые к компетентности на каждом из четырех уровней сертификационной системы IPMA;
- процедуры определения численного значения баллов.

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.

Руководитель проекта, программы или портфеля не может приобрести серьезного опыта, если он выполняет работы одно 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.

### 2.3.4. Оценка компетентности

Оценка компетентности по всем элементам (29) и их ключевым показателям основывается на утвержденных требованиях сертификационной системы IPMA, определенных в Руководстве по сертификации IPMA. Знания, навыки и умение их применять могут оцениваться по Отчету кандидата о выполненном проекте, программе или портфеле (уровни А и В), письменному экзамену (уровни В, С, D), в процессе проведения интервью с ассессорами, в процессе работы по смоделированной ситуации / ролевой игре под наблюдением ассессоров (для уровня С), по отзывам в референс - листе, всесторонне характеризующим кандидата. 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 в формате ролевой игры или смоделированной ситуации, требующей решения. Например, ассессор просит кандидата обрисовать ситуацию из представленного им отчета по проекту и выделить задачу, стоявшую перед ним. Далее кандидат рассказывает о проведенных действиях и характеризует полученный результат. Таким образом, создается ориентированная на результат картина того, что предпринял кандидат для преодоления сложной ситуации.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	18	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

### 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 Критерии сложности

Сложность проекта/программы/портфеля нужно оценивать, если этого требуют критерии допуска для данного уровня сертификации.

Кандидат представляет оценку сложности проектов, программ или портфелей в соответствии с Матрицей Оценки Сложности (МОС), см. форму «Матрица Оценки Сложности». Метод оценки сложности включает 10 показателей сложности, относящихся к элементам компетентности из Требований к компетентности IPMA. Каждый из показателей сложности имеет собственные элементы. Все показатели сложности в МОС делятся на 3 основные группы по следующим областям: возможности, окружение и управление/лидерство, см. описание ниже.

Показатели сложности для области «Возможности»:

- Цели, оценка результатов (сложность, связанная с результатом): этот показатель должен описывать сложность, источник которой – неопределенность, жесткость и возможное противоречие между целями, задачами, требованиями и ожиданиями.
- Процессы, методы, инструменты и техники (сложность, связанная с процессами): этот показатель должен описывать сложность, источник которой – многочисленность задач, предположений и ограничений, и их взаимозависимость; процессы и требования к качеству процессов; команда и структура коммуникаций; доступность методов, инструментов и техник для выполнения поддержки.
- Ресурсы, в том числе финансовые (сложность, связанная с инвестициями): этот показатель должен описывать сложность, источник которой – трудность получения необходимого бюджета (возможно, из нескольких источников), разнообразие и уровень доступности ресурсов (персонала и других ресурсов), а также процессы и действия, необходимые для управления финансами и ресурсами, в том числе процессы закупок.
- Риски и возможности (сложность, связанная с рисками): этот показатель должен описывать сложность, источник которой – риски и неопределенность на проекте, программе или портфеле проектов, и соответствующие инициативы.

Показатели сложности для области «Контекст»:

- Заинтересованные стороны, интеграция (сложность, связанная со стратегией): показатель должен описывать влияние формальной стратегии организации, стандартов и руководств, а также неформальных стратегий и политик на проект, программу или портфель проектов. К важным факторам можно отнести следующее: важность результатов для организации, степень согласия между заинтересованными сторонами, неформальное влияние, интересы и сопротивление в окружении проекта, программы или портфеля, потребность в ресурсах и требования законодательства.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	19	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

- Отношения с постоянной организацией (сложность, связанная с организацией): этот показатель должен описывать объем и взаимосвязанность границ проектов, программ и портфелей с системами, структурами, процессами сбора отчетности и принятия решений организации.
- Культурный и социальный контекст (социокультурная сложность): этот показатель должен описывать сложность, источник которой – социокультурное развитие. Это может быть взаимодействие между участниками, заинтересованными сторонами или организациями, имеющими разное социокультурное происхождение; и/или необходимость работать с территориально распределенными командами.

Показатели сложности для области «Управление и лидерство»:

- Лидерство, командная работа, решения (сложность, связанная с командой): этот показатель должен описывать требования относительно управления/лидерства на проекте, программе или портфеле. Этот показатель фокусируется на сложности, источник которой – отношения с командой(ами) и ее зрелость, а, следовательно, видение, руководство и управление, необходимые для реализации цели.
- Уровень инновационности, общие условия (сложность, связанная с инновациями): этот показатель должен описывать сложность, источник которой – уровень технической инновационности проекта, программы или портфеля. Этот показатель может фокусироваться на обучении и связанной гибкости мышления, которые необходимы для внедрения инноваций и/или работы с незнакомыми результатами, подходами, процессами, инструментами и/или методами.
- Необходимость координации (сложность, связанная с автономностью): этот показатель должен описывать уровень автономности и ответственности менеджера/лидера проекта, программы или портфеля проектов. Этот показатель фокусируется на координации, коммуникации, продвижении и защите интересов проекта, программы или портфеля перед другими лицами.

Сложность проектов, программ и портфелей может быть измерена в сравнении с подобными проектами, программами и портфелями для данного уровня сертификации. По каждому из показателей сложности по проекту, программе или портфелю должно быть присвоено определенное количество баллов следующим образом:

- очень низкий уровень сложности – 1 балл
- низкий уровень сложности – 2 балла
- высокий уровень сложности – 3 балла
- очень высокий уровень сложности – 4 балла

Баллы необходимо сложить и вывести среднюю оценку, чтобы получить итоговую оценку сложности проекта, программы или портфеля проектов.

Если кандидат представляет описание нескольких проектов, программ или портфелей, уровень сложности каждого из них нужно оценивать по-отдельности по следующим критериям:

- если в соответствии с требованиями кандидат должен показать опыт работы на проектах средней сложности (уровень С), он должен предоставить достаточно доказательств в своем сводном отчете, чтобы набрать минимум 16 баллов.
- если в соответствии с требованиями кандидат должен показать опыт работы на сложных проектах/программах/портфелях (уровень В), он должен предоставить достаточно доказательств, чтобы каждый из представленных им в сводном отчете проектов, программ и портфелей получил не менее 25 баллов.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	20	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

- если в соответствии с требованиями кандидат должен показать опыт работы на очень сложных проектах/программах/портфелях (уровень А), он должен предоставить достаточно доказательств, чтобы каждый из представленных им в сводном отчете проектов, программ и портфелей получил не менее 32 баллов.

Рекомендуется заявителям и кандидатам использовать примеры проектов, программ и портфелей, соответствующие критериям сложности, перечисленным выше. Подробное описание МОС содержится в Инструкции, см. форму «Матрица оценки Сложности», лист «Инструкция».

### 3.3. Требования к компетентности

В процессе сертификации оцениваются элементы компетентности, перечисленные в Требованиях к компетентности IPMA. Это стандарт IPMA по сертификации, которым сертификационный орган СОВНЕТ – СЕРТ и кандидат должны руководствоваться в процессе оценки.

### 3.4. Элементы компетентности

В Требованиях к компетентности IPMA перечислены элементы компетентности, к каждому из которых относится некоторое количество ключевых показателей компетентности. Оценка кандидата выполняется по элементам компетентности с использованием ключевых показателей компетентности.

В Требованиях к компетентности IPMA компетентность определяется как применение знаний, навыков и умений для получения желаемых результатов на рабочем месте:

- В процессе оценки кандидат на уровень D должен продемонстрировать свои знания: свое понимание соответствующих элементов компетентности на несложных проектах.
- В процессе оценки кандидат на уровень C должен продемонстрировать свои умения применять элементы компетентности на проектах средней сложности.
- В процессе оценки кандидат на уровень B должен продемонстрировать свои умения применять элементы компетентности на сложных проектах/программах/портфелях.
- В процессе оценки кандидат на уровень A должен продемонстрировать свои умения применять элементы компетентности на очень сложных проектах/программах/портфелях.

### Элементы компетентности, необходимые для получения сертификатов уровней А, В и С

Чтобы получить сертификат уровня А, кандидат должен продемонстрировать достаточные доказательства наличия у него 80% элементов компетентности из перечисленных в Требованиях к компетентности для данного домена, и своего умения применять эти элементы на очень сложных проектах/программах/портфелях.

Чтобы получить сертификат уровня В, кандидат должен продемонстрировать достаточные доказательства наличия у него 80% элементов компетентности из перечисленных в Требованиях к компетентности для данного домена, и своего умения применять эти элементы на сложных проектах/программах/портфелях.

Чтобы получить сертификат уровня С, кандидат должен продемонстрировать достаточные доказательства наличия у него 80% элементов компетентности из перечисленных в Требо-

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	21	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

ваниях к компетентности для данного домена, и своего умения применять эти элементы на проектах средней сложности.

Чтобы продемонстрировать достаточные доказательства наличия определенного элемента компетентности, кандидат должен продемонстрировать наличие минимум 50% ключевых показателей компетентности. Сертификационный орган должен зафиксировать, что кандидат доказал свою компетентность.

Ни один метод оценки не должен охватывать все элементы компетентности. Посчитанные проценты округляются до целого числа.

### **Элементы компетентности, необходимые для получения сертификата уровня D**

Сертификационный орган должен так построить последовательность оценки, чтобы можно было оценить 100% элементов компетентности. Чтобы получить сертификат уровня D, кандидат должен продемонстрировать, что он знает 80% элементов компетентности из перечисленных в Требованиях к компетентности для данной области. Посчитанные проценты округляются до целого числа.

Элементы компетентности, описанные в Требованиях к компетентности специалистов IPMA должны быть использованы в качестве основы для разработки вопросов на уровень D.

### **3.5. Уровень А IPMA**

Условия для сертификации специалистов уровня А IPMA:

- Входные требования для претендентов на уровень А определены в таблице 3 в соответствии с доменом – управление проектами, управление программами и управление портфелями;
- Заявление на сертификацию, резюме, самооценка, перечень выполненных проектов, программ и портфелей, референс – лист рекомендателей, оценка сложности проектов, программ или портфелей, отчет по проекту, программе или портфелю, расширенное интервью являются основными и обязательными элементами сертификационного процесса;
- Ассессоры назначаются СОВНЕТ- СЕРТ;
- Ресертификация осуществляется каждые пять лет.

### **3.6. Уровень В IPMA**

Условия для сертификации специалистов уровня В IPMA:

- Входные требования для претендентов на уровень В определены в таблице 3 в соответствии с доменом – управление проектами, управление программами и управление портфелями;
- Заявление на сертификацию, резюме, самооценка, перечень выполненных проектов, программ и портфелей, референс – лист рекомендателей, оценка сложности проектов, программ или портфелей, отчет по проекту, программе или портфелю, письменный экзамен, расширенное интервью являются основными и обязательными элементами сертификационного процесса;
- Ассессоры назначаются СОВНЕТ- СЕРТ;
- Ресертификация осуществляется каждые пять лет.

### **3.7. Уровень С IPMA**

Условия для сертификации специалистов уровня С IPMA:

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	22	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

- Входные требования для претендентов на уровень С определены в таблице 3 в соответствии с доменом – управление проектами;
- Заявление на сертификацию, резюме, самооценка, перечень выполненных проектов, краткое резюме проектов, референс – лист рекомендателей, оценка сложности проектов, письменный экзамен, смоделированная ситуация / ролевая игра и обычное интервью являются основными и обязательными элементами сертификационного процесса;
- Ассессоры назначаются СОВНЕТ- СЕРТ;
- Ресертификация осуществляется каждые пять лет.

### 3.8. Уровень D IPMA

Условия для сертификации специалистов уровня D IPMA:

- Входные требования для претендентов на уровень D определены в таблице 3 в соответствии с доменом – управление проектами;
- Заявление на сертификацию, резюме, самооценка (знания), письменный экзамен, являются основными и обязательными элементами сертификационного процесса;
- Ассессоры назначаются СОВНЕТ- СЕРТ;
- Ре-сертификация осуществляется каждые пять лет.

Ид номер доку- мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	23	Всего страниц в доку- менте: 91
-------------------------	---	----	------------------------------------

## 4. ПРОЦЕСС СЕРТИФИКАЦИИ

### 4.1. Процессы и процедуры, установленные сертификационным органом

В соответствии с правилами ICR4 и возможностью выбора из альтернативных вариантов СОВНЕТ-СЕРТ определил и утвердил этапы и процессы для каждого уровня сертификации.

#### 4.1.1. 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

#### 4.1.2. Этапы сертификационного процесса

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

Таблица 4. Этапы сертификационного процесса для разных уровней сертификации

№	Этапы	Уровень сертификации			
		A	B	C	D
1.	Оформление и предоставление кандидатом документов, необходимых для прохождения сертификации, которые включают:				
1.1.	Заявление на сертификацию (Заявка)	X	X	X	X

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	24	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

1.2.	Резюме кандидата (CV)	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, программ, портфелей (заполняется в Заявке на сертификацию в соответствующем разделе)	X	X	X	
1.6.	Оценку сложности проектов, программ или портфелей	X	X	X	
1.7.	Краткое резюме Отчета по проектам, программам или портфелям	X	X	X	
1.8.	Отчет по одному из проектов на русском языке	X	X		
1.9.	Презентацию представленного отчета (10-15 слайдов)	X	X		
1.10.	Заполненную форму самооценки	X	X	X	X
1.11.	Фотографии кандидата размером 3x4 см(в электронном виде)	X	X	X	X
1.12.	Документ, подтверждающий оплату сертификационного процесса	X	X	X	X
2.	Письменный Экзамен: Письменные ответы на тестовые и открытые вопросы		X	X	X
3.	Участие в решении смоделированной ситуации или ролевой игры			X	
4.	Интервью на русском языке (расширенное для А и В, обычное для С)	X	X	X	
5.	Оформление и вручение сертификата	X	X	X	X

#### 4.1.3. Описание основных этапов сертификации

##### 4.1.3.1. 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. Окончательные рекомендации (рекомендации ассессоров о присвоении или не присвоении кандидату сертификационного уровня, представляемые в СОВНЕТ-СЕРТ) должны быть вынесены после обсуждения ассессорами и достижения ими консенсуса. Окончательные согласованные рекомендации должны быть подписаны 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.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	25	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

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 вырабатываемые в процессе сертификации рекомендации, включая положительные рекомендации по первичной сертификации, рекомендации по ресертификации, решения о досрочном прекращении действия сертификата.

Ассессоры, не соответствующие критериям, не могут участвовать в сертификации кандидатов.

