

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Синягин Ю.В., Шебураков И.Б.

**Механизмы и инструменты формирования
эффективных проектных команд
в органах исполнительной власти
субъектов Российской Федерации**

Москва 2017

Аннотация. Масштабные и амбициозные задачи развития страны могут быть достигнуты только при условии эффективной деятельности органов государственной власти. Одним из путей повышения их эффективности является подход, основанный на широкомасштабном внедрении проектного управления. Поскольку проектная деятельность в органах государственной власти пока не получила широкого распространения, требуется научное обоснование эффективности этого направления, выявление механизмов и разработка инструментов формирования команд, способных эффективно решать проектные задачи. В отличие от функциональных и управленческих команд, проектные команды как понятие и как новая реальность только появляются в государственной сфере.

В работе определены механизмы и инструменты формирования эффективных команд для решения проектных задач различного типа органами исполнительной власти субъектов РФ.

Синягин Ю.В. заведующий научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Шебураков И.Б. заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2016 год

Содержание

Введение.....	4
1 Актуальность формирования эффективных команд при внедрении проектного управления в государственной сфере	6
2 Сущность проектного подхода в управлении, управления проектами и управления проектной командой.....	15
3 Опыт управления проектными командами в государственных органах субъектов РФ и возможности его использования	22
4 Требования к личностно-профессиональным характеристикам членов проектных команд и ролевому репертуару участников в командах.....	28
5 Модель личностно-профессиональной диагностики участников проектных команд в рамках образовательной программы	39
6 Инструменты формирования эффективных команд для решения проектных задач органами исполнительной власти субъектов РФ.....	51
6.1. Аудит кадрового потенциала: оценка кадровой готовности к внедрению проектного управления	52
6.2 Оценка ресурсного потенциала проектной команды	59
7 Влияние участия государственных гражданских служащих в проектных командах на динамику и направление их личностно-профессионального развития.....	64
8 Повышение эффективности деятельности проектных команд в органах исполнительной власти субъектов РФ на основе применения комплекса кадровых технологий и личностно-ориентированного подхода в управлении	77
Заключение	90
Список использованных источников	92

Введение

Масштабные и амбициозные задачи развития страны могут быть достигнуты только при условии эффективной деятельности органов государственной власти. Одним из путей повышения их эффективности является подход, основанный на широкомасштабном внедрении проектного управления. В свою очередь, система проектного управления, как и управление отдельно взятыми проектами требует наличия работоспособных проектных команд. Поскольку проектная деятельность в органах государственной власти пока не получила широкого распространения, требуется научное обоснование эффективности этого направления, выявление механизмов и разработка инструментов формирования команд, способных эффективно решать проектные задачи. В отличие от функциональных и управленческих команд, проектные команды как понятие и как новая реальность только появляются в государственной сфере. Так, результаты одного из опросов показали, что только 38,3% опрошенных «имеют опыт участия в реализации проектов в сфере государственного управления»¹. Причем, в данном случае речь идет даже не об участии в проектах в рамках системы проектного управления, а только об опыте участия в реализации отдельных проектов. Это подтверждается в частности тем, что ни один опрошенный не смог указать, какими именно стандартами организации проектных работ они руководствовались. В этой связи, существует потребность как со стороны практики в наличии разработанных механизмов и инструментов управления проектами и формирования проектных команд, так и со стороны науки в исследовании особенностей формирования и развития проектных команд в специфических условиях государственного управления. При этом, еще одним фактором, делающим разработку данной темы крайне актуальной, является тренд развития современного менеджмента в направлении его все большей человеко-центрированности. Такая человеко-центрированность определяется возросшей ролью человеческого капитала в современной управленческой практике. При этом, чем выше организационный и, в целом, профессиональный статус людей, работающих в организациях, тем большее значение начинает играть уровень их собственного человеческого капитала, отражающий как профессиональный и жизненный опыт, наличие специальных

¹ Опрос проводился в октябре 2016г. на баз РАНХиГС. В опросе приняли участие 47 руководителей органов власти социальной сферы регионального и муниципального уровней

знаний и навыков, так и уровень личностно-профессионального и управленческого потенциала. Таким образом, личностно-ориентированное управление как закономерное развитие человеко-центрированного тренда в менеджменте, учитывающее значение личности и ее специфических личностно-профессиональных и управленческих ресурсов становится обязательным элементом настройки любых процессов в управленческой деятельности, включая и управление проектными командами.

За последние два десятилетия проектный подход становится все более распространенной формой организации труда во многих сферах экономики, проникая также в политическую, социальную сферы, в управление социально-экономическими реформами. Управление проектами является междисциплинарной прикладной областью. Однако в литературе по этим вопросам обоснование идеи о том, что управление проектами отличается от управления деятельностью без проекта, часто проводится без опоры на исследования в организационной психологии, а эмпирические исследования в области организационной психологии практически не фокусируются на структуре и процессах проекта. Ограниченное использование выводов из исследований организационной психологии создает разрыв между тем, что известно о человеческом факторе в психологии и тем, что обсуждается в документах по управлению проектами. Как следствие, практики основываются на устаревших моделях мотивации и развития команды. Существующая стандартизация процессов по управлению проектами, призванная минимизировать роль личностных характеристик, влияющих на поведение в рамках работы над проектом, в настоящий момент практически не учитывает соответствие личностных особенностей профессионала содержанию проектной работы.

Таким образом, представленная работа ориентирована в первую очередь на объединение двух тем – проектного управления и командного менеджмента на основе признания первенства человека по отношению к процессам и процедурам управления.

