Р..Конф

3–5 декабря 2024 г.
Рэдиссон Коллекшен,
Москва + онлайн

19-я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2024:

## Проектное лидерство

# КАРЬЕРНЫЕ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО ПЕРСОНАЛА ВНУТРИ КРУПНОЙ КОМПАНИИ НЕ НА СЛОВАХ, А НА ДЕЛЕ


**Ирина Зубарева**

руководитель проектного офиса «Трансмашхолдинг»

PME, PRIME, OKR

Профессиональный бизнес-тренер ICU, MMIBA

# Один большой Холдинг...

ТМХ

# ТМХ – ведущий российский разработчик и производитель подвижного состава для железнодорожного и городского рельсового транспорта, а также среднеоборотных двигателей различного назначения

**№1**

**производитель подвижного состава для России и СНГ**

**№3**

**сервисная железнодорожная компания в мире**

**№5**

**по продажам подвижного состава в мире**

**100 000+**

**сотрудников группы компании**

# Столкнулся с вызовами, **меняющими кадровую политику**

1

**Развитие на международных рынках**

Рост кол-ва проектов
Рост потребности в руководителях проектов/программ с квалификацией «Инженер»

2

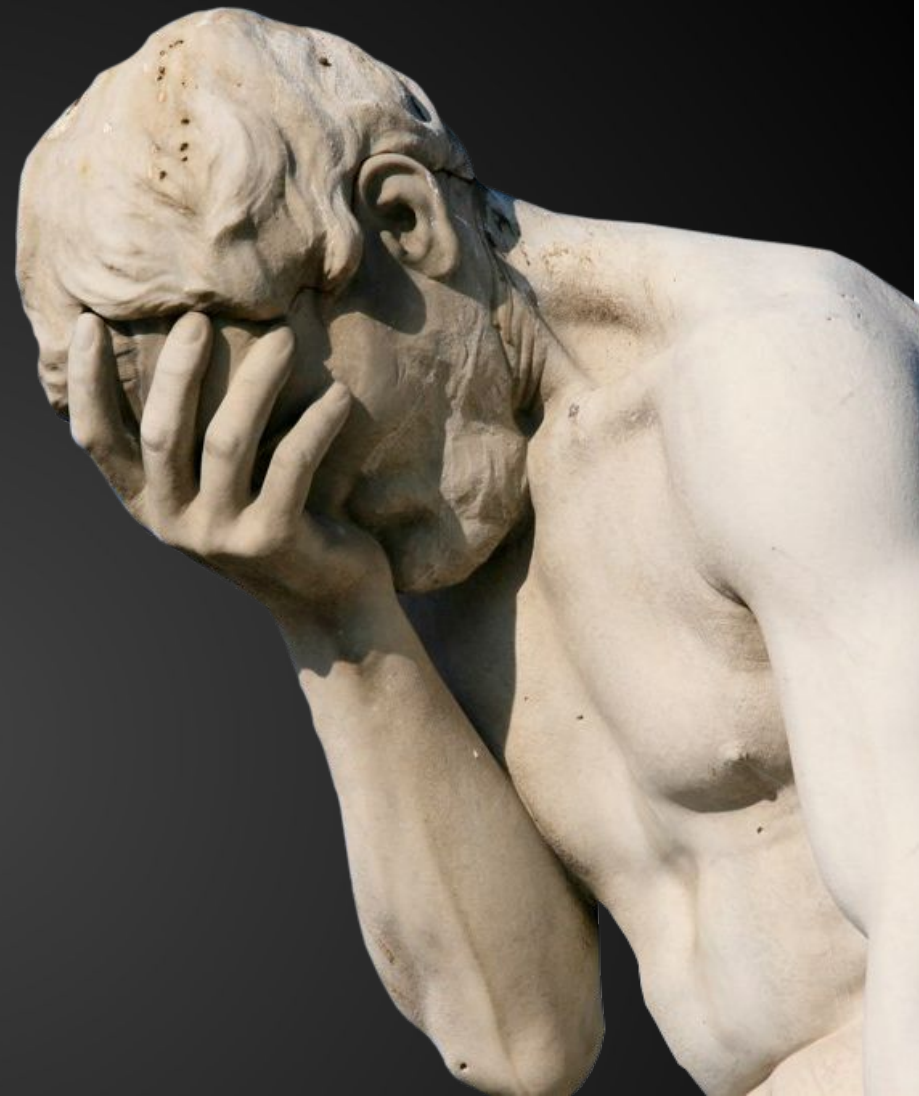
**Дефицит кадров**

Последствия демографического кризиса
Отток кадров в сферу обслуживания
Мобилизация
Рост промышленного производства