#### **4.1.3.2. Документы и дополнительная информация, представляемые кандидатом для прохождения сертификации:**

1. Заявление на сертификацию. Форма «Совет-Серт-Рук-Форма-Заявки-v.1.0». Приложение 1.
2. Резюме (CV) кандидата на сертификацию. В произвольной форме.
3. Копия документа, удостоверяющего личность.
4. Копия документа о высшем образовании.
5. Фотографии (в электронном виде).
6. Краткое резюме отчета для уровня А и В, домен «Управление проектами». Форма «Отчет\_краткое резюме\_уровни А, В, С\_Проект\_v.1.0». Приложение 2.
7. Краткое резюме отчета для уровня А и В, домен «Управление программами». Форма «Отчет\_краткое резюме\_уровни АиВ\_Пг\_v.1.0». Приложение 3.
8. Краткое резюме отчета для уровня А и В, домен «Управление портфелями». Форма «Отчет\_краткое резюме\_уровни АиВ\_Пф\_v.1.0». Приложение 4.
9. Отчет по выполненному проекту, программе или портфелю. Форма «Отчет уровня А или В\_v.1.0». Приложение 5.
10. Список выполненных проектов, программ или портфелей. Раздел включен в Заявление на сертификацию. Форма «Совет-Серт-Рук-Форма-Заявки-v.1.0». Приложение 1.
11. Заполненная форма самооценки кандидата. Форма «Совет-Серт-Рук-Самооценка-v.1.0». Приложение 6.
12. Оценка сложности. Форма «Матрица Оценки Сложности\_v.1.0». Приложение 7.
13. Сведения об участии в семинарах и курсах обучения по УП и соответствующие сертификаты (если таковые имеются). Форма «Совет-Серт-Рук-Форма-Заявки-v.1.0». Приложение 1.
14. Публикации и научные труды в области УП (если таковые имеются). Форма «Совет-Серт-Рук-Форма-Заявки-v.1.0». Приложение 1.
15. Документы, подтверждающие наличие ученой степени и звания (если таковые имеются).
16. Документ, подтверждающий оплату сертификационного процесса.

#### **4.1.4. Процедурные схемы сертификации для различных уровней сертификации**

##### **4.1.4.1. Процедурная схема сертификации для уровня D**

Процедурная схема сертификации для уровня D представлена в таблице 5.

**Таблица 5. Процедурная схема сертификации для уровня D**

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	26	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

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 анкеты 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 3 часа)	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		Принимает окончательное решение по кандидату: сдал или недостаточно компетентен	Подводят итоги и выставляют финальную итоговую оценку Вырабатывают рекомендации для СОВНЕТ-СЕРТ по кандидату – сдал или недостаточно компетентен Передают рекомендации в СОВНЕТ - СЕРТ
II-3		Оповещает кандидатов о результатах экзамена	
III	Получает сертификаты установленного образца.	Подготавливает сертификаты к вручению Вручает сертификаты Размещает информацию о сертифицированных специалистах на сайте 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.

#### 4.1.4.2. Процедурная схема сертификации для уровней А, В, С

Процедурные схемы сертификации для уровней А, В, С представлены в таблицах ниже.

**Таблица 6.1** Процедурная схема сертификации для уровня А

Этап	Кандидат на уровень А	Секретариат – СОВНЕТ-СЕРТ	Эксперты - Ассессоры
I-1	Принимает решение о про-	Предоставляет кандидату проект	

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	27	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

	хождении сертификации	договора и приложенные к нему формы документов	
<b>I-2</b>	Предоставляет в секретариат: заявление на сертификацию резюме копию документа, удостоверяющего личность копию документа о высшем образовании 2 фотографии список выполненных проектов (раздел в Заявлении) заполненную оценку сложности проекта, программы или портфеля краткое резюме отчета и полный отчет об одном из проектов, программе или портфелю заполненную форму 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
<b>II</b>	Проходят расширенное Интервью (120 минут) с ассессорами	Обеспечивает проведение Интервью Регистрирует результаты Интервью	Проводят Интервью Оповещают кандидатов о результатах Интервью и сертификации
<b>III</b>		Принимает окончательное решение по кандидату: сдал или недостаточно компетентен	Подводят итоги и выставляют финальную итоговую оценку Вырабатывают рекомендации для СОВНЕТ-СЕРТ по кандидату – сдал или недостаточно компетентен Передают рекомендации в СОВНЕТ - СЕРТ
<b>IV</b>	Получают сертификаты установленного образца.	Подготавливает сертификаты к вручению Вручает сертификаты Размещает информацию о сертифицированных специалистах на сайте СОВНЕТ Передает в IPMA список сертифицированных специалистов	Ведущий эксперт и руководитель органа по сертификации подписывают сертификаты

Таблица 6.2 Процедурная схема сертификации для уровня В

Этап	Кандидат на уровень В	Секретариат – СОВНЕТ-СЕРТ	Эксперты - Ассессоры
<b>I-1</b>	Принимает решение о прохождении сертификации	Предоставляет кандидату проект договора и приложенные к нему формы документов	

<b>I-2</b>	Предоставляет в секретариат: заявление на сертификацию резюме копию документа, удостоверяющего личность копию документа о высшем образовании 2 фотографии список выполненных проектов (раздел в Заявлении) заполненную оценку сложности проекта, программы или портфеля краткое резюме отчета и полный отчет об одном из проектов, программе или портфелю заполненную форму 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
<b>II-1</b>	Сдает письменный экзамен Продолжительность 3 часа	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
<b>II-2</b>		Оповещает кандидатов о результатах экзамена	
<b>III</b>	Проходят расширенное Интервью (120 минут) с ассессорами	Обеспечивает проведение Интервью Регистрирует результаты Интервью	Проводят Интервью Оповещают кандидатов о результатах Интервью и сертификации
<b>III</b>		Принимает окончательное решение по кандидату: сдал или недостаточно компетентен	Подводят итоги и выставляют финальную итоговую оценку Вырабатывают рекомендации для СОВНЕТ-СЕРТ по кандидату – сдал или недостаточно компетентен Передают рекомендации в СОВНЕТ - СЕРТ
<b>IV</b>	Получают сертификаты установленного образца.	Подготавливает сертификаты к вручению Вручает сертификаты Размещает информацию о сертифицированных специалистах на сайте СОВНЕТ Передает в IPMA список сертифицированных специалистов	Ведущий эксперт и руководитель органа по сертификации подписывают сертификаты

Таблица 6.3 Процедурная схема сертификации для уровня С

Этап	Кандидат на уровень С	Секретариат – СОВНЕТ-СЕРТ	Эксперты - Ассессоры
<b>I-1</b>	Принимает решение о прохождении сертификации	Предоставляет кандидату проект договора и приложенные к нему	

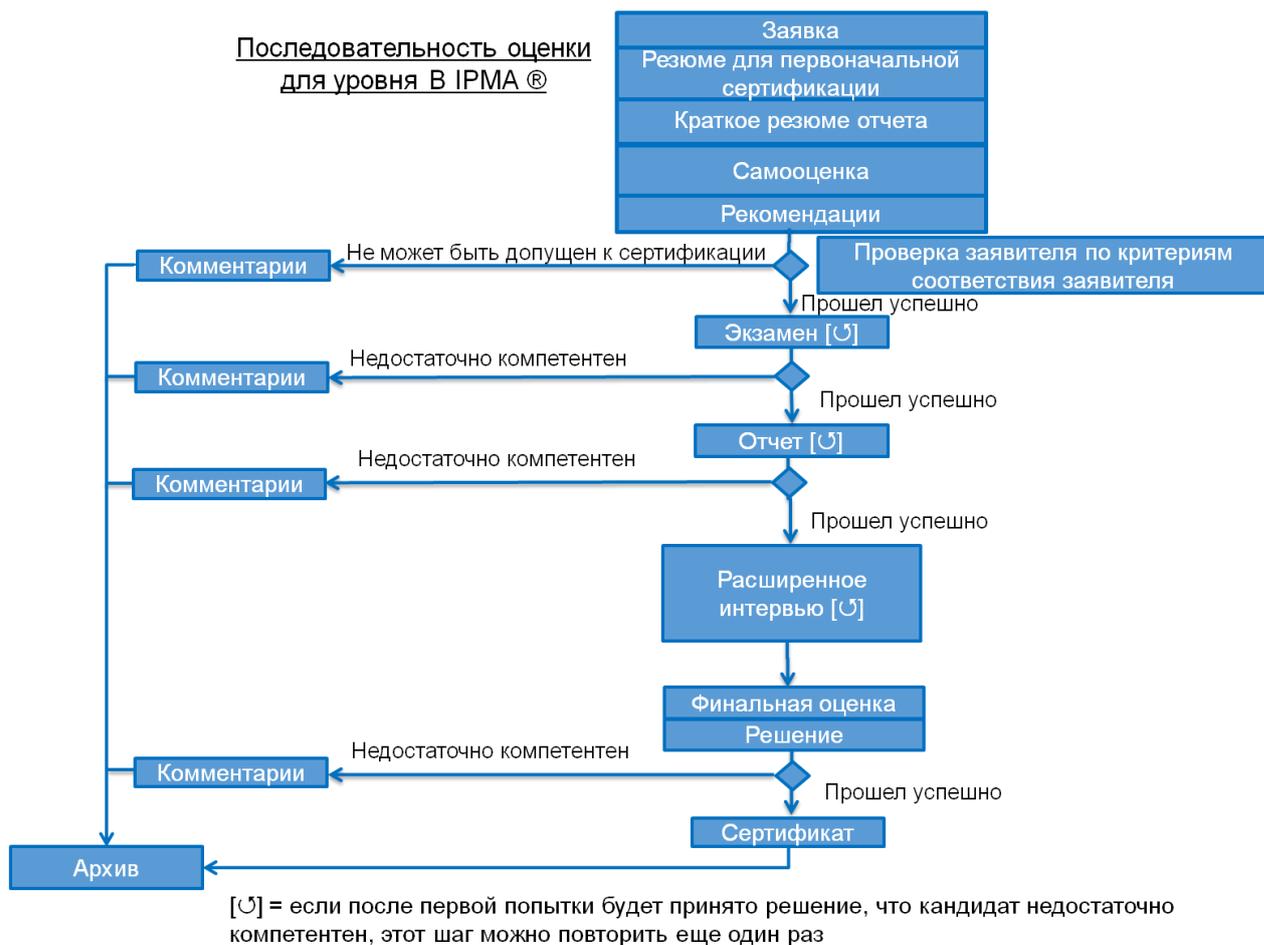
		формы документов	
<b>I-2</b>	Предоставляет в секретариат: заявление на сертификацию резюме копию документа, удостоверяющего личность копию документа о высшем образовании 2 фотографии список выполненных проектов заполненную оценку сложности проекта, программы или портфеля заполненную форму самооценки 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
<b>II-1</b>	Сдаёт письменный экзамен Продолжительность 3 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
<b>II-2</b>		Оповещает кандидатов о результатах экзамена	
<b>III</b>	Участвует в работе по решению смоделированной ситуации или ролевой игре Защищает свои результаты в учебном проекте Команда оформляет и предоставляет отчет по учебному проекту в электронном виде и твердой копии	Организует работу по решению смоделированной ситуации / ролевой игры Готовит необходимые документы для проведения сертификации Регистрирует присутствующих на семинаре	Проводят решение смоделированной ситуации/ролевой игры Оценивают результаты кандидата в выполнении учебного проекта
<b>IV-1</b>	Проходят Интервью (обычное интервью 60 минут) с ассессорами	Обеспечивает проведение Интервью Регистрирует результаты Интервью	Проводят Интервью Оповещают кандидатов о результатах Интервью и сертификации
<b>V</b>		Принимает окончательное решение по кандидату: сдал или недостаточно компетентен	Подводят итоги и выставляют финальную итоговую оценку Вырабатывают рекомендации для СОВНЕТ-СЕРТ по кандидату – сдал или недостаточно компетентен Передают рекомендации в СОВНЕТ - СЕРТ
<b>VI</b>	Получают сертификаты установленного образца.	Подготавливает сертификаты к вручению Вручает сертификаты Размещает информацию о сертифицированных специалистах на сайте СОВНЕТ Передает в IPMA список сертифицированных специалистов	Ведущий эксперт и руководитель органа по сертификации подписывают сертификаты

### 4.2 Последовательность оценки для первоначальной сертификации

В соответствии с правилами ICR4 COBHET – СЕРТ определил следующую последовательность оценки компетентности для каждого уровня.



Рисунок 4. Процесс оценки компетентности специалиста на уровень А



**Рисунок 5. Процесс оценки компетентности специалиста на уровень В**

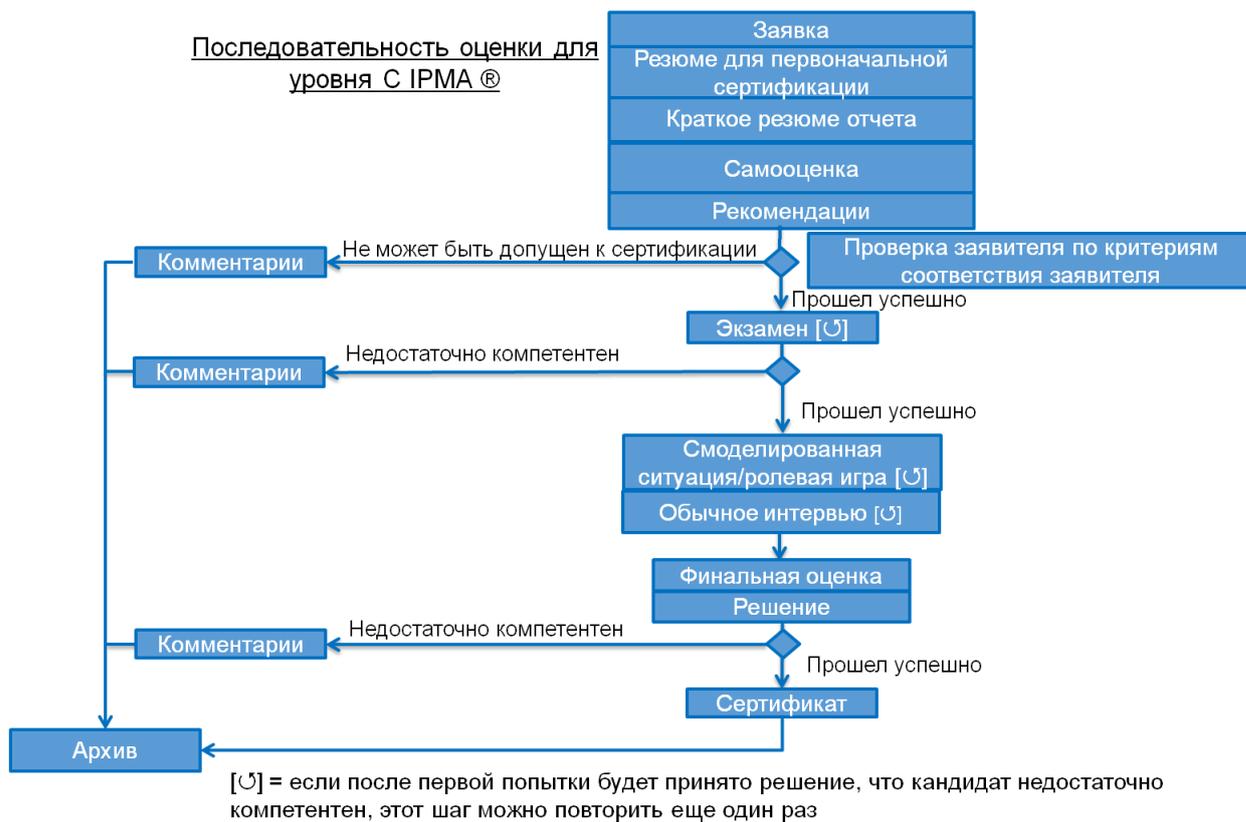


Рисунок 6. Процесс оценки компетентности специалиста на уровень С



**Рисунок 7. Процесс оценки компетентности специалиста на уровень D**

В таблице ниже представлены шаги оценки компетентности для каждого уровня IPMA.