1 Актуальность формирования эффективных команд при внедрении проектного управления в государственной сфере

В целом тема проектного управления, как и тема формирования команды и командного взаимодействия, является достаточно хорошо проработанной. Существует значительное количество публикаций, как по одной, так и по другой теме. В основе концепции развития и формирования эффективных проектных команд лежат знания из таких областей науки, как социология, менеджмент, маркетинг, управление проектами, психология, статистика и т.д.

Так, например, вопросами разработки методологии управления проектами, механизмов, системы, а также вопросами теории управления проектами занимались такие отечественные ученые, как В.Д. Шапиро, В.И. Воропаев, И.И. Мазур, А.В. Цветков, Д.А. Новиков, В.Н. Бурков, А.А. Матвеев, Е.В. Колосова и др.

В трудах Р. Арчибальда, Дж. Пинто, И. Голдратта, З. Гальпериной, С. Никешина, Е. Лищенко, Н. Керзнера и других авторов затрагиваются темы теории и практики проектного управления в целом, а также начало разработки в изучении проблем управления бизнес-проектами.

В рамках социологических наук проблемы формирования и функционирования команд рассматривались К. Левиным, А.В. Жуткиным, Т.П. Галкиной, А.И. Пригожиным, Р.М. Андреевой.

В психологии данному вопросу посвящены работы Ю.В. Синягина, К. Фоппеля, В.В. Авдеева, В.В. Исаева, С. Таненбаума, Р. Берда. В менеджменте упоминания о выше обозначенной проблеме можно найти в трудах С.А. Никоновой, В.Г. Куликова, А.М. Седых, В.Н. Михеева, Л. Томпсона, Ю.В. Омеляненко, Т.Ю. Базарова, П. Друккера и др.

Большой вклад в разработку проблемы об эффективном формировании проектных команд внесли работы Р. Лайкерта, который определил характеристики эффективных команд, особое внимание уделяя процессу и внутренней динамике команды. Также нужно отметить труды К. Арджириса, который сфокусировал свое внимание на влиянии вида рабочей ситуации на личностное развитие индивида в организации. В работах Дж. Моутона и Р. Блейка раскрываются вопросы стиля и эффективности команд.

В рамках изучения проблем командообразования в процессе управления стоит отметить таких зарубежных авторов, как Дж. О'Шонесси, К. Камерона, Л.

Кирби, М. Бира, Дж. Дзя, Р. Куинна, Н. Баргера и др. В отечественной науке представителями в исследовании данных вопросов можно считать С.Е. Поварницыну, Е.Н. Емельянова, Ф.П. Тарасенко, А.И. Пригожина, Э.А. Смирнова, В.В. Авдеева, Ф.И. Перегудова и др. В этой связи можно выделить и наиболее фундаментальные работы, рассматривающие управленческую деятельность, в первую очередь, через призму личности руководителя как главной детерминанты командообразования [1].

Синтез выше перечисленных работ и направлений способствует рассмотрению проблемы эффективного формирования команд в организациях наиболее широко и разносторонне. С практической точки зрения проектное управление, управление проектами, а также использование инструментов командообразования так же достаточно давно внедряется в практике менеджмента как за рубежом, так и в практике российского бизнеса.

С другой стороны, все эти темы в сфере государственного управления только начинают актуализироваться. Их проработка, как на уровне методологии, так и на уровне практического применения пока еще эпизодична и только начинает осуществляться. Более того, объединение этих тем в одну, с акцентом на инструментах эффективного командного взаимодействия в условиях проектного управления в широком смысле или при управлении проектом в частном порядке, делает тему чрезвычайно актуальной, так как, до сих пор, разработана не достаточно.

Действительно в существующих стандартах, методических рекомендациях и наставлениях по проектному управлению более существенное внимание уделяется организационно-технологическим вопросам. Описание способов, инструментов и механизмов формирования проектных команд либо рассматривается с технической стороны, либо не затрагивается вовсе, а проектная «команда» воспринимается как данность. В то же время, организация рабочих процессов именно в условиях проектного управления, предполагающего интенсивное взаимодействие рабочих проектных групп, требует, в первую очередь командного подхода к организации деятельности.

При этом, даже само понятие «проектная команда» не является до конца однозначным. Так, наряду с термином «проектная команда» встречаются и другие (например, начиная с 1987 г. в разных изданиях РМВОК) [2]: «проектная группа», «группа управления проектом», «члены команды проекта». Часто, как в

наставлениях, так и на практике под проектной командой имеется ввиду группа людей, сформированная по проектному принципу и осуществляющая функции по управлению и реализации проекта. Именно «командой» (а не просто «группой») такое объединение людей может называться априори, без привязки к сущностным характеристикам «команды», как социально-психологического феномена и явления в современном менеджменте. В то же время, с точки зрения командного менеджмента (как, впрочем, и организационной психологии) команда, это не просто группа людей, подобранная и назначенная для выполнения определенных функций, а рабочая группа, достигшая с точки зрения уровня своего развития (что характеризуется и спецификой внутригрупповых социально-психологических процессов) такого уровня эффективности, который не достижим для стандартно работающей и, даже эффективно выполняющей свои функции, рабочей группы.

Так, с точки зрения этапов развития команды или уровня групповой активности традиционно выделяют следующие виды рабочих групп на пути развития и превращения их в команду (Дж. Катценбах и Д. Смит) [3]:

- Рабочая группа.
- Псевдокоманда.
- Потенциальная команда.
- Реальная команда.
- Высокоэффективная команда.

