

Комплексный подход к организации обучения руководителей и специалистов проектных офисов в органах государственного управления

Дьячков Тимур Вячеславович

Санкт-Петербургское государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр»
Директор
director@spbmrс.ru

Михайлов Андрей Сергеевич

Администрация Губернатора Санкт-Петербурга
Заместитель руководителя Администрации Губернатора Санкт-Петербурга — председатель Комитета государственной службы и кадровой политики
head@kgs.gov.spb.ru

РЕФЕРАТ

Внедрение проектного управления является новым трендом сферы государственного управления. Недавно изданные Правительством Российской Федерации акты о проектном управлении натолкнули многих руководителей органов власти на мысль о необходимости обучения своих сотрудников как азам научной организации проектной деятельности, так и прикладным вопросам работы создаваемых проектных офисов. В статье авторы раскрывают механизмы, позволяющие сформировать комплексный подход к организации обучения руководителей и специалистов проектных офисов в органах государственного управления на основе инновационной модели подготовки управленческих кадров, используемой в Санкт-Петербурге.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

проектное управление, государственная служба, дополнительное профессиональное образование

Diachkov T. V., Mikhailov A. S.

Comprehensive Approaches of Training Organization of Project Offices Top Managers and Experts in State Management Bodies

Diachkov Timur Viacheslavovich

Saint-Petersburg State Educational Government-financed Institution for Continuing Professional Education «Saint-Petersburg Interregional Resource Center» (Saint-Petersburg, Russian Federation)
Director
director@spbmrс.ru

Mihailov Andrei Sergeevich

Administrative Office of Saint-Petersburg's Governor (Saint-Petersburg, Russian Federation)
Deputy Head of Administrative Office of Saint-Petersburg's Governor — Chairman of the Committee for Civil Service and Personnel Policy
head@kgs.gov.spb.ru

ABSTRACT

Implementation of project management is a new trend in public administration. Recently issued by the Government of the Russian Federation acts of project management prompted many leaders of state bodies to think about the need to train their employees the basics of the scientific organization of the project activity, and the practical aspects of the work produced by the project office. The authors reveal the mechanisms to create a comprehensive approach to the organization of training of top managers and experts of project offices in public administration based on an innovative model of management training, used in St. Petersburg.

KEYWORDS

project management, civil service, continuing professional education

Внедрение проектного управления — новый тренд в деятельности органов государственной власти. Устоявшееся в обществе восприятие работы государственного аппарата связано с процессным управлением, выполнением государственными служащими строго регламентированных административных действий и процедур, что, как правило, действительно имеет под собой основание. Однако происходящие изменения в экономической ситуации в стране, требующие более креативного подхода к реализации государственных функций, нацеленного на максимально эффективное их выполнение в условиях ограничения имеющихся ресурсов, развитие сферы инвестиций, в том числе увеличение доли государственно-частных партнерств и концессий с участием публичных органов власти, ориентация на использование инновационных технологий во всех сферах деятельности последних, диктуют активное внедрение проектного подхода в государственном управлении. В условиях сокращения бюджетных расходов и невозможности расширения своих штатов для выполнения увеличивающегося объема работы, органам власти требуется все чаще оптимизировать механизмы межведомственного взаимодействия. Необходимость выполнения социальных обязательств, дальнейшего развития отраслей экономики и хозяйства в условиях жесткой экономии ресурсов, обуславливает более внимательное их отношение к выбору приоритетных направлений деятельности и оценке рисков принимаемых решений.

Недавно изданные Правительством Российской Федерации акты о проектном управлении натолкнули многих руководителей органов власти на мысль о необходимости обучения своих сотрудников как азам научной организации проектной деятельности, так и прикладным вопросам работы создаваемых проектных офисов.

