



КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ
ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ
В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ
ПРИМОРСКОГО КРАЯ



Сергей Нехаев, вице-губернатор
Приморского края — координатор
проектной деятельности

Уважаемые друзья! Единомышленники!

Представляю вам Концепцию развития проектной культуры в органах исполнительной власти Приморского края.

Этот документ — наше видение пути, по которому идет развитие проектного управления у нас в Приморье. Наша Концепция сформирована на основе анализа отечественных и зарубежных практик. Мы считаем, что она объединила в себе различные профессиональные точки зрения на исследуемый предмет управленческой науки 21 века.

Мы пошли дальше в работе по внедрению проектного управления в Приморском крае, чем планировали изначально. Сегодня наша ключевая задача, которая стоит перед центральным проектным офисом, — подготовить методологию проектного управления для ее последующего внедрения во все управленческие структуры краевой администрации. Мы будем учить наших коллег мыслить ответственно, результативно, тщательно планировать свою деятельность, работать в команде на общий результат.

Через обучение, оценку практических достижений и индивидуальный опыт работы над проектами каждого государственного гражданского служащего Приморского края мы планируем создать команду высококлассных проектных специалистов, способных результативно работать в формате проектной деятельности.

Считаем, что проектный подход на государственной гражданской службе — это, прежде всего, личная ответственность всех участников команды за результаты проекта в целом.

С нетерпением будем работать и ждать наших общих побед на этом пути!



Маяк Басаргина — один из 28 действующих маяков Приморского края

СОДЕРЖАНИЕ

04 О концепции развития проектной культуры
в органах исполнительной власти Приморского края

07 Актуальность развития проектной культуры

12 Формирование проектной культуры:
направления деятельности

- Мотивация
- Развитие проектных компетенций
- Продвижение ценностей проектной культуры

28 Стадии развития проектной культуры

- Уровень 0. «Допроектная эра»
- Уровень 1. «Общий язык»
- Уровень 2. «Проектное сообщество»
- Уровень 3. «Профессиональный рост»
- Уровень 4. «Безоценочное принятие»
- Уровень 5. «Лидеры проектного управления»

39 Заключение

О КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ ПРИМОРСКОГО КРАЯ

«Необходимо вносить точечные изменения в законодательство, снимать административные барьеры, оказывать помощь с развитием инфраструктуры, с продвижением на внешние рынки. Часто эти вопросы выходят за рамки одного ведомства, поэтому предлагаю создать механизм сопровождения наиболее значимых проектов. Этим мог бы заняться специальный проектный офис»

Послание Президента Российской Федерации В. В. Путина Федеральному Собранию, 03.05.2015

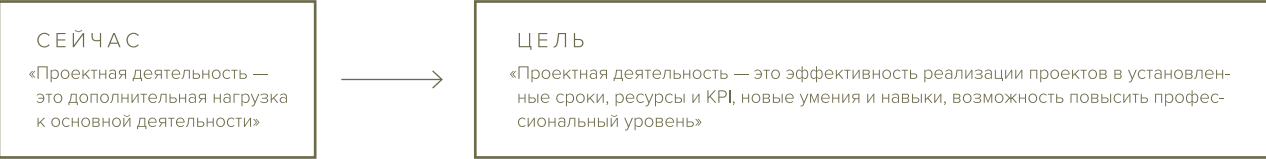
Настоящая Концепция определяет понятие, цели, задачи, а также актуальность, инструменты реализации и уровни развития проектной культуры в органах исполнительной власти Приморского края.

Проектная культура — это совокупность ценностных представлений, навыков и традиций государственных гражданских служащих Приморского края (далее — государственные служащие), вовлеченных в проектную деятельность, позволяющая всем ее участникам самостоятельно, слаженно и максимально эффективно реализовывать проекты в интересах Приморского края.

Цель Концепции — сформировать лояльное отношение государственных служащих к проектно-ориентированной системе управления в органах исполнительной власти Приморского края.

Практическое применение Концепции. Рекомендации, представленные в Концепции, позволят повысить эффективность внедрения проектного управления в органах исполнительной власти Приморского края и, как следствие, успешно реализовать особо значимые проекты Приморского края.

Ключевые установки и убеждения государственного служащего в отношении проектной деятельности



Разработка и реализация комплекса мер по достижению целей Концепции осуществляется центральным проектным офисом — департаментом проектного управления Приморского края (далее — Департамент).

Целевая группа Концепции — проектные специалисты, а также государственные служащие, еще не задействованные в реализации проектов и программ, но которые потенциально могут быть их участниками в будущем.

Реализация концепции развития проектной культуры в органах исполнительной власти Приморского края осуществляется **по трем направлениям:**

1. создание системы мотивации сотрудников;
2. развитие проектных компетенций;
3. продвижение ценностей проектного управления.



Остров Петрова в северной части Японского моря. Находится на территории Лазовского заповедника

АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ

Необходимость развития проектной культуры при внедрении проектного управления признается не только в коммерческой среде, но и в государственном секторе.

О потребности формирования проектной культуры в органах государственной власти говорится в Методических рекомендациях по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утверждены распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ).

Понятие «проектной культуры» многопланово, в российской и зарубежной теории и практике проектного управления встречаются различные подходы к его трактованию. Ряд экспертов приравнивают проектную культуру к проектной деятельности. С этой точки зрения идеология и методология управления проектами являются базой проектной культуры, а ее уровень определяется зрелостью и результативностью проектной деятельности¹.