С другой стороны, в проектном менеджменте существуют и описаны требования к эффективной реализации проекта, в том числе, с точки зрения достижения заранее запланированных результатов. Эффективность рабочей группы, реализующей проект или управляющей проектами будет определяться именно заданными показателями реализации проекта (проектов). В то же время любой проект можно выполнить (реализовать) с разной степенью эффективности – от уровня низкой эффективности (или даже полной неэффективности), уровня эффективности на минимально приемлемом уровне, до уровня высокой эффективности, когда рабочая проектная группа демонстрирует результат «контрастный» по сравнению с реализацией подобных проектов или на уровне, значительно превышающем ожидания по сравнению с тем, что планировалось на этапе старта проекта. Реализация высокоэффективных проектов возможна только силами проектной команды, которая является командой не номинально – по

названию, а реальной командой, реализующей проект. Таким образом представляют особый интерес научно-практические исследования, предмет которых находится на стыке двух относительно самостоятельных тем – проектного управления и командного менеджмента.

Стоит отметить, что с практической точки зрения в командном менеджменте выделяют три основных вида групп, из которых могут формироваться команды (группы, обладающие высокой или очень высокой степенью эффективности): управленческие команды; функциональные команды и проектные команды. Проектные команды в отличие от двух предыдущих являются временными, созданными специально для реализации проекта. В свою очередь, они могут подразделяться на команды, основным видом деятельности которых является проектная деятельность как таковая (консалтинговые и т.п.); кроссфункциональные, обычно состоящие из представителей разных подразделений и реализующие проекты стратегического для конкретной организации статуса; монофункциональные [4]. При этом сущностные характеристики всех этих видов команд существенным образом отличаются от характеристик рабочих групп в организациях. В проектном же менеджменте, как указывалось выше, напротив, любая проектная группа часто называется «командой» по определению, вне зависимости от ее характеристик, стадии формирования и даже результативности. Хотя, при этом не только не отрицается, но и подчеркивается роль высокоэффективной команды для реализации проекта [5].

С этой точки зрения, объединение названных тем, исследование механизмов и разработка инструментов формирования эффективных проектных команд является крайне актуальной задачей, как для теории, так и для практики. С практической точки зрения, особенно актуальной она становится в условиях государственного управления, когда очевидным является низкое качество управления, характеризующее часто, как «ручное управление» или «управление по поручениям». Внедрение проектного управления на всех уровнях государственного управления, включая и региональные и федеральные органы власти, является одной из ключевых задач совершенствования всей системы государственного управления в Российской Федерации. Кроме того, как отмечает ряд авторов [6], командная форма взаимодействия является наиболее естественной для национальной модели менеджмента и потенциально может быть эффективно противопоставлена существующим «организационным патологиям».

Хочется надеяться, что первые шаги проектного управления в этой сфере будут не только успешными и позволят избежать многих «болезней роста», но и будут сопровождаться внедрением наиболее современных подходов, существующих сегодня в менеджменте.

Изучение практики проектного подхода позволяет сделать выводы о том, что она подвергается в настоящее время воздействию, по меньшей мере, двух драйверов.

Первый является практическим пересмотром предписаний, содержащихся в стандартах проектного управления, что обусловлено техническими и коммерческими неудачами, а также возникающими непродуктивными внутренними и внешними конфликтами, с которыми сталкиваются проектные команды. Практики в области управления проектами реагируют на эти недостатки, предлагая новые подходы, такие как гибкие методы управления или партнерские подходы и вовлекающее управление.

Второй драйвер – теоретический пересмотр проектов, как временных организаций, внедренных в различных социальных контекстах [7]. Исследователи стремятся к более полному учету явлений и результатов проекта путем перераспределения усилий от разработки принципов оптимизации планов, графиков и технических обеспечивающих средств проектного управления к пониманию специфики отношений в командах, психологических аспектов структур и процессов, которые происходят в проектах и проектных организациях.

Таким образом, несмотря на накопленные в междисциплинарной литературе по управлению проектами и в эмпирических исследованиях организационного поведения знания, открытым остается вопрос об особенностях проектной деятельности в отличие от традиционных форм организации труда. Ключевой становится мысль о том, чтобы усиливать эффективность реализации проектов не за счет большей стандартизации, направленной на ослабление роли и влияния личности на проект. А напротив, за счет усиления влияния личностно-профессиональных ресурсов участников проектной деятельности на результаты проекта.

В настоящее время практика проектного управления достаточно активно начинает распространяться в сфере государственного управления. Одним из наиболее ранних, но при том, последовательных примеров этого является внедрение проектного управления в Белгородской области. Внимательное исследование

практики проектного управления в этом субъекте РФ² позволяет определить, как основные условия внедрения проектного управления на уровне региона, так и возможные препятствия на этом пути [8]. Являясь на сегодня одной из лучших практик проектного управления в государственной сфере, этот опыт показывает, что внедрение проектного управления осуществляется за счет последовательного внедрения современных, хорошо зарекомендовавших себя в бизнесе технологий проектного управления, что и обеспечивает достижение существенных результатов. Вместе с тем, представленная практика не лишена ряда проблемных областей, которые возможно будут разрешаться в перспективе за счет совершенствования применяемых инструментов менеджмента.

