**КОНКУРСНАЯ РАБОТА № 2**

**участника ежегодного конкурса на звание «Лучший государственный гражданский служащий Камчатского края»**

номинация: «ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

**Внедрение проектного управления в**

**исполнительных органах государственной власти**

**Камчатского края**

г. Петропавловск-Камчатский

2016 год

**Содержание**

Введение 3

1.Сущность проектного управления 4

2. Возможные сферы применения проектного управления

в Камчатском крае 5

3. Вариант проектного управления на примере актуализации

Стратегии социально-экономического развития Камчатского края

до 2030 года 8

4. Необходимые действия для успешного внедрения проектного

управления в Камчатском крае 10

Заключение 11

Приложение 12

**Введение**

13 июля 2016 года под председательством Владимира Путина в Кремле состоялось первое заседание Совета при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Глава государства подчеркнул, что Совет будет заниматься реализацией ключевых проектов, направленных на структурные изменения в экономике и социальной сфере, а также на повышение темпов экономического роста.

Совет призван стать центром поиска решений по структурным преобразованиям в экономике и социальной сфере, должен обозначить направления, которые являются определяющими для ускорения экономического роста, для повышения качества жизни и благосостояния граждан Российской Федерации.

По каждому направлению будут сформулированы и запущены приоритетные проекты. Предстоящая работа должна носить общенациональный характер. К ней надо привлекать экспертов, предпринимателей, гражданских активистов.

Отмечено, что **без проектного подхода** не решить стоящие перед страной задачи, и нужно опираться на лучшие практики администрирования работы в сфере экономики и решения задач.

Нужно выстроить слаженную работу не только между руководителями, но и на уровне коллективов министерств, ведомств, регионов. Избавиться от изматывающего людей бюрократизма, обеспечить быстрое принятие и исполнение решений.

Акцентировано, что использование проектного подхода не означает, что надо немедленно и радикально менять существующую систему управления. Революции в этой сфере не нужны. Нужно всё делать спокойно, взвешенно, рассчитать каждый шаг, с тем чтобы, как говорится, не навредить.

В рамках решения конкретных задач нужно внедрять современные управленческие технологии, выстраивать механизмы подготовки кадров и привлекать людей с проектным мышлением.

**1. Сущность проектного управления**

Проект (от лат. projectus — брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперёд, торчащий) — это уникальная (в отличие от операций) деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение заранее определённого результата/цели, создание определённого, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Управление проектами — в соответствии с определением национальным стандартом ANSI [PMBoK](https://ru.wikipedia.org/wiki/PMBOK" \o "PMBOK) — область [деятельности](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C), в ходе которой определяются и достигаются четкие цели [проекта](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82) при балансировании между объёмом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, [качеством](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC) и [рисками](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8). Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие чёткого заранее определённого плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями (в отличие от [процессного](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8B_%D0%B8_%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0#.D0.9F.D1.80.D0.BE.D1.86.D0.B5.D1.81.D1.81.D0.BD.D1.8B.D0.B9_.D0.BF.D0.BE.D0.B4.D1.85.D0.BE.D0.B4_.D0.B2_.D1.83.D0.BF.D1.80.D0.B0.D0.B2.D0.BB.D0.B5.D0.BD.D0.B8.D0.B8), [функционального управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8B_%D0%B8_%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0#.D0.9E.D1.80.D0.B3.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B7.D0.B0.D1.86.D0.B8.D1.8F_.D0.BA.D0.B0.D0.BA_.D1.84.D1.83.D0.BD.D0.BA.D1.86.D0.B8.D1.8F), [управления уровнем услуг](https://ru.wikipedia.org/wiki/ITSM)).

Основными целями внедрения проектного управления являются: обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти; соблюдение и сокращение сроков достижения результатов; повышение эффективности использования ресурсов; прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти; повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления.

Основными принципами при внедрении проектного управления являются:

- целостность – внедряемые решения интегрированы между собой и усиливают эффективность друг друга;

- простота – внедряемые решения упрощены и типизированы до уровня, позволяющего использовать их без потери эффективности с минимальными трудозатратами;

гибкость – внедряемые решения могут адаптироваться к деятельности органа исполнительной власти в минимальные сроки с учетом происходящих процессных, организационных и технологических изменений.

Процесс управления проектами в состоит из следующих групп процессов:

− инициация проекта;

− планирование проекта;

− исполнение;

− управление изменениями проекта;

− контроль проекта;

− завершение проекта.