**Таблица 7. Этапы процессов сертификации для каждого уровня IPMA**

		Уровень IPMA			
		Уровень А	Уровень В	Уровень С	Уровень D
Этап	Шаг				
1	Заявка на сертификацию	R	R	R	R
	Резюме (CV) для первоначальной сертификации	R	R	R	N/A
	Краткое резюме отчета	R	R	R	N/A
	Самооценка	R	R	R	N/A
	Самооценка (оцениваются только знания)	N/A	N/A	N/A	R
	Рекомендации	R	R	R	N/A
2	Экзамен [!]	N/A	R	R	R
3	Отчет [!]	R	R	N/A	N/A
4	Расширенное интервью [!]	R	R	N/A	N/A
	Смоделированная ситуация/ролевая игра [!]	N/A	N/A	R	N/A
	(Обычное) интервью [!]	N/A	N/A	R	N/A
5	Финальная оценка	R	R	R	R
	Решение	R	R	R	R
	Сертификат	R	R	R	R
	Комментарии	R	R	R	R
	Архивирование	R	R	R	R
Условные обозначения: R = необходимо, N/A = не применимо и не может запрашиваться [!] = если после первой попытки будет принято решение, что кандидат недостаточно компетентен, этот этап можно повторить еще один раз					

### 4.3 Неудача кандидата на первоначальной сертификации

Кандидат должен получить возможность заново пройти определенные шаги оценки, если он потерпит неудачу в первый раз. СОВНЕТ - СЕРТ должен будет организовать процесс повторного прохождения каждого из таких шагов.

Повторное прохождение перечисленных ниже шагов должно проходить под контролем, по меньшей мере, одного ассессора, назначенного СОВНЕТ - СЕРТ:

- отчет;
- письменный экзамен;
- (обычное) интервью;
- расширенное интервью;
- смоделированная ситуация/ролевая игра.

Чтобы получить сертификат IPMA, кандидат должен успешно пройти все шаги оценки в течение 18 месяцев после даты одобрения его заявки.

Если кандидат потерпит неудачу на каком-либо шаге оценки, СОВНЕТ - СЕРТ может предложить ему продолжить процесс сертификации. В этом случае сертификационный орган должен сообщить кандидату, что ему придется заново и успешно пройти проваленный шаг – только в этом случае сертификационный орган сможет дать положительную финальную оценку. Если кандидат не сможет успешно пройти проваленный шаг со второй попытки, финальной оценкой будет: «недостаточно компетентен».

### 4.4 Заявка на сертификацию / ре-сертификацию

Заявка на сертификацию и заявка на ре-сертификацию для удобства кандидата в одной форме. Претендент, подающий заявку впервые на начальную сертификацию, отмечает и заполняет в ней соответствующие поля.

Заявка является обязательным условием, т.к. идентифицирует претендента и заявленный им уровень сертификации / ре-сертификации. СОВНЕТ - СЕРТ использует заявление для получения необходимых начальных сведений о потенциальном кандидате на сертификацию / ре-сертификацию.

Заявкой претендент подтверждает знание условий сертификационного / ре-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 СОВНЕТ – СЕРТ. См. форму заявки отдельным файлом в Приложении 1.

Подробная инструкция по составлению заявления на сертификацию также содержится в форме заявки, файл «Совнет-Серт-Рук-Форма-Заявки».

### 4.5 Резюме для первоначальной сертификации

Претенденты на уровни А, В и С вместе с заполненной заявкой готовят и предоставляют в СОВНЕТ – СЕРТ резюме в произвольной форме. В резюме претендент отражает свой опыт, основные функции, выполняемые им в управлении проектами, программами или портфелями, достижения и иные доказательства компетентности. Резюме претендентов на уровень D не требуется.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	36	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

#### 4.6. Самооценка

Объективная самооценка является важной составляющей процесса сертификации. Форму документа самооценки предоставляет СОВНЕТ - СЕРТ (см. Приложение 6), в которой претендент определяет свой уровень компетентности. Претендент обязан представить доказательства компетентности (evidence) для того, чтобы ассессоры имели необходимо и достаточно информации для проведения оценки.

Претенденты на уровни А, В и С заполняют полную форму самооценки, отражая в ней знания, навыки и умения их применять. Претенденты на уровень D заполняют самооценку, отражая в ней только знания, поскольку навыки и умения их применять на данный уровень не проверяются и не оцениваются ассессорами.

Претендент на сертификацию должен оценить свой уровень по всем трем сферам – Контекст, Люди и Практика, по всем элементам компетентности, относящимся к домену и уровню, на которые он подает заявку.

Балльная шкала включает три значения:

1 = Нет или маловероятно;

2 = Возможно или вероятно;

3 = Весьма вероятно или точно.

Подробная инструкция по работе с самооценкой и пример ее заполнения содержатся в форме самооценки, файл «Совнет-Серт-Рук-Самооценка».

##### 4.6.1. Знание элементов компетентности

Самооценка знаний и навыков применения элементов компетентности является обязательной. Претендент должен оценить свои знания и навыков применения по всем элементам компетентности НТК или ИСВ.

##### 4.6.2. Навыки и умения применения

Претенденты оценивают свои навыки и умения применения элементов компетентности, отражая свою собственную деятельность в проектах, программах или портфелях.

Претенденты на уровень IPMA D приводят только оценку знаний, претенденты на уровни А, В, С приводят оценку знаний и навыков и умений применения.

#### 4.7. Список проектов, программ и портфелей

Список выполненных проектов, программ или портфелей включен в этап подачи заявки и является обязательным для представления в СОВНЕТ - СЕРТ. Кандидат демонстрирует все проекты, программы и портфели проектов, в которых принимал участие. Список проектов, программ и портфелей является частью формы заявки на сертификацию / ресертификацию.

Список проектов, программ или портфелей 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, 5лет, 100 % полной занятости).

Список должен содержать имена и контактную информацию поручителей, которые хорошо знают претендента и от которых ассессоры могли быть получить дополнительную информацию.

Подробная инструкция по описанию опыта претендента и форма списка проектов, программ и портфелей содержится в форме заявки, файл «Совнет-Серт-Рук-Форма-Заявки».

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	37	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

#### 4.8. Краткое резюме отчета по проекту, программе или портфелю

Заявитель должен представить краткое резюме отчета объемом максимум в 15 страниц, доказывающий его соответствие критериям допуска к сертификации. Отчет должен включать:

- сведения об организации (информация об организации, отрасли и реализуемых ей типах проектов, основные цели организации и подразделения, где работает заявитель);
- 1-страничный отчет по каждому из проектов/программ/портфелей с соответствующими расписаниями и этапами, а также доступными ресурсами;
- сведения о роли заявителя (организационная структура организации с указанной должностью заявителя, его сфера ответственности, обзор используемых им процедур управления проектами, его отношения с внутренними и внешними заинтересованными сторонами).

Кроме того:

- для уровней А и В: описание того, как заявитель руководил каждым из проектов/программ/портфелей проектов, доказательства их соответствия критерию сложности для заявленного уровня. Затем именно эти данные кандидат должен использовать в своем отчете;
- для уровня С: описание того, как заявитель управлял проектом (ами), и доказательства его соответствия критерию сложности.

Краткое резюме отчета может использоваться ассессорами в процессе подготовки к интервью.

Для подготовки краткого резюме отчета претендент – заявитель должен использовать формы соответствующего уровня и домена:

- Отчет\_краткое резюме\_уровни АВС\_Проект – для управления проектами
- Отчет\_краткое резюме\_уровни АиВ\_Пг – для управления программами
- Отчет\_краткое резюме\_уровни АиВ\_Пф – для управления портфелями

Все эти формы предоставлены СОВНЕТ-СЕРТ отдельными файлами в Приложениях.

Приложение 2. Отчет\_краткое резюме\_уровни АВС\_Проект – для управления проектами

Приложение 3. Отчет\_краткое резюме\_уровни АиВ\_Пг – для управления программами

Приложение 4. Отчет\_краткое резюме\_уровни АиВ\_Пф – для управления портфелями

#### 4.9. Рекомендации (уровни А, В и С)

Претендент – заявитель должен предоставить в СОВНЕТ - СЕРТ контактные данные, по меньшей мере, двух рекомендателей.

Сертификационный орган должен использовать полученную у рекомендателей информацию для того, чтобы:

- подтвердить утверждения заявителя;

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	38	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

- исключить любые сомнения относительно соответствия заявителя критериям допуска к оценке.

Заявитель должен дать данные рекомендателей, которые смогут подтвердить соответствие заявителя требованиям, и будут признаны достаточно квалифицированными, чтобы сделать это.

В случае необходимости сертификационный орган должен запросить у заявителя контактные данные других рекомендателей.

Ассессор в процессе оценки компетентности кандидата может обратиться к стольким поручителям, сколько посчитает необходимым для содействия в оценке компетентности и определения соответствия претендента.

#### **4.10. Проверка заявителя на соответствия критериям (все уровни)**

Администрация СОВНЕТ - СЕРТ проверяет наличие необходимой документации в соответствии с заявленным уровнем сертификации, ассессоры проверяют документы, подтверждающие наличие опыта управления проектами, программами или портфелями у претендента, прежде чем он допускается к следующему шагу сертификационного процесса.

СОВНЕТ - СЕРТ проверяет соответствие заявителя критериям и принимает решение о его допуске к сертификации, основываясь на предоставленных доказательствах и, в случае необходимости, опираясь на опыт ассессоров. Сертификационный орган должен задокументировать это решение и проинформировать о нем заявителя. Если заявитель допускается к сертификации, он становится кандидатом.

Если заявитель признается не соответствующим критериям, СОВНЕТ - СЕРТ рекомендует заявителю подать заявку на более низкий уровень или запросить дополнительные доказательства, подтверждающие его соответствие критериям на уровень, заявленный первоначально.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	39	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

#### 4.11. Экзамен

**Письменный экзамен является обязательным для всех кандидатов на сертификацию на уровни В, С, D.**

Письменный экзамен для уровня D состоит из двух частей:

- Первая часть содержит тестовые вопросы с выбором правильного ответа (закрытые вопросы) по всем разделам НТК, на которые кандидату необходимо выбрать правильные ответы из нескольких приведенных вариантов ответа.
- Вторая часть содержит открытые вопросы, которые требуют развернутого 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 аспектам управления проектами, программами и портфелями.

Письменный экзамен для уровней С и В содержит только открытые вопросы, требующие развернутого ответа. Вопросы могут быть также в форме заданий, требующих от кандидата выполнения практических расчетов, построений, вычислений и т.д. по аспектам управления проектами, программами и портфелями.

Кандидатам запрещено пользоваться неразрешенными средствами (книги, пособия, записи, материалы тренингов или семинаров, мобильные устройства и проч.) во время экзамена, независимо от того, проводится экзамен в офисе или вне офиса сертификационного органа. Подробно правила определены в документе Совет-Серт-Рук-Инструкции для кандидатов перед сдачей экзамена-v.1.0 (см. Приложение 9).

Если экзамен проводится вне офиса сертификационного органа, в том числе онлайн, сертификационный орган обеспечивает должный контроль в соответствии с документированными процедурами, так, чтобы экзамен, документы, вопросы и экзаменационные материалы тщательно контролировались.

Во все время прохождения экзамена должен осуществляться контроль и надзор со стороны экзаменатора.

Письменный экзамен для уровня А

Не применим.

Ниже описаны регулируемые IPMA элементы экзамена:

#### **Экзамен на уровень В**

Формат. Экзамен на уровень В проводится в письменной форме.

Типы вопросов. Только открытые вопросы.

Длительность экзамена. 3 часа для письменного экзамена.

#### **Экзамен на уровень С**

Формат. Экзамен на уровень С проводится в письменной форме.

Типы вопросов. Только открытые вопросы.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	40	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

Длительность экзамена. 3 часа для письменного экзамена.

### **Экзамен на уровень D**

Формат. Экзамен на уровень D проводится в письменной форме.

Типы вопросов. Экзамен должен включать вопросы множественного выбора с одним правильным ответом и открытые вопросы. Вопросы множественного выбора должны включать минимум 4 варианта ответа, из которых только один будет правильным. Вопросы множественного выбора оставляют 50% от общего количества элементов компетентности, оцениваемых во время экзамена.

Баллы кандидата за ответы на вопросы множественного выбора определяются по количеству правильных ответов. Вопросы, оставленные без ответа, считаются неправильными ответами.

Длительность экзамена. 3 часа для письменного экзамена.

### **Выставление баллов**

Экзаменационная работа должна оцениваться одним ассессором. Ассессор должен выставить баллы в соответствии с руководством по выставлению баллов, разработанным сертификационным органом.

Экзаменационная оценка должна быть задокументирована, и затем должна быть дана рекомендация относительно решения – либо кандидат «прошел успешно», либо «недостаточно компетентен».

Если кандидату не хватит 5% или менее для получения проходного балла, его работа должна быть проверена вторым ассессором (для всех уровней). Ассессоры должны сравнить свои оценки и зафиксировать итоговую оценку. Итоговая оценка будет внесена в дело кандидата.

Ассессоры разрабатывают новые или модифицируют имеющиеся экзаменационные вопросы и задания. На каждую сертификационную сессию СОВНЕТ – СЕРТ составляет набор вопросов и передает их экзаменатору.