Анализ практики внедрения проектного управления в Белгородской области показывает что, с учетом специфики государственной гражданской службы, пределы совершенствования инструментов проектного управления вероятнее всего, могут быть ограничены двумя группами причин, к которым можно отнести:

1. Ограничения, связанные с материальным стимулированием государственных гражданских служащих к участию в проектной деятельности;
2. Ограничения, вызванные самой природой применения организационно-административных рычагов управления, а именно – принятой практикой регламентации и стандартизации деятельности в государственных органах.

Относительно материального стимулирования в условиях государственной гражданской службы необходимо отметить наличие ряда ограничений, связанных с законодательным регулированием данного вопроса. И даже после изменения регионального законодательства о государственной гражданской службе (как это произошло в Белгородской области) остаются существенные ограничения в отношении размера премирования служащих.

Более того, при использовании практики материального стимулирования в условиях деятельности государственных органов часто встречаются различного рода ошибки, в частности, выражающиеся в применении «депремирования» и даже провозглашающие необходимость «демотивации» сотрудников [8].

Еще более серьезными ограничениями являются методы управления эффективностью проекта на основе использования административно-

² Анализ основан на подготовленном кейсе в рамках образовательной программы «Управленческое мастерство: развитие региональных команд», которая проводилась на базе РАНХиГС в июне-октябре 2016г. Кейс был использован как пример лучшей практики государственного управления для обучения более чем 300 слушателей из 36 субъектов РФ.

регламентирующих процедур. Не случайно, несмотря на все успехи в области регламентации проектной деятельности даже в одном из наиболее успешных, с точки зрения внедрения проектного управления, регионов, все еще имеют место различного рода нарушения, а функция контроля является одной из наиболее важных.

Кроме того, принятая культура иерархических отношений в государственных органах, является серьезным психологическим барьером на пути применения проектных принципов организации работ, предполагающих, в частности, возможность проявления определенной гибкости при исполнении командных ролей, внедрения принципов распределенного лидерства, готовности переходить от роли «начальника» к ролям «эксперта», «участника проектных работ» и наоборот. Как показал, один из устных опросов, проведенных в группе руководителей региональных органов государственной власти³, только 1/3 опрошенных готова в условиях работы над проектом выполнять подчиненные функции по отношению к руководителю проекта из числа служащих, занимающих нижестоящие должности.

Другой опрос,⁴ позволяет провести предварительную систематизацию основных проблем и трудностей, возникающих при внедрении проектного управления в государственной сфере (таблица 1).

Таблица 1 – Ответ на вопрос: «С какими трудностями, на Ваш взгляд, сталкивается или может столкнуться, в первую очередь, внедрение проектного управления в государственной сфере? Оцените по 10-бальной шкале: 1 – мешает в минимальной степени; 10 – мешает в максимальной степени»

Вариант ответа	от 1 до 3	от 4 до 7	от 8 до 10	Среднее
Недостаточная квалификация и подготовленность служащих в области проектного управления	26%	26%	42%	6,33
Отсутствие действенных механизмов мотивации членов проектных команд	26%	63%	11%	4,89
Трудности организации межведомственного взаимодействия в условиях реализации проектов	32%	42%	26%	5,26
Незаинтересованность руководства во внедрении принципов и правил проектного	26%	47%	26%	5,42

³ В опросе принимали участие 27 служащих – участников программы «Управленческое мастерство: развитие региональных команд», представители трех субъектов РФ в статусе от заместителей губернаторов до руководителей региональных органов исполнительной власти и руководителей соответствующих структурных подразделений. Опрос проводился в июле 2016г.

⁴ Опрос проводился в октябре 2016г. на баз РАНХиГС. В опросе приняли участие 47 руководителей органов власти социальной сферы регионального и муниципального уровней

управления				
Отсутствие общепринятых стандартов организации проектного управления	21%	53%	21%	5,11
Недостаточно развитая культура взаимодействия в условиях проектного управления (мешает сложившаяся система иерархических отношений и пр.)	16%	63%	16%	5,72
Иное (укажите, что именно)	0	15%	0	-

Как видно из результатов этого опроса, в число наиболее существенных реальных или потенциальных трудностей внедрения проектного управления, также попадает «недостаточно развитая культура взаимодействия в условиях проектного управления (мешает сложившаяся система иерархических отношений)».

В какой степени использование принципов командного менеджмента может являться альтернативой, а еще лучше – удачно дополнять, практику материального стимулирования, а также четкой регламентации и контроля решения проектных задач? Как показывают исследования в этой сфере, правильно организованный командный менеджмент, действительно может выступать главным фактором повышения эффективности деятельности [4]. Причем, если в процессной деятельности команда, как таковая, может быть и не нужна, а предписанные результаты будут достигаться хорошо организованной рабочей группой (но, не командой), то в проектной деятельности или в условиях необходимости «качественных скачков» по улучшению результата, команда не имеет альтернатив. Само содержание проектной деятельности, предполагающей создание уникального результата, подразумевает участие эффективной команды.

Ответы руководителей, имеющих опыт работы в проектах⁵, показывают, что «руководитель проектной команды в государственной сфере должен быть лидером, обладать авторитетом и иметь «особое» – неформальное влияние на членов проектной команды», так считает 50% опрошенных. По мнению 47% опрошенных, качество взаимодействия в проектной команде должно быть «более открытым, демократичным и конструктивным для качественного обсуждения целей, способов их достижения, промежуточных результатов, разрешения разногласий». 70% опрошенных считают, что «члены проектной команды должны тщательно

⁵ Опрос проводился в октябре 2016г. на баз РАНХиГС. В опросе приняли участие 47 руководителей органов власти социальной сферы регионального и муниципального уровней. Представленные данные основаны на мнении 38,7% из числа опрошенных, имеющих реальный опыт участия в проектах

подбираться» или для эффективной деятельности в условиях проектной команды «необходимо специально заниматься развитием людей». Лидерство, качество взаимодействия и состав исполнителей относятся к числу ключевых факторов, отличающих команду от обычной рабочей группы [4], что еще раз подтверждает важность команды в условиях проектной деятельности.

