«Опыт внедрения проектного управления в Республике Саха (Якутия)»

Солодухин Роман Александрович -
Руководитель Департамента проектного управления
Администрации Главы Республики Саха (Якутия) и Правительства Республики Саха (Якутия)

Содержание

1. Мгновенный старт: первые шаги
2. Стратегия развития: от управления проектами к управлению государственными программами и стратегией
3. Вертикаль организационных структур
4. Сервисы проектных офисов: SLA
5. Нормативная база, методология
6. Информационная система управления проектами
7. Система развития проектного персонала: от требований к компетенциям до процессов развития
8. Извлечённые уроки и практики

Мгновенный старт: первые шаги

Стартовый пакет-начать с малого

- Персонал: 2 чел, затем внешние кандидаты, советы экспертов, запуск обучения ГГС
- НРБ: минимальная легитимность ПУ, положение и шаблоны
- ИСУП: тестовые версия, быстрая закупка коробочного решения, либо бесплатные аналоги (Project Libra)

Поддержка первых лиц

- СМИ
- Установочные совещания, публичные требования Главы региона к служащим
- Оценка ситуации: проектный комитет
- Информационные поводы
- Отчеты через ИСУП

Проактивная работа

- Поиск сторонников и лидеров мнений
- Выбор пилотных проектов из состава мероприятий Госпрограмм либо с инициатив с перспективой входа в ГП

Стратегия развития: от управления проектами к управлению госпрограммами

Каких результатов/целей добиваемся?

Стратегические цели

- Стратегия 2030
- Цели государственных программ

Чем управлять?

- Дерево целей и задач
- Портфели: Стратегия и государственные программы
- проекты

География внедрения

Регион

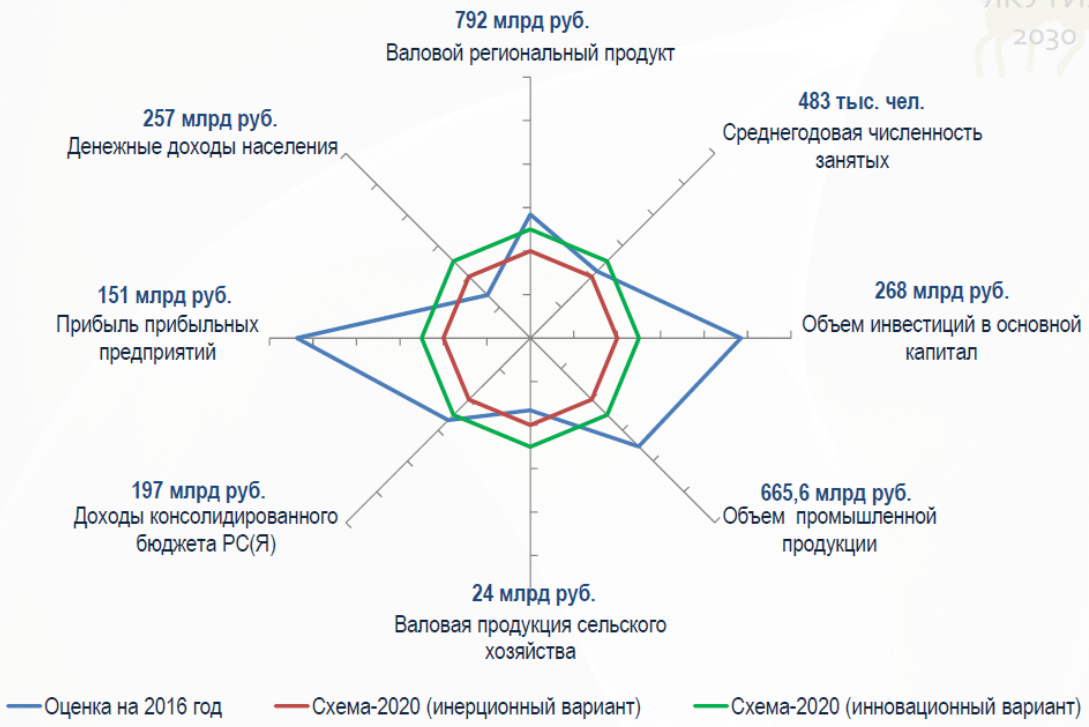
(27 органов власти)

Муниципалитет

(36 органов местного самоуправления)

Стратегия. Ретроспектива

МАТРИЦА ДОСТИЖЕНИЯ ИНДИКАТОРОВ СХЕМЫ-2020 В 2016 ГОДУ



Стратегия 2030. Новая высота

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАТЕГИИ

Человек – главная ценность Якутии

- Повышение продолжительности жизни до 77 лет
- Рост численности населения до 1 046,1 тыс. человек
- Снижение безработицы до естественного уровня (5%)
- Снижение доли населения с доходами ниже прожиточного минимума до 8%
- Увеличение удовлетворенности населения медпомощью до 70%
- 100% обеспеченность детсадами детей от 1-6 лет
- Увеличение доли детей в возрасте от 5 до 18 лет, обучающихся по индивидуальным образовательным программам до 35%
- Увеличение доли образовательных учреждений, обучающих по программам подготовки для потребностей новой экономики до 50%

Развитие экономики

- Рост ВРП в 1,8 раза в 2030 к 2015 году
- Увеличение производительности труда в 1,5 раза
- Рост ИПП базовых отраслей в 2 раза
- Увеличение доли новых производств в ВРП с 0,5% до 7,5%,
- Увеличение доли местного производства с 2,9% до 8,2%
- Увеличение доли отрасли IT в ВРП с 0,2% до 2,5%
- Увеличение самообеспеченности продовольственной продукцией до 75%
- Увеличение объема туристского потока до 216 тыс. человек
- Объем инвестиций за 2017-2030 годы 6,3 трлн рублей или 29% суммарного объема ВРП
- Реализация более 400 инвестпроектов

Экология

- Увеличение доли площади особо охраняемых природных территорий с 29,8% до 32%
- Снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от объектов теплоэнергетики на 9,7%

Комфортное и безопасное пространство

- Обеспечение 91,3% населения круглогодичной транспортной доступностью
- Снижение доли ветхого и аварийного жилья до 5,5%
- Полное благоустройство 78,6% жилья, в том числе на селе 70,7% жилья
- Охват 99,4% населения, имеющего техническую возможность доступа к сети Интернет

Эффективная система управления

- Инфраструктура инвестиционной и предпринимательской деятельности
- Переход на проектное управление
- Повышение открытости органов власти и уровня доверия населения

Стратегия. Новая высота

МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Реализация Стратегии будет базироваться на принципах проектного управления

