

Организация проектной деятельности в системе подготовки управленческих кадров государственной службы

© 2017 Батуева Татьяна Будаевна

кандидат экономических наук

директор Центра специальных программ и проектов

Институт “Высшая школа государственного управления”

Российской академии народного хозяйства и государственной службы

при Президенте Российской Федерации

119606, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 82

E-mail: batueva@ranepa.ru

Рассматриваются новые принципы профессионального развития управленческих кадров на государственной гражданской службе. Основное внимание уделяется внедрению проектного подхода как способа достижения цели обучения через детальную разработку проблемы для получения реального практического результата.

Ключевые слова: государственное управление, управленческие кадры, государственные гражданские служащие, проектная деятельность, профессиональное развитие.

В настоящее время в России полным ходом формируется новая модель, новые инструменты и механизмы государственного управления, предоставления государственных услуг и развития системы государственной службы в целом. За годы реформирования и развития государственной гражданской службы произошли значительные изменения в регулировании и развитии института государственной службы, в отдельных организационных механизмах, призванных повысить не только эффективность деятельности государственных органов, но и ее результативность. Преодоление ситуативного реагирования на существующие кадровые проблемы, или режим “исполнения поручений” вышестоящих органов, позволит повысить эффективность кадровой политики, а следовательно, и всей системы государственного управления. Этому может способствовать внедрение новых подходов к профессиональному развитию и формированию ключевых компетенций управленческих кадров государственной службы в рамках системы переподготовки и повышения квалификации.

Одним из самых действенных способов организации государственного управления в России в современных условиях является проектное управление, запуск приоритетных проектов по всем направлениям развития¹. Переход на проектное управление нуждается в соответствующей подготовке государственных служащих, овладении ими проектными компетенциями. Внедрение проектного подхода в обучение происходит в позиционировании проектной деятельности как способе достижения цели обучения через деталь-

ную разработку проблемы, которая должна завершиться вполне реальным, осязаемым практическим результатом - получением образовательного “продукта” в виде проекта. Противоречия между мышлением и практической деятельностью, целью и результатом возникают постоянно и требуют разрешения².

Тенденции использования проектной деятельности в образовании являются веянием времени. В данном процессе не последнюю роль играет успешное освоение зарубежного опыта. Так, в Великобритании в 2012 г. было положено начало Академии Управления Крупными Проектами (Major Leadership Academy, MPLA). Ее основная задача - повышение квалификации и развитие навыков руководителей управлять сложными комплексными государственными проектами в условиях неопределенности. При этом крупные проекты не единственный приоритет Департамента Инфраструктуры и Проектов (Infrastructure and Projects Authority, IPA), отвечающего за реализацию самых крупных и важных проектов в Великобритании. В IPA считают, что проектные лидеры важны для государства, даже если они не попадают в категорию “крупных”. Для решения данной задачи в июне 2015 г. была запущена Программа Проектного Лидерства (Project Leadership Programme, PLP), направленная на повышение результатов средних проектов и подготовку их квалифицированных руководителей, в том числе и для перспективы их привлечения в крупные проекты. Вместе эти две программы решают актуальную задачу подготовки лидеров проектов и программ в госсекторе³. Про-

граммы для государственных служащих, основой которых является проектный подход, реализуются также в США, Китае и других странах.

Началом тенденции использования проектной деятельности в профессиональном развитии управленческих кадров государственной службы в Российской Федерации является Программа подготовки управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры в 2011-2018 гг.⁴ В ходе обучения слушателями разрабатываются проекты, посвященные современным вопросам развития систем здравоохранения и образования, которые выполняются на базе реальных проблемных ситуаций в регионах. Ежегодно на базе РАНХиГС, ее филиалов и вузов-партнеров проходят обучение *до четырех тысяч* управленческих кадров в сфере здравоохранения и образования.