Именно команда как социально-психологическое явление позволяет выходить за рамки регламентированного результата, обеспечивая либо сверхвысокое качество этого результата, либо существенно сокращать установленные сроки реализации проекта (если это целесообразно), либо добиваться значительного экономического эффекта и т.д. Действительно «контрастный результат» при реализации социально-экономических задач, стоящих перед государственными органами может быть достигнут за счет развития командного поведения в группе чиновников, основанного на ценностях и ведущего к проявлению синергетического эффекта.

Таким образом, выявление механизмов и разработка инструментов формирования эффективных команд для решения проектных задач различного типа государственными органами действительно является важной целью перспективных научно-исследовательских разработок в области проектного управления в государственной сфере.

2 Сущность проектного подхода в управлении, управления проектами и управления проектной командой

За последние два десятилетия проектный подход становится все более распространенной формой организации труда во многих сферах экономики, проникая также в политическую, социальную сферы, в управление социально-экономическими реформами, в сферу государственного управления. Управление проектами – междисциплинарная прикладная область, однако в литературе по этим вопросам обоснование идеи о том, что управление проектами отличается от управления деятельностью без проекта, часто проводится без опоры на исследования в организационной психологии, а эмпирические исследования в области организационной психологии практически не фокусируются на структуре и процессах проекта. Ограниченное использование выводов из исследований организационной психологии создает разрыв между тем, что известно о человеческом факторе в психологии и тем, что обсуждается в документах по управлению проектами. Как следствие, практики основываются на устаревших моделях мотивации и развития команды.

Как указывалось выше, ключевой становится мысль о том, чтобы усиливать эффективность реализации проектов не за счет большей стандартизации, направленной на ослабление роли и влияния личности на проект. А, напротив, за счет усиления влияния личностно-профессиональных ресурсов участников проектной деятельности на результаты проекта.

Первые приемы и методы современного управленческого мышления, которые сегодня признаются в качестве основных в теории управления проектами, появляются в 1903 году – the U. S. Bureau of Reclamation's "project office" of 1902 with its 'project engineer' in charge of a complete project and the rise of the project coordinator function in the aircraft industry in the late 1920s and 1930s.

Управление проектами как термин, впервые появляется в 1952-1953 гг. в оборонной аэрокосмической отрасли США. Во время второй мировой войны мы видим тысячи де-факто проектов и программ, без признаков формального управления проектами или его координации (инструментов, методов, языка). Все программы вооружения объединяла огромная техническая неопределенность и давление времени. Были изобретены инструменты, помогающие в решении этих проблем: techniques such as design reviews (in effect stage gates), configuration

management, and PERT scheduling. (The Critical Path Method came out of DuPont, contemporaneously with Polaris's PERT, in 1956-1957.)

Первые проектные бюро появились в 1951 году. Акцент на инструментах вырос с приходом Роберта Макнамары в качестве госсекретаря США по вопросам обороны в 1960 году, в связи с его желанием увидеть больший контроль над операционной деятельностью и расходами. Дальнейшее развитие технологий в космической программе «Аполлон» привело к возникновению новой дисциплины по управлению проектами, которая развивала по существу функции инженерного управления [4]. Появляющиеся вычислительные возможности и практика использования инструментов и технологий обсуждались на семинарах, симпозиумах, конгрессах, большая часть обсуждения накопленного опыта была сфокусирована на планировании. В результате коллаборации заинтересованных сторон в конце 1960-х – начале 1970-х появились профессиональные сообщества по управлению проектами.

К середине 1970-х годов появился первый Институт управления проектами (PMI) со штаб-квартирой в США, который в связи с начавшейся институционализацией проектного управления как профессии начал продвигать идею сертификации [5], выдвинув в качестве одного из ее атрибутов демонстрацию мастерства как основы для «лицензирования на практике» [6].

С 1980-х профессиональные ассоциации начинают процесс институционализации проектной деятельности, публикуя стандарты и поощряя программы профессиональной сертификации. В 1983 году появилась первая пилотная попытка обобщения успешных практик управления проектами как совокупности знаний – PMBOK, включающий шесть областей знаний, "уникальных для области управления проектами" [7]: область, время, стоимость, качество, человеческие ресурсы и коммуникации. В 1987 году PMI официально опубликовал первое издание PMBOK, дополнив пилотную версию разделом «Риски и контракты / закупки». Управление заинтересованными сторонами проекта было добавлено в 2013 году.

В 80-е годы появляются первые исследования, посвященные проблемам организации работы по планированию и организационным вопросам, таким, как полномочия руководителя проекта, управление конфликтами, матрицей проекта [8]. К концу 80-х – началу 90-х годов исследования значительно расширили круг

рассматриваемых вопросов, чтобы построить более интегрированную перспективу того, что нужно сделать, чтобы успешно управлять проектами [9].