- целенаправленности
- конкуренции и эффективности достигаемых результатов
- целостности и простоты
- гибкости
- применения лучших практик
- персональной ответственности

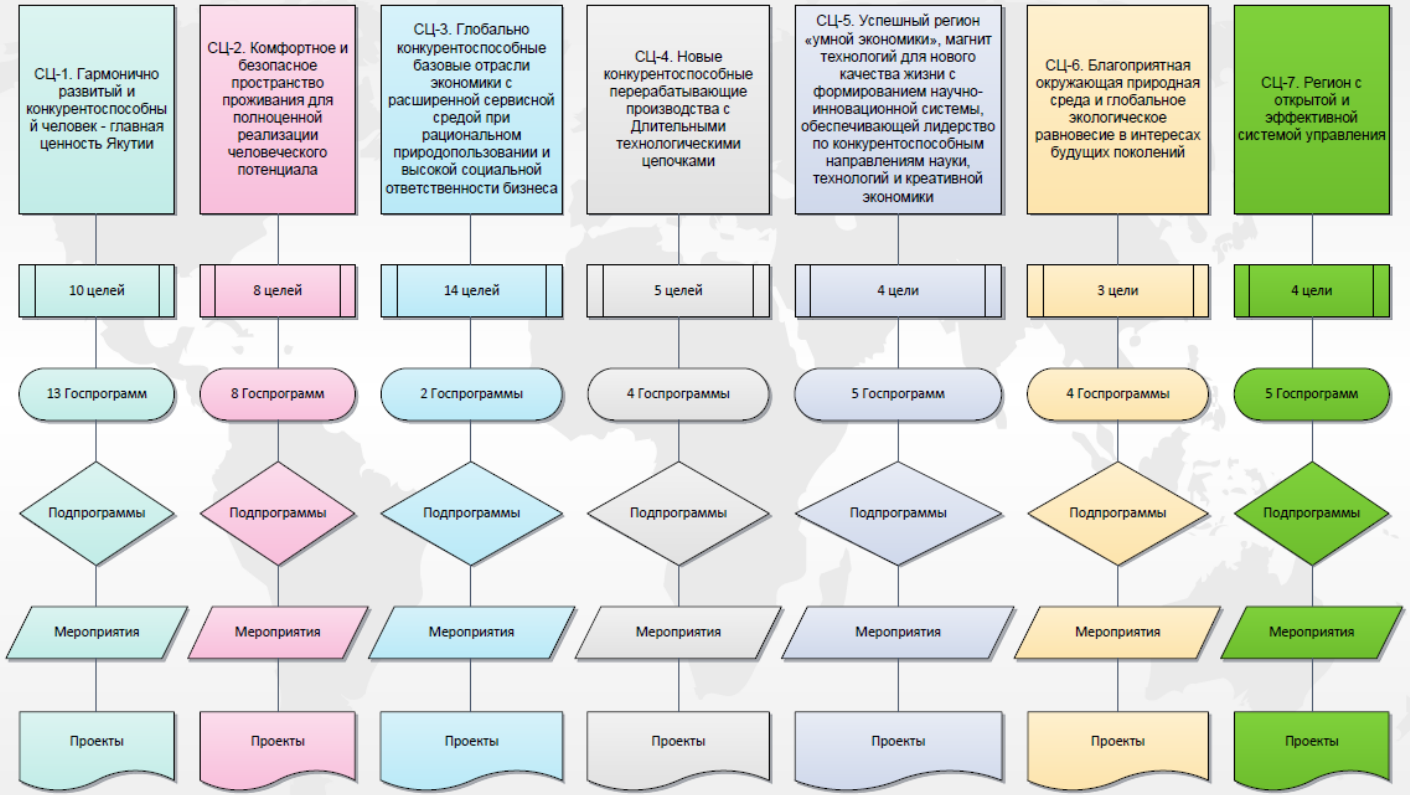
План мероприятий по реализации Стратегии сгруппирован по стратегическим целям и приоритетам

- паспорта приоритетных проектов (проектов первого уровня)
- перечень государственных программ Республики Саха (Якутия)
- «портфель» паспортов проектов, входящих в состав государственных программ (проекты второго уровня) и являющихся частями приоритетных проектов (проектов первого уровня)

Ожидаемые результаты эффективности управления:

- Рост удовлетворенности населения деятельностью органов власти
- Повышение открытости органов власти
- Переход органов власти на методы проектного управления
- Рост доли государственных и муниципальных услуг, предоставляемых в электронном виде с 50% до 90%