«Развивать культуру проектного управления в государственном секторе — очень важная задача для всех органов власти»

Л. Осипов, заместитель начальника
Экспертного управления
Администрации Президента
Российской Федерации

«В развитии идей проектного управления имеет место встречное движение. Если раньше основные идеи исходили из англоговорящего мира, прежде всего из США, то сегодня они появляются и в других странах. Что касается России, то у нее никогда не было недостатка в мыслителях. Здесь также будут критически осмысливать общепринятые посылы, и от этого выиграют все»

Б. Дункан, руководитель компании
Project Management Partners

Например, по мнению А. Бугаева, руководителя офиса управления проектами компании «КомСтрин», проектная культура является следствием высокого уровня развития системы управления проектами и наличием корпоративного стандарта в области процессов управления². Чем выше качество управления отдельно взятыми проектами, тем интенсивнее происходит рост проектной культуры. По мнению специалиста, такая задача решается на уровне общей методологии.

Другой подход трактует проектную культуру как совокупность ментальных и психологических установок. В таком подходе проектная культура является своеобразным «духом» проектного управления, позитивным восприятием проектного подхода сотрудниками, их открытости к проектной деятельности. Например, эксперты проектного управления, члены Института управления проектами (PMI) Б. Хоббс и П. Менард (Канада) определяют проектную культуру как систему взглядов и моделей поведения³. Главный инженер Научно-исследовательского института Министерства транспорта КНР проф. К. Вонг (Китай), отмечает, что проектную культуру составляют взгляды и ценности сотрудников, которые традиционно разделяют профессионалы проектного управления⁴. Автор 39 книг о проектном менеджменте Д. И. Клеланд (США) писал, что культурный контекст проектного управления — это «комплекс знаний, убеждений, навыков, отношений, других способностей и привычек, разделяемых участниками проектной сферы»⁵.

В последние годы развития проектного управления в России наблюдается тенденция к выделению проектной культуры в уникальную организационную среду. Первоначально усилия организаций при внедрении проектного управления базировались на освоении программных продуктов и обучении сотрудников методологии проектного управления. Сегодня на повестке дня — формирование культуры управления проектами и встраивание проектного управления в стратегическое управление в целом. Так, в рамках конкурса «Проектный Олимп» один из критериев оценки организации и деятельности проектных офисов — развитие проектной культуры, в рамках которой осуществляется:

- популяризация проектного управления;
- обеспечение поддержки идеологии проектного управления;
- обеспечение вовлеченности государственных служащих в проектную деятельность.

Возрастающий интерес к культурной надстройке проектного управления продиктован результатами исследований, показавших, что развитие проектной культуры способствует в целом эффективному внедрению проектной деятельности и в частности — успешному завершению проектов.

«... как показывает практика, ментальные проблемы персонала — от 30 до 50% потерь — это нормальная история при переходе в новую организационную структуру... модель управления, которая, собственно говоря, включает в себя команду и культуру. Потому что ключевой историей в модели управления является культура. И второе — это, конечно, технологии...»

Г. Греф, президент и председатель
правления Сбербанка России

Так, в 2015 году Институт управления проектами (PMI) изучил проектную деятельность свыше 2800 организаций, лидирующих в сфере проектного управления, и показал прямую зависимость успеха компании в реализации проектов от ее усилий по формированию проектной культуры. Из всей совокупности к высокоэффективным были отнесены организации, которые смогли реализовать не менее 80% своих проектов в срок, в пределах бюджета и достигнув первоначальных целей. Среди высокоэффективных организаций 80% целенаправленно занимаются формированием проектной культуры⁶. Кроме того, исследователи выделили ряд компонентов успешной проектной деятельности. В качестве одного из таких компонентов 70% высокоэффективных организаций назвали полное осознание своими сотрудниками ценности проектного управления.

«Глубокое понимание ценности проектного управления и развитие талантов» проектных специалистов, по мнению Института управления проектами, — один из основных международных трендов проектного управления 2015 года.

Актуальность формирования проектной культуры подтверждается также включением данной темы в повестки конференций и форумов 2016 года, посвященных проектному управлению⁷.



Эгершельд — один из центральных районов Владивостока, расположен на полуострове Шкота

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ: НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В основе настоящей Концепции — успешные международные и региональные практики, а также уникальные механизмы, методы и инструменты.

Особый интерес представляет практика Белгородской области, Пермского края и Ярославской области, которые были определены Министерством экономического развития как пилотные площадки 1-го уровня по внедрению проектного управления⁸. Именно эти регионы в числе первых приняли решение о внедрении проектного управления в органах исполнительной власти и продемонстрировали успешный опыт в формировании системы мотивации, развитии проектных компетенций и популяризации проектного управления.

Формирование проектной культуры осуществляется в трех направлениях:

- внедрение комплекса мотивации;
- развитие проектных компетенций;
- продвижение ценностей проектной культуры.

Комплекс мотивации способствует стимулированию государственных служащих к принятию проектных принципов, новых и абсолютно непривычных для мировоззрения сотрудников государственного сектора, а также поощряет участников проектов к успешной реализации проектов и программ.

Управление компетенциями участников проектов и программ — еще одно направление в реализации концепции проектной культуры. Результат такой деятельности — сформированный пул креативных, способных к эффективным коммуникациям, обладающих системностью мышления и управленческими навыками проектных специалистов.

Продвижение ценностей проектного управления в органах исполнительной власти Приморского края — это популяризация проектных принципов среди государственных служащих (внутреннее продвижение) и представление успешных практик проектной деятельности в органах исполнительной власти Приморского края деловому сообществу, проектным экспертам и широкой общественности (внешнее продвижение).

МОТИВАЦИЯ

Успешная практика регионов, ставших пионерами внедрения проектного управления, подтверждает необходимость определенного стимула для принятия государственными служащими проектного подхода — инструментов нефинансового и материального стимулирования.

С применением инструментов проектной мотивации:

- осуществляется выработка положительных ментальных установок государственных служащих в отношении проектной деятельности;
- реализуются механизмы стимулирования государственных служащих к участию в проектах и программах;
- действуют системы поощрения за высокий проектный результат.