По данным постпрограммного мониторинга, который осуществляется РАНХиГС, начиная с 2012 г. большинство проектов, разработанных слушателями, реализовано либо находится в стадии реализации. Например, в сфере здравоохранения таких проектов 80 % (рис. 1), в частности:

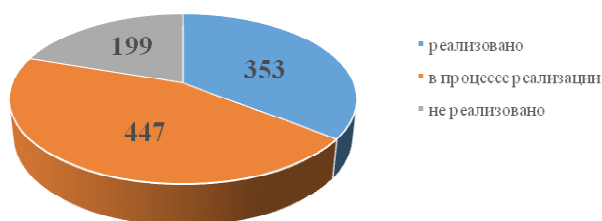


Рис. 1. Результаты реализации проектов в сфере здравоохранения

- реализовано 353 проекта (35,3 % от общего числа разработанных);
- в стадии реализации находится 447 проектов (44,7 % от общего числа разработанных).

В сфере образования реализовано либо находится в стадии реализации 89 % разработанных проектов (рис. 2), в частности:

- реализовано 373 проекта (35 % от общего числа разработанных);
- в стадии реализации находится 572 проекта (54 % от общего числа разработанных).

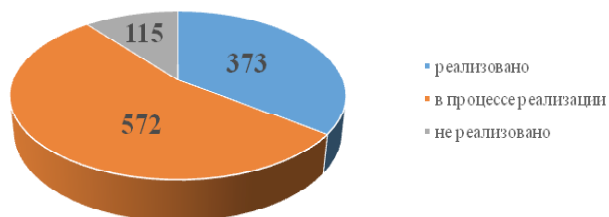


Рис. 2. Результаты реализации проектов в сфере образования

Результаты мониторинга показывают, что у руководящих работников органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления сложилось положительное восприятие Программы в целом и разрабатываемых в рамках Программы проектов. В настоящее время большинство разработанных и разрабатываемых в рамках Программы проектов находят поддержку со стороны органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

Еще одним примером образовательных программ профессионального развития для управленческих кадров государственной службы является программа подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров в рамках федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров»⁵.

Образовательный процесс программы построен на основе решения управленческих проблем социально-экономического развития страны, создания условий для обмена успешным управленческим опытом, расширения профессиональной коммуникации, повышения управленческих компетенций. Образовательный процесс строится не в логике предметной дисциплины, а в логической деятельности, имеющей личностный смысл для обучаемого, что повышает его мотивацию в обучении. В процессе работы над проектом реализуется командный подход, в котором учитывается вклад каждого слушателя. Таким образом, решается комплекс педагогических задач, включающий формирование у участников программы чувства ответственности за принятие решения, способности работать в группе, а также умения анализировать управленческую деятельность и ее результаты.

Уникальность программы выражается в том, что в ней происходит совместное обучение представителей высшего уровня резерва управленческих кадров (рис. 3) Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и ведущих менеджеров бизнеса; темы проектных работ слушателей базируются на Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации; реализация Программы находится под патронажем Правительства РФ.

Групповая работа над практически ориентированным проектом является для каждого резервиста «сквозной» на протяжении всей программы, одним из основных критериев для оценки эффективности его обучения, а также основным методическим приемом, позволяющим консолидировать различные предметные и дисциплинарные элементы программы. Важную роль в программе играют выступления приглашенных экс-

Принципиальная схема Программы (высший уровень)

Представляет собой матрицу, в которой 8 тематических треков рассматриваются в разрезе модулей – этапов реализации учебного проекта



Рис. 3. Принципиальная схема программы подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров:

ПАС - проектно-аналитическая сессия; ИППР - индивидуальные планы профессионального развития

пертов-консультантов, которые максимально направлены на поддержку проектной деятельности, а также коммуникационные мероприятия: форумы, круглые столы, конференции с привлечением руководителей органов исполнительной и законодательной власти, государственных служащих категории “руководители”, ведущих отечественных и зарубежных ученых, руководителей государственных корпораций и представителей бизнес-элиты. Коммуникационные мероприятия проводятся с учетом межвузовского сетевого взаимодействия, с привлечением образовательных учреждений подведомственных Правительству Российской Федерации по тематике проектов участников программы.