Письменный экзамен должен проводить опытный экзаменатор СОВНЕТ - СЕРТ. Для проведения письменного экзамена необходимо иметь явочный (контрольный лист), который подписывают присутствующие кандидаты.

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

### **4.12. Отчет**

Отчет демонстрирует применение кандидатом знаний, навыков и их применение в соответствующем домене - управление проектами, программами или портфелями:

- Уровень А: отчет требуется
- Уровень В: отчет требуется

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	41	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

- Уровень С: отчет не требуется
- Уровень D: отчет не требуется.

### **Требования к отчету**

#### **Отчет (уровни А и В)**

Кандидаты на уровни А и В должны предоставить отчет о своем проекте(ах), программе(ах) и портфеле(ях). Это должны быть те же проекты/программы/портфели, которые были описаны в кратком резюме отчета, предоставленном на этапе подачи заявки.

В отчете должно быть описано, как кандидат руководил другими участниками, применяя элементы компетентности в соответствующей роли для оцениваемого уровня. Степень сложности, описанная в отчете, должна соответствовать степени сложности, указанной в заявке.

Отчет должен быть объемом максимум в 25 страниц с приложениями объемом максимум в 15 страниц.

Отчет на уровень А или В, как минимум, должен содержать следующую информацию:

#### **Опыт**

Кандидат должен предоставить подробное описание своей роли на проекте/программе/портфеле проектов: окружение, ключевые заинтересованные стороны, содержание и ключевые цели, организация проекта/программы/портфеля и ресурсы, за которые отвечал кандидат (максимум 3 страницы, включая графику).

#### **Вызовы и сложности в управлении проектом/программой/портфелем**

Кандидат должен предоставить описание вызовов и сложностей, с которыми он столкнулся во время реализации проекта/программы/портфеля, для выбранных элементов компетентности и указанного в заявке уровня сертификации.

В отчете должен быть описан опыт кандидата, а именно:

- вызовы и сложности, связанные с необходимостью управлять и руководить другими людьми;
- как были разрешены эти вызовы и сложности и какие результаты были получены;
- какие выводы были сделаны.

Кандидат может воспользоваться рекомендацией использовать подход STAR (ситуация, задача, действие, результат) для правильного структурирования своего отчета.

Отчет должен быть написан шрифтом размером в 11 пунктов. В основном тексте отчета необходимо делать ссылки на приложения, а в приложениях – на основной текст.

Структура отчета и рекомендации по его подготовке подробно представлены в форме «Отчет уровни А или В», Приложение 5.

#### **Оценка отчета**

Назначенный(е) сертификационным органом ассессор(ы) должен оценить отчет на предмет соответствия требованиям для определенного уровня и домена сертификации, используя доказательства, предоставленные кандидатом. Затем он должен дать рекомендацию относительно решения «прошел успешно» или «недостаточно компетентен», которая должна

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	42	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

быть включена в дело кандидата вместе с примечаниями ассессора(ов).

Кандидат может получить оценку «недостаточно компетентен», если отчет не соответствует требованиям системы сертификации для уровня и домена сертификации, указанных в заявке.

#### 4.13. Смоделированная ситуация/ролевая игра (уровень С)

Смоделированная ситуация или ролевая игра – это практическое задание для проверки и оценки компетентности кандидата, претендующего на уровень С.

Во время смоделированной ситуации кандидат получает сценарий или описание кейса и выполняет задачи, соответствующие заявленному домену - управление проектами под наблюдением ассессоров.

Основная цель смоделированной ситуации или ролевой игры – оценка поведенческой компетентности кандидата в ситуации, когда необходимо взаимодействовать с другими людьми. Сертификационный орган СОВНЕТ - СЕРТ разрабатывает четкие характеристики для смоделированных ситуаций или ролевой игры, которые:

- однозначно определяют для кандидатов, какие элементы компетентности и ключевые показатели компетентности будут оцениваться, а также какие задачи и действия должен будет выполнить кандидат;
- однозначно определяют для ассессоров, как должна реализовываться смоделированная ситуация, как они должны оценивать кандидатов, записывать свои наблюдения и на основании чего делать вывод, и как должны документироваться действия и решения ассессоров.

Во время проведения смоделированной ситуации или ролевой игры ассессоры должны подтвердить личность каждого из кандидатов, проверив их документы. Это должен быть документ с фотографией, выпущенный государством (паспорт) или организацией - работодателем кандидата (удостоверение).

Ассессор может выбрать определенную задачу(и) для каждого кандидата, для областей, в которых он предоставил недостаточно доказательств, и опираться на результаты оценки, полученной кандидатом на предыдущем этапе (шаге) в случае необходимости.

В каждой смоделированной ситуации или ролевой игре наблюдение должны осуществлять минимум два ассессора. На 6 кандидатов должен приходиться хотя бы 1 ассессор, и минимальное время наблюдения на одного кандидата должно составлять 30 минут (см. таблицу 8 ниже). Продолжительность смоделированной ситуации или ролевой игры может составлять в зависимости от числа участников от 2-х астрономических часов (минимально) до 8 астрономических часов (максимально).

Оценка кандидата должна основываться на его личных результатах, а не на результатах работы всей группы.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	43	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

**Таблица 8. Длительность взаимодействия между ассессором и кандидатом**

Минимальное время наблюдения на одного кандидата для уровня С	
	<b>Уровень С</b>
Длительность взаимодействия	30 минут

Чтобы повысить достоверность и объективность оценки кандидатов в ходе проведения смоделированной ситуации или ролевой игры ассессоры и/или сертификационный орган разрабатывают для этого учебный проект или подбирают его из базы данных учебных проектов. Материалы для смоделированной ситуации или ролевой игры должны быть проверены, по крайней мере, одним ассессором, который будет принимать участие в данном сертификационной сессии.

В ходе проведения смоделированной ситуации или ролевой игры 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 смоделированной ситуации или ролевой игры должны быть определены команды, которые находятся под наблюдением двух ассессоров в течение всего ее проведения. Короткая презентация результатов командной работы должна быть представлена ассессорам по завершению смоделированной ситуации или ролевой игры.

#### **4.14. 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, программ или портфелей, оценки сложности, ответов письменного экзамена, результатов смоделированной ситуации или ролевой игры ассессоры заранее составляют вопросы к интервью.

Вопросы могут быть по:

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

Кандидат в начале интервью представляет себя, организацию, 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.).

#### **Интервью (уровни А, В и С)**

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	44	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

Интервью всегда является завершающим этапом (шагом) оценки компетентности кандидата. Для уровней А и В проводится расширенное интервью, для уровня С - обычное интервью.

Интервью проводят два ассессора. До интервью ассессоры должны ознакомиться с информацией, предоставленной кандидатом во время подачи заявки и полученной на предыдущих этапах (шагах) оценки.

Ассессоры должны подтвердить личность кандидата, проверив его документы. Это должен быть документ с фотографией, выпущенный государством (паспорт) или организацией-работодателем кандидата (удостоверение).

Ассессоры должны определить, какие элементы компетентности и ключевые показатели компетентности нужно оценить у данного кандидата, и задавать предварительно подготовленные вопросы по предоставленным материалам, и, в случае необходимости, дополнительные вопросы.

Ассессоры должны задавать вопросы в течение всего времени, выделенного для интервью. Ассессоры могут закончить интервью раньше запланированного времени, если искомые доказательства компетентности кандидата будут получены. Ассессоры должны письменно фиксировать ответы кандидата на задаваемые вопросы.

**Таблица 9. Длительность интервью для разных уровней сертификации**

Длительность интервью для уровней А, В и С			
	Уровень А (расширенное)	Уровень В (расширенное)	Уровень С (обычное)
Длительность интервью	120 минут	120 минут	60 минут

#### **4.15. Финальная итоговая оценка (все уровни)**

Во время финальной итоговой оценки ассессоры должны определить, соответствует ли кандидат всем критериям для указанных в заявке уровня и домена сертификации IPMA. Форма финальной оценки должна быть заполнена и подписана ассессором(ами).

Финальная итоговая оценка должна включать обоснованную рекомендацию ассессора относительно решения по кандидату «прошел успешно» или «недостаточно компетентен». В случае необходимости ассессоры могут включить в финальную оценку замечания, сделанные во время процесса оценки, или комментарии для кандидата. Ведущий ассессор должен передать финальную оценку сертификационному органу для одобрения и принятия финального решения.

Если два ассессора не придут к общему решению относительно результата оценки, сертификационный орган должен сделать все возможное для разрешения этой ситуации и зафиксировать в деле кандидата, как она была разрешена и какой вывод был сделан.

#### 4.16. Принятие решения (все уровни)

Сертификационный орган СОВНЕТ – СЕРТ должен принять решение – прошел кандидат сертификацию, или он недостаточно компетентен, основываясь на рекомендации ассессоров. Это решение должен принять руководитель сертификационного органа или его представитель, уполномоченный на это письменным документом.

Дополнительными моментами рассмотрения при вынесении решения администрацией СОВНЕТ - СЕРТ могут быть:

- Отношения между ассессором и кандидатом;
- Недостаточное участие ассессоров;
- Несоответствие действий ассессоров утвержденным процедурам;
- Нечеткость документации, отражающей сертификационный процесс и т.д.

До принятия решения сертификационный орган должен убедиться в том, что все необходимые процедуры были выполнены, присутствуют все документы по процессу сертификации и документы, заполняемые ассессорами, и их можно передавать в архив.

СОВНЕТ – СЕРТ должен принять решение в срок 2 дней с момента получения от ассессоров всех необходимых документов.

**ВНИМАНИЕ!!!**

Сертификационный орган СОВНЕТ – СЕРТ не может выдать кандидату сертификат более низкого уровня, если он не смог доказать свое соответствие уровню, указанному в заявке.

**ВНИМАНИЕ!!!**

Сертификационный орган СОВНЕТ – СЕРТ не может проводить апгрейд, т.е. повышение уровня кандидата. Например, если специалист имеет сертификат уровня С и хочет подать заявку на уровень В или А, то он обязан проходить полностью весь процесс сертификации на заявляемый уровень. Сокращенного процесса или экзамена не допускается.

#### 4.17. Получение сертификата (все уровни)

Сертификационный орган должен обеспечить, чтобы все сертифицированные кандидаты получили сертификаты на английском языке. По запросу кандидатов могут быть выпущены копии сертификатов на других языках за дополнительную плату. Сертификационный орган должен зарегистрировать сертификат в базе данных сертификационного органа и в базе данных IPMA. Если кандидат запрашивает дополнительную копию или дубликат сертификата, сертификационный орган должен обеспечить, чтобы эта копия была точной копией оригинала. Копия или дубликат сертификата выдается за дополнительную плату.

Дата выпуска сертификата – это дата, когда сертификационный орган может сообщить кандидату о результатах. Срок действия сертификата истекает через 5 лет после даты выпуска сертификата минус один день.

Сертификационный орган должен довести до сведения обладателя сертификата, что информация о нем будет опубликована на сайте IPMA в открытом доступе, если он не напишет письменный отказ в адрес сертификационного органа.

Заявитель должен подписать документ, подтверждающий, что он понимает: искажение информации относительно содержания, действительности или срока действия сертифика-

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	46	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

та ведет к немедленному отзыву сертификата сертификационным органом.

Сертификационный орган должен информировать кандидатов, что сертификаты действуют в течение 5 лет, после чего требуется пройти ре-сертификацию для этого же уровня, или сертификацию для нового уровня.

#### **4.18. Комментарии (все уровни)**

##### **Анкета обратной связи**

Кандидат может заполнить анкету обратной связи и описать свои впечатления от процесса первоначальной сертификации. Анкета обратной связи должна быть доступна для всех кандидатов, независимо от того, успешно они прошли сертификацию, или нет.

Заполненная кандидатом анкета обратной связи передается в СОВНЕТ – СЕРТ для обработки и использования в процессе совершенствования деятельности сертификационного органа. Сертификационный орган СОВНЕТ – СЕРТ должен использовать анкеты обратной связи для непрерывного совершенствования процесса сертификации.

##### **Комментарии для заявителя/кандидата**

Если заявитель не допускается к сертификации, или кандидат не проходит сертификацию, заявителя/кандидата нужно проинформировать в письменном виде о причинах, по которым сертификационный орган СОВНЕТ – СЕРТ принял такое решение.

Если кандидат потерпит неудачу во время одного из шагов оценки, ассессор(ы) должен подготовить комментарии. Сертификационный орган СОВНЕТ - СЕРТ должен проверить эти комментарии до того, как отправить их заявителю.

Сертификационный орган также может дать комментарии кандидату в случае, если он успешно пройдет сертификацию.

##### **Архивирование (все уровни)**

Все документы по сертификации архивируются и хранятся в сертификационном органе СОВНЕТ – СЕРТ в течение 6 лет.

Ид номер доку- мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	47	Всего страниц в доку- менте: 91
-------------------------	---	----	------------------------------------

## 5. КРИТЕРИИ РЕ-СЕРТИФИКАЦИИ

Срок действия сертификата для всех уровней и доменов сертификации составлял 5 лет после первоначальной сертификации, по истечении которого обладатель сертификата может пройти ре-сертификацию.

Инициировать процесс ре-сертификации должен обладатель сертификата, заполнив заявку – максимум за 6 месяцев до истечения срока действия сертификата. При соответствующем обосновании сертификационный орган СОВНЕТ – СЕРТ может продлить срок действия сертификата на 12 месяцев после истечения срока его действия.

В таблице ниже представлены требования для различных уровней сертификации.

**Таблица 10. Критерии ре-сертификации для уровней А, В, С и D**

	Уровень А	Уровень В	Уровень С	Уровень D
Опыт работы в домене, который должен продемонстрировать заявитель	Минимум 30 месяцев опыта работа за 5-летний период			Не применимо
	Комплексность			Не применимо
	Руководил другими людьми	Управлял другими людьми		Не применимо
	Минимум 35 часов профессионального развития в год (175 часов всего) с даты последней (ре-)сертификации			

Если обладатель сертификата не подаст заявку на ре-сертификацию в оговоренный период, ему нужно будет повторно пройти процесс первоначальной сертификации.

В результате оценки могут быть получены следующие результаты:

- срок действия сертификата продлен без интервью;
- срок действия сертификата продлен после получения достаточных доказательств в процессе дополнительных действий (интервью, рассмотрение рекомендаций, анализ жалоб и дополнительной информации, полученной от заявителя после соответствующего запроса);
- отказ продлить срок действия сертификата вследствие неудовлетворительных результатов интервью и/или недостаточности доказательств, полученных в результате дополнительных действий.