Morris and Hough (1987) [10] проанализировав данные о 1653 проектах, обнаружили типичные источники трудностей в проектах:

- неясные критерии успеха,
- изменение стратегии спонсора,
- плохое определение проекта,
- технологии,
- плохое обеспечение качества,
- параллельное проектирование,
- плохое сцепление с продажами и маркетингом,
- неадекватные стратегия заключения контрактов,
- неблагоприятная политическая обстановка,
- отсутствие верхнеуровневой поддержки управления,
- финансовые трудности,
- плохой контроль,
- неадекватность рабочей силы,
- неблагоприятные геофизические условия.

Большинство из этих факторов выходят за рамки стандартов управления проектом как единицы анализа. Поэтому Morris и Hough в 1994 году предложили перейти с единицы анализа проекта в качестве организационной единицы к рассмотрению вопросов управления проектами.

Сегодня управление проектами еще не стало профессией в традиционном понимании этого термина, и вряд ли станет ею в обозримом будущем, несмотря на то, что проектная форма организации труда изменила его характер во многих сферах экономики, проникнув в социальную сферу и государственное управление. В течение последних двух десятилетий в геометрической прогрессии растет число организаций, предлагающих обучение в области управления проектами и программы сертификации проектных менеджеров. Стандарты управления проектами позиционируются как заявления консенсуса практиков и свод знаний, обобщающий «передовой опыт» [11]. Однако практики, используемые в этих стандартах, признаются не всеми членами научного сообщества управления проектами в силу того, что их содержание не подтверждается исследованиями, число которых ограничено как в области управления, так и в области организационной психологии.

Проекты впервые были определены как временные организации в рамках скандинавской школы мысли [3] (Lundin и Söderholm, 1995) и эта точка зрения в настоящее время влияет на теоретизирование многих вопросов, таких как программы и портфели [12], координационные механизмы [13], управление внутренними и внешними проектами [14], офисы по управлению проектами [15], межорганизационные временные организации [16]. В этих исследованиях социальные отношения и человеческие аспекты стоят в центре размышлений о проектах.

Функционалистский подход рассматривает проектные организации в виде иерархии формальных процессов, ограниченного круга действующих лиц с четко определенными ролями и скоординированными связями для оптимизации производительности, в основном, с точки зрения обработки информации для принятия решения [17]. Главная суть этого подхода выражается в том, что лучшая форма иерархии, процессов, субъектов и связей между ними зависит от характера сложности проекта и неопределенности его среды [18; 19; 20; 21; 22].

Определения «проекта» чаще всего основаны либо на задаче проекта, либо на организационной единице, которая создается для выполнения проекта («временная организация» – команда проекта) (таблица 2).

Таблица 2 – Определения проекта в хронологическом порядке [23]

Автор	Определение
Cleland, King (1983)	Комплекс усилий для достижения конкретной цели в пределах графика и бюджета, которая обычно является уникальной и, как правило, не повторяется в пределах организации.
Archibald (2003)	Сложная работа, как правило, менее трех лет, состоящая из взаимосвязанных задач, выполняемых различными функциональными организациями, с четко определенной целью, сроками и бюджетом.
Perminova, Gustafsson, Wikström (2008)	Любая деятельность, которая воспринимается как значительная и необходимая с точки зрения клиента.
Schwab, Miner (2008)	Проект является временным объектом, который сочетает в себе несколько участников для достижения единой, заранее определенной, краткосрочной задачи. Когда краткосрочная задача завершена, проектная команда расформировывается.
Turner (2009)	Временная организация, в которой ресурсы распределяются так, чтобы сделать работу и достичь положительных перемен.
Wysocki (2009)	Последовательность уникальных, сложных и связанных видов деятельности, которые имеют одну цель или цели, которые должны быть завершены к определенному времени, в рамках бюджета и в соответствии со спецификацией.

Reinholti др. (2011)	Проекты формируются вокруг задач, поставленных клиентами, и состоят из 2-100 сотрудников с дополнительными компетенциями.
Vidali др. (2011)	Проект является временным, уникальным; усилия предпринимаются для обеспечения изменений в организации (например, если имеет место разрыв между начальным и конечным состоянием в отношении процессов, производительности, продукта или услуг).

Анализ показывает, что в этих определениях отражены важные характеристики, большинство из которых не являются специфическими для проектов: наличие цели, графика, бюджета, ресурсов и/или нормативно-правовых ограничений; сложность; взаимозависимость, то есть потребность в интеграции. Обобщая информацию из литературы по управлению проектами и опыт экспертов проектного управления, мы выделили три дифференцирующих характеристики:

1. Проект создается для достижения заранее определенной цели/целей – уникального продукта, услуги или результата. Именно для этой задачи собирается проектная команда (кросс-функциональная или междисциплинарная, работающая в условиях неопределенности, потому что движется к результату, который создается впервые). В психологическом аспекте субъектность участников проекта будет характеризоваться толерантностью к неопределенности, проактивностью, социальной ответственностью за согласованное понимание этой цели.

2. Проект ограничен во времени (что контрастирует с непрерывными операционными процессами в непроектной или оперативной команде), имеет начало и запланированное окончание. Участникам проекта необходимо осознавать сроки достижения результата, моделировать и программировать деятельность с учетом особенностей средств труда и внешней среды.

3. Проект характеризуется регулярными итерациями повышения уровня детализации, когда все большие объемы информации по ходу развития проекта становятся доступными для получения более точных оценок. Эти итерации должны обсуждаться в проектной команде для выработки общего видения задачи. Такая прогрессивная разработка результата необходима, когда уникальный продукт, услуга, результат или план проекта, плохо определенные в его начале, постепенно становятся все более определенными по мере того, как проект разворачивается. Понимание взаимосвязей и потоков коммуникации в проекте требует от его участников проявления субъектности.