Система проектной мотивации в органах исполнительной власти Ярославской области включает инструменты нематериального стимулирования и материального поощрения (премии — 20% ФОТ, выплаты победителям конкурса в органах исполнительной власти Ярославской области на лучший проект). Элементы нематериальной мотивации в органах исполнительной власти Ярославской области: включение проектных специалистов в приоритетном порядке в кадровый резерв государственных гражданских служащих Ярославской области, обучение проектному управлению в рамках Корпоративного университета Правительства Ярославской области, вручение ведомственных и областных наград.

Сильное мотивирующее воздействие на принятие проектного управления государственными гражданскими служащими органов исполнительной власти Ярославской области оказывает наличие федерального тренда на внедрение проектного подхода в государственном секторе, успешный проектный

опыт регионов, внутренняя мотивация к реализации амбиций, развитию правильного имиджа, росту управленческих потребностей⁹. Росту мастерства и профессионализма специалистов государственного сектора в области управления проектами способствует проведение в Ярославской области Всероссийского конкурса «Лучший проект года».

В Белгородской области создается умеренно конкурентная среда в органах исполнительной власти: организация конкурсов является одним из направлений нематериального стимулирования. В 2015 году департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области проведены конкурсы на определение лучшей практики организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области и лучшей проектной идеи, выдвинутой профессиональным сообществом. В перспективе планируется проведение конкурса профессиональных проектных менеджеров.

Значимый элемент нематериальной мотивации — ранжирование государственных гражданских служащих Белгородской области по уровню овладения проектными компетенциями. В качестве поощрения за успешно завершённый проект вручаются грамоты и благодарности, предоставляются дополнительные дни отдыха.

В Белгородской области основным элементом системы проектной мотивации является материальное стимулирование за качественное выполнение работ в проекте и по итогам успешной реализации проекта.

В Пермском крае система мотивации включает поощрение в виде стимулирующих выплат и депремирование в случае недостижения целей проекта.

Ряд международных исследований показал, что денежные поощрения важны, но не могут в полной мере стимулировать сотрудников к принятию инноваций, профессиональному росту и достижениям в работе. В связи с этим в эффективном комплексе мотивации нематериальный аспект не менее важен, чем финансовый. Согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Херцберга, наиболее сильными мотиваторами в работе для любого человека являются достижения, признание заслуг, ответственность и возможности для карьерного роста¹⁰. В противовес этим мотиваторам ряд факторов не мотивируют к развитию, а только удерживают на рабочем месте: административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения. Это объясняется тем, что только мотиваторы обеспечивают сотруднику возможность самореализации.

Проектная деятельность предоставляет государственным гражданским служащим все возможности для самореализации. Ярославские специалисты отмечают: «Участие в проектах побуждает каждого работать в постоянном режиме развития, обогащать свой интеллектуальный, творческий и личностный потенциал, достигать новых профессиональных рубежей. Более того, проектный менеджмент — это эффективный механизм движения кадров по служебной лестнице, «социальный лифт»¹¹. В сознании государственных гражданских служащих формируется восприятие проектной деятельности как мощного кадрового инструмента. Стать частью сообщества проектных лидеров становится престижно и актуально.

В органах исполнительной власти Приморского края мотивация является одним из ключевых элементов проектно-ориентированной системы управления. В соответствии с государственными стандартами и лучшими региональными и международными практиками в Приморском крае применяется комплексный подход для мотивации проектных специалистов, включающий проектное премирование и нематериальную мотивацию. На первом этапе развития комплекса мотивации осуществляется внедрение системы нематериальной мотивации. Вторым этапом происходит разработка и внедрение системы финансовой мотивации.

«Существующие методы отбора персонала при приеме на работу позволяют достаточно точно установить, какими знаниями, навыками и опытом обладает кандидат, однако практически невозможно определить, будет ли кандидат эффективно применять их при выполнении работы. Поэтому необходимо мотивировать персонал к эффективному приращению знаний и навыков при решении поставленных задач»

А. Товб, Г. Ципес, «Управление проектами: стандарты, методы, опыт»

Механизмы и инструменты нематериальной мотивации в проектном управлении органов исполнительной власти Приморского края выделяют проектных специалистов в профессиональное сообщество, повышают их престиж, демонстрируют государственным служащим возможность самореализации в проектной деятельности.



Парусная регата во Владивостоке

Задачи нематериальной мотивации:

- усилить вовлеченность государственных служащих в сферу проектной деятельности;
- адаптировать их ценности и убеждения к принципам проектного управления;
- повысить инициативность государственных служащих в процессе реализации проектов и программ.

Инструменты нематериальной мотивации:

- формирование умеренно конкурентной среды в сообществе проектных специалистов (конкурсы на лучшего проектного специалиста, лучшую проектную команду, и т.д.);
- вручение благодарственных писем Губернатора Приморского края, (первого) вице-губернаторов Приморского края за вклад в успешную реализацию проектов и программ;
- поощрение проектных специалистов в виде приглашения на культурные мероприятия;
- повышение классных чинов проектных специалистов по итогам успешной реализации проектов;
- присвоение проектных грейдов¹²;
- проведение центральным проектным офисом встреч с проектными специалистами для повышения их знаний в сфере проектного управления;
- проведение ежегодного закрытого мероприятия для участников проектов, показавших наибольшую эффективность в проектной деятельности, с привлечением «топ-менеджмента» администрации Приморского края;
- создание «доски почета» на интранет-портале.

Таким образом, в настоящей Концепции для мотивирования государственных служащих определяется, с одной стороны, их желательное восприятие — лояльное отношение к проектному управлению, с другой стороны, система стимулирования — комплекс нематериальной мотивации.