Кадровый состав государственной службы включает в себя руководителей и специалистов, обладающих специальными компетенциями для осуществления проектной деятельности. Часто такими компетенциями, основанными на соответствующем образовании, обладают государственные служащие, осуществляющие работу в сфере привлечения инвестиций, строительства, развития транспортной инфраструктуры. В меньшей степени необходимыми знаниями и умениями в области организации и осуществления проектной деятельности обладают государственные служащие, замещающие должности в органах власти, занимающиеся, например, вопросами здравоохранения, образования, культуры, социальной и молодежной политики, труда и занятости населения. Как правило, нехватка кадров, обладающих специальными компетенциями в сфере проектного управления, наблюдается в тех органах власти, которые менее всего взаимодействуют с бизнесом, организациями реального сектора экономики, и при этом более плотно занимаются предоставлением государственных услуг гражданам или же участвуют в реализации мероприятий социальной направленности.

Каким образом руководитель органа власти, принимающий решение о развитии компетенций своих сотрудников в области проектного управления, может создать комплексную систему такого рода подготовки?

Для начала подготовку руководителей и специалистов будущих проектных офисов целесообразно разделить на этапы. Первый этап можно условно назвать «массированным начальным обучением», так как его следует ориентировать на формирование необходимого начального уровня компетенций руководителей и специалистов как проектных офисов, так и сотрудников, прямо в них не входящих, однако обеспечивающих их деятельность. Это позволит унифицировать подходы к внедрению проектного управления в органе власти, в том числе правильно разъяснить

суть внедряемых изменений. В ходе данного этапа обучение сотрудников желательно начать с базовой программы. Лучше если данная программа будет рассматриваться как дистанционное, в том числе электронное, так и очное обучение.

Одним из преимуществ электронного обучения является его относительно низкая затратность, что позволяет распространить его на максимально широкую аудиторию. Качественное электронное обучение следует направить, как мы уже отметили, на получение слушателями программы начальных знаний в области проектного управления, включая формирование у них необходимого общего понятийного аппарата. Очное обучение целесообразно направить на формирование умений — закрепление теоретических знаний на практике, обсуждение актуальных вопросов внедрения проектного управления. Будет правильным провести очное обучение в преимущественно тренинговом (игровом) формате, постараться смоделировать реальное создание и деятельность проектного офиса, отработать практики коммуникации между его руководителями и специалистами.

Целям очного обучения хорошо послужит деловая игра, основанная на реальных проектах, уже реализованных в органе власти, модераторами которой могут выступить сами государственные служащие — эксперты, обладающие необходимыми компетенциями в области проектной деятельности. Даже в тех органах власти, большая часть вопросов которых связана, например, с организацией предоставления государственных услуг населению, найдутся реализованные мероприятия, которые по своей сути являются проектами, обладая всеми присущими им признаками, например, такими как уникальность, особый субъектный состав и т. д.

Деловая игра предполагает соревновательный характер ее проведения между сформированными командами (подгруппами обучающихся), распределение участников игры по ролям, соответствующим структуре проектного офиса (каждая команда выступает условным «проектным офисом»). Эксперты деловой игры руководят ходом ее проведения, консультируют и контролируют ее участников, осуществляют тьютерство. Деловую игру лучше проводить с участием всех государственных служащих органа власти — как категории «руководители», так и категории «специалисты», что позволит повысить уровень командного взаимодействия внутри каждого условного «проектного офиса». Подчеркнем, что на первом этапе будет неправильно разделять обучение проектному управлению по группам и категориям должностей обучающихся. Целью обучения, как мы уже отметили, должно стать формирование единого подхода к внедрению проектного управления у всех участников — руководителей, специалистов, обеспечивающих специалистов органа власти.

Второй этап обучения стоит назвать специальным и разбить на две части. Первая часть должна быть обязательно посвящена вопросам автоматизации управления проектной деятельностью. Очевидно, что базовым вопросом внедрения проектного управления станет разработка новых или использование существующих программных продуктов. Сотрудники проектного офиса должны обладать компетенциями в использовании таких продуктов. Естественно, что провести такое обучение можно после внедрения в органе власти соответствующего программного продукта управления проектной деятельностью. Однако если он не внедрен, можно провести обучение сотрудников распространенным офисным приложениям, адаптируемым под задачи проектных офисов, например, распространенному офисному приложению Microsoft Project.