**2. Возможные сферы применения проектного управления**

**в Камчатском крае**

В рамках реализации определенных на Совете при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам основных направлений развития, в Камчатском крае представляется целесообразным внедрение государственного проектного управления при реализации, в том числе крупных инвестиционных проектов, например – строительство камчатской краевой больницы.

В случае принятия Правительством Камчатского края такого решения, за счет организации слаженной работы органов государственного и муниципального управления, строителей, монтажников, наладчиков, образовательных и медицинских учреждений, торжественное перерезание ленточки должно стать не просто завершением стройки. Достижение проектным офисом поставленной цели будет означать, что с этой же минуты врачи примут первых пациентов,  нуждающимся в лечении будет оказана новая, высокотехнологическая помощь.

Остается крайне актуально проблема достижения устойчивости и независимости энергетической системы Камчатского края. Успешное решение этой задачи видится при введении проектного управления. Для обеспечения максимальной экономической эффективности преобразований, в состав участников проекта нужно включать как энергетиков, так и потребителей энергии.

Нарастают проблемы развития горнодобывающей отрасли. Истощается потенциал разведанных в прошлые годы ресурсов, есть проблема с обновлением кадров. Здесь тоже есть потенциал для проектного управления, причем на уровне макрорегиона. По этому направлению важно не только наращивать запасы и добычу, но и обеспечить  максимальную добавленную стоимость за счет переработки на востоке страны земных богатств Сибири, Байкальского региона и Дальнего Востока.

В число наиболее значимых направлений использования механизмов проектного управления можно включить также развитие ипотеки и арендного жилья, жилищно-коммунального хозяйства и городской среды, а также экологию и создание сети безопасных и современных качественных дорог.

Сеть автомобильных дорог общего пользования складывалась по мере развития хозяйственных связей в регионе. В настоящее время дорожная сеть по своим транспортно-эксплуатационным характеристикам не отвечает предъявляемым к ней требованиям. Для решения острых насущных проблем отрасль практически приступила к реализации концепции реформирования дорожного хозяйства на основе применения по всем направлениям деятельности программно-целевого подхода. На принципах проектного управления необходимо выстраивать все основные программы развития отрасли.

Проектно-ориентированные формы управления в определенной степени характерны для строительства основных дорог подрядным способом. В то же время на территории региона выполняются комплексы работ по строительству, реконструкции, ремонту и содержанию сети дорог, развитию производственной базы, те в составе производственных программ дорожных организаций, по сути, осуществляются различные проекты. Применительно к дорожному хозяйству на территории региона целесообразно говорить о комплексном проектном управлении региональной дорожной инфраструктурой. Такому объединению разных видов деятельности в дорожном хозяйстве способствует общность техники и технологий многих дорожных работ. Отличие заключается, прежде всего, в схемах организации работ.

Проектное управление образовательными учреждениями – это тип управления образовательными учреждениями в режиме развития, при котором посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств наращивается образовательный потенциал, повышается уровень его использования и, как следствие, улучшается качество его работы. На эффективность деятельности учреждения при реализации того или иного проекта положительное влияние оказывают не только технологические и экономические составляющие, но и социальные, такие как «человеческий фактор», стили управления, мотивация деятельности, стимулирование и др.

Залог успеха реализации государственных программ – прежде всего в профессиональном проектном управлении! Те, кто руководит этим процессом, должны быть стратегами, которые могут удачно сбалансировать противоречивые интересы различных сфер современной жизни (социальной, технической, финансовой, политической). От рождения идеи до реализации проекта – долгий путь: планирование и комплексная разработка, анализ инвестиционных возможностей, маркетинг, поэтапная реализация и контроль всего жизненного цикла. Программа должна приносить пользу обществу и быть выгодной для государства. Только настоящие профессионалы способны осуществить весь этот сложный управленческий процесс.

Эффективное развитие отраслей агропромышленного комплекса в условиях реформирования за счет наращивания объемов производства, улучшения качества сельскохозяйственной продукции во многом обусловлено уровнем, динамикой и темпами инвестиционной активности сельскохозяйственных организаций. В современных условиях существенно возросла роль инвестиций в связи с низким уровнем прямого целевого финансирования развития агропромышленного комплекса.