Госпрограммы и объекты госпрограмм

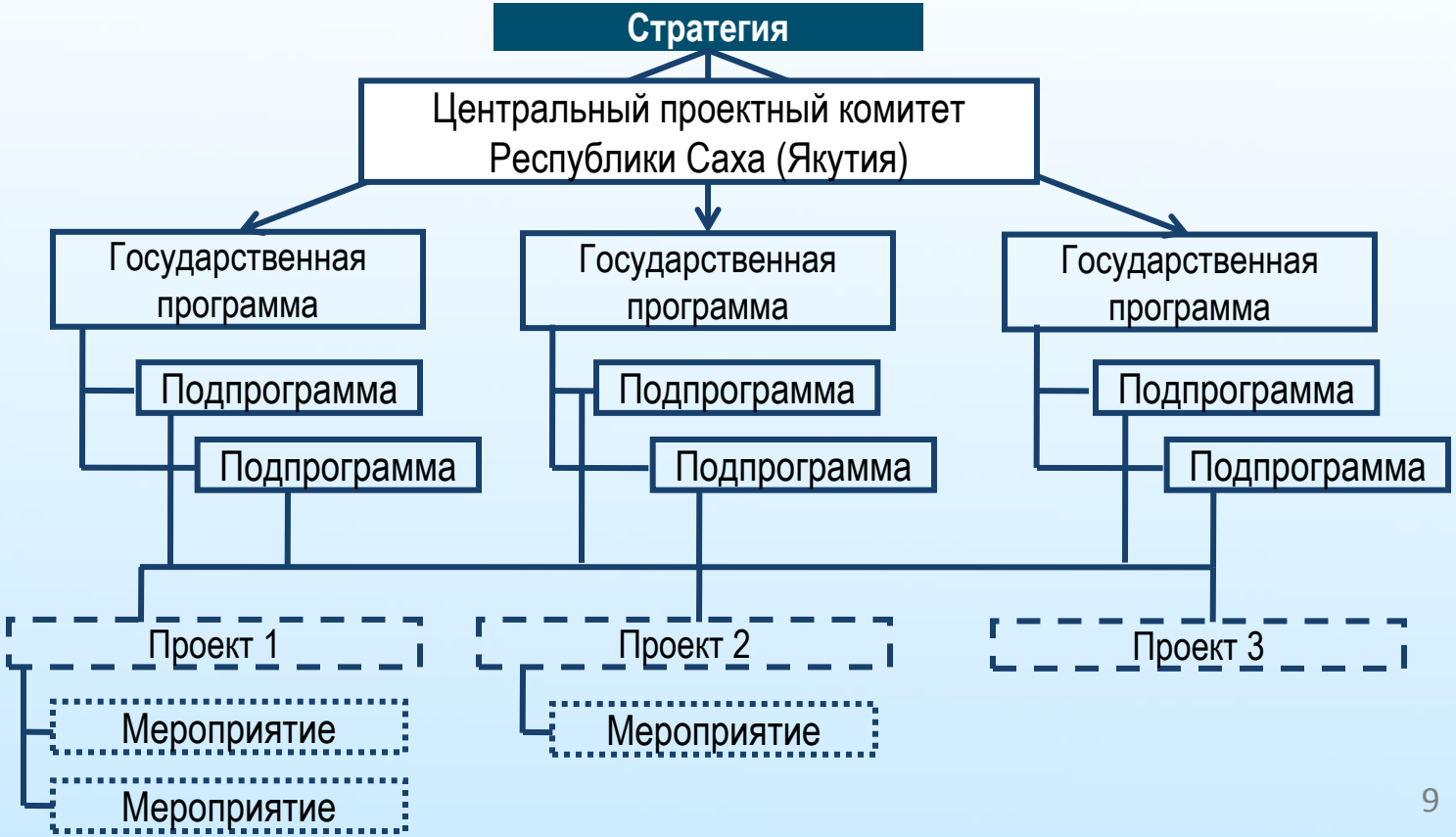


Структура государственных программ в Стратегии 2030

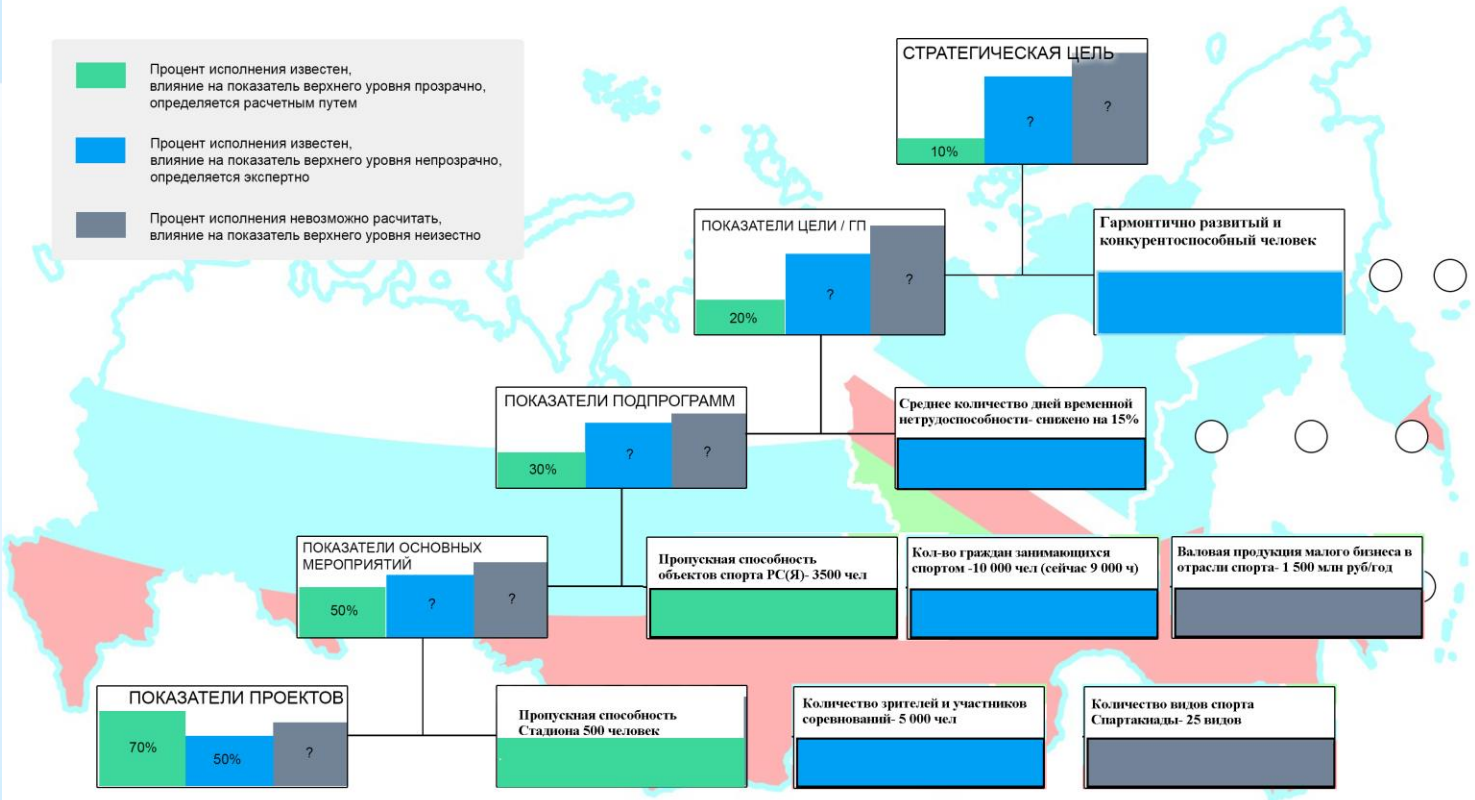
Цель