Лучше если программа обучения будет прежде всего ориентирована на очную форму обучения, которая наиболее оптимальна для формирования умений адаптировать программный продукт под задачу автоматизации управления проектной деятельностью. Еще лучше, если программа обучения будет сочетать очную и заочную (электронную) форму. Последняя позволит сформировать необходимые теоретические знания о всех возможностях используемого программного продукта дистанци-

онно, а очные практические занятия научат непосредственно использовать сам программный продукт.

Электронное обучение может предусматривать общую часть, т. е. общий обзор компьютерной программы, и несколько специальных модулей, ориентированных отдельно на руководителей и отдельно на специалистов проектных офисов. Модуль для руководителей проектных офисов должен предусматривать обучение применению программного продукта в той части, в которой он необходим руководителю, для специалиста — в той части, в которой он необходим специалисту, соответственно. Для руководителей проектного офиса очная часть программы помимо практических занятий может дополняться лекционными занятиями, посвященными таким темам, как управление по целям, формирование ключевых показателей эффективности (KPI).

Грамотным подходом к внедрению второго этапа обучения сотрудников проектного офиса станет получение знаний по актуальным вопросам проектного управления. Такое обучение необходимо ориентировать на руководителей проектных офисов. Образовательные мероприятия можно провести как в рамках дополнительной профессиональной программы повышения квалификации, например, «Актуальные вопросы проектного управления для руководителей проектных офисов», так и в формате актуальных семинаров с приглашением экспертов (без выдачи документов об образовании).

В рамках такого обучения могут рассматриваться реальные кейсы из практики работы руководителей проектных офисов. С участием экспертов можно организовать разбор сложных случаев управления проектами и проанализировать лучшие практики работы. Целесообразно познакомиться с лучшими федеральными и региональными практиками проектной деятельности, а также международным опытом. Для государственных служащих будет интересным изучение стандарта проектной деятельности Prince2 на примере органов власти Великобритании. Нелишним будет дополнение обучения стажировками в ведущих консалтинговых агентствах, выезд на объект, созданный в результате реализации какого-либо инвестиционного проекта. Санкт-Петербург является одним из субъектов Российской Федерации, который обладает уникальной базой реализованных проектов. Среди таких проектов — создание Западного скоростного диаметра, новый комплекс аэропорта «Пулково». Изучение опыта реализации данных проектов, например, позволит наглядно проследить их стадии, на практике познакомиться с подготовкой всей необходимой документации. Стоит заметить, что большинство реализуемых органами власти проектов отличаются от таких проектов, как, например, создание Западного скоростного диаметра. Обычно проекты органов власти существенно меньше. Поэтому помимо изучения крупных проектов, в программу стажировки лучше включить и более распространенные для публичных органов власти. Например, проекты проведения каких-либо уникальных мероприятий. Известное в Санкт-Петербурге культурное событие — подготовка и проведение праздника выпускников школ «Алые паруса» по сути является таким уникальным мероприятием-проектом.

По тем же указанным нами причинам для отдельной группы обучающихся — руководителей и специалистов узкоспециальных проектных офисов, работающих над инвестиционными проектами (проектами государственно-частного партнерства и концессии) — стоит организовать отдельное обучение. Это обусловлено спецификой проектной деятельности в сфере инвестиций — высокой степенью межведомственного и межсекторного взаимодействия, сложностью и масштабностью проектов. Обучение лучше организовать в преимущественно тренинговом формате — в форме деловой игры. Выбор такого формата будет правильным и с учетом того, что, как правило, специалисты, занятые в сфере инвестиций, уже обладают необходимым образованием по вопросам проектной деятельности, знаниями этой области. Формат деловой игры позволит им актуализировать свои умения.

Особый этап обучения — это обновление знаний. Систематическое закрепление знаний и умений является важной частью обучения взрослых вне зависимости от их профессиональной группы и должностей. На данном этапе проводится именно систематическое обновление и актуализация имеющихся знаний и умений как у руководителей, так и у специалистов проектных офисов. Обучение проводится на базе уже имеющейся практики работы проектных офисов, в командном взаимодействии (руководители и специалисты обучаются совместно), активно, с привлечением экспертов, разбирается «обратная связь» от руководителей и специалистов для качественного улучшения проектной деятельности в органе власти в целом. Как и на втором этапе подготовки кадров проектных офисов, оптимально использование формата тренингов, деловых игр, других разновидностей фасилитации. Крайне важным будет являться поиск и подбор преподавательского (тренерского) состава, который сможет правильно модерировать проводимое обучающее мероприятие, выявляя самые острые и нерешенные проблемы деятельности проектного офиса. В задачи модератора будет входить проведение коучинговой сессии, в ходе которой требуется локализовать препятствующие правильной работе проектного офиса проблемы коммуникации и подчеркнуть перспективные направления развития проектного офиса.