 Инвестиционный проект в агропромышленном комплексе - это комплексный план мероприятий, связанных с осуществлением инвестиций в объекты агробизнеса, осуществляющие предпринимательскую и иную деятельность в сфере производства, переработки, реализации сельскохозяйственной продукции, с целью получения экономического, социального или других видов эффекта.

Для своевременного достижения цели инвестиционного проекта необходимо обеспечить эффективное управление процессом его реализации. При этом управление проектами представляет собой составную часть менеджмента организации, так как использует его основные принципы и положения, скорректировав и приспособив их под особенности своих объектов управления. Таким образом, сущность проектного управления сводится к управлению изменениями при реализации инвестиционного проекта.

Ключевая задача, на решение которой необходимо чётко сориентировать проектное управление, – формирование более современной, более конкурентоспособной структуры экономики.

Для этого необходимо продолжать создавать благоприятную среду для малого бизнеса и индивидуального предпринимательства (это один из возможных инфраструктурных проектов), совершенствовать сферу контрольно-надзорной деятельности, повышать производительность труда, стимулировать участие наших предприятий.

**3. Вариант проектного управления на примере актуализации Стратегии социально-экономического развития Камчатского края до 2030 года**

Для Минэкономразвития Камчатского края вариант использования проектного управления – это, в первую очередь, разработка стратегии развития края, вернее ее актуализация, в том числе вплетение в ее структуру обозначенных проектов, обозначенных в прошлом разделе.

Уже разработана "Дорожная карта" по утверждению Стратегии социально-экономического развития Камчатского края до 2030 года, разработке и утверждению документов стратегического планирования Камчатского края, утвержденная распоряжением Правительства Камчатского края от 23.05.2016 № 261-РП.

За основу в «Дорожной карте» принят проектный подход. Определены основные этапы, такие как:

1. формирование стратегических ориентиров;
2. обсуждение проекта Стратегии – 2030;
3. Согласование проекта Стратегии - 2030. Утверждение проекта Стратегии – 2030;
4. Формирование системы документов стратегического планирования.

Фактически «Дорожная карта» сегодня уже представляет из себя план контрольных событий. Руководителем проекта является – Министр экономического развития и торговли Камчатского края. Директором проекта - Заместитель Председателя Правительства Камчатского края, курирующий экономический блок. Участниками проекта – все руководители органов исполнительной власти Камчатского края.

Проектным комитетом (коллегиальный орган органа исполнительной власти, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, запуска и контроля реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей деятельности органа исполнительной власти) - Консультативный совет при Министерстве экономического развития и торговли Камчатского края.

Проектным офисом (структурное подразделение органа исполнительной власти, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, поддержку и развитие проектно-ориентированной системы проектного управления в органе исполнительной власти) – президиум Правительства Камчатского края.

**4. Необходимые действия для успешного внедрения**

**проектного управления в Камчатском крае**

Система управления проектами необходима для внедрения в субъектах в органах исполнительной власти в целях: повышения эффективности деятельности органов власти по исполнению действующих полномочий органов власти, связанных с реализацией проектов; соблюдения и сокращения сроков достижения результатов проектов; повышения эффективности использования ресурсов, необходимых для реализации проектов; обеспечения обоснованности и своевременности решений, принимаемых в органах власти для реализации проектов; повышения эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органами власти для реализации мероприятий в рамках проекта, за счет использования единых подходов проектного управления.

Необходима разработка детальной дорожной карты по внедрению проектного управления в субъекте, которая включит в себя:

- организационные мероприятия;

- нормативно-правовое обеспечение проектной деятельности;

- развитие проектных компетенций;

- развитие проектной мотивации.

Предстоит также большая работа по формированию соответствующих проектных офисов в министерствах и ведомствах по подготовке кадров, по информационным ресурсам, которые позволят вести мониторинг проектов в регионах.

Необходимо будет сформировать так называемую проектную культуру.

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 является осознанным и контролируемым процессом, который должен будет осуществляться по трем направлениям:

- создание системы мотивации сотрудников;

- развитие проектных компетенций;

- продвижение ценностей проектного управления.

По мере развития проектной культуры, которое будет осуществляться поэтапно, с планомерным повышением каждого следующего уровня, будет происходить естественное формирование проектной культуры как следствия внедрения проектного управления.

**Заключение**

Очевидно, что проектное управление, как технология, на сегодняшний день представляется инновационной.

 Инновационность проектного управления проявляется в растущем стремлении к ее изучению как прикладной области управления и к ее применению как современной технологии управления для решения практических задач.