Инструменты и механизмы комплекса нематериальной мотивации стимулируют и поощряют государственных служащих к проектной деятельности путем удовлетворения их потребности в самореализации. При этом достижения проектного специалиста могут быть заслуженно оценены и публично представлены.

«Правило №10. Не все успешные менеджеры компетентны и не все потерпевшие неудачу менеджеры некомпетентны. Удача играет существенную роль в успехе или неудаче, но удача предпочитает компетентных и трудолюбивых руководителей»

«100 правил руководителей проектов NASA»

РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Для развития проектной культуры необходимо развитие проектных компетенций государственных гражданских служащих. Лучшие практики представлены в Белгородской и Ярославской областях — корпоративный университет и институт наставничества. Преподаватели университетов этих регионов прошли повышение квалификации в ведущих проектных центрах Москвы и получили практические навыки проектного управления. Затем эти же преподаватели проводили тренинги и семинары для государственных служащих Белгородской и Ярославской областей. Кроме того, в этих регионах лучшие члены проектных команд проходят сертификацию в сфере проектного менеджмента.

По словам заместителя Губернатора Ярославской области А. Краснова, совершенствование методики управления региональными целевыми программами и повышение уровня компетенций сотрудников органов исполнительной власти в сфере проектного управления — два основных направления работы по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти Ярославской области¹³.

В Белгородской области проектным специалистам присваиваются проектные ранги от 1 до 4-х по мере развития их компетенций и успешного участия в проектах. Ранги используются не только в формуле расчета проектной мотивации, но и обеспечивают движение специалистов по «карьерному лифту».

Внутренний анализ опыта внедрения проектного управления в органах исполнительной власти Белгородской области показал наличие факторов, препятствующих принятию проектного подхода: низкая профессиональная подготовка государственных гражданских служащих, инертность и сопротивление изменениям, а также формальное выполнение работы¹⁴. С целью нивелирования данных факторов в органах исполнительной власти Приморского края формируется проектная культура как особая среда, благоприятная для внедрения проектного управления, которую составляют государственные служащие, обладающие необходимыми личностными, базовыми и профессиональными компетенциями. Цели, задачи и инструменты их развития отражены в Модели развития компетенций в сфере проектной деятельности

государственных гражданских служащих органов исполнительной власти Приморского края и сотрудников краевых организаций Приморского края (утверждается координатором проектной деятельности в Администрации Приморского края).

Проектные компетенции:

«Личностные компетенции» — ценностные и этические установки, личностные характеристики, которые характеризуют интеллектуальные, коммуникативные, организаторские и личностные качества специалистов, влияющие на принятие решений в ходе реализации проектов (программ);

«Профессиональные компетенции» — профессиональные знания и навыки специалистов в области проектного управления, используемые в процессе инициирования, планирования, исполнения и контроля, управления изменениями, завершения проекта (программы).

Задачи развития проектных компетенций:

- повысить эффективность исполнения функций государственными служащими по проектным ролям;
- развить у государственных служащих профессиональные компетенции;
- сформировать проектный резерв, обеспечить в каждом органе власти минимальный состав государственных служащих из проектного резерва;
- предоставить государственным служащим возможность для повышения квалификации в сфере проектной деятельности и повышения проектных грейдов в целях дальнейшего продвижения по профессиональной и карьерной лестнице.

«Проектная культура — это барометр тех изменений, которые происходят не на бумаге, а в головах и поведении людей, вовлеченных в проектную деятельность»

А. Малахов, эксперт-практик, партнер PMLogic.

Инструменты развития проектных компетенций:

1. Профессиональные компетенции
- обучение пользователей работе в государственной информационной системе «Управление проектами в Приморском крае»;
 - повышение квалификации по программе «Основы проектного менеджмента»;
 - сертификация по проектному управлению отдельных проектных специалистов;
 - использование системы внутреннего обучения и консультаций для развития компетенций проектных лидеров, ресурс — ГАУ ДПО «Учебный центр подготовки кадров»;
 - профессиональная переподготовка, дополнительное профессиональное образование в сфере проектного управления, стажировки;
 - аттестация на предмет наличия компетенций в сфере проектной деятельности;
 - получение консультаций по вопросам проектной деятельности в центральном проектном офисе;
 - развитие института наставничества в сфере проектного управления;
 - web-tutor¹⁵ — система комплексной автоматизации кадровых процессов;

- самостоятельное изучение нормативно-правовых актов и методических рекомендаций в сфере проектного управления, ознакомление с успешным опытом реализации проектов (программ) в Приморском крае и других субъектах Российской Федерации, а также с международным опытом.

2. Личностные компетенции
- ассессмент;
 - тренинги, деловые игры;
 - мотивирующие встречи.

Проектные компетенции — базовая составляющая проектной культуры, без которой невозможно становление проектного управления. М. Козодаев, управляющий партнер ГК «Проектная Практика», отмечает: «Не секрет, что успех проекта во многом зависит от командной работы. Формируя проектную команду, крайне полезно учитывать совместимость работы отдельных ее членов. Если совместимость определяется в большей степени личностными компетенциями, то полнота компетенций — проектными (профессиональными) компетенциями. Поскольку в команде должны быть специалисты, закрывающие все необходимые для реализации проекта компетенции»¹⁶.

Таким образом, формирование и развитие проектных компетенций государственных служащих является одной из первоочередных задач внедрения проектно-ориентированной системы управления в органах исполнительной власти Приморского края.

ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ

В целях продвижения ценностей проектного управления в органах исполнительной власти Приморского края используются инструменты, проверенные и хорошо зарекомендовавшие себя в коммерческом секторе. Такие инструменты позволяют органу власти как популяризировать проектную деятельность среди своих государственных служащих, так и представлять свои успехи по внедрению проектной деятельности профессиональному сообществу. Эти инструменты применимы в государственном секторе, поскольку, с одной стороны, являются высокоэффективными, а с другой стороны, не требуют дополнительных ресурсов.