Понятие «проектной группы» принимается как само собой разумеющееся в литературе по управлению проектами. В документах, касающихся управления проектами, проектная команда определяется как «лица, вносящие вклад в проект (до нескольких тысяч), включая инициатора проекта, заинтересованные стороны, консультантов, подрядчиков, поставщиков и продавцов за пределами организации, а также клиента или клиентов проекта, ключевых членов команды проекта менеджер / руководитель, функциональные руководители проекта, а также ведущих поддержку проекта людей». Такое понимание «команды» расходится с пониманием команды в организационной психологии и кадровом менеджменте.

Институт управления проектами, пересматривая свой базовый стандарт каждые четыре года, в 2000 году не включил понятие «проектная группа» в качестве термина в глоссарий. Тем не менее «члены команды проекта» были определены как «лица, которые прямо или косвенно поддерживают руководителя проекта» [24], что согласуется с определением Арчибальда, который может включать в себя тысячи людей.

В 2004 году было добавлено определение «проектной группы», которая определяется как «все члены команды проекта, от менеджера проекта до спонсора проекта» [25]. Определение «членов команды проекта» было изменено следующим образом: «лица, которые прямо или косвенно поддерживают руководителя проекта, и которые отвечают за выполнение проектных работ в качестве регулярной части возложенных на них обязанностей» [26]. Такое определение проектной группы вводит различие между проектной группой и группой управления проектом, которая определяется как «члены проектной команды, которые непосредственно участвуют в деятельности по управлению проектами. На некоторых небольших проектах команда управления проектом может включать практически всех членов команды проекта».

В версии 2008 года, определение команды управления проектом была сохранена, но определения проектной команды и членов команды проекта были исключены из глоссария [26] (Project Management Institute, 2008). В издании 2013 года было введено следующее определение проектной команды: «множество людей, которые поддерживают руководителя проекта в выполнении работы проекта для достижения целей» [27]. В то же время в лексикон терминов управления проектами [28] термины «команды управления проектом», «проектная группа» и «члены команды проекта» не были включены.

Организационная психология в последнее время достаточно активно исследует характеристики членов команды (состав команды), которые связаны с производительностью команды и другими ключевыми результатами профессиональной деятельности [29; 30; 31; 32]. Виды работ, которые выполняют команды, а также условия, в которых они работают, существенно различаются, что актуализирует востребованность различных характеристик членов команд: черты личности, познавательные способности, ценности, демографические переменные, знания, навыки.

Таким образом, проектная форма организации труда все чаще используется государственными организациями для достижения более высоких уровней эффективности процессов и результатов, распространяясь за пределы «традиционных» областей применения, таких как архитектура, строительство, машиностроение, разработки новых продуктов и информационных технологий. Проектно-ориентированная деятельность повсеместно становится стандартной процедурой для организационных изменений и приобретает стратегическое значение для выживания организации в современных условиях. К характеристикам проекта, отличающих его от традиционных форм организации труда и выполнения операционных функций можно отнести:

- возможность создания уникального результата, несмотря на гетерогенный и неоднозначный характер решаемых задач и дифференцированный и динамичный контекст. В психологическом аспекте это позволяет профессионалам, включенным в проектную деятельность достигать целей, развивать компетенции;
- ограниченный временем цикл существования, что позволяет использовать децентрализованный механизм принятия решений, объединять / рекомбинировать команды и технологии. В контексте этой особенности проектной деятельности профессионалы развивают компетенцию социальной ответственности за результат и регулятивные навыки для того, чтобы справиться с вызовами и давлением времени;
- регулярная прогрессивная разработка проекта и итерации, которые повышают качество принятых решений и взаимодействия на каждом этапе жизненного цикла проекта, что способствует развитию средств труда и коммуникативных компетенций.

3 Опыт управления проектными командами в государственных органах субъектов РФ и возможности его использования

В мировой практике проектное управление в государственном секторе применяется достаточно широко, однако для государственной сферы в РФ и, в особенности, для сферы государственного управления в субъектах РФ это явление является во многом новым. Как часть «дополнительной» или «вспомогательной» системы управления проектные офисы позволят избавить органы власти от характерных проблем: неразвитых горизонтальных коммуникаций, обособленности подразделений, сложных процедур согласования и, что важно в контексте рассматриваемой темы – отсутствия реального «командного духа».

В настоящее время в нашей стране достаточно последовательно принципы проектного управления используются рядом компаний с государственным участием, такими как Росатом, Сбербанк России, Пенсионный фонд Российской Федерации. Активно начинает применяться проектный подход к управлению в субъектах Российской Федерации. В качестве наиболее последовательно реализуемых примеров проектного управления в государственной сфере на региональном уровне можно привести Областной проектный офис Белгородской области и Инновационное агентство Ленинградской области.

В настоящее время существуют такие ГОСТы по проектному управлению, как: ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту», ГОСТ Р 54869- 2011 «Требования к управлению проектом», ГОСТ Р 54870-2011 «Требования к управлению портфелем проектов», ГОСТ Р 54871-2011 «Требования к управлению программой». Также подготовлена линейка методических рекомендаций: Минэкономразвития по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, Минкомсвязи по организации системы проектного управления мероприятиями по информатизации в государственных органах, Методические рекомендации Агентства стратегических инициатив по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах РФ. Тем не менее, все еще можно констатировать, что на данный момент отсутствует целостная методологическая база по проектному менеджменту для использования в органах власти, особенно с учетом региональной специфики.