3

**Особенности молодого поколения**

Новые ожидания от работодателей



## Да еще и специалисты по подбору

«Быстрее, чем за 3 месяца не найдем..
Очень мало кандидатов»

**Мы просто остаемся без РП…**

ТМХ

ЕСТЬ

# РЕШЕНИЕ

# Строим карьеру для проектного персонала внутри ТМХ

ТМХ

## КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ ТМХ успешно себя зарекомендовал

**9 909** сотрудников участвуют в программе Кадровый резерв

**430** назначений на руководящие должности из состава Кадрового резерва за 9 мес. 2024г.

Ролик о переводе каждого сотрудника на планируемую должность демонстрируется на корп. портале и на ТВ

## Участвовать в проектной деятельности – это престижно

Поддержка и признание топ-менеджмента, ген. директора, проектного офиса

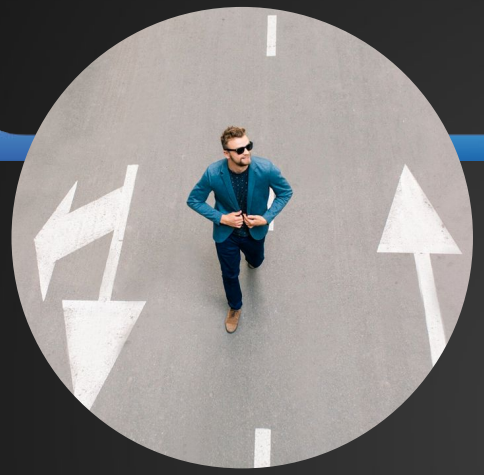
Интересные обучения и мастер-классы

Участие в конкурсе «Проектный максимум»

Дополнительная мотивация за индивидуальный и командный результат проекта

# Карьерная траектория развития проектного персонала внутри ТМХ

**Единая матрица компетенций** для проектного персонала



**Разные карьерные треки** для желаемых позиций

**Непрерывное развитие** с погружением в проектную среду

# Ключевые компетенции проектного персонала

1. Начинающий
2. Базовый
3. Эксперт
4. Мастер
Руководитель программы
Руководитель портфеля

0. Основы управления проектной деятельностью
2. Управление содержанием
4. Управление стейкхолдерами
7. Управление рисками
10. Управление ресурсами
14. Эффектив-ность
17. Рацио-нальность
18. Управление выгодами
21. Принятие управленчес-ких решений
22. Стратеги-ческое мышление

1. Управление коммуника-циями
5. Управление интеграцией
8. Управление качеством
11. Командность
12. Лидерство и руководство
13. Управление масштабным проектом
19. Связь с целями организациями
20. Управление изменениями
23. Управление финансами портфеля

3. Управление сроками
6. Управление затратами
9. Управление закупками
15.УП в условиях высокой неопределен-ности
16. Управление в условиях критического влияния внешних факторов
24. Управление персоналом
25. Ведение переговоров
26. Управление архитектурой портфеля

# Как можно вырасти за 4-5 лет?

ТМХ

## Привилегии

- Призовое место на конкурсе «Проектный максимум» гарантия для вступления в кадровый резерв
- Победа в конкурсе «Проектный максимум» дает возможность пропустить шаг (при подтвержденной оценке компетенций)

## Карьерный бустер для руководителя проектов

3 успешных проекта подряд дают возможность перейти на новый уровень сложности в мастерском треке