Комплексу мероприятий по продвижению (товаров, услуг, идей) в современных коммерческих организациях предшествует проведение маркетинговых и социальных исследований. Данный инструмент сегодня успешно применяется в государственном секторе. Так, в ноябре 2012 года по заказу Правительства Ярославской области исследована внутренняя удовлетворенность потребителей — участников проектного управления. Опрос, в котором приняли участие 1122 сотрудника органов исполнительной власти Ярославской области, показал, что 50% государственных служащих положительно оценивают влияние проектного управления на эффективность государственного управления¹⁷.

В процессе внедрения проектной деятельности в органах государственной власти проведение подобных исследований помогает:

- оценить степень вовлеченности государственных служащих в проектную сферу;
- увидеть динамику смещения их отношения к проектному управлению в положительную сторону;
- убедиться в наличии безоценочного принятия новых методов работы.

Анализ результатов исследований помогает оценить профессиональные и личные потребности государственных служащих и итеративно совершенствовать инструменты и методы продвижения.



Русский мост — один из самых протяженных вантовых мостов в мире, общая длина — 3100 м

В классической теории маркетинга продвижение осуществляется посредством коммуникации с разными аудиториями с целью донесения информации, убеждения, напоминания. В числе основных инструментов такой коммуникации — прямая рассылка по электронной почте, использование сайтов и социальных сетей (так называемые SMM-инструменты). Для коммуникации с различными сегментами аудиториями используются соответствующие инструменты, формы обращения и оценки ответной реакции.

Продвижение ценностей проектного управления среди государственных служащих (внутреннее продвижение) осуществляется с целью его популяризации. Причина отторжения государственным служащими проектного подхода заключается в новизне его принципов для государственного сектора, в том числе принципов кросс-функционального взаимодействия и двойного подчинения. В целом проектная сфера, активно применяемая бизнес-сообществом, не близка ценностному восприятию государственных служащих. Для обеспечения поддержки идеологии проектного управления предлагается знакомить государственных служащих, задействованных в проектной деятельности, с историей и трендами проектной сферы. В качестве коммуникационного инструмента используется регулярная рассылка

информации по электронной почте — новости, аналитика, теория проектной деятельности (подается в виде небольших статей в научно-популярном стиле).

Создать единообразную корпоративную среду для государственных служащих, задействованных в проектной деятельности, и тех, кто может быть к ней привлечен в будущем, позволяет интранет-портал — внутренняя сеть органов исполнительной власти Приморского края. Интранет — это эффективный инструмент, с помощью которого создается единое информационное пространство:

- единое место доступа к служебной информации органов исполнительной власти Приморского края;
- общая рабочая среда государственных служащих;
- централизованное управление информацией на уровне государственного органа.

Отметим, что на необходимость создания и поддержания особой неофициальной информационной сети указал методолог в области управления проектами А. Каменский в рамках XV Международной конференции по управлению проектами¹⁸.

Для взаимодействия с экспертным сообществом используются иные коммуникационные инструменты. В социальной сети Фейсбук департамент проектного управления Приморского края имеет собственную страницу и аккаунт администратора страницы (далее — страницы Департамента). Задачи такой коммуникации — презентация деловому сообществу успехов внедрения проектного управления в органах исполнительной власти Приморского края и собственное видение задач и аспектов проектной деятельности (внешнее продвижение).

Многие российские и зарубежные эксперты проектного управления используют социальные сети как удобную платформу для дискуссий и обмена информацией. На страницах Департамента формируется аудитория, заинтересованная в развитии проектной деятельности в Приморье. Это не только проектные специалисты, но и другие государственные служащие, в том числе субъектов Российской Федерации, представители федеральных органов власти, государственных корпораций, представители СМИ и бизнес-сообщества, российские и зарубежные эксперты-практики проектного управления.

В целях продвижения проектной культуры активно используются аналитические инструменты сети

Фейсбук. Такие инструменты позволяют оценить охват и вовлеченность аудитории страниц Департамента, выявить предпочтения аудитории, отследить распространение материалов на страницах подписчиков. Полученные данные используются для дальнейшего формирования контента.

Для более широкого охвата аудитории центральный проектный офис взаимодействует с региональными и федеральными СМИ. С помощью данного канала коммуникации осуществляется информирование общественности о проектной деятельности в Приморье и формируется паблисити департамента проектного управления Приморского края.

Задачи продвижения:

- обеспечить проектных специалистов знаниями теории, истории, трендов проектной деятельности;
- повысить лояльность государственных служащих к проектной деятельности;
- инициировать интерес к проектной деятельности у потенциальных проектных специалистов.



Зимний серфинг в Приморском крае

Инструменты продвижения:

- страница Департамента на официальном сайте администрации Приморского края и органов исполнительной власти Приморского края;
- страница Департамента в социальной сети Фейсбук по адресу: www.facebook.com/primorskyprojectoffice/;
- регулярная рассылка проектным специалистам по электронной почте информационно-аналитических материалов по теории, истории, трендам, лучшим практикам проектного управления в Приморье, России и мире;
- интранет-портал — внутренняя сеть органов исполнительной власти Приморского края;
- региональные и федеральные СМИ.

Инструменты продвижения позволяют объединить проектных специалистов в профессиональное сообщество, которое, в свою очередь, является частью сообщества российских и мировых проектных экспертов. Подобные инструменты способны не только инициировать интерес государственных служащих к проектной сфере, но и формировать проектный тип мышления, поддерживать проектный дух в государственном управлении.