Средства достижения

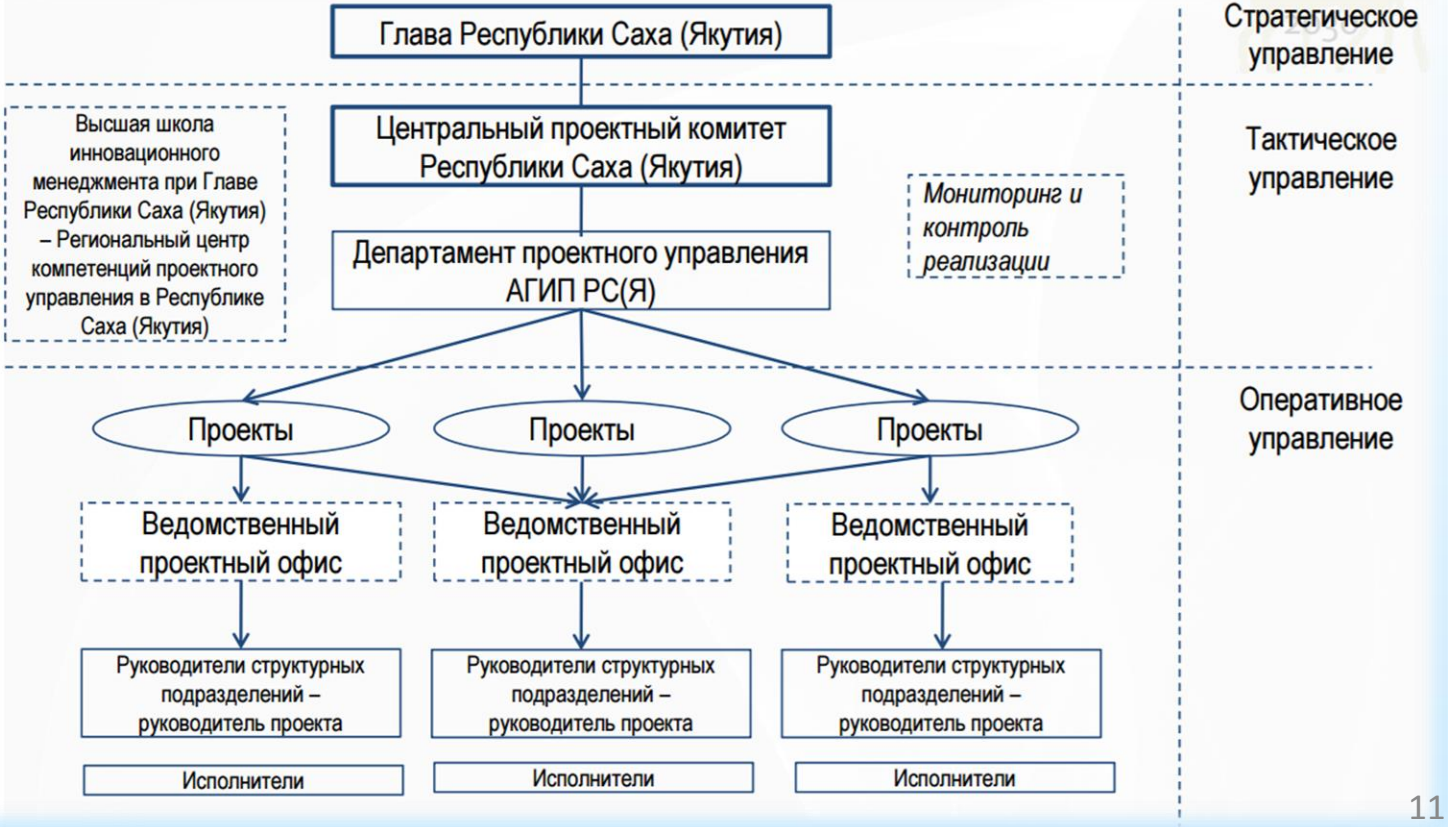
Мероприятия



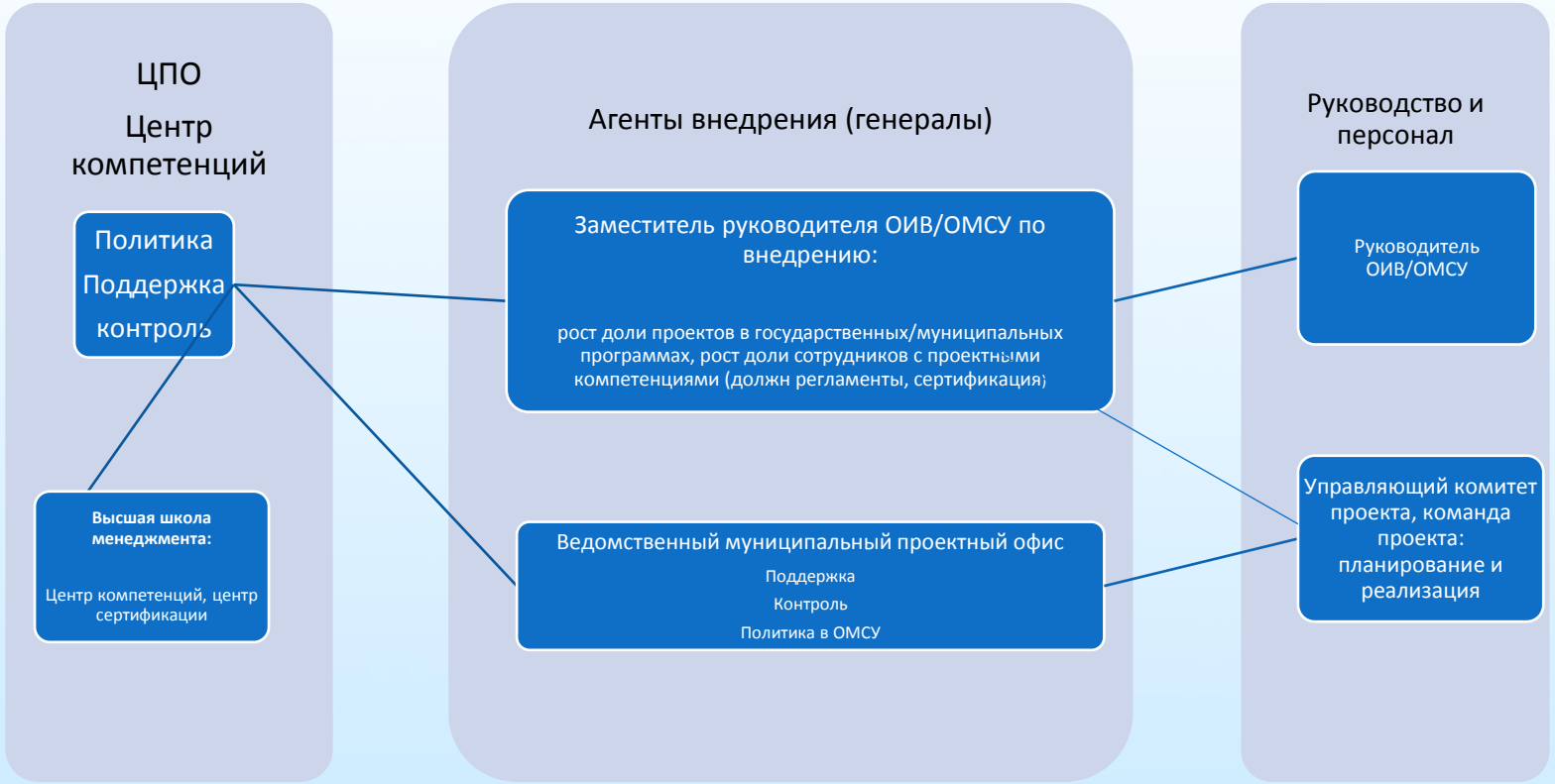
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ



Организационная структура управления Стратегией



Вертикаль организационных структур



Сервисы проектных офисов: SLA

Сервис: от «восприятия» до Help Desk и Call-сервис

Поддержка	Контроль
SLA	
Количество запросов от участников (консультации, практикум на месте), степень удовлетворенности (1-5), доля удовлетворенных на своем уровне, уровень зрелости проектного управления по внешней оценке и степень удовлетворенности первыми лицами (регион, ОМСУ)	Доля нарушений методологии о которых своевременно сообщено куратору, РП, степень их удовлетворенности (1-5) Доля ключевых событий о которых своевременно сообщено куратору, заказчику, степень их удовлетворенности
Уровни поддержки и контроля	
1 линия поддержки – ВПО, МПО 2 линия поддержки- ЦПО	1 линия контроля- ВПО, МПО 2 линия контроля - ЦПО

Поддержка процессов управления проектами

Структура	Состав (чел)
Центральный проектный комитет	12
Центральный проектный офис	7
Ведомственный проектный офис ГОИВ - 27	92
Муниципальный проектный офис - 36	50 22

Структура	Описание
1 линия поддержки и контроля	ВПО и МПО: методическая поддержка проектов и контроль. SLA: уровень удовлетворенности запросов 80% (ответы на 80 вопросов из 100) Прогноз запросов: 3 проекта на ведомство*5 чел на команду в среднем*10 запросов от одного члена команды =150 в мес. Прогноз удовлетворенности: 120 запросов
2 линия поддержки и контроля	ЦПО: методическая поддержка проектов и контроль SLA: уровень удовлетворенности запросов 95% (ответы на 95 вопросов из 100) Прогноз запросов: 27 ВПО*30 запр +36 МПО*1 запрос= 846 Прогноз удовлетворенности: 803 запросов/мес.

НРБ, методология

НРБ, методология

Общие принципы проектного управления

- Положение о Системе управления проектной деятельностью
- Положение о Системе управления проектной деятельностью органов местного самоуправления

Организационно-ролевая структура управления проектами

- Положение о мотивации проектного персонала
- Ролевые инструкции проектного персонала
- Матрица компетенций проектного персонала

Коллегиальные и специальные органы управления

- Положение о Центральном Проектном офисе
- Положение о Центральном Проектном комитете
- Положение о Ведомственном проектном офисе

Регламенты процессов управления проектами и программами

- Порядок разработки госпрограмм и методуказания к нему
- Регламент управления проектом
- Регламент инициации проекта
- Пакет нормативно-регламентной базы для органов самоуправления

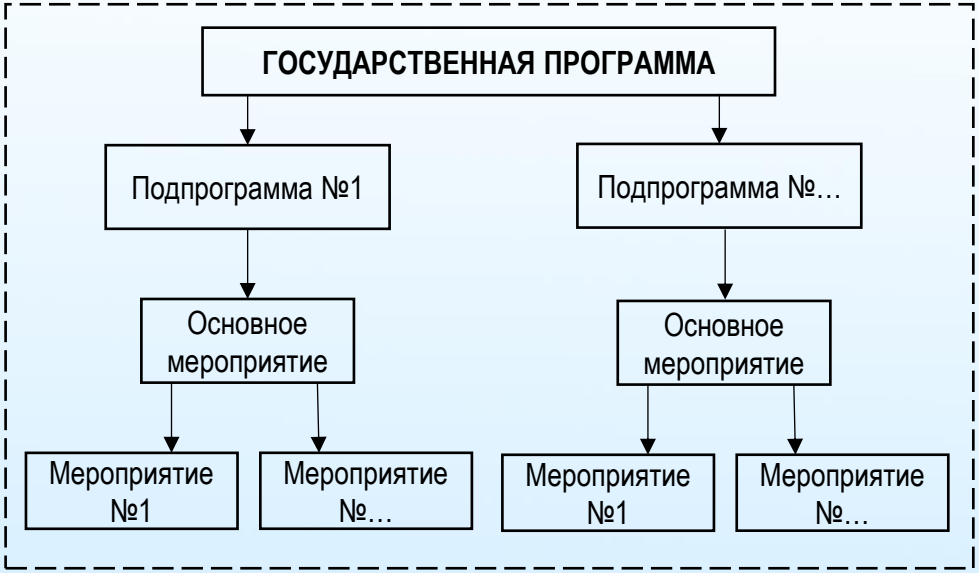
Методические рекомендации

- Методические рекомендации по управлению рисками
- Методические рекомендации по планированию проекта
- Методические рекомендации по реализации контролю проекта
- Методические рекомендации по мотивации персонала

Инструкции к регламентам и методическим рекомендациям

- Инструкция по рассмотрению Проектной инициативы на Центральном проектном комитете
- Инструкция по экспертизе проектных инициатив

Период реализации государственной программы в проекте Указа Главы РС(Я) «О порядке разработки и реализации государственных программ РС(Я)»



ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ГОСПРОГРАММЫ

Ключевые параметры проекта:
- **наименование;**
- **сроки;**
- **бюджет;**
- **показатели эффективности (КПЭ).**

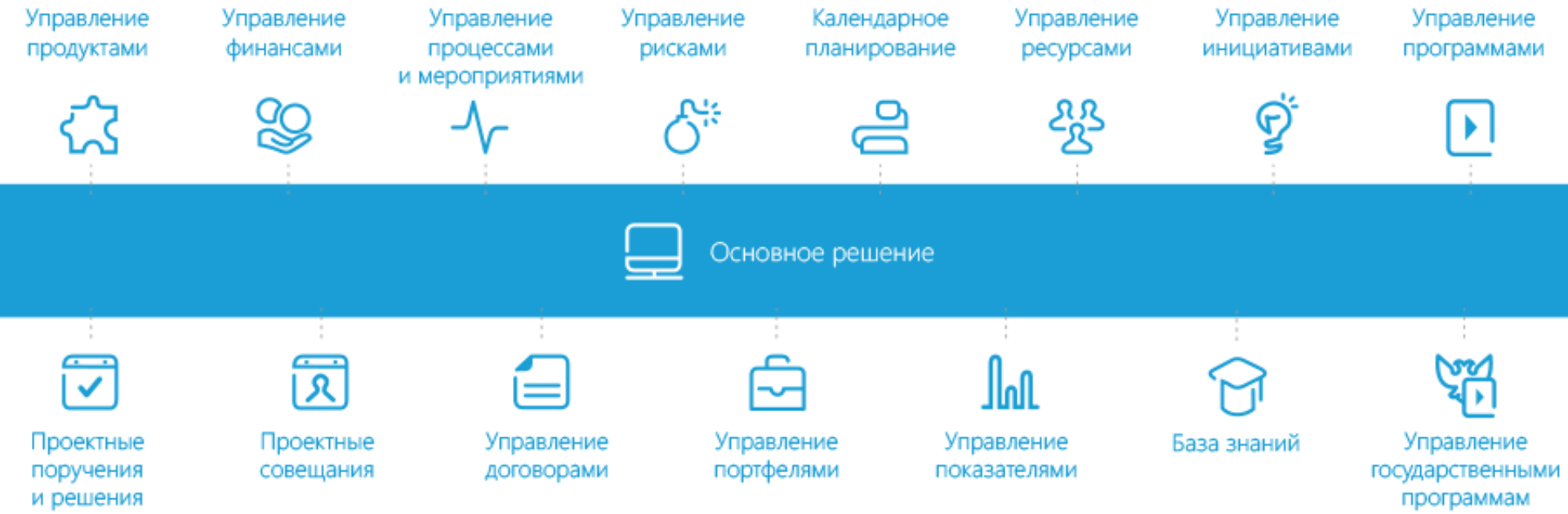
ПЕРИОД РЕАЛИЗАЦИИ ГОСПРОГРАММЫ НЕ МЕНЕЕ 6 ЛЕТ