Зарубежная стажировка слушателей в программе “Программа подготовки высшего уровня резерва управленческих кадров” также носит проектно-ориентированный характер. Страна для зарубежной стажировки, программа, принимающее образовательное учреждение определяются с учетом направлений проектных работ. В ходе прохождения зарубежной стажировки участники знакомятся с лучшими практиками в деятельности органов государственной власти международного, федерального, регионального и муниципального уровней управления по тематике своих проектов, встречаются с международными экспертами, государственными деятелями, предста-

вителями сферы бизнеса для ознакомления с передовым международным опытом в области общественно-государственного управления. В целом сама проектная работа становится интегрирующим звеном для применения знаний и компетенций, получаемых в ходе консультаций, тренингов.

Профессиональная переподготовка всех уровней федерального резерва управленческих кадров - высшего, базового и перспективного - проводится на основе единого подхода и предусматривает совместную работу представителей всех уровней федерального резерва управленческих кадров над общими приоритетными задачами государственного управления, в рамках которой каждый уровень резерва сфокусирован на определенных аспектах задач, соответствующих его квалификационному уровню. В рамках высшего уровня резерва управленческих кадров формируются 7-8 проектов, каждый из которых сопровождается 5-6 проектами базового и перспективного уровней резерва управленческих кадров (см. рис. 4).

График программы синхронизируется с учетом необходимости согласования связанных проектных решений, а также проведения совместных проектно-аналитических сессий. Проектная работа по связанным темам поддерживается единой модерацией проектных групп. В таблице



В Ш Г У
ВЫСШАЯ ШКОЛА
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рис. 4. Структура проектных работ

Направления проектной деятельности

Модуль	Предметные области развития	
	государственных стратегий и политик	процессов государственного управления
Экономика и геополитика	Стратегия-2030 Пространственное развитие Глобальная и региональная политико-экономическая интеграция	Организация контура стратегического управления Программирование и бюджетирование в привязке к стратегическим задачам
Управление развитием	Отраслевая политика Наука и инновационное развитие Качество жизни населения	Организация контура управления регулярным развитием системы госуправления Интеграция регуляторной деятельности в контур управления развитием
Человеческий капитал	Демографическая политика. Образование и развитие человеческого потенциала Здоровье нации	Оптимизация процессов оказания государственных услуг Внедрение государственно-частного партнерства
Инфраструктура и ресурсы	Модернизация экономической инфраструктуры Эффективное природопользование Эффективное использование трудовых ресурсов	Оптимизация процессов предоставления услуг организационно-технической инфраструктуры государства Оптимизация процессов обеспечения кадров гражданской службы
Инвестиции и финансы	Бюджетно-налоговая и кредитно-денежная политики Инвестиционный климат Внутренние источники инвестиций	Оптимизация управления эффективностью государственных расходов, инвестиций и имущества Совершенствование межбюджетных отношений
Управление рисками	Устойчивое развитие Безопасность потребителей Промышленная безопасность Общественная безопасность	Оптимизация процессов надзорной деятельности Организация участия общества, экспертных и деловых сообществ, граждан в надзорной деятельности

представлены направления проектной деятельности.

Применение проектно-ориентированной работы в смешанных группах дает значимый эффект в части развития профессиональных компетенций, обусловленный следующими факторами:

- расширение рамок мышления, “взрыв мозга”;
- комплексное осознание аспектов и задач государственной политики и управления;

- углубленное понимание реальных проблем, их многофакторности, истоков и последствий;
- практика кросс-функционального решения задач;
- обмен опытом и сопоставление подходов;
- практика ориентированного на результат проектного режима работы;
- опыт межведомственного взаимодействия;
- неформальное, “без галстуков” общение и дискуссии.