В процессе проектной деятельности люди объединяют (интегрируют) усилия, ресурсы, знания из различных областей, опыт практической деятельности, методы и инструменты управления, и многое другое, необходимое для достижения определенных целей. И такая интеграция осуществляется и может эффективно осуществляться только под объединенным целостным, т. е. интегральным управлением.

 Таким образом, проектное управление — это объединенное (интегральное) управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов — конкретных целей.

Мной предлагается создание разработка одного из важных нормативно-правового акта Камчатского края, связанного с внедрением проектного управления, проекта Концепции развития проектной культуры в Камчатском крае (приложение).

Приложение

***ПРОЕКТ***

**КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ**

**ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ**

**КАМЧАТСКОГО КРАЯ**

Настоящая Концепция определяет понятие, цели, задачи, а также актуальность, инструменты реализации *проектной культуры* в органах исполнительной власти Камчатского края.

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

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

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

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 Камчатского края осуществляется по трем направлениям:

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

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 деятельности.

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 управления. 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.

Министерства транспорта КНР проф. К. Вонг (Китай), отмечает, что проектную культуру составляют взгляды и ценности сотрудников, которые традиционно разделяют профессионалы проектного управления.

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.

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.

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 управлению.

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 Российской Федерации как пилотные площадки 1-го уровня по внедрению проектного управления. 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 Камчатского края - это популяризация проектных принципов среди государственных служащих (внутреннее продвижение) и представление успешных практик проектной деятельности в органах исполнительной власти Камчатского 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 потребностей. Росту мастерства и профессионализма специалистов государственного сектора в области управления проектами способствует проведение в Ярославской области Всероссийского конкурса «Лучший проект года».

Значимый элемент нематериальной мотивации - ранжирование государственных гражданских служащих Белгородской области по уровню овладения проектными компетенциями. В качестве поощрения за успешно завершенный 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 не достижения 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.

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». В сознании государственных гражданских служащих формируется восприятие проектной деятельности как мощного кадрового инструмента. Стать частью сообщества проектных лидеров становится престижно и актуально.

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

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 Камчатского 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 грейдов в области проектного управления;
* 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 Камчатского 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.

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 области.

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 работы. С целью нивелирования данных факторов в органах исполнительной власти Камчатского 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 должны быть отражены в Модели компетенций государственных гражданских служащих органов исполнительной власти Камчатского края, участвующих (планируемых к участию) в проектной деятельности.

Проектные компетенции:

«Личностные компетенции» - ценностные и этические установки, влияющие на принятие управленческих решений, а также другие личностные характеристики, определяющие поведение служащего в ходе реализации проектов (программ);

«Базовые компетенции» - требуемые от служащего знания и навыки владения общими инструментами, методами и технологиями, используемыми как в проектном управлении, так и в деятельности органов власти в целом;

«Профессиональные компетенции» - профессиональные знания и навыки в области проектного управления. Знания и навыки из данной области используются 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 грейдов в целях дальнейшего продвижения. По профессиональной и карьерной лестнице.

Инструменты развития проектных компетенций:

Профессиональные и базовые компетенции

* 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;
* 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-tutor - система комплексной автоматизации кадровых процессов;
* самостоятельное изучение нормативно-правовых актов и методических рекомендаций в сфере проектного управления, ознакомление с успешным опытом реализации проектов (программ) других субъектах Российской Федерации, а также с международным опытом.

Личностные компетенции

* ассессмент;
* тренинги, деловые игры;
* мотивирующие встречи.

Проектные компетенции - базовая составляющая проектной культуры, без которой невозможно становление проектного управления.

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

ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ

В целях продвижения ценностей проектного управления в органах исполнительной власти Камчатского 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 бюджетных ассигнований.

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 управления.

В процессе внедрения проектной деятельности в органа 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 личностные потребности государственных служащих и итеративно совершенствовать инструменты и методы продвижения.

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 государственными 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 Камчатского края. Интернет - это эффективный инструмент, с помощью которого создается единое информационное пространство.

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 проектами.

Многие российские и зарубежные эксперты проектного управления используют социальные сети как удобную платформу для дискуссий и обмена информацией.

В целях продвижения проектной культуры активно могут быть использованы аналитические инструменты сети Фейсбук. Такие инструменты позволяют оценить охват и вовлеченность аудитории.

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.

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 Камчатского края является осознанным и контролируемым процессом. Комплекс формирования проектной культуры состоит из трех элементов: нематериальная 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 паттернами 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.