Какие прикладные инструменты могут понадобиться в организации непрерывного обучения сотрудников проектных офисов? Прежде всего — это накапливаемая база знаний по проектному управлению. Такие возможности предоставляют практически все современные системы дистанционного обучения. Их специализированные модули позволяют накапливать, структурировать и осуществлять поиск необходимой информации и материалов. Правильно структурировать и быстро находить информацию позволяет экспертная система, создание облака тегов в базе знаний, либо карты знаний. При отсутствии системы дистанционного обучения функционал базы знаний может ограниченно заменить специально созданный для этого сайт либо страница официального сайта органа власти. Очень часто подобный опыт встречается в органах власти регионов России, где, к сожалению, развитие электронного обучения и дистанционных образовательных технологий серьезно сдерживается нехваткой финансирования.

Хорошо зарекомендовали себя электронные библиотеки бизнес-литературы, некоторые из которых позволяют подобрать литературу сугубо под образовательные потребности руководителей и специалистов проектных офисов. Новой тенденцией электронных библиотек является предоставление возможностей для выбора индивидуально-необходимой литературы. Внутри электронной библиотеки можно создать необходимую подборку литературы по проектному управлению и смежным вопросам, например, по управлению талантами. Закупка электронной библиотеки может осуществляться как у известных издательств, предоставляющих такие услуги, так и у организаций — библиотечных коллекторов. В последнем случае часто страдает возможность поиска литературы, есть ограничения по брендированию электронной библиотеки под особенности органа власти, литература не всегда является самой современной. Однако ценовая политика на предоставляемые услуги и объемы размещаемой в электронной библиотеке литературы делают организации-коллекторы достаточно привлекательными для сотрудничества.

Классический подход к непрерывному обучению сотрудников проектных офисов заключается в формировании фондов научно-технических или научных библиотек органов власти. В частности, Администрация Губернатора Санкт-Петербурга обладает уникальной научной библиотекой, фонды которой насчитывают свыше 80 тыс. единиц хранения. Большое количество литературы по проектному управлению, периодических подписных изданий, позволяют библиотеке быть эффективным инструментом самообразования государственных служащих в этой области. Минусом клас-

сической библиотеки являются затраты на ее содержание, проблемы учета, хранения и списания фондов. Однако все данные минусы перечеркиваются дополнительными возможностями — возможностью осуществлять на ее базе специальное обслуживание читателей. К таким возможностям относится подбор под заказ литературы по межбиблиотечному абонементу, формирование выписок из необходимых изданий, доступ к использованию широкого круга подписных изданий, доступ с рабочих мест библиотеки к электронным образовательным и информационным ресурсам и т. д.

Дополнительным элементов комплексной системы образования сотрудников проектных офисов могут стать периодически проводимые открытые лекции и стажировки по проектному управлению. Упомянутые выше классические библиотеки органов власти могут стать удобным местом проведения таких открытых лекций или тематических выставок. Помимо самих сотрудников проектных офисов целесообразно предусмотреть возможность привлечения к открытым лекциям также специалистов обеспечивающих подразделений — кадровых и юридических служб органов власти, если они не входят в составы проектных офисов. Понимание сущности проектной деятельности всеми ее участниками — как прямыми, так и опосредованными, является залогом успешности органа власти, внедряющего проектный подход к управлению.

Безусловно, при условии вовлеченности «первого лица» органа власти и руководителей, обеспечивающих внедрение проектного управления, в решение всех вышеназванных вопросов обучения персонала они будут успешно решены, благодаря чему, в свою очередь, внедрение проектного управления в органе власти пройдет также успешно.