ПЕРИОД ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ ГОСПРОГРАММЫ НА ОЧЕРЕДНОЙ ФИНАНСОВЫЙ ГОД (1 ГОД)

Порядок формирования мероприятий в качестве проектов для включения в план реализации государственных программ Республики Саха (Якутия)

Информационная система управления проектами

ПМ ФОРСАЙТ
система управления проектами



*в работе: интеграция с делопроизводством, контракты, бюджет, еще используем Project Libra

Система развития проектного персонала: от требований к компетенциям до процессов развития

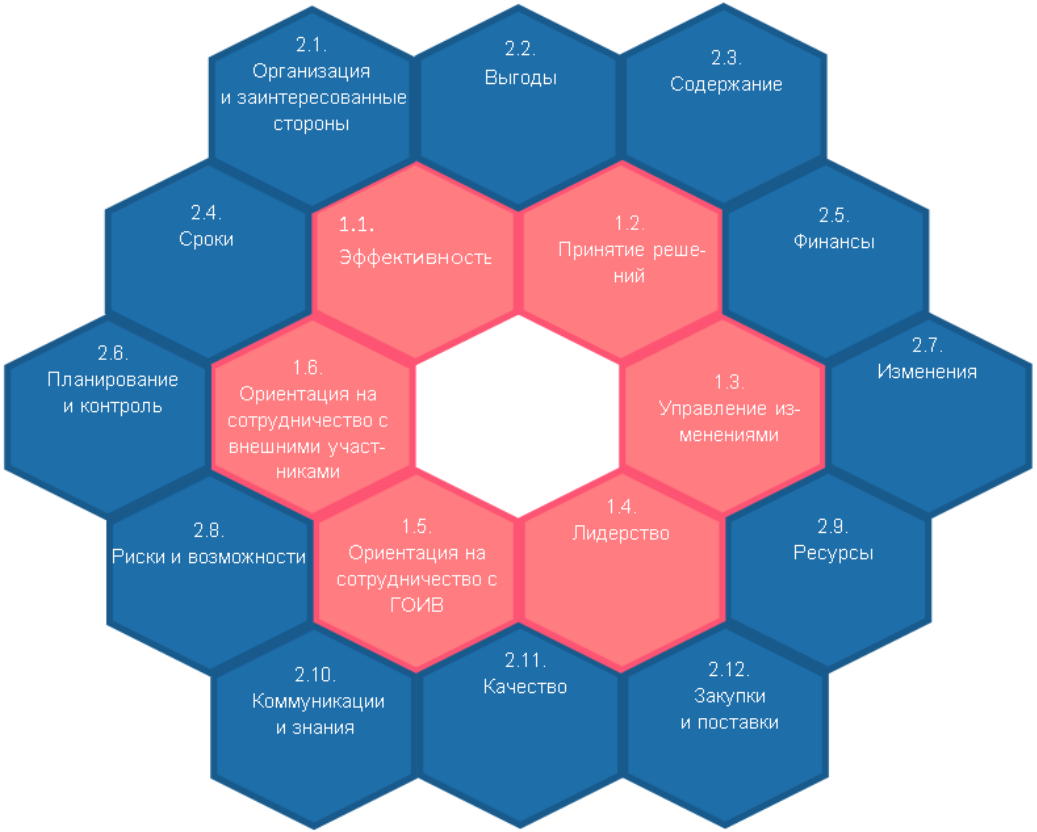
- Модель компетенций
- Госзадание на обучение: обучены и сертифицированы более 900 служащих

- Изменение должностных регламентов ГГС согласно Модели компетенций
- Плановая аттестация, и аттестация при приеме на работу с учетом новой Модели
- Сопровождение индивидуальных планов развития ГГС

- Оценить перспективу участия в деятельности
- Обучение
- Подготовка к оценке/ аттестации
- Оценка, участие в проектах
- Выбор развивающий действий из Альбома и включение их в свой план развития
- Развитие (обучение) по плану
- Последующая оценка

- Оценка, тестирование ГГС на соответствие требованиям
- Сертификация, грейдирование
- Разработка программ обучения
- Разработка программ оценки
- Альбом развивающих действий