СТАДИИ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ

Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти Приморского края осуществляется в соответствии с Дорожной картой, утвержденной Губернатором Приморского края. Успешности реализации этого процесса способствует формирование и развитие проектной культуры, которая нивелирует сопротивление и недопонимание со стороны государственных служащих. Стратегической целью построения проектной культуры является достижение наивысшего уровня ее развития.

Проектная культура в равной степени является следствием внедрения проектного управления и контекстом этого внедрения.

Проектная культура возникает естественным образом по мере реализации в органах исполнительной власти Приморского края новых проектов и программ, внедрения принципа ориентации на результат, совершенствования проектной методологии,

внедрения государственной информационной системы «Управление проектами в Приморском крае».

Формирование проектной культуры как контекста внедрения проектного управления в органах исполнительной власти Приморского края является управляемым и контролируемым процессом с учетом инструментов и методов, предусмотренных настоящей Концепцией.

Для формирования проектной культуры в органах исполнительной власти Приморского края используется метод определения нескольких уровней проектной культуры с последовательным переходом на более высокий уровень. Такой подход рекомендован российскими и зарубежными экспертами-практиками проектного управления во избежание отторжения проектного подхода организацией или государственным органом.

Методолог в области управления проектами А. Каменский в выступлении на XV Международной конференции по управлению проектами (Москва, 2016 г.) рекомендует придерживаться определенной последовательности в построении системы управления проектами, в которой, в первую очередь, происходит выработка проектной логики, проведение обучения и внедрение проектной мотивации, а после этого осуществляется внедрение ИСУП.

М. Романова, вице-президент московского отделения Института управления проектами (МО PMI), осуществлявшая руководство центром экспертизы управления проектами АНО «Оргкомитет «Сочи 2014», выделяет три этапа изменения проектной культуры²⁰. На первом этапе происходит «культурная прививка» сотрудников к восприятию проектной деятельности. На втором этапе формируется проектная культура, на третьем уже происходит ее развитие. Эксперт-практик, партнер PMLogic А. Малахов

выделяет 1+5 уровней формирования проектной культуры. Схожий подход озвучивает президент Международной Ассоциации Управления Проектами Р. Вагнер (Германия)²¹. На начальном (нулевом) уровне в организации или органе власти проекты не реализуются. По мере развития проектной деятельности и применения усилий по ее популяризации начинается формирование и дальнейшее усиление проектной культуры. На пятом этапе проектная культура достигает наивысшего уровня. Это означает, что проектная деятельность становится неотъемлемой частью работы организации или органа власти.

Подход «1+5» является оптимальным, поскольку обеспечивает планомерное повышение каждого следующего уровня и равномерное распространение проектной культуры. Описание шести уровней представлено в настоящей Концепции.

Уровень 0. «Допроектная эра»

На этом этапе проекты еще не реализуются. Формирование проектной культуры еще не началось, но уже имеются необходимые для нее предпосылки — инициатива Губернатора Приморского края о внедрении проектного управления в органах исполнительной власти Приморского края. Создан департамент проектного управления Приморского края — центральный проектный офис, основными функциями которого являются разработка методологии и развитие проектной деятельности, сопровождение и независимый мониторинг проектов. Именно этот орган разрабатывает и реализует концепцию формирования проектной культуры в Приморском крае.

Происходит оценка текущего состояния культуры управления в органах исполнительной власти Приморского края в целом. Производится попытка понять, насколько восприимчива или агрессивна среда к внедрению проектного управления.

Именно на этом этапе определяются лидеры, способные взять на себя масштабную работу по внедрению проектного управления, понимающие его ценность, способные противостоять скептическому отношению государственных служащих к проектному подходу.

«Зачастую безграмотность сотрудников в области управления проектами обуславливается не глупостью, а именно незнанием методик. Но если мы говорим о внедрении проектной культуры управления на уровне компании, то без серьезной поддержки высшего руководства не обойтись»

Б. Дункан, руководитель компании Project Management Partners



Ночной вид на бухту Золотой Рог

Уровень 1. «Общий язык»

На уровне № 1 происходит выработка проектной логики, без которой невозможно начать внедрение проектного подхода. Формируется нормативно-правовая база, в основе которой — Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (утверждено постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 года № 1050), Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утверждены распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ) и ГОСТы в сфере проектного управления.

Формализуются процессы управления проектами и программами, утверждается методология и глоссарий. Выбираются проекты для апробации инструментов и методов проектного управления. Процесс сопровождается определенными сложностями: новый язык непривычен проектным специалистам, отсутствуют навыки разработки проектов и взаимодействия команды в горизонтальной плоскости. Еще одна проблема, возникающая на этом уровне, — недостаточная компетентность проектных специалистов, приоритет в пользу процессной деятельности.

На этом этапе начинает закладываться один из основных параметров проектной

культуры — модель взаимодействия проектных специалистов и центрального проектного офиса: проводятся консультации, подготавливаются информационные материалы по теоретическим и практическим вопросам проектной деятельности, визуализируется принятая методология.

Важное влияние в поддержке работы центрального проектного офиса на данном этапе оказывает координатор проектной деятельности (на уровне вице-губернатора).

Уровень 2. «Проектное сообщество»

Проектный подход, внедряемый сверху, не воспринимается государственными служащими как обязательный, что характерно для большинства государственных структур. По результатам стратегической сессии с вице-губернаторами субъектов Российской Федерации, проведенной Агентством стратегических инициатив в феврале 2016 года, представлен анализ проблем внедрения проектного управления в органах исполнительной власти²². В числе пяти основных сложностей названы неприятие проектного подхода государственными служащими и сложность разработки системы мотивации. Процесс внедрения проектного подхода сопровождается нежеланием государственных служащих переходить от «порученческой»

деятельности к проектной, низкой вовлеченностью лидеров, сопротивлением двойному подчинению. На стадии реализации первых проектов обнаруживается инертность сотрудников, восприятие работы по проекту как дополнительной нагрузки.