**V ступень**
Руководитель портфеля проектов
**4-5 лет**

**IV ступень**
Руководитель проектного офиса
**3-5 лет**

Методолог
Внутренний тренер по проектам
Бизнес-аналитик

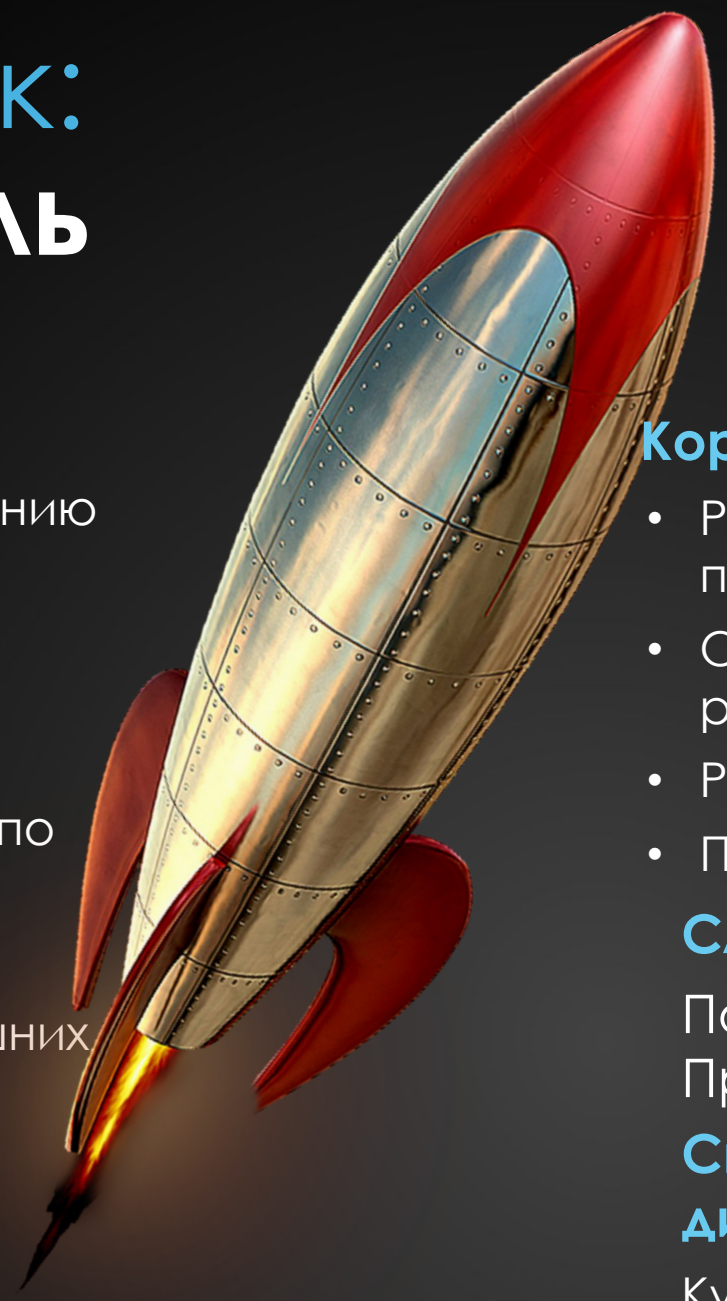
**III ступень**
Руководитель программы проектов
**3-3,5 года**

Руководитель проекта повышенной сложности

**II ступень**
Руководитель проекта
**1-1,5 года**

**I ступень**
Администратор проекта/
Участник проектной команды

# Проектный трек: **ролевая модель**



## Проектный офис

- Оценка компетенций по управлению проектами, программами, портфелями
- Наставничество
- Обучение и мастер-классы, разработка программ обучения по проектному управлению
- Погружение в проектную среду
- Трекинг выполнения ИПР и домашних заданий
- Коучинг
- Модерация и фасилитация

## Корпоративный университет ТМХ

- Развитие корпоративных и профессиональных компетенций
- Оценка и развитие кадрового резерва
- Разработка программ обучения
- Проведение обучения

## Служба подбора

Подбор внутренних вакансий
Предложения по переходу

## Система дистанционного обучения

Курсы, вебинары

# Построение карьеры проектного персонала как бизнес-процесс

ТМХ

## Подать заявку в кадровый резерв

Критерий – 1 год в текущей должности

- Самовыдвиженец
- Рекомендации руководителя и проектного офиса
- Победитель конкурса проектного управления
- Сотрудник с потенциалом и проактивной позицией

## Пройти оценку компетенций

1 месяц на оценку и обратную связь. Кадровый комитет 1 раз в 6 мес.