Если рекомендовано отказать в продлении срока действия сертификата, эта рекомендация должна сопровождаться объясняющей документацией.

Сертификационный орган должен информировать обладателя сертификата о том, что сам должен следить за сроком действия своего сертификата и инициировать процесс ре-

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	48	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

сертификации. Сертификационный орган может предложить обладателям сертификата услугу по приглашению их на ре-сертификацию.

### Последовательность оценки в рамках ре-сертификации

Заявитель на ре-сертификацию для всех уровней проходит процесс ре-сертификации в СОВНЕТ – СЕРТ в соответствии со схемой ре-сертификации, представленной ниже, без дополнений, в том числе для сертификатов, которые были выпущены другим сертификационным органом.

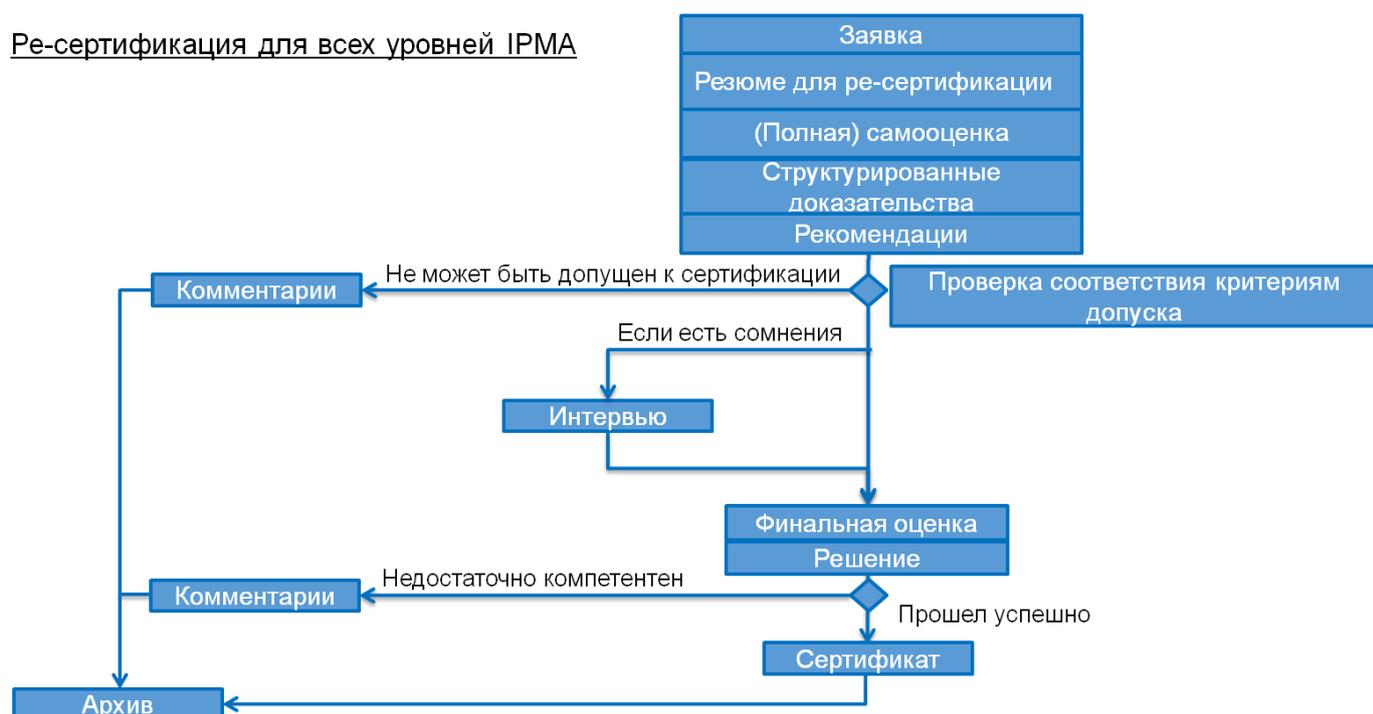


Рисунок 8. Варианты последовательности оценки в рамках ре-сертификации для всех уровней IPMA

### Ре-сертификация

В этом разделе представлены правила выполнения двух шагов ре-сертификации - «Структурированные доказательства» (не используется в процессе первоначальной сертификации) и «Интервью» (отличается от используемого в процессе первоначальной сертификации).

Заявитель должен оцениваться одним ассессором. Если есть сомнения относительно результата, ассессор должен через сертификационный орган СОВНЕТ - СЕРТ предложить провести интервью с кандидатом. Интервью должны проводить два ассессора. Ассессоры могут связаться с рекомендателями для получения дополнительной информации.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	49	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

Таблица 11. Последовательность оценки в рамках ре-сертификации для уровней А, В, С и D

Шаг	Шаг	Все уровни
1	Заявка	R
	Резюме для ре-сертификации	R
	(Полная) самооценка	R
	Структурированные доказательства	R
	Рекомендации	R
2	Интервью	O
3	Финальная оценка	R
	Решение	R
	Комментарии	R
	Сертификат	R
	Архив	R
	Условные обозначения: R = обязательно O = возможно, если есть сомнения	

### Структурированные доказательства (ре-сертификация)

Кроме резюме, обладатель сертификата должен представить достаточные доказательства того, что с момента последней (ре-)сертификации он минимум 35 часов в год посвящал профессиональному развитию.

Заявитель должен предоставить контактные данные рекомендателей, с которыми можно связаться для подтверждения его опыта в управлении проектами.

Заявитель должен подписать документ, содержащий сведения о профессиональном развитии:

- название активности;
- описание активности;
- дата выполнения активности и ее длительность в часах;
- элемент компетентности, на развитие которого была направлена активность;

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	50	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

- описание того, какие знания и навыки заявитель получил в процессе выполнения активностей по профессиональному развитию за весь период.

### **Интервью (ре-сертификация)**

Если сертификационный орган СОВНЕТ – СЕРТ получит письменную жалобу от третьих лиц на заявителя / кандидата относительно его компетентности в управлении проектами в процессе его сертификации, он должен передать эту жалобу ассессору.

Если ассессор, оценив все документы заявителя, посчитает необходимым рекомендовать интервью для подтверждения его компетентности, он должен дать рекомендацию сертификационному органу СОВНЕТ – СЕРТ с описанием того, какие дополнительные доказательства необходимы. Сертификационный орган должен принять решение о проведении интервью, основываясь на рекомендации ассессора и необходимости получения доказательств.

СОВНЕТ – СЕРТ попросит заявителя представить искомые дополнительные доказательства на интервью. Чтобы показать свою компетентность, профессиональное развитие, профессиональность поведения и доказать свое соответствие требованиям, заявитель должен дать 10-минутную (максимум) презентацию в начале интервью. Интервью не должно длиться более одного часа.

## **6. АПЕЛЛЯЦИИ И ЖАЛОБЫ**

Претендент или кандидат, который не был допущен к участию в сертификационном процессе или к его очередному этапу может подать апелляцию в течение 30 дней с момента принятия решения относительно сертификации для повторного рассмотрения решения. Апелляция или жалоба подается в СОВНЕТ - СЕРТ в письменном виде в соответствии с процессом для апелляций и жалоб, установленным СОВНЕТ – СЕРТ. Апелляция или жалоба должна быть оформлена в соответствии с требованиями СОВНЕТ – СЕРТ (см. Совет-Серт-Рук-Форма для подачи апелляции-v.1.0 и Совет-Серт-Рук-Форма для подачи жалобы-v.1.0) и содержать причины обращения.

Срок рассмотрения всех жалоб и апелляций - в течение 3 месяцев с момента получения жалобы/апелляции в письменном виде.

Апелляции принимаются только от заявителей и кандидатов (апеллянтов). Жалобы принимаются от любого лица (предъявителя жалобы).

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	51	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

## 6. ПОСЛЕСЕРТИФИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

### 6.1. Ведение единого российского и международных 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](http://www.sovnet.ru). В последующем (не реже одного раза в квартал) СОВНЕТ-СЕРТ предоставляет все сведения на английском языке в IPMA для занесения в реестр на web-сайте IPMA.

### 6.2. 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 №.....,

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	52	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

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.

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	53	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1.

Заявка на сертификацию (включая ре-сертификацию)

**ВНИМАНИЕ: Все формы заполняются в электронном виде и присылаются отдельными файлами в СОВНЕТ – СЕРТ**



## Форма Заявки на Сертификацию и Ре-сертификацию



*Пожалуйста, подумайте о сохранении окружающей среды перед тем, как печатать этот документ и не распечатывайте его, если в этом нет необходимости*

ФИО Заявителя: \_\_\_\_\_

Фамилия и имя на англ. яз. (как в заграничном паспорте): \_\_\_\_\_

Первичная сертификация ИЛИ ре-сертификация (поставьте "X" в соответствующей ячейке)

Первичная сертификация или ре-сертификация			
Первичная сертификация	<input type="checkbox"/>	Ре-сертификация	<input type="checkbox"/>

Уровень и область (проект, программа или портфель), на который Вы претендуете (поставьте "X" в соответствующей ячейке)

Уровень А IPMA®		Уровень В IPMA®	
Сертифицированный директор проектов	<input type="checkbox"/>	Сертифицированный управляющий проектами	<input type="checkbox"/>
Сертифицированный директор программ	<input type="checkbox"/>	Сертифицированный управляющий программами	<input type="checkbox"/>
Сертифицированный директор портфелей	<input type="checkbox"/>	Сертифицированный управляющий портфелями	<input type="checkbox"/>
Уровень С IPMA®		Уровень D IPMA®	
Сертифицированный профессионал по управлению проектами	<input type="checkbox"/>	Сертифицированный специалист по управлению проектами	<input type="checkbox"/>

Сведения о предыдущих сертификациях (в случае ре-сертификации)

Номер сертификата	Срок действия
Выдан (1)	

(1) Имя и страна сертификационного органа

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	54	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

## Заявка рассмотрена:

Имя	
Дата	
Подпись	

## Сведения о заявителе

Все поля обязательны для заполнения. Даты должны быть введены в формате ДД-ММ-ГГГГ.

Дата рождения \_\_\_\_\_

Место рождения \_\_\_\_\_

Гражданство \_\_\_\_\_

ИНН \_\_\_\_\_ Член Ассоциации  
СОВНЕТ  Рег. номер: \_\_\_\_\_

**Почтовый адрес** \_\_\_\_\_  
Информация по почте будет отправлена на указанный Вами адрес

Улица \_\_\_\_\_

Номер \_\_\_\_\_ Этаж \_\_\_\_\_

Почтовый индекс \_\_\_\_\_ Город \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_ Моб. телефон \_\_\_\_\_

Эл. адрес \_\_\_\_\_

**Рабочий адрес** \_\_\_\_\_  
Если вы предпочитаете, чтобы информация по почте было отправлена на адрес Вашей работы, укажите свои предпочтения здесь:

Название организации \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

Улица \_\_\_\_\_

Номер \_\_\_\_\_ Этаж \_\_\_\_\_

Почтовый индекс \_\_\_\_\_ Город \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_ Добавочный номер \_\_\_\_\_

Эл. адрес \_\_\_\_\_

**Счет отправить на адрес** \_\_\_\_\_  
Почтовый адрес  или Адрес Вашей организации

**Род деятельности** \_\_\_\_\_

Член Профессиональной Организации / Ассоциации:

Членский номер

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	55	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

## Ученая степень

В случае если вы обладаете более чем одной квалификацией в одной и той же степени, укажите только подходящие для управления проектами.

Уровень образования	Предмет	Дата окончания (ГГГГ-ММ)	Учебное заведение

## Профессиональная деятельность

### Список проектов, программ и портфелей

Данный список является обязательным как для прохождения сертификации уровней А, В и С IPMA, так и для ре-сертификации.

Вам необходимо детально описать свое участие в проектах, программах или портфелях, в хронологическом порядке по убыванию дат завершения.

Данный список является ключевым в решении принятия Вашей заявки на рассмотрение, и даже если Вы укажете список проектов, программ и портфелей в Кратком резюме отчета, Вам также необходимо это сделать в данном списке для оценки критериев допуска к сертификации (ICR4 8.3.3).

Для ре-сертификации Вам необходимо указать все соответствующие материалы со времени последней сертификации.

Важно: Заявители должны проверить, соответствуют ли они минимальным требованиям для уровня, на который они подают согласно Руководству для кандидатов COBNET - СЕРТ.

Для каждого проекта, программы или портфеля Вам необходимо дублировать соответствующую таблицу описания и заполнять таблицы согласно инструкциям на следующей странице.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	56	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

Вводные инструкции		
Поле	Обязательность заполнения	Детали
ППП	Да	Проект, программа или портфель
Заказчик	Да	Имя заказчика. Эта информация необходима для возможного контакта с рекомендателями и будет использована только в целях сертификации.
Вид	Да	Укажите: П – Проект; Пг – Программа; Пф – Портфель
Объем работы (Длительность в % соотношении)	Да	Укажите общее количество дней вашей работы в процентном соотношении, которое относится к продолжительности проекта. Используйте соответствующие поля: ПФ - Директор / Менеджер Портфеля; ПГ - Директор / Менеджер Программы ПМ - Директор Проекта / Менеджер РГ - Руководитель Группы Другое - опишите в поле для комментариев
Дата окончания	Да	Укажите дату окончания вашей зоны ответственности (Формат ГГГГ-ММ)
Длительность (в месяцах)	Да	Длительность Проекта или Программы (ММ) или длительность вашей работы в роли Директора / Менеджера Портфеля (ММ)
Работа в команде (в днях)	Да	Укажите общее количество рабочих дней в команде (FTE – Full Time Equivalent, % процент загрузки на проекте, программе или портфеле), учитывая контрактные ресурсы, выделенные для деятельности проекта, программы или портфеля
Бюджет	Нет	Укажите бюджет проекта или программы в тысячах рублей. Для портфелей необходимо указать общую стоимость портфеля. Это поле является необязательным, но заполнение рекомендуется для оценки сложности.
Рекомендатели	Нет	Заполнение является обязательным, если в Отчете используется проект, программа или портфель.
Описание	Да	Краткая информация для понимания цели проекта, программы или портфеля (максимум 5 строк) Пожалуйста, укажите если проект, программа или портфель является частью вашего Краткого резюме отчета, во избежание повторения информации.
Комментарии	Нет	Используйте данное поле, чтобы добавить информацию, которую Вы считаете подходящей для прояснения своих способностей и/или опыта в управлении проектами / программами / портфелями.