С учетом этих особенностей возникает необходимость использования проектной культуры как ментального механизма, который ориентирует проектных специалистов на общие цели и результаты проекта, повышает инициативность сотрудников и способствует позитивному восприятию проектного подхода в целом.

Начинается объединение проектных специалистов в профессиональное сообщество с помощью инструментов продвижения. Еженедельная рассылка по электронной почте позволяет проектным специалистам быть в курсе последних новостей проектной деятельности. На странице Департамента в сети Фейсбук формируется своя аудитория: проектные специалисты и другие государственные служащие, коллеги из регионов, представители федеральных органов власти, государственных корпораций, эксперты-практики проектного управления, представители коммерческого сектора. Это внерабочее пространство естественным образом становится источником информации и дискуссионной площадкой для профессионалов проектной сферы.

«...Одно можно утверждать совершенно точно — управление проектами родилось на государственных проектах. Это были действительно масштабные и крупные проекты, часто связанные с обороной. Именно на этих проектах зародились и начали применяться основные подходы управления проектами, именно здесь появилось понятие руководитель проекта. И уже потом их подхватил, начал активно развивать и применять бизнес...»

А. В. Полковников, президент Ассоциации Управления проектами COBHET



Праздничная линия военно-морского парада кораблей Тихоокеанского флота

Уровень 3. «Профессиональный рост»

На уровне № 3 развивается методология проектной деятельности, инструменты и методы проектного управления становятся все более востребованными. Расширяется перечень пилотных проектов. Появляется запрос на автоматизацию процессов управления проектами и программами. В соответствии с данной потребностью внедряется ГИС «Управление проектами в Приморском крае», которую специалистам предстоит освоить. Центральный проектный офис организует инструктаж по ГИС, собирает обратную связь от пользователей, проводит обучение проектных специалистов совместно с департаментом государственной гражданской службы и кадров Приморского края.

Вместе с тем остается проблема отторжения проектного подхода участниками проектов и программ, что связано, прежде всего, с недостаточным уровнем знаний инструментов и методов проектного управления, отсутствием материальных и личностных стимулов. Ключевые проблемы связаны с отсутствием навыков детального планирования и оценки результатов и рисков проектов, страхом перед персональной ответственностью.

Ежеквартально центральным проектным офисом проводится оценка внутренней удовлетворенности проектных специалистов. Это позволяет проанализировать эффективность работы центрального проектного офиса и определить, по каким направлениям следует совершенствовать работу, оценить промежуточные итоги внедрения проектного управления в Приморском крае и сформировать дальнейшие

приоритеты в развитии. Проведение оценки способствует установлению обратной связи с проектными специалистами, их включению в сферу проектной деятельности. Таким образом, проектные специалисты имеют возможность влиять на развитие сервисов центрального проектного офиса.

Для стимулирования государственных служащих разрабатываются системы финансовой и нематериальной мотивации. Проводятся исследования, позволяющие выявить потребности и мотивационные предпочтения государственных служащих, привлеченных к проектной деятельности.

Уровень 4. «Безоценочное принятие»

На уровне № 4 проектная культура начинает приобретать черты самоорганизующейся среды. Проектные специалисты видят, что существуют практики, которые дают успешный результат, и начинают их применять. Центральный проектный офис поддерживает этот процесс, демонстрируя результаты работы и преимущества проектного подхода с помощью успешных кейсов.

Проектные специалисты не подвергают постоянному сомнению и проверке на обязательность правила, с которыми они уже хорошо знакомы. Формируется понимание, что следование проектным правилам позволяет достигать планируемых результатов в условиях ограниченных временных, трудовых и материальных ресурсов для достижения стратегических целей региона.

Карьерный и личностный рост проектных специалистов, повышение их дохода за счет мотивационных выплат стимулируют других государственных служащих к наращиванию профессиональных компетенций в области проектного управления. Государственные служащие стремятся войти в проектный резерв.

Уровень 5. «Лидеры проектного управления»

По завершению проекта проектная культура не исчезает, а остается в «культурной памяти» членов команды проекта. Ее закрепленные черты так или иначе проявляются в их дальнейшей деятельности. По мере реализации следующих проектов проектная культура качественным образом трансформируется и усиливается.

Проектная культура в органах исполнительной власти Приморского края высшего уровня — это среда, характеризующаяся наличием следующих компонентов:

- пул проектных специалистов, компетентных в области проектного управления;
- ядро проектных лидеров;
- лояльное отношение государственных служащих к проектному подходу;
- наличие единой проектной терминологии;
- утвержденный Проектный Кодекс Приморского края и иные нормативные правовые акты Приморского края в сфере проектной деятельности;
- комплекс финансовой и нематериальной мотивации проектных специалистов;
- система развития компетенций в сфере проектной деятельности;
- эффективное кросс-функциональное взаимодействие между внутренними и внешними участниками проекта (программы), центральным проектным офисом;
- наличие традиций, обычаев, неформальных правил ведения проектной деятельности;
- высокая результативность в реализации проектов и программ.



Тигры в Приморском сафари-парке.
Амурский тигр — бессменный символ Владивостока с 1881 года



С этими улицами поспорь.
Их крутизну положи в конверт...
Владивосток будто любовь:
вниз — вверх, вниз — вверх...
(Р. Рождественский)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектная культура — сложное и многоплановое явление, которое может быть как следствием внедрения проектного управления, так и его текущим контекстом. Формирование проектной культуры в органах исполнительной власти Приморского края является осознанным и контролируемым процессом. Комплекс формирования проектной культуры состоит из трех элементов: мотивация, развитие проектных компетенций, продвижение ценностей проектного управления.