**ОЦЕНКА**

**В соответствии с уровнем:**
- Профессиональные тесты
- Опросник DEEP
- Тесты способностей
- Интервью по компетенциям

**КАДРОВЫЙ КОМИТЕТ (предприятие/ АО ТМХ)**

**не включен в КР**

Развитие на рабочем месте по итогам обратной связи руководителю сотрудника

## Составить и пройти ИПР

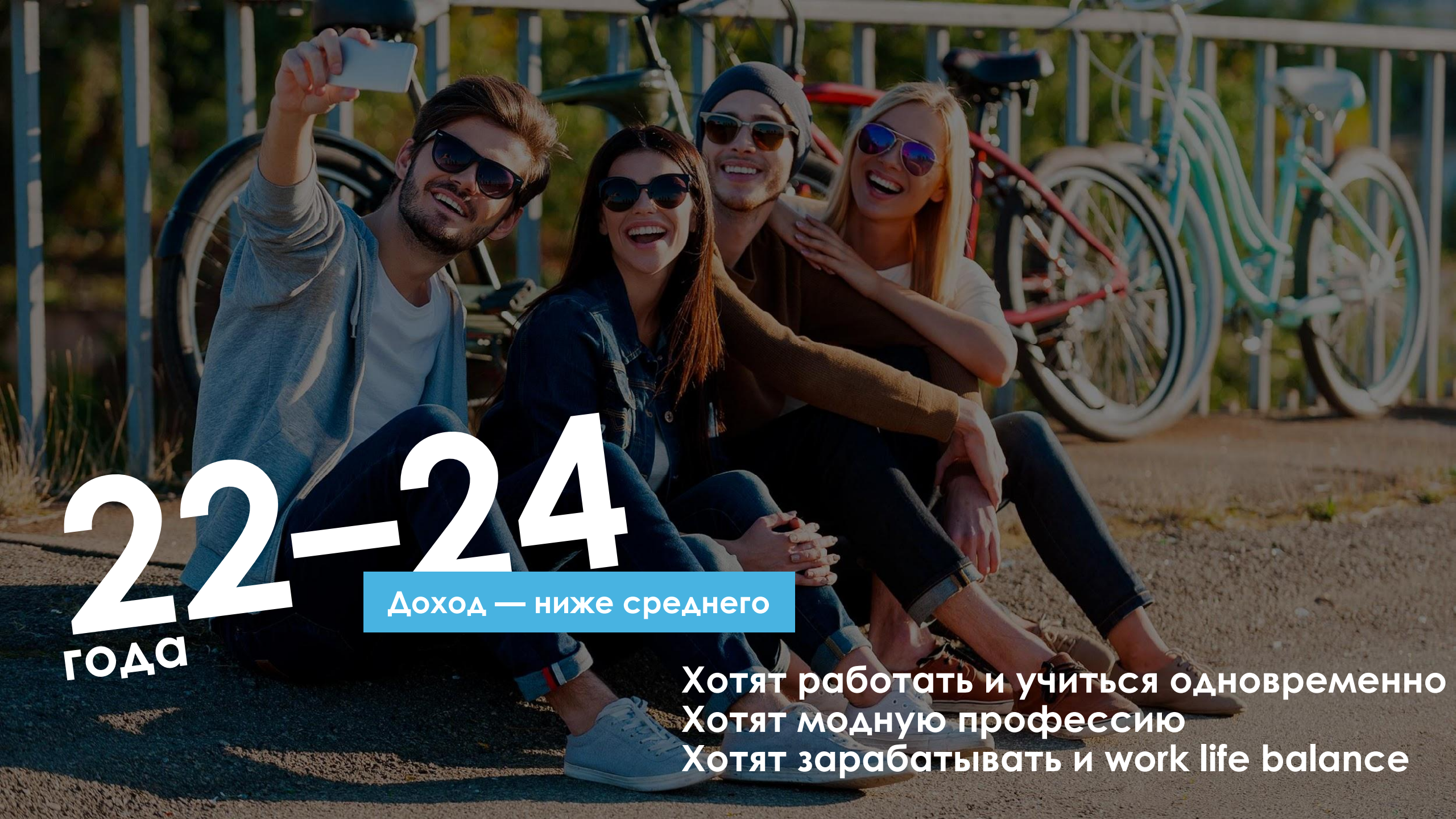
Формируется на 2 года

- Формирование ИПР
- Прохождение ИПР
- Промежуточная и итоговая оценка ИПР
- Оценка проектного офиса по компетенциям, оценка руководителей и команд

## Достичь желаемого результата

При наличии вакансий

- Назначение на целевую должность
- Увеличение сроков ИПР
- Перевод в запас
- Исключение из Кадрового резерва



# 22–24 года

**Доход — ниже среднего**

Хотят работать и учиться одновременно
Хотят модную профессию
Хотят зарабатывать и work life balance

## Администратор проекта/участник проектной команды

- Студент последнего курса ВУЗа, учащийся магистратуры
- Хочет развиваться в проектной деятельности
- Имеет базовые знания по управлению проектами
- Работает на трудовом договоре