Проект, Программа или Портфель		Вид	Объем работы (Длительность в % соотношении)				
			ПФ	ПГ	ПМ	РГ	другое
Название							
Заказчик							
<b>Дата завершения Проекта или Программы или срок работы в рамках Портфеля (ГГГГ-ММ)</b>							
<b>Длительность Проекта или Программы или длительность работы в рамках Портфеля (ММ)</b>							
<b>Общая длительность работы в команде, учитывая контрактные ресурсы (FTE - % загрузки)</b>							
<b>Бюджет в тысячах рублей</b>							
<b>Рекомендатели для Проекта, Программы или Портфеля</b>							
Имя:							
Должность:							
Эл. адрес:							
Телефон / мобильный:							
<b>Краткое описание (макс. 5 строк)</b>					<b>Описано в Кратком резюме Проекта, Программы или Портфеля</b>		<input type="checkbox"/>
<b>Комментарии</b>							

## Другая профессиональная деятельность

(Связанная с проектами / программами / портфелями)

### Консалтинг под руководством Заявителя

Заказчик / Компания	Консультационные услуги	Начало	Окончание	Кол-во членов команды	Кол-во часов Заявителя

### Тренинги, проводимые Заявителем

Заказчик / Компания	Название курса	Начало	Окончание	Кол-во членов команды	Кол-во часов Заявителя

### Образовательные курсы, преподаваемые Заявителем

Университет / Колледж / Другое образовательное учреждение	Название курса (лекции, семинары)	Начало проведения лекции /семинара (ГГ - ММ)	Окончание проведения лекции /семинара (ГГ - ММ)	Кол-во Часов / Курсов	Степень образования (*)	Автор книг, учебных пособий (Да / Нет )

(\*) Б – Бакалавр; М – Магистр; КН – Кандидат наук; ДН – Доктор наук

### Другая деятельность, связанная с проектом, программой или портфелем, выполненная Заявителем

Работодатель	Деятельность	Дата начала (ГГ - ММ)	Дата окончания (ГГ- ММ)

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	59	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------


**Другие рекомедатели (в дополнение к указанным в списке проектов, программ и портфелей)**

<b>Рекомендация для:</b>	
<b>Имя:</b>	
<b>Должность:</b>	
<b>Эл. адрес:</b>	
<b>Телефон / мобильный:</b>	
<b>Рекомендация для:</b>	
<b>Имя:</b>	
<b>Должность:</b>	
<b>Эл. адрес:</b>	
<b>Телефон / мобильный:</b>	

## Непрерывное повышение квалификации (НПК)

### Тренинги, семинары, курсы

Укажите только обучение, связанное с развитием знаний, навыков и умений по управлению проектами, программами или портфелями

Учебная организация	Название курса	Дата окончания	Кол-во часов	Теория	Теория/Практика	Практика
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Профессиональная сертификация

Укажите только профессиональные сертификаты, которые, по Вашему мнению, относятся к управлению проектами.

Сертификационный орган	Название сертификата	Кол-во часов (а)	Номер сертификата	Срок действия	Элементы компетентности

### Другая деятельность, связанная с НПК

№	Деятельность	Кол-во часов (а)	Номер Сертификата и/или Дата	Элементы компетенций

(а) Количество часов, необходимых для подготовки к сертификации

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	61	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

## Резюме заявления по НПК

Предоставьте краткое резюме, отражающее, какую пользу Вы получили от НПК.

## Дополнительная информация

Укажите иную дополнительную информацию, которую Вы считаете важной при рассмотрении Вашей заявки.

## Ваша мотивация прохождения сертификации или ре-сертификации: (кратко)

Почему Вы хотите пройти сертификацию / ре-сертификацию для указанного уровня?

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	62	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

## Декларация заявителя

Я согласен и буду соблюдать условия и обязательства системы четырехуровневой сертификации Совнет - Серт, включая:

- владение и использование сертификата;
- процедуры сертификации;
- финансовые условия;
- Кодекс этики Совнет - Серт;
- процесс для жалоб и апелляций.

Я даю согласие на хранение и использование моего имени и сведений о сертификате в базе данных сертификационного органа и Совнет - Серт:

Да  Нет  (поставьте "X" в соответствующей ячейке)

Я даю согласие:

- сделать информацию, относящуюся к моему процессу сертификации, доступной для проверки / аудита Совнет - Серт;
- проверить достоверность моей информации через рекомендателей, указанных в данном заявлении

Дата заявки (ДД-ММ-ГГГГ): \_\_\_\_\_

Подпись заявителя: \_\_\_\_\_

Я согласен, что моя информация (необходимая для последующей ре-сертификации) хранится в базе данных, защищенной Совнет – Серт.

Я хочу получать электронные письма от Совнет-Серт: Да  Нет

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	63	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

## Приложение 2.

## Краткое резюме отчета на уровни А и В, домен «Управление проектами»



Краткое резюме отчета  
**ДЛЯ КАНДИДАТОВ НА УРОВНИ  
 IPMA А, В, УПРАВЛЕНИЕ  
 ПРОЕКТОМ**



*Пожалуйста, подумайте о сохранении окружающей среды перед тем, как печатать этот документ и не распечатывайте его, если в этом нет необходимости*

### Цель и назначение документа

Цель и назначение данного документа – дать кандидатам пояснения, как готовить краткое резюме отчета на уровни А или В в управлении проектом.

ФИО кандидата				Вставьте ссылку на Ваше резюме CV
Уровень, на который Вы подаете заявку (отметьте один)	<input type="checkbox"/> IPMA Уровень А	<input type="checkbox"/> IPMA Уровень В		
<b>Описание организации, где Вы работали</b>				
Название организации (или организации - Заказчика):				
Численность персонала	<input type="checkbox"/> < 250	<input type="checkbox"/> 250 – 5000	<input type="checkbox"/> > 5000	
Основной бизнес – отрасль организации	Например, банки и финансы или ИТ			
Основной бизнес – отрасль вашей программы				
<b>Роль и/или должность заявителя в организации</b>				
Организационная структура прилагается с указанием места работы заявителя				
Область компетенции, ответственность и основные обязанности				
Описание процессов и				

процедур управления проектами, которые заявитель применял в работе	
--	--

Перечень всех проектов				
Название проекта	Дата начала проекта	Дата завершения проекта	Продолжительность, месяцев	Оценка сложности в баллах
Проект №1				
Проект №2				
Проект №3				

Добавьте строки, если их недостаточно

Описание проекта №1	
Цели и основные результаты проекта	
Время: расписание и фазы проекта	Даты начала и завершения проекта: xx.xx.xxxx - xx.xx.xxxx Перечень фаз проекта:
Трудозатраты на управление проектом	Общее количество человеко-месяцев на управление проектом / общее количество человеко-месяцев на выполнение проекта
Бюджет проекта, руб.	
Доступные ресурсы	Персонал: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Численность персонала всего (в период пиковой загрузки) в проекте</li> <li>• Численность персонала, находившегося непосредственно в Вашем подчинении</li> </ul>
Подрядчики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество подрядчиков</li> <li>• Количество субподрядчиков</li> </ul>
Заинтересованные стороны	Взаимоотношения с внутренними и внешними заинтересованными сторонами
Методы и инструменты управления проектом и документы, применяемые в проекте (отметьте в списке)	<input type="checkbox"/> Назначение на проект <input type="checkbox"/> Структурная Декомпозиция Работ <input type="checkbox"/> План по вехам (контрольным событиям) <input type="checkbox"/> Управление заинтересованными сторонами <input type="checkbox"/> Управление рисками и возможностями <input type="checkbox"/> План по ресурсам <input type="checkbox"/> План по стоимости и финансированию <input type="checkbox"/> Метод освоенного объема <input type="checkbox"/> Отчет о текущем статусе проекта <input type="checkbox"/> Другое (списком)
Описание вызовов и сложностей в проекте	Опишите, как Вы справлялись с вызовами и сложностями, какими критериями сложности Вы управляли. Вы можете использовать STAR - методику (Situation - Ситуация, Task - Задача, Action - Действия, Result - Ре-

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	65	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

	<p>зультат) для того, чтобы лучше структурировать содержание Вашего отчета.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ситуация/вызов</li> <li>• Усилия, затраченные на управление ситуацией/вызовом</li> <li>• Выход/результат</li> <li>• Соотнесение с Элементами Компетенций (ЭК)</li> <li>• Вы можете также включить информацию о критериях сложности</li> </ul>
--	--

Пожалуйста, скопируйте данную таблицу и заполните ее также для всех других проектов, указанных в Вашем списке для того, чтобы продемонстрировать Ваш опыт.

## Приложение 3.

## Краткое резюме отчета на уровни А и В, домен «Управление программами»



Краткое резюме отчета  
**ДЛЯ КАНДИДАТОВ НА УРОВНИ  
 IPMA А ИЛИ В, УПРАВЛЕНИЕ  
 ПРОГРАММОЙ**



*Пожалуйста, подумайте о сохранении окружающей среды перед тем, как печатать этот документ и не распечатывайте его, если в этом нет необходимости*

### Цель и назначение документа

Цель и назначение данного документа – дать кандидатам пояснения, как готовить краткое резюме отчета на уровни А или В в управлении программой.

<b>ФИО кандидата</b>		<b>Вставьте ссылку на Ваше резюме CV</b>	
<b>Уровень, на который Вы подаете заявку (отметьте один)</b>	<input type="checkbox"/> IPMA Уровень А	<input type="checkbox"/> IPMA Уровень В	
<b>Описание организации, где Вы работали</b>			
Название организации (или организации - Заказчика):			
Численность персонала	<input type="checkbox"/> < 250	<input type="checkbox"/> 250 – 5000	<input type="checkbox"/> > 5000
Основной бизнес – отрасль организации	Например, банки и финансы или ИТ		
Основной бизнес – отрасль вашей программы			
<b>Роль и/или должность заявителя в организации</b>			
Организационная структура прилагается с указанием места работы заявителя			
Область компетенции, ответственность и основные обязанности			
Описание процессов и процедур управления программой, которые заявитель применял в			

работе	
--------	--

Перечень всех программ				
Название программы	Дата начала, когда Вы начали работу в данной программе	Дата завершения, когда Вы закончили работу в данной программе	Продолжительность, месяцев	Оценка сложности в баллах
Программа №1				
Программа №2				
Программа №3				

Добавьте строки, если их недостаточно

Описание программы №1	
Стратегические выгоды программы для организации	Опишите основные выгоды и результаты программы
Время реализации программы и проектов, в нее входящих	Время реализации программы: xx.xx.xxxx - xx.xx.xxxx Проект 1 xx.xx.xxxx - xx.xx.xxxx Проект 2 xx.xx.xxxx - xx.xx.xxxx Проект 3 xx.xx.xxxx - xx.xx.xxxx Проект 4 xx.xx.xxxx - xx.xx.xxxx Проект xx.xx.xxxx - xx.xx.xxxx
Трудозатраты на управления программой	Общее количество человеко-месяцев на управление программой / общее количество человеко-месяцев на выполнение программы
Бюджет программы, руб.	
Доступные ресурсы	Персонал: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Численность персонала, вовлеченного в управление программой</li> <li>• Численность персонала всего (в период пиковой загрузки) в проектах</li> <li>• Численность персонала, находившегося непосредственно в Вашем подчинении</li> </ul>
Подрядчики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество подрядчиков</li> <li>• Количество субподрядчиков</li> </ul>
Заинтересованные стороны	Взаимоотношения с внутренними и внешними заинтересованными сторонами
Описание управления программой	Опишите организацию программы и ее компоненты – проекты Опишите методы, инструменты, техники и документы, которые Вы использовали при управлении программой
Описание вызовов и сложностей в про-	Опишите, как Вы справлялись с вызовами и сложностями, какими критериями сложности Вы управляли. Вы можете использовать STAR - методику

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	68	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

грамме	<p>(Situation - Ситуация, Task - Задача, Action - Действия, Result - Результат) для того, чтобы лучше структурировать содержание Вашего отчета.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ситуация/вызов</li> <li>• Усилия, затраченные на управление ситуацией/вызовом</li> <li>• Выход/результат</li> <li>• Соотнесение с Элементами Компетенций (ЭК)</li> <li>• Вы можете также включить информацию о критериях сложности</li> </ul>
--------	--

Пожалуйста, скопируйте данную таблицу и заполните ее также для всех других программ, указанных в Вашем списке для того, чтобы продемонстрировать Ваш опыт.

## Приложение 4.

## Краткое резюме отчета на уровни А и В, домен «Управление портфелями»



**Краткое резюме отчета  
ДЛЯ КАНДИДАТОВ НА УРОВНИ  
IPMA А ИЛИ В, УПРАВЛЕНИЕ  
ПОРТФЕЛЕМ**



*Пожалуйста, подумайте о сохранении окружающей среды перед тем, как печатать этот документ и не распечатывайте его, если в этом нет необходимости*

### Цель и назначение документа

Цель и назначение данного документа – дать кандидатам пояснения, как готовить краткое резюме отчета на уровни А или В в управлении портфелем.