По мере развития проектной культуры, которое осуществляется поэтапно, с планомерным повышением каждого следующего уровня, происходит естественное формирование проектной культуры как следствия внедрения проектного управления. Достижение каждого следующего уровня повышает эффективность управления проектами (программами) и снижает риски неудачи. Государственные служащие, вовлеченные в проектную культуру как в уникальную организационную среду с определенными ценностями и стандартами поведения, начинают думать и действовать в стиле профессионалов проектного управления.

Компетентность государственных органов в области проектного управления, их готовность быть гибкими, быстро перестраиваться и эффективно реализовывать стратегические проекты играет ключевую роль в конкурентоспособности страны. Масштабные успешные проекты используются государствами для позиционирования на международной арене, и для России сегодня очень важно наращивать национальный потенциал в области проектного управления.

Примечания

- ¹ «Рождение проектной культуры», интервью с заместителем губернатора Ярославской области А.С. Красновым, журнал «Бюджет», июль 2015 г.
- ² Бугаев А., доклад «Повышение проектной культуры компаний», VI международный форум «Современные тенденции управления проектами: тренды, сертификация, практика» московского отделения Института управления проектами (PMI), март 2016 г.
- ³ Hobbs, B. & Menard, P. (1993). Organizational choices for project management. In P.C. Dinsmore (Ed), The AMA handbook of project management. New York: AMACON.
- ⁴ Wang, X. (2001). Dimensions and current status of project management culture. Project Management Journal, 32 (4).
- ⁵ Cleland, D.I. (1982). The human side of project management. In A.J. Kelly (Ed.), New dimensions of project management. Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
- ⁶ Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project Management // Project Management Institute, 2015.
- ⁷ VI международный форум «Современные тенденции управления проектами: тренды, сертификация, практика» московского отделения Института управления проектами (PMI); XI Международная конференция «Управление проектами — 2016»
- ⁸ Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утверждены Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ).
- ⁹ Алевров В.Ю. Презентация «Внедрение системы проектного управления в ОИВ ЯО» (<http://www.rostu-comp.ru/upload/medialibrary/e54/e547037e34c51e0e5e89bb3299a66bf1.pdf>)
- ¹⁰ Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д.А. Куликов]. — Москва: Вершина, 2007.
- ¹¹ Организация проектного управления в органах исполнительной власти: опыт Белгородской области / [Авт. кол.: В.А. Сергачёв и др.]. — Белгород: Константа, 2015.
- ¹² Проектный грейд — классификатор уровней личностных и профессиональных компетенций, необходимых для участия в проекте (программе), сформированный на принципах ответственности и важности участия в проекте (программе).
- ¹³ «Рождение проектной культуры», интервью с заместителем губернатора Ярославской области А.С. Красновым, журнал «Бюджет», июль 2015 г.
- ¹⁴ Организация проектного управления в органах исполнительной власти: опыт Белгородской области / [Авт. кол.: В.А. Сергачёв и др.]. — Белгород: Константа, 2015.
- ¹⁵ WebTutor — система комплексной автоматизации процессов, связанных с подбором, оценкой, тестированием и обучением персонала, управлением талантами, систематизацией и хранением знаний, а также с организацией корпоративных коммуникаций и взаимодействия между сотрудниками и кадровым подразделением.
- ¹⁶ Козодаев М. Оценка проектного персонала: Не забыть бы, для чего это делается (часть 1) // Управление проектами и программы. № 04 (44) 2015.
- ¹⁷ «Рождение проектной культуры», интервью с заместителем губернатора Ярославской области А.С. Красновым, журнал «Бюджет», июль 2015 г.
- ¹⁸ Каменский А. Презентация «Организационные изменения при внедрении системы управления проектами» в рамках XV Международной конференции по управлению проектами, Москва 2016 г.
- ¹⁹ Каменский А. Презентация «Организационные изменения при внедрении системы управления проектами» в рамках XV Международной конференции по управлению проектами, Москва 2016 г.
- ²⁰ Бочарова М., Романова А. Презентация «Построение проектно-ориентированной организации для масштабных/ национальных проектов и организации интегрированной отчетности».
- ²¹ R. Wagner. Different stages of organizational development during projectification. (Режим доступа: <http://blog.ipma.ch/different-stages-of-organisational-development-during-projectification/>)
- ²² П. Шестопапов, Анализ стратегической сессии с вице-губернаторами субъектов РФ 25–26 февраля 2016 г.

Источники заимствования цитат

Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию, 03.05.2015 (<http://kremlin.ru/>)

Объявлены победители Конкурса профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп» (<http://ac.gov.ru/events/06737.html>)

Управление проектами в XXI веке — стандарты и особенности. (<http://www.fostas.ru/events/showdesc.php?id=26>)

Выступление Г. Грефа (<http://www.sberbanktv.ru/>)

Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес — 240 с. 2003

100 правил руководителей проектов NASA. Перевод В. Куперштейна (http://www.pmpofy.ru/pm-articles_article.asp?article_id=954)

Малахов А. Что такое проектная культура? — Журнал «Управление проектами», № 1 (2016)

Дубова Н. Вирус проектного менеджмента. Журнал «Открытые Системы. СУБД» (<http://www.osp.ru/os/2003/05/183048/>)

Полковников А. Управление государственными проектами в разных странах (<http://pmppractice.ru/knowledgebase/publications/?id=3307&detail=Y>)

Фотограф: Юрий Смитюк

Департамент проектного управления Приморского края

📍 Приморский край,
690110 г. Владивосток,
ул. Светланская, д. 22

🌐 www.primorsky.ru
✉ project_office@primorsky.ru
📄 [/primorskyprojectoffice](https://primorskyprojectoffice.ru)

📞 (423) 220-54-25
(423) 220-83-69
(423) 220-83-36