Виды компетенций



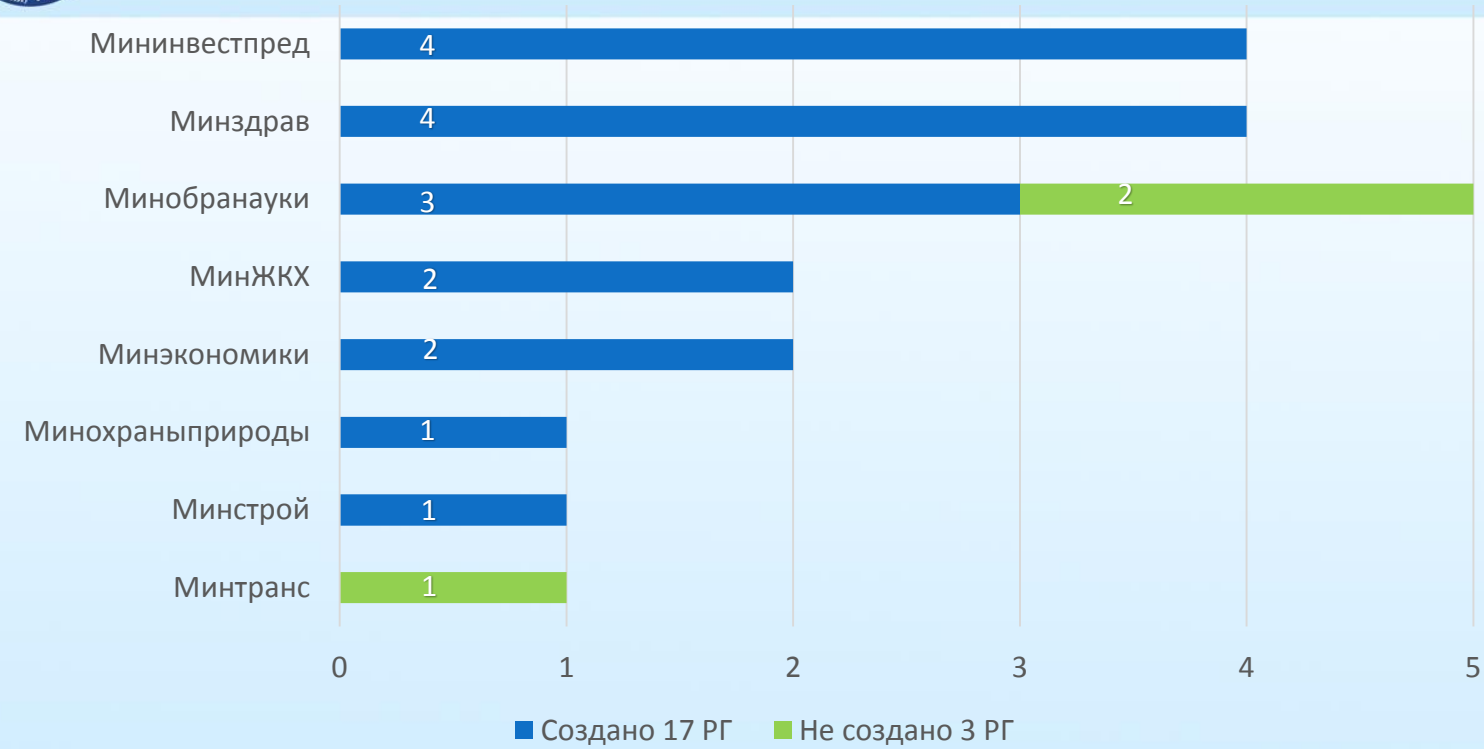
Персональные и управленческие компетенции участников проектной деятельности – индивидуальные особенности личности, отражающие жизненные ценности, а также набор знаний, практического опыта, совокупность которых позволяет участнику проектной деятельности эффективно осуществлять свою деятельность в соответствии с выполняемой ролью в проекте

Прикладные компетенции участников проектной деятельности – знания, умения, навыки, задаваемые по отношению к предметным областям проекта (программы), необходимые для качественной продуктивной проектной деятельности в соответствии с выполняемой ролью в проекте

Извлеченные уроки и практики

Ожидания руководства	•Результаты проектов •Обратная связь от окружения и лидеров мнений: «невозможно работать без проектного управления» •В ИСУП ведутся важнейшие процессы
Лидеры мнений	•Выявление управленческих проблем •Предложить решение с помочью современной формы управления. Действовать под потребности
Внедрение пока последствия не очевидны	•Получение полномочий •Иммунитет от «правовой среды» основанной на текущих процессах и культуре •Снижение сопротивления изменениям
Подбор проектов для пилотирования	•Нежелательны проекты которые неоднократно реализовывались. Команда работает по привычки, чувствуя лишнюю надстройку •Проекты которые реализуются впервые: положительные оценки по качеству планирования «от дорожной карты» до «календарно-сетевого графика» •Положительная оценка от автоматизации: РП управляет работами, куратор отслеживает своевременность •Убедились в важности поддержки куратора
Сроки подготовки управленческих документов (паспорт, КП) не соблюдались	•ИСУП не контролирует •Использовали механизмы контроля текущей деятельности (разработано «длящееся поручение»)

Приоритетные национальные проекты



Региональные проекты в работе

Пилотные проекты (1-ая волна)	Пилотные проекты (2-ая волна)
XX Спартакиада по национальным видам спорта «Игры Манчаары»	100-летие образования Якутской АССР
Организация межведомственного взаимодействия при осуществлении муниципального контроля	VII спортивные игры народов Республики Саха (Якутия) в Амге
Стратегия успеха - 2030	Местные кадры в промышленность
Развитие заготовки и переработки дикоросов в Республике Саха (Якутия)	Система 112
Внедрение сети безналичных терминалов	Эпос Олонхо
Кластерное развитие села Мындагай	Переселение села Березовка
Создание современной образовательной среды для школьников, изучающих китайский язык в Республике Саха (Якутия)	Летняя дипломатическая школа
	Рабочие кадры для передовых технологий

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Матрица поведенческих индикаторов для сотрудников ОИГВ

Компетенции	Участник проекта / Администратор	Руководитель рабочей группы* / Руководитель проекта**	Руководитель портфеля / Куратор проекта
Эффективность	Управление личной результативностью	Управление задачами	Управление эффективностью
	➢ Исполнительность при выполнении поручений и их сложность ➢ Ориентация на своевременность и качество результата, гибкость при его достижении и устойчивость к трудностям ➢ Перспектива планирования собственной работы, самодисциплина при выполнении заданий	➢ Инициативность в реализации стоящих задач и их сложность ➢ Настойчивость в достижении результата, вариативность его достижения и средства совладания с трудностями ➢ Перспектива планирования работы исполнителей, управление исполнением поставленных задач	➢ Самостоятельность в постановке целей и их сложность ➢ Нацеленность на результат, тактика его достижения и способы преодоления трудностей** ➢ Перспектива планирования работ в проекте, подходы к распределению ресурсов, координация работ и контроль деятельности**
Принятие решений	Автономность решений	Системность решений	Стратегичность решений
	➢ Структурирование информации при рассмотрении ситуации ➢ Выбор вариантов решений, их оптимальность, выявление трудностей и определение дополнительных возможностей для действий ➢ Личная ответственность за результаты своей работы	➢ Аналитический подход к рассмотрению ситуации ➢ Выработка решений, уровень их комплексности, оценка рисков и проработка вариантов действий ➢ Ответственность за результаты своей работы и действия подчиненных*	➢ Системный подход к анализу ситуации ➢ Принятие решений, уровень их стратегичности, прогнозирование рисков и выработка альтернативных путей деятельности ➢ Управленческая ответственность за реализацию принятых решений и работу возглавляемого проекта**
Управление изменениями	Готовность к изменениям	Поддержка изменений	Управление изменениями
	➢ Открытость изменениям ➢ Передача профессионально-важной информации коллегам ➢ Приобретение нового опыта и знаний	➢ Поддержка изменений ➢ Обмен опытом с коллегами и подчиненными ➢ Повышение квалификации	➢ Инициация изменений** ➢ Создание системы, способствующей сбору и внедрению инициатив своих коллег и подчиненных ➢ Саморазвитие