<b>ФИО кандидата</b>		<b>Вставьте ссылку на Ваше резюме CV</b>	
<b>Уровень, на который Вы подаете заявку (отметьте один)</b>	<input type="checkbox"/> IPMA Уровень А	<input type="checkbox"/> IPMA Уровень В	
<b>Описание организации, где Вы работали</b>			
Название организации (или организации - Заказчика):			
Численность персонала	<input type="checkbox"/> < 250	<input type="checkbox"/> 250 – 5000	<input type="checkbox"/> > 5000
Основной бизнес – отрасль организации	Например, банки и финансы или ИТ		
Основной бизнес – отрасль вашего портфеля			
<b>Роль и/или должность заявителя в организации</b>			
Организационная структура прилагается с указанием места работы заявителя			
Область компетенции, ответственность и основные обязанности			
Описание процессов и процедур управления портфелем, которые заявитель применял в			

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	70	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

работе	
--------	--

Перечень всех портфелей				
Название портфеля	Дата начала, когда Вы начали работу в данном портфеле	Дата завершения, когда Вы закончили работу в данном портфеле	Продолжительность, месяцев	Оценка сложности в баллах
Портфель №1				
Портфель №2				
Портфель №3				

Добавьте строки, если их недостаточно

Описание портфеля № 1 (максимум 1 страница)	
Связь портфеля со стратегией	Опишите, каким образом портфель связан с миссией, видением, стратегией организации, какие цели и планируемые выгоды были сформированы
Ваша загрузка (% занятости)	
Бюджет портфеля всего, руб.	
Доступные ресурсы	Опишите доступные ресурсы (Люди, Оборудование, Материалы, Инфраструктура, Инструменты и другие ресурсы и активы)
Заинтересованные стороны	Взаимоотношения с внутренними и внешними заинтересованными сторонами
Описание управления портфелем	Опишите сформированный портфель и его компоненты – проекты и /или программы Опишите методы, инструменты, техники и документы, которые Вы использовали при управлении портфелем
Описания основных вызовов и сложностей в управлении портфелем	Опишите, как Вы справлялись с вызовами и сложностями, какими критериями сложности Вы управляли. Вы можете использовать STAR - методику (Situation - Ситуация, Task - Задача, Action - Действия, Result - Результат) для того, чтобы лучше структурировать содержание Вашего отчета. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ситуация/вызов</li> <li>• Усилия, затраченные на управление ситуацией/вызовом</li> <li>• Выход/результат</li> <li>• Соотнесение с Элементами Компетенций (ЭК)</li> <li>• Вы можете также включить информацию о критериях сложности</li> </ul>

Пожалуйста, скопируйте данную таблицу и заполните ее также для всех других портфелей, указанных в Вашем списке для того, чтобы продемонстрировать Ваш опыт.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	71	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

**Приложение 5.**

**Отчет на уровни А и В по проекту, программе или портфелю**



**Отчет кандидата  
на уровень А или В**



*Пожалуйста, подумайте о сохранении окружающей среды перед тем, как печатать этот документ и не распечатывайте его, если в этом нет необходимости*

### Контроль версий

Утвержденная версия	Дата	Срок действия
Версия 1.0	__.__.2019	Настоящее время

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	72	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

## Отчет кандидата на уровень А или В



ФИО кандидата				Вставьте ссылку на Ваше резюме CV
Уровень (отметьте один)	<input type="checkbox"/> IPMA Уровень А			<input type="checkbox"/> IPMA Уровень В
Домен (отметьте один)	<input type="checkbox"/> Проект	<input type="checkbox"/> Программа	<input type="checkbox"/> Портфель	
Название Проекта/Программы/ Портфеля				

### Общая информация

Ваш отчет должен составлять не более 25 страниц текста со шрифтом Arial 11. Вы можете дополнительно включить 15 страниц приложений к отчету. Материалы в приложениях к отчету должны соответствовать порядку упоминания их в тексте отчета.

### Описание опыта: основные задачи, с которыми Вы столкнулись в управлении проектом /программой /портфелем

Опишите детально Ваш опыт (максимально на 3 страницах, включая рисунки):

- Ваша роль;
- Основные заинтересованные стороны;
- Предметная область;
- Основные цели и задачи;
- Организацию проекта/программы/портфеля и
- Ресурсы, за которые Вы отвечали.

Опишите задачи, с которыми Вы столкнулись при управлении проектом/программой/портфелем. В вашем отчете должен быть представлен следующий опыт:

- Задачи, относящиеся к управлению и лидерству;
- Как Вы с ними справлялись и каких результатов достигли;
- Ваша оценка достигнутых результатов.

Вы можете использовать STAR - методику (Situation - Ситуация, Task - Задача, Action - Действия, Result - Результат) для того, чтобы лучше структурировать каждый Элемент Компетентности (ЭК) в содержании Вашего отчета. Общее количество ЭК, представленных в Вашем отчете, должно быть не менее 80% от количества в ISB4.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	73	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

## Отчет

Элементы компетентности «Контекст»
1. Стратегия
2. Руководство, структуры и процессы
3. Соответствие требованиям, стандарты и правила
4. Власть и интересы
5. Культура и ценности

Элементы компетентности «Люди»
1. Самоосознанность и самоорганизация
2. Личностная целостность и надежность
3. Межличностные коммуникации
4. Отношения и вовлечение
5. Лидерство
6. Организация командной работы
7. Конфликты и кризисы
8. Творческий подход
9. Переговоры
10. Ориентированность на результаты
Элементы компетентности «Практика»
1. Концепция реализации проекта/программы/портфеля

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	74	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

2. Требования и цели (для домена «управление проектом») Выгоды и цели (для домена «управление программой») Выгоды (для домена «управление портфелем»)
3. Содержание
4. Сроки
5. Организация и информация
6. Качество
7. Финансы
8. Ресурсы
9. Поставки и закупки (только для доменов «управление проектом» и «управление портфелем») Поставки, закупки и партнерство (для домена «управление программой»)
10. Планирование и контроль
11. Риски и возможности
12. Заинтересованные стороны
13. Изменения и преобразования
14. Отбор и балансировка (только для доменов «управление программой» и «управление портфелем»)

## Описание полученных результатов и извлеченных уроков

Опишите основные результаты, полученные в ходе реализации проекта/программы/портфеля и извлеченные уроки для применения в будущем.

Какова Ваша оценка достигнутых результатов;

Какие извлеченные уроки Вы для себя определили для применения в будущем.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	75	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

Приложение 6.

Самооценка

Самооценка

**Все уровни, Все домены (области)**

*Пожалуйста, подумайте о сохранении окружающей среды перед тем, как печатать этот документ и не распечатывайте его, если в этом нет необходимости*

ФИО кандидата:

Уровень:

Домен (область):

Я могу предоставить четкие и убедительные доказательства своих знаний по данной компетенции

1 = Незначительно; 2 = Частично; 3 = Да, в полной мере

Элементы компетентности	Знания (Все уровни)	Навыки и умения (А, В, С)	Заметки, комментарии и доказательства компетентности (опционально, не обязательно для заполнения)
<b>Сфера компетентности Контекст</b>			
5.3.1 Стратегия			
5.3.2 Руководство, структуры и процессы			
5.3.3 Соответствие требованиям, стандарты и правила			
5.3.4 Власть и интересы			
5.3.5 Культура и ценности			
<b>Сфера компетентности Люди</b>			
5.4.1 Самоосознанность и самоорганизация			
5.4.2 Личностная целостность и надежность			
5.4.3 Межличностные коммуникации			
5.4.4 Отношения и вовлечение			
5.4.5 Лидерство			
5.4.6 Организация командной работы			
5.4.7 Конфликты и кризисы			
5.4.8 Творческий подход			
5.4.9 Переговоры			
5.4.10 Ориентированность на результаты			
<b>Сфера компетентности Практика</b>			
5.5.1 Концепция реализации проекта			
5.5.2 Требования и цели			
5.5.3 Содержание			
5.5.4 Сроки			
5.5.5 Организация и информация			
5.5.6 Качество			
5.5.7 Финансы			
5.5.8 Ресурсы			
5.5.9 Поставки			
5.5.10 Планирование и контроль			
5.5.11 Риски и возможности			
5.5.12 Заинтересованные стороны			
5.5.13 Изменения и преобразования			
5.5.14 Отбор и балансирование			

Приложение 7.

Оценка сложности

Матрица Оценки Сложности

Оценка Кандидата

Все уровни, все домены

ФИО Кандидата:

Дата заполнения:

Уровень: Домен:

Очень низкий = 1; Низкий = 2; Высокий = 3; Очень высокий = 4

#	Показатели сложности	Проект, Программа или Портфель ID (из заявки)											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Цели, задачи и оценка результатов (сложность, относящаяся к результатам "на выходе"): этот показатель отражает сложность, относящуюся к неопределенным, различным и взаимно конфликтующим целям и задачам, требованиям и ожиданиям.												
2	Процессы, методы, инструменты и техники (сложность, относящаяся к процессам): этот показатель отражает сложность, относящуюся к количеству задач, предположений и ограничений и их взаимозависимости; процессам и требованиям к качеству процессов; команде и структуре коммуникации; доступности поддерживающих методов, инструментов и техник.												
3	Ресурсы, включая финансовые (сложность, относящаяся к началу "на входе"): этот показатель отражает сложность, относящуюся к поиску и привлечению финансирования, обеспечению необходимых бюджетов (возможно, из разных источников); разнообразию или недостатку в доступности ресурсов (как человеческих, так и других); процессам и действиям, необходимым для управления всеми												
4	Риски и возможности (сложность, относящаяся к рискам): этот показатель отражает сложность, относящуюся к рискам и уровню неопределенности в проектах, программах и портфелях, а также в заинтересованных сторонах и интеграция (сложность, относящаяся к стратегии): этот показатель отражает сложность, относящуюся к влиянию формальной стратегии организации (й), к влиянию стандартов, правил, неформальных стратегий и политик, которые могут повлиять на проект, программу или портфель. Другие факторы могут включать важность результатов для организации; степень согласованности между заинтересованными сторонами;												
5	Отношения с постоянной организацией (сложность, относящаяся к организации): этот показатель отражает сложность, относящуюся к количеству и взаимозависимости интерфейсов проекта, программы или портфеля с системами, структурами, отчетностью и процессов принятия решения в организации.												
6	Социо - культурный контекст (социо- культурная сложность): этот показатель отражается сложность, относящуюся к социо - культурной динамике. Это может включать в себя интерфейсы с участниками, заинтересованными сторонами или организациями с разным социо - культурным опытом или с распределенными командами.												
7	Лидерство, командная работа и решения (сложность, относящаяся к работе команды): этот показатель отражает сложность, относящуюся к требованиям по руководству/лидерству, необходимым для проекта, программы или портфеля. Этот показатель сфокусирован на сложности, происходящей от взаимоотношений в команде(ах) и их зрелости, а отсюда и влияние руководства на направление команд.												
8	Степень инновационности и общие условия (сложность, относящаяся к инновационности): этот показатель отражает сложность, происходящую от технической инновационности проекта, программы или портфеля. Этот показатель фокусируется на обучении и связанном с этим творческом подходе, необходимом для инноваций (или работы с незнакомыми результатами (выходами), подходами												
9	Требования для координирования (сложность, связанная с властью и полномочиями): этот показатель отражает степень власти и полномочий, а также ответственности, необходимый руководителю проекта / программы / портфеля. Этот показатель сфокусирован на координировании, коммуникациях, продвижении и защите проекта, программы или портфеля и их интересов.												
10													

Итого среднее

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	77	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

## Приложение 8.

## Инструкция для кандидата перед сдачей экзамена



СОВНЕТ - СЕРТ

**Инструкция для кандидатов для озна-  
комления перед сдачей экзамена**


*Пожалуйста, подумайте о сохранении окружающей среды перед тем, как печатать этот документ и не распечатывайте его, если в этом нет необходимости*

### Контроль версий

Утвержденная версия	Дата	Срок действия
Версия 1.0	___.__.2019	Настоящее время

### Цель

Цель данного документа - ознакомить кандидатов с тем, что от них ожидается до, во время и после экзамена. Дополнительные инструкции по экзамену будут даны экзаменатором непосредственно при проведении сертификационных испытаний.

### До экзамена

*Пожалуйста, проверьте:*

1. Наличие у Вас подтверждающего письма от СОВНЕТ – СЕРТ о дате, времени, месте и способе проведения экзамена.
2. Наличие у Вас удостоверения личности с фотографией.
3. Наличие у Вас 1 или 2 шариковых ручек, синего или черного цвета.
4. Комфортно ли Вам в помещении, где проводится экзамен.
5. Выключен ли у Вас мобильный телефон и оставлен ли он в надлежащем месте.
6. Наличие у Вас запрещенных предметов в помещении (таких как, книги, ноутбук, учебные материалы, записи курсов и семинаров, мобильный телефон и т.д.).
7. Понятны ли Вам все правила и требования согласно инструкции.

### Во время экзамена

*Пожалуйста, помните:*

8. Вы должны расписаться в листе присутствия экзамена дважды - до начала и после его окончания.
9. Вы должны указать время при подписании в листе присутствия.
10. Вам будет предоставлен калькулятор и листы для черновика.
11. Вам разрешено принести бутылку безалкогольного напитка для вашего личного использования. Вы не можете делиться своим напитком с другими кандидатами.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	78	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

12. Вам не разрешено разговаривать с другими кандидатами во время экзамена.
13. Вам не разрешено использовать книги, личные записи, ноутбук, мобильные телефоны, интернет или другие внешние ресурсы.
14. Вы можете задавать вопросы экзаменаторам, связанные с ошибками в экзаменационных вопросах, нечитаемыми страницами или любыми другими техническими опечатками.
15. Вы можете закончить экзамен раньше запланированного времени окончания.
16. После окончания экзамена все листы бумаги (включая черновики) должны быть переданы экзаменатору.
17. В случае попытки обмана / нечестного поведения / нарушения правил Вы попросят покинуть помещение, и Ваши результаты не будут засчитаны.

## После экзамена

*Результаты кандидатов не будут засчитаны, если они:*

18. Отказались возвращать экзаменационные листы.
19. Разговаривали с другими кандидатами или мешали им.
20. Пытались использовать запрещенные предметы (ПК, книги, телефон и т.д.)

Ид номер доку- мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	79	Всего страниц в доку- менте: 91
-------------------------	---	----	------------------------------------



Образец сертификата



Номер сертификата № \_\_\_\_\_

# Сертификат

Настоящим удостоверяется, что

## Фамилия Имя Отчество

соответствует требованиям к компетентности присвоения квалификации

## Сертифицированный Директор Программ

### IPMA® Level A

Органом по сертификации SOBHET-CERT, Ассоциации специалистов и организаций в области управления проектами «Ассоциация управления проектами «SOBHET».

Проведение сертификации основано на:

IPMA. Правила по международной сертификации. Версия 4.0 (IPMA ICR)

Требования IPMA к компетенциям профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями проектов. Версия 4.0 (IPMA ICB)

Сертификация проведена на русском языке.

-----  
Дата выпуска

-----  
Действителен до

-----  
Директор SOBHET-CERT

-----  
Ассессор

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	80	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

## Приложение 10.

## Порядок подачи апелляции и жалоб в СОВНЕТ – СЕРТ



## Порядок подачи апелляции и/или жалобы



*Пожалуйста, подумайте о сохранении окружающей среды перед тем, как печатать этот документ и не распечатывайте его, если в этом нет необходимости*

### Цель

Данное руководство создано, чтобы помочь СОВНЕТ - СЕРТ обозначить и установить официальный процесс рассмотрения жалоб и апелляций на справедливой, беспристрастной, конфиденциальной и конструктивной основе. Процесс должен гарантировать, что все жалобы и апелляции принимаются и обрабатываются в течение 3 месяцев с даты получения письменной жалобы или апелляции. Процесс также должен соответствовать всем положениям раздела Руководства IPMA по сертификации специалистов, пункт 9.6 IPMA ICR 4.01.

### Апелляция

**Определение:** Апелляция - это официальный запрос на пересмотр решения, принятого СОВНЕТ - СЕРТ.

#### Кто может подавать на апелляцию:

- Заявитель, чья заявка не была принята;
- Кандидат, если он или она не прошли один из этапов оценки компетентности или после прохождения всех этапов оценки компетентности, СОВНЕТ – СЕРТ принял решение не выдавать сертификат IPMA - СОВНЕТ. Никакие дальнейшие доказательства компетенций не принимаются в качестве части апелляции.