С учетом того, что проектное управление является достаточно новым явлением в сфере государственного управления целесообразно рассмотреть так называемые лучшие практики проектного управления. Одной из таких общепризнанных практик является опыт организации проектного управления в органах государственной власти Белгородской области. В данный момент этот опыт внимательно изучается как на федеральном уровне, так и регионами. При том, что многие пытаются его воспроизвести, имеют место и попытки частичного учета этого опыта (например, в Томской области). Однако, так как, именно белгородский опыт является наиболее системным и целостным, имеет смысл проанализировать практику проектного управления в Белгородской области и отметить следующие особенности его внедрения и развития.

- Наличие таких основных видов проектов, как муниципальный, областной, ведомственный, межведомственный и уровней управления проектной деятельностью: стратегического, тактического и оперативного.

- Последовательное стимулирование всех органов власти на уровне региона, включая органы местного самоуправления к внедрению проектного управления, в т.ч. на основе ранжирования их по степени успешности с использованием соответствующих показателей.

- Примерное соответствие статуса участника проектного управления организационному статусу руководителей или служащих (например, начальник отдела – руководитель проекта, служащий – проектный специалист).

- Возможность участия в инициации проектов не только служащих, но и юридических лиц и граждан.

- Принятая классификация проектов а) по основной направленности и отраслевой принадлежности и б) по уровню сложности: начальный, средний, выше среднего, высокий и глобальный.

- Значительное внимание, уделяемое кадровому обеспечению проектного управления в целом.

- Существующая система обратной связи от служащих на основе анонимного анкетирования служащих в сфере проектного управления.

- Значительное внимание, уделяемое вопросам материального стимулирования на основе нормирования трудозатрат и системы премирования по результатам проектов. При этом в вопросах материального стимулирования следует

отметить как применение прогрессивных походов, так и недостаточное понимание закономерностей использования денег в качестве стимула.

- Развитие не материального стимулирования на основе проведения конкурсов и присвоения рангов в рамках проектного менеджмента.

- Спорность распределения государственных органов на проектные, деятельность которых оценивается на предмет «результативности» и процессных, деятельность которых оценивается на предмет «эффективности».

- Большое внимание, уделяемое обучению служащих проектной деятельности.

- Относительно слабое внимание, уделяемое вопросам развития лидерства в рамках проектного менеджмента.

Внимательное изучение практики внедрения проектного управления в деятельности государственных органов и органов местного самоуправления Белгородской области показывает, что проектная деятельность является не только важным инструментом оптимизации системы управления, но и мощным инструментом профессионального и личностного совершенствования служащих. Вовлеченность в тот или иной проект заставляет работать в постоянном режиме развития, достигать новых профессиональных рубежей, повышать уровень своего интеллектуального, творческого и личностного потенциала. Кроме того, проектный менеджмент является эффективным механизмом продвижения кадров по служебной лестнице. Внимание к кадровой политике в целом является отличительной особенностью белгородских органов власти.

Основной целью внедрения проектного управления в органы исполнительной власти Белгородской области выступает создание механизма, являющегося неотъемлемой частью общей системы управления в органах власти области, и позволяющего достигать планируемых результатов в условиях ограниченных временных, трудовых и материальных ресурсов для достижения стратегических целей развития региона.

В настоящее время проектное управление полностью интегрировано в деятельность органов исполнительной власти и выполняет не только контрольную функцию. Оно стало частью кадровой (в части формирования компетенций, мотивации труда) и организационной (планирование деятельности) работы.

Как показывает анализ одной из лучших практик проектного управления в государственной сфере, за счет последовательного внедрения современных технологий проектного управления могут быть достигнуты существенные результаты. Вместе с тем, представленная практика не лишена ряда проблемных областей, которые возможно будут разрешаться в перспективе за счет совершенствования применяемых инструментов менеджмента. В то же время, с учетом специфики государственной гражданской службы, вероятнее всего, пределы совершенствования инструментов проектного управления будут ограничены двумя группами причин, к которым, как указывалось выше, отнесены: ограничения, связанные с материальным стимулированием государственных гражданских служащих к участию в проектной деятельности; ограничения, вызванные природой применения организационно-административных рычагов управления, принятой практикой регламентации и стандартизации деятельности.

Как видно из описанной выше практики внедрения проектного управления на уровне субъекта Российской Федерации, вопрос обеспечения и поддержания высокой мотивации к проектной деятельности, являлся одним из ключевых. Необходимо отметить, что предпринимались и предпринимаются попытки его комплексного решения, включая использование как методов материального, так и морального стимулирования. Основным инструментом материального стимулирования выступают различного вида премии (за инициацию проекта, квартальные, по результатам проекта), а морального стимулирования (и косвенно – материального) – инструменты карьерного роста «внутри проектной практики», а также различного рода соревнования и конкурсы.

Относительно материального стимулирования в условиях государственной гражданской службы необходимо отметить наличие ряда ограничений, связанных с законодательным регулированием данного вопроса. И даже после изменения регионального законодательства о государственной гражданской службе (как это произошло в Белгородской области) остаются существенные ограничения в отношении размера премирования служащих.

Более того, само по себе материальное стимулирование имеет существенные ограничения с точки зрения влияния на поведение человека. Данные ограничения более подