

МЕМОРАНДУМ

по итогам круглого стола
«Проектное управление в госсекторе. Как избежать
имитации и внедрить эффективные механизмы»
Конференция «PM Bridge. Connecting projects»,
Санкт-Петербург 13 апреля 2017 г.

Оглавление

ПРОБЛЕМЫ.....	4
Организационные, нормативные проблемы, и проблемы, связанные с процессным характером деятельности органов власти:.....	4
Трудности, связанные с недостаточным уровнем проектной культуры, отсутствием коммуникативной стратегии и необходимого PR:	4
Методические трудности постановки проектного управления:	4
Стереотипы мышления и сложившиеся паттерны поведения госслужащих:.....	5
Трудности взаимодействия с контрольными органами:	6
РЕШЕНИЯ	7
Авторы меморандума, участники круглого стола:	8

Внедрение проектного управления в органах государственной власти в настоящее время сталкивается с определёнными трудностями и зачастую превращается в написание формальных докладов об «успешном» внедрении. К сожалению, такая ситуация в будущем может привести к дискредитации эффективных идей и подходов, применяемых в проектном управлении, а содержательные результаты останутся недостижимыми.

Для того чтобы избежать массовой профанации идей проектного управления представители органов власти более чем 10 регионов Российской Федерации обсудили причины появления таких явлений и выработали предложения по развитию ситуации в конструктивном русле.

По итогам обсуждения были сформированы два структурированных списка. Первый включает в себя перечень корневых причин, по которым именно в государственном секторе внедрение проектного управления сталкивается с осознанным или неосознанным сопротивлением. Второй список — это перечень действий или изменений, которые предстоит сделать для исключения профанации инструментов проектного управления.

Предлагаем заинтересованным органам государственной власти, сформированным органам управления проектной деятельностью, сотрудникам и руководителям федерального и ведомственных проектных офисов познакомиться с результатами обсуждения, а при необходимости дополнить их своими предложениями. Уверены, что приведенные списки будут полезны для изучения при организации внедрения проектного управления в органах государственной власти.

ПРОБЛЕМЫ

Список корневых причин, препятствующих эффективному и осознанному использованию инструментов и методов проектного управления в органах государственной власти.

Организационные, нормативные проблемы, и проблемы, связанные с процессным характером деятельности органов власти:

1. До сих пор отсутствует понятие «Проект», несмотря на выход Положения об организации проектной деятельности (№1050), в федеральном законодательстве, обязательном для исполнения Субъектами Российской Федерации. Это обстоятельство добавляет юридических трудностей при внедрении проектного управления на уровне субъекта;
2. В законе о государственной гражданской службе пока отсутствует понятие «проектная деятельность» и не описаны принципы взаимодействия в матричной организационной структуре;
3. В квалификационных требованиях к государственным служащим Минтруда России отсутствуют требования к компетентности в части проектного управления;
4. Выделение в проекты сотрудников по остаточному принципу;
5. Оценка деятельности госслужащего дается, прежде всего, за строгое соблюдение (несоблюдение) регламента, а не за достижение конкретного результата;
6. Сотрудники правовых департаментов органов власти чаще всего склонны просто не согласовывать проекты НПА, ссылаясь на существующие ограничения. При этом не дают конструктивных предложений о том, как можно было бы в рамках законодательного поля реализовать ту или иную задачу.

Трудности, связанные с недостаточным уровнем проектной культуры, отсутствием коммуникативной стратегии и необходимого PR:

7. Отсутствие понимания у государственных служащих всех уровней ценности проектного управления;
8. Восприятие проектного управления, особенно на первых этапах реализации проектов, как дополнительной проектной бюрократии без осознания ценности проектного управления;
9. Отсутствие понимания идей проектного управления у представителей законодательной и судебной ветвей власти

Методические трудности постановки проектного управления:

10. Отсутствие методических рекомендаций по реализации федеральных приоритетных проектов на уровне субъекта;
11. Отсутствие принятых процедур отделения проектной и операционной деятельности;
12. Отсутствие принятых принципов портфельного управления для государственного сектора для отбора проектов для реализации

13. Отсутствие реальной стратегии региона, позволяющей осуществлять стратегически верный перечень проектов для реализации;
14. Сложности определения необходимого для органа власти объема полномочий проектного офиса, принимая во внимания типологию: проектный офис методологически-административного типа, управленческого типа или стратегического типа;
15. Отсутствие базы знаний лучших практик использования проектного управления в государственном секторе;
16. Системно отсутствует понимание механизмов эффективного управление организационными изменениями, коим является внедрение проектного управления;
17. **Непонимание ответственных за внедрение проектного управления и первых лиц органов власти того факта, что внедрение проектного управления это прежде всего организационные изменения направленные на изменение образа мышления и поведения сотрудников и изменение внутренней организационной культуры!!!**

Стереотипы мышления и сложившиеся паттерны поведения госслужащих:

18. Отсутствие готовности и\или желания у сотрудников среднего звена принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность за них;
19. Недостаток конструктивного (позитивного) мышления, преобладание в суждениях зачастую необоснованной критики и позиции «это невозможно, с объяснением почему мы не сможем этого сделать»;
20. Боязнь признавать проблемы и ошибки. Низкий уровень способности к критическому мышлению;
21. Страх вертикальной коммуникации;
22. Страх говорить о рисках и замалчивание проблем до последнего момента;
23. Боязнь прозрачности действий и прозрачности достижения результатов;
24. Отсутствие мотивации к осознанию смысла своих действий и слабые способности к конструктивной рефлексии;
25. Местничество и соперничество сотрудников разных органов власти;
26. Исторически на госслужбе остаются процессно – ориентированные сотрудники с высокой потребностью в стабильности, которые в любых изменениях видят, прежде всего, угрозу;
27. Проектная деятельность в большинстве случаев осознанно или неосознанно воспринимается как дополнительная нагрузка. Госслужащие ссылаются, что исполнение функций занимает все их рабочее время;
28. В большинстве случаев государственные служащие считают, что их руководители более компетентны в содержательных вопросах чем они сами (в коммерческих структурах ситуация с точностью до наоборот, руководители нанимают более компетентных сотрудников для делегирования им содержательных задач).

В целом, ключевым выводом участников круглого стола стал тот факт, что основные сложности внедрения проектного управления связаны с отсутствием проектных компетенций у государственных гражданских служащих, готовности и желания меняться, брать на себя ответственность при принятии решений (особенно у среднего звена).

Трудности взаимодействия с контрольными органами:

29. Контрольные органы не вовлечены в процесс внедрения проектного управления и, зачастую, не осведомлены об основных его принципах;
30. Тем не менее, инициируют дополнительные проверки и сбор отчетности.
31. Существует 3 контрольные ветки проектной деятельности, нескоординированные между собой: федеральный проектный офис, Счетная Палата, ФСО.

РЕШЕНИЯ

Перечень действий или изменений, которые предстоит сделать для исключения профанации идей и принципов проектного управления

Несмотря на довольно большой список сложностей и проблем, участники круглого стола выразили уверенность и оптимизм в поисках решений по их преодолению. Многие из предложенных решений уже показали свою эффективность в реальной работе по внедрению проектного управления.

1. Обучение и вовлечение в проектную деятельность первых лиц региона;
2. Масштабное обучение участников проектной деятельности на реальных кейсах и проектах самих участников. Методическое сопровождение проектов через обучение (опыт Калужской области);
3. Наглядное и доступное для понимания представление (качественная инфографика) нормативно – правовых актов по проектному управлению (пример «Проектного кодекса» Приморского края);
4. Запуск системы проектной мотивации за конкретные результаты проектов (программ). Включение в Методические рекомендации по материальному стимулированию ФОИВ, разработанные Минтрудом пункта (рекомендации по внедрению) для органов исполнительной власти субъектов РФ;
5. Первичное обучение методом «глубокого погружения» с последующей сертификацией специалистов;
6. Развитие навыков командообразования через совместную работу над одним проектом и рефлексию результатов взаимодействия (опыт Приморского края);
7. Организация онлайн площадки для общения участников проектной деятельности. Проектная социальная сеть;
8. Создание официальной Ассоциации государственных проектных офисов для обмена лучшими практиками и координации усилий. Использование открытой площадки для вопросов по конкретным проектам и по принципам проектного управления;
9. Регулярная демонстрация успешных проектов (демонстрация «быстрых побед»);
10. Поиск единомышленников. Формирование проектного кадрового резерва на добровольной основе. Подбор госслужащих, желающих принимать участие в проектах. Активная работа по обучению и сертификации таких сотрудников;
11. Создание позитивного информационного фона вокруг проектной деятельности;
12. Выбор проектов для реализации (формирование портфеля проектов) на основании Стратегии региона (пример Ленинградской области)
13. Формирование механизма отбора проектов для реализации на основании проектного классификатора («Проектное сито» - опыт Ленинградской области);
14. Разработка и ввод в действие прозрачных правил заявления и отбора проектов для реализации (краудсорсинг);

15. Развитие у сотрудников Проектного офиса навыков конструктивной модерации и фасилитации для сопровождения команд проектов; погружение сотрудников Проектного офиса в сутевую часть проекта, не быть формалистами;
16. Применение единых форм отчетности для всех контрольных органов. Запрет на затребование дополнительных отчетов. Как конечная цель, создание единого центра отчетности;
17. Интеграция федеральной информационной системой управления проектами с региональными ИСУП;
18. Разработка квалификационных требований к госслужащим по проектному управлению и тестирование на профпригодность;
19. Этапность внедрения системы проектного управления с учетом зрелости проектной культуры в регионе;
20. Использовать технологию управления изменениями (типа ADKAR) при внедрении систем проектного управления в регионе
21. Внедрение системы рейтингования Проектных офисов по реальным показателям их деятельности. В рейтинге важно выделять сугубые, а не формальные критерии оценки Проектных офисов.

Авторы меморандума, участники круглого стола:

Билев Олег, Центр проектного менеджмента РАНХиГС

Бумагин Евгений, Правительство Ленинградской области

Васютин Сергей, Некоммерческое партнерство «Клуб лидеров по продвижению инициатив бизнеса»

Винокуров Илья, Аналитический центр при Правительстве РФ

Дурягин Роман, Правительство Мурманской области

Лудинова Юлия, Администрация Губернатора Санкт-Петербурга

Маев Дмитрий, ООО «Проектные сервисы»

Мещеряков Георгий, Проектный офис ВШГУ, Северо-западный институт управления, РАНХиГС

Носков Константин, Аналитический центр при Правительстве РФ

Полищук Юлия, Агентство регионального развития Калужской области

Салагаева Нинель, Правительство Калининградской области

Тихонова Елена, Правительство Мурманской области

Тюпышев Денис, Агентство стратегических разработок Архангельской области

Цуканова Наталья, Агентство стратегических разработок Архангельской области

Шестопалов Павел, Аналитический центр при Правительстве РФ

Шувалова Кристина, Администрация Приморского края

Ялов Дмитрий, Правительство Ленинградской области