## UPGRADE

- Наставничество Проектного офиса
- Развитие проектного мышления
- Прохождение обязательного обучения проектному управлению (больше, чем база)
- Коучинг
- Участие в деловых играх
- Ведение пилотного проекта вместе с наставником - стажировки на предприятия
- Разработка собственного проекта
- Мастер-классы по планированию, подготовке фин. модели проекта, управлению рисками
- Сдача внутренней сертификации (планируется)

## ЧЕРЕЗ 1,5 ГОДА

### Теперь ты — руководитель проекта

# 25–45 лет

**Коллектив, в котором комфортно**
**Время для личной жизни**

**Ценят наличие возможностей и саморазвитие**

# Руководитель проекта

**Управленческий трек:**

- Рост на одном предприятии
- Релокация на другое предприятие

- Должность и роль в проекте (от инженера до ЗГД)

# UPGRADE:

- Наставничество Проектного офиса
- Обучение управлению программой проектов
- Деловые игры
- Погружение в реальную программу проектов вместе с наставником
- Углубленное изучение управления проектами
- Коучинг
- Сдача сертификации PM Стандарт/IPMA C/B/PME/PRIME/внутренняя

**Управленческие навыки:**

- Лидерство
- Управление выгодами
- Стратегическое мышление
- Финансовая грамотность
- Управление в условиях неопределенности
- Управление персоналом
- Управление изменениями
- Управление проектным офисом

↑ Руководитель программы

↑ Руководитель проектного офиса

→ Бизнес-аналитик

→ Методолог

→ Внутренний тренер

# Руководитель программы

**Управленческий трек:**

Развитие модели управленческой сложности: размер и распределенность команды, высокие риски

# UPGRADE:

Обучение со стороны КУ по управленческому треку

Экспертиза со стороны Проектного офиса:

- Управление масштабным проектом
- Управление проектами в условиях высокой неопределенности
- Управление портфелем проекта
- Управление изменениями
- Управление в условиях критического влияния внешних факторов
- Управление выгодами
- Управление командами проектов
- Коуч-сессии
- Трекинг командной работы, проверка ДЗ
- Обмен опытом с другими компаниями

ТМХ

# Теперь ты — руководитель портфеля

# Карьерные треки в цифрах

**24 чел.** Заявились на проектный трек в кадровый резерв в 2024г.

**7** руководителя проектного офиса

**7** руководителя сложных проектов

**7** руководителя программы

**3** руководителя портфеля

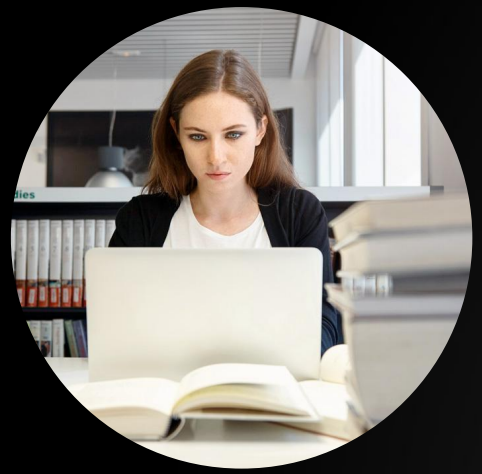
Пример трека на роль руководителя программы

После назначения необходимо отработать 3 года

| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Электронный курс по проектному управлению<br>*Выполнение ДЗ по решению кейса* | Прохождение мастер-класса по построению фин. моделей<br>Выполнение ДЗ по фин. модели<br>Курс по софт навыкам | Управление программами проектов<br>(очный курс)<br>Выбор программы для прохождения практики | Курс по навыкам управления командой<br>Разбор обратной связи по прохождению практики | Мастер-класс по управлению рисками в программе<br>Выполнение ДЗ по рискам программы<br>Деловая игра | Курс по лидерству<br>Практика работы в реальной программе | Курс по управлению изменениями<br>Мастер-класс по планированию | Курс по управлению собой<br>Коуч-сессия по результатам ИПР<br>Митап с др. компаниями |

Стоимость программы 0 руб.

# Первые уроки..



До желаемой позиции требуется обучение базе

Методолог – это «на старости»

Часть людей не обладают проектным мышлением

Боятся управлять деньгами и ответственности

Проблемы с релокацией, при предложении позиции не хотят переезжать

Требуется много сил со стороны Проектного офиса

Главное строго соблюдать план, нужна динамичность

Карьерный рост должен быть понятен и прозрачен всем участникам процесса

ТМХ

# Кадры решают? Все! Обсудим?

@IRZUBAREVA

**Ирина Зубарева**
Руководитель проектного офиса ТМХ