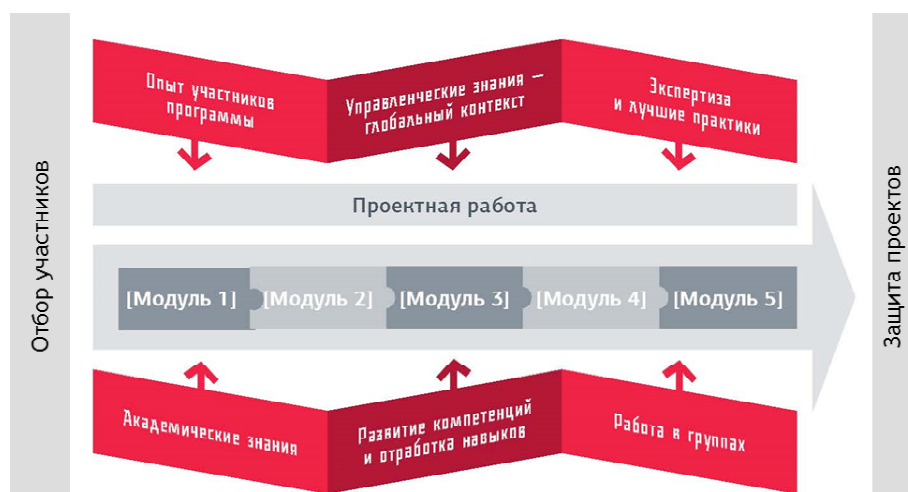


Рис. 5. Структура работы над проектом по программе обучения команд, управляющих проектами развития моногородов

В программе переподготовки “Обучение команд, управляющих проектами развития моногородов”, которая реализуется РАНХиГС и НОУ МШУ “СКОЛКОВО” на протяжении многих лет, применяется проектный метод обучения. Целью программы является создание единого пространства работы с проблемами монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации, включение в данную работу всех заинтересованных сторон, в том числе органов государственной власти и местного самоуправления, представителей бизнеса, осуществляющего свою деятельность на территории соответствующего моногорода. В задачи обучения входит: разработка, инициация и экспертное сопровождение проектов по развитию моногородов, подготовленных управленческими командами в процессе обучения; подготовка экспертных рекомендаций по проектам развития моногородов; формирование экспертного и профессионального сообщества для эффективной реализации мероприятий и проектов развития моногородов. В основе данной программы также лежит проектный метод обучения – разработка и защита участниками проектов развития моногородов.

Структура проведения обучения представлена на схеме (рис. 5).

Выбор и формирование тем для проектной работы осуществляет проектная команда при поддержке модераторов проектной работы и экспертов и при согласовании с Фондом развития моногородов. Направления сквозной проектной работы заданы таким образом, чтобы у команды была возможность проанализировать город с точки зрения состояния инфраструктуры, городской среды, региона, программ поддержки моногородов, определить основные задачи и направ-

ления для разработки проектов развития применительно к своему моногороду. Каждое из направлений в отдельности и все направления вместе соответствуют проектам комплексного развития моногородов.

Проектный подход становится важной характеристикой современных программ развития управленческих кадров государственной службы, играющих ключевую роль проводников и драйверов изменений в государственном управлении. Дальнейшее развитие методологии проектной деятельности в образовательном процессе, в том числе с учетом зарубежного опыта, позволит совершенствовать организацию и функционирование новой системы профессионального развития в системе подготовки управленческих кадров государственной службы.

¹ Выступление В. Путина на пленарном заседании Петербургского международного экономического форума 17 июня 2016 г. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/52178>.

² Капустина Н.В. Теоретико-методологические подходы риск-менеджмента : монография. Москва, 2016. (Серия “Научная мысль”). 139 с.

³ Современные проблемы региональной экономической интеграции (на примере Европейского союза и Евразийского экономического союза) / А.В. Власов [и др.]. Москва, 2016.

⁴ Об утверждении федеральной программы “Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 - 2018 годы)”: распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 апр. 2010 г. □ 636-р : [ред. от 30 дек. 2015 г.].

⁵ Государственное проектное управление в Великобритании: отчет IPA. URL: [2016http://www.pmservices.ru/project-management-news/gosudarstvennoe-proektnoe-upravlenie-v-velikobritanii-otchyot-ipa-2016](http://www.pmservices.ru/project-management-news/gosudarstvennoe-proektnoe-upravlenie-v-velikobritanii-otchyot-ipa-2016).