**Как подать на апелляцию:** Апелляция должна быть выслана на электронный адрес [SOVNET@sovnet.ru](mailto:SOVNET@sovnet.ru) или при помощи [<ссылка на форму для подачи апелляции>](#)

**Когда:** Апелляция должна быть подана в течение 30 календарных дней с момента вынесения решения.

**Стоимость:** СОВНЕТ - СЕРТ может запросить плату за подачу на апелляцию. В этом случае сумма сборов должна быть понятной апеллянту и апеллент должен быть о ней осведомлен. Плата будет взиматься после получения заявки на апелляцию и будет возвращена заявителю или кандидату, в случае положительного для кандидата решения по апелляции.

Этапы процесса и обязанностей СОВНЕТ - СЕРТ показаны в таблице ниже.

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	81	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

Таблица 1. Процесс СОВНЕТ - СЕРТ по рассмотрению апелляций

Ответственная сторона	Шаги	Результат
Заявитель или Кандидат	Апелляция была подана в течение 30 календарных дней с момента вынесения решения.	Апелляция получена администрацией СОВНЕТ - СЕРТ
Администрация СОВНЕТ - СЕРТ	<p>Проверка обоснованности апелляции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Апеллянт является заявителем или кандидатом;</li> <li>• Решение, указанное в апелляции, было принято в течение последних 30 календарных дней;</li> <li>• Форма для подачи апелляции была правильно заполнена</li> </ul> <p>Если что-то из вышеуказанного не соответствует данным требованиям, заявка на апелляцию не принимается.</p> <p>Администрация СОВНЕТ - СЕРТ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Регистрирует факт подачи апелляции (даже не принятой);</li> <li>• Отправляет подтверждение получения принятой заявки на апелляцию или объяснение причин отказа принятия заявки на апелляцию;</li> <li>• Отправляет принятую заявку на апелляцию Менеджеру по сертификации СОВНЕТ - СЕРТ;</li> <li>• Счет на оплату, в случае необходимости</li> </ul>	<p>Апеллянту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подтверждение получения заявки</li> </ul> <p>Или</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объяснение причин отказа принятия заявки на апелляцию</li> </ul> <p>Кому: Менеджеру по сертификации СОВНЕТ - СЕРТ, Директору СОВНЕТ - СЕРТ (в копии): &lt;форма для подачи апелляции&gt;</p>
Менеджер по сертификации СОВНЕТ - СЕРТ	<p>Менеджер по сертификации СОВНЕТ- СЕРТ сначала пытается разрешить апелляционный вопрос на своем уровне оперативного управления.</p> <p>В первом случае, кандидату предлагается рассмотреть результаты между ним - заявителем / кандидатом и ведущим ассессором его / ее процесса или этапа сертификации. Если заявитель / кандидат не согласен с обоснованиями решения, апелляция будет передана главе СОВНЕТ- СЕРТ и Комитету по жалобам и апелляциям СОВНЕТ- СЕРТ для рассмотрения и принятия решения.</p> <p>Менеджер по сертификации СОВНЕТ- СЕРТ должен подготовить пакет документов для Комитета по жалобам и апелляциям СОВНЕТ- СЕРТ. Этот пакет должен включать все доказательства, подтверждающие решение СОВНЕТ- СЕРТ, включая список ассессоров, которые оценивали результаты сертификации.</p>	<p>Пакет документов для Комитета по жалобам и апелляциям СОВНЕТ- СЕРТ</p> <p>Или</p> <p>Решение СОВНЕТ- СЕРТ администрации, принятом на уровне оперативного управления СОВНЕТ- СЕРТ.</p>
Комитет по жалобам и апелляциям СОВНЕТ- СЕРТ	Члены комитета по жалобам и апелляциям назначаются стратегическим руководством СОВНЕТ- СЕРТ и не участвуют в поданной апелляции.	<p>Апеллянту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Результат рассмотрения апелляции</li> </ul>

	<p>Комитет по жалобам и апелляциям СОВНЕТ-СЕРТ рассматривает, были ли документально соблюдены все правила и процедуры СОВНЕТ - СЕРТ, и была ли проведена оценка компетентности апеллянта на основе справедливой и беспристрастной оценки. Результаты апелляции направляются апеллянту.</p> <p>Если рассмотрение апелляции приведет к обнаружению нарушений в процессе проведения оценки компетентности, СОВНЕТ- СЕРТ информирует СОВНЕТ о любых негативных последствиях и предпримет все шаги, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявить любого другого кандидата, на которого повлияло данное нарушение;</li> <li>• исправить или, в случае невозможности исправления, смягчить, насколько это возможно, как неблагоприятные, так и другие последствия данного нарушения; а также</li> <li>• убедиться, что подобное нарушение не повторится в будущем.</li> </ul>	<p>Администрации СОВНЕТ-СЕРТ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Копию результата рассмотрения апелляции</li> <li>• Решение по возвращению средств (в случае необходимости)</li> </ul> <p>Менеджер по сертификации СОВНЕТ- СЕРТ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Любые улучшения или корректирующие действия.</li> </ul> <p>В случае необходимости, уведомите СОВНЕТ.</p>
<p>Администрация СОВНЕТ- СЕРТ</p>	<p>Все результаты апелляции зарегистрированы.</p> <p>В случае необходимости, все сборы возвращены.</p> <p>Гарантируется, что весь процесс завершен в течение 30 календарных дней.</p> <p>Если апеллянт не согласен с результатом апелляции, СОВНЕТ- СЕРТ должен предоставить контакт СОВНЕТ для дальнейшего процесса эскалации.</p>	

## Жалоба

**Определение:** Жалоба - это выражение неудовлетворенности деятельностью СОВНЕТ-СЕРТ, выраженная отдельным физическим лицом или организацией. Жалоба может быть связана с любым лицом или ситуацией, связанным с процессом сертификации.

**Кто может подать жалобу:** Нет никаких ограничений. Любой человек может подать жалобу на СОВНЕТ- СЕРТ.

**Как подать жалобу:** Жалоба должна быть направлена на электронный адрес <SOVNET@sovnet.ru> или при помощи ссылки <[ссылка на форму для подачи жалобы](#)>

**Когда:** Нет никаких ограничений по срокам.

**Стоимость:** Плата не взимается

Этапы процесса и обязанностей СОВНЕТ- СЕРТ показаны в таблице ниже.

**Таблица 2. Процесс СОВНЕТ- СЕРТ по рассмотрению жалоб**

Ответственная сторона	Шаги	Результат
Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	83
		Всего страниц в документе: 91

	Жалоба подана	Жалоба получена администрацией СОВНЕТ- СЕРТ
Администрация СОВНЕТ- СЕРТ	Администрация СОВНЕТ- СЕРТ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Регистрирует факт подачи жалобы;</li> <li>• Отправляет подтверждение получения;</li> <li>• Направляет жалобу Менеджеру по сертификации СОВНЕТ- СЕРТ</li> </ul>	Подтверждение получения отправлено. Менеджеру по сертификации СОВНЕТ- СЕРТ направлена заполненная <форма для подачи жалобы>
'Менеджер по сертификации' СОВНЕТ- СЕРТ и Глава СОВНЕТ- СЕРТ	Менеджер по сертификации СОВНЕТ- СЕРТ сначала пытается разрешить вопрос на своем уровне оперативного управления. Если это невозможно, Менеджер по сертификации СОВНЕТ- СЕРТ направляет жалобу Комитету по жалобам и апелляциям СОВНЕТ- СЕРТ.	Жалоба направлена Комитету по жалобам и апелляциям СОВНЕТ- СЕРТ Или Решение СОВНЕТ- СЕРТ администрации.
Комитет по жалобам и апелляциям СОВНЕТ- СЕРТ	Члены комитета по жалобам и апелляциям назначаются стратегическим руководством СОВНЕТ- СЕРТ и не участвуют в поданной жалобе, ни один из лиц не занимается рассмотрением жалобы, ни один ассессор не принимает участия в рассмотрении жалобы. Комитет по рассмотрению жалоб и апелляций СОВНЕТ- СЕРТ рассматривает жалобу и решает, будут ли предприняты корректирующие действия.	Заявителю жалобы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Результат рассмотрения жалобы</li> </ul> Администрации СОВНЕТ- СЕРТ: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Копия результата рассмотрения жалобы Менеджеру по сертификации СОВНЕТ- СЕРТ</li> <li>• Любые улучшения или корректирующие действия</li> </ul>
Администрация СОВНЕТ- СЕРТ	Все записи результатов рассмотрения жалобы зарегистрированы. Гарантируется, что весь процесс завершен в течение 30 календарных дней.	

## Приложение 10.1

## Форма для подачи апелляции



## СОВНЕТ - СЕРТ

## Форма для подачи апелляции



**Пожалуйста, подумайте о сохранении окружающей среды перед тем, как печатать этот документ и не распечатывайте его, если в этом нет необходимости**

<b>ФИО</b>			
<b>Уровень</b>		<b>Домен</b>	

Сертификация и/или шаги Сертификации, даты решения по данной апелляции (поставьте "X" в соответствующей ячейке при необходимости)

Сертификация	
Первичная сертификация	<input type="checkbox"/>
Ре-сертификация	<input type="checkbox"/>

Шаги Сертификации		Дата
Заявка	<input type="checkbox"/>	
Экзамен	<input type="checkbox"/>	
Отчет	<input type="checkbox"/>	
Смоделированная ситуация/ролевая игра	<input type="checkbox"/>	
Интервью	<input type="checkbox"/>	
Ре-сертификация	<input type="checkbox"/>	

Апелляция (поставьте "X" в соответствующей ячейке при необходимости)

Апелляция против	
Решений во время процесса сертификации	<input type="checkbox"/>
Окончательного решения	<input type="checkbox"/>

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	85	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

Причина и описание сути апелляции (предоставьте подробную информацию)


Имеются ли у Вас дополнительные документы Вашей апелляции (перечислите ниже)?


Дата апелляции (ДД-ММ-ГОД): \_\_\_\_\_

Подпись: \_\_\_\_\_

Только для использования сотрудников СОВНЕТ-СЕРТ:

ФИО рассмотревшего заявку на апелляцию		Дата	
Решение			

## Приложение 10.2.

## Форма для подачи жалобы



## СОВНЕТ - СЕРТ

## Форма для подачи жалобы



*Пожалуйста, подумайте о сохранении окружающей среды перед тем, как печатать этот документ и не распечатывайте его, если в этом нет необходимости*

<b>ФИО</b>	
<b>Роль / должность</b>	
<b>Контакты (тел., email)</b>	

## Описание жалобы


## Имеются ли у Вас дополнительные документы (перечислите ниже)?


Дата жалобы (ДД-ММ-ГОД): \_\_\_\_\_

Подпись: \_\_\_\_\_

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	87	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

---

Только для использования сотрудников СОВНЕТ-СЕРТ:

ФИО рассмотревшего жалобу		Дата	
Решение			

Ид номер доку-мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	88	Всего страниц в документе: 91
---------------------	--	----	-------------------------------

## Приложение 11.

## Образец экзаменационных вопросов

**Этот раздел находится в разработке и будет дополнен образцами вопросов**

**ЧАСТЬ 1: ВОПРОСЫ С ВЫБОРОМ ОДНОГО ИЗ ВАРИАНТОВ ОТВЕТА**

**ЧАСТЬ 2: ВОПРОСЫ, ТРЕБУЮЩИЕ РАЗВЁРНУТОГО ОТВЕТА**

Ид номер доку- мента	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	89	Всего страниц в доку- менте: 91
-------------------------	---	----	------------------------------------

Приложение 12.

**Анкета обратной связи от кандидата**

**Уважаемый кандидат!**

Пожалуйста, заполните следующую анкету. Нам важно Ваше мнение.

ФИО: \_\_\_\_\_

Дата сертификации: \_\_\_\_\_ 201 г. Город: \_\_\_\_\_

Сертификация:  первичная  повторная  ре-сертификация

Уровень (Level IPMA):  D  C  B  A

Оцените, пожалуйста, Вашу удовлетворенность процессом сертификации по шкале от 0 до 3-ти, где: «0» - абсолютно не удовлетворен «2» - скорее удовлетворен «1» - скорее не удовлетворен «3» - удовлетворен

№ п/п	Критерий	Балл
1.	Насколько Вы удовлетворены проведением сертификационного процесса/сертификационного испытания?	
2.	Насколько корректно сформулированы вопросы сертификационного испытания?	
3.	Была ли для Вас достаточной обратная связь от ассессоров? (для сертифицируемых на уровень А, В и С)	
4.	Оцените работу персонала «Совнет-Серт»:	
	- при подготовке к сертификационному испытанию (полнота полученной информации о сертификации, оперативность менеджера по работе с клиентами)	
	- при проведении сертификационного испытания (соблюдение временных рамок, полнота изложения требований к сертификационному испытанию)	
Ваши предложения:		

***БОЛЬШОЕ СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!***

Ид номер документа	Руководство для кандидата на сертификацию по системе 4-L-C	90	Всего страниц в документе: 91
--------------------	--	----	-------------------------------

## Приложение 13.

## Перечень документов в личном деле кандидата

Ф.И.О.	Сертификат № – (для успешно прошедших сертификацию)	Расписка в получении сертификата и дата

## Раздел А. Документы, предоставляемые кандидатом

№ п/п	Наименование документа	Отметка о наличии документа	Отметка о наличии эл.копии
1.	Заявление на проведение сертификации / ре-сертификации в системе добровольной сертификации специалистов по управлению проектами (система "СОВНЕТ - СЕРТ")		
2.	Резюме (CV) кандидата		
3.	Копия паспорта		
4.	Копия диплома о высшем образовании		
5.	2 фотографии		
6.	Самооценка кандидата		
7.	Список проектов (раздел в Заявлении)		
8.	Оценка сложности		
9.	Краткое резюме Отчета по проекту, программе или портфелю		
10.	Отчет по проекту, программе или портфелю		
11.	Презентация Отчета (для интервью)		
12.	Дополнительные документы (сертификаты, удостоверения и проч.)		

## Раздел В. Документы, фиксирующие процедуру сертификации и ее результаты

1.	Явочный лист кандидата		
2.	Письменный экзамен и его оценка		
3.	Выполненный экзаменационный проект (отчёт, презентация)		
4.	Выполненная смоделированная ситуация / ролевая игра		
5.	Протокол проведения интервью		
6.	Результатирующая оценка		
7.	Анкета обратной связи		