Матрица поведенческих индикаторов для сотрудников ОИГВ

Компетенции	Участник проекта / Администратор	Руководитель рабочей группы* / Руководитель проекта**	Руководитель портфеля / Куратор проекта
Лидерство			
	➢ Учет своих сильных сторон и ограничений в работе ➢ Навыки самомотивации ➢ Самообладание в стрессовой ситуации	➢ Анализ сильных сторон и ограничений подчиненных, развитие сотрудников ➢ Использование инструментов мотивации подчиненных ➢ Помощь подчиненным в сложных ситуациях	➢ Оценка потенциала, продвижение и развитие наиболее высокопотенциальных сотрудников ➢ Внедрение в команде проекта атмосферы, воодушевляющей на достижение высоких показателей деятельности ➢ Поддержка подчиненных в критических ситуациях
Ориентация На Сотрудничество	Сотрудничество. Ориентация на внутреннего стейкхолдера (сотрудники ИОГВ РС(Я))		Партнерство
	➢ Открытость к сотрудничеству ➢ Конструктивная коммуникация ➢ Работа в команде, учёт интересов коллег		➢ Партнерский стиль взаимодействия ➢ Убедительная коммуникация, влияние ➢ Формирование атмосферы сотрудничества, выработка взаимовыгодных решений**
	Ориентация на внешнего стейкхолдера и заказчика		Системное управление отношениями с стейкхолдерами и заказчиком
	➢ Прояснение потребностей заказчика, внутренних стейкхолдеров, внешних участников (стейкхолдеров) ➢ Приложение дополнительных усилий для удовлетворенности заказчика, стейкхолдеров ➢ Соблюдение взятых на себя обязательств		➢ Понимание потребностей заказчика, стейкхолдеров ➢ Предложение заказчику, стейкхолдерам, внешним участникам взаимовыгодных решений ➢ Построение долгосрочных отношений с такими стейкхолдерами как федеральные органы, органы местного самоуправления, общественные организации (объединения)

Пример оценки компетенций для руководителя проекта: ориентация на внутреннего стейкхолдера (участника) - сотрудничество

Открытость к сотрудничеству

F: Уровень некомпетентности	E: Начальный уровень	D: Базовый уровень	C: Уровень опыта	B: Уровень «эксперт»	A: Уровень «наставник»
Не идет на сотрудничество: не вступает во взаимодействие с коллегами, если даже в этом есть крайняя необходимость или имеется прямое указание руководства, предпочитает работать в одиночку. Избегает совместной деятельности.	Эпизодически сотрудничает с коллегами: участвует в совместной работе, если только в этом есть крайняя необходимость или на это указывает руководство. Самостоятельно не инициирует совместную деятельность.	Идет на сотрудничество: принимает участие в совместной работе с коллегами, если они приглашают его к взаимодействию. Самостоятельно не инициирует совместную деятельность.	Открыт к сотрудничеству: принимает активное участие в совместной работе с коллегами. Самостоятельно инициирует совместную деятельность.	Берет на себя активную роль в инициации и организации сотрудничества: создает благоприятные условия для взаимодействия, разряжает обстановку, координирует действия коллег.	В дополнение к «В»: В процессе сотрудничества завоевывает авторитет даже у тех коллег, кто изначально был негативно к нему настроен.
Не признает чужих мнений, не выслушивает их, демонстрирует явное пренебрежение или игнорирование по отношению к точкам зрения других.	Выслушивает только те точки зрения других, которые полностью поддерживают его позицию, остальные мнения игнорирует.	Прислушивается к мнениям других, принимая во внимание только те точки зрения, которые совпадают или близки к его позиции.	Выслушивает мнения других, в том числе отличные от его позиции, и принимает их во внимание.	Проявляет крайнюю внимательность к мнениям других, демонстрирует уважительное отношение к каждой точке зрения. При критических замечаниях в адрес чьей-либо позиции отстаивает ее право на существование.	Транслирует коллегам и сотрудникам ценность сотрудничества, постоянно призывает их к взаимоуважению, демонстрируя необходимый шаблон поведения личным примером.

Пример оценки компетенций для руководителя проекта: ориентация на внутреннего стейкхолдера (участника) - сотрудничество

Конструктивная коммуникация

F: Уровень некомпетентности	E: Начальный уровень	D: Базовый уровень	C: Уровень опыта	B: Уровень «эксперт»	A: Уровень «наставник»
В случае контакта с коллегами взаимодействует в недоброжелательной и в неконструктивной манере.	Взаимодействует в сухой, формально-деловой манере, в ряде случаев демонстрируя излишнюю монологичность.	Взаимодействует в конструктивной манере, но в ряде случаев демонстрирует излишнюю формализацию процесса общения.	Взаимодействует в доброжелательной и конструктивной манере.	Взаимодействует в открытой, доброжелательной и конструктивной манере, помогает другим приобрести необходимый для сотрудничества уровень доверия.	**В дополнение к «В»:** Владеет специализированными коммуникативными техниками и на регулярной основе обучает коллег и сотрудников навыкам эффективного использования данных техник в общении.
Не может донести до собеседника свою позицию. Нелогичен и непоследователен в своих высказываниях.	Озвучивает свою точку зрения, но не приводит для нее достаточного, понятного другим обоснования.	Приводит отдельные логичные тезисы в защиту своей точки зрения.	Структурировано и последовательно отстаивает свою точку зрения.	Приводит убедительную, структурированную, развернутую и содержательно разнообразную аргументацию в защиту своей точки зрения. При необходимости оказывает личностное и эмоциональное влияние на собеседника.	
При возражениях оппонента не приводит необходимых контрдоводов, начинает демонстрировать неконструктивное (оборонительное или агрессивно-наступательное) поведение, не относящееся к сути озвученного возражения, либо прекращает общение.	При возражениях оппонента не приводит необходимых контрдоводов. В ряде случаев теряется и не может сразу продолжить процесс общения.	При возражениях оппонента не теряется, демонстрирует устойчивость, однако нуждается в дополнительном времени для поиска необходимых контрдоводов.	При возражениях оппонента оперативно находит необходимые контрдоводы.	Глубоко прорабатывает возражения оппонентов, «продает» свою идею, стремится сделать возражающего сторонником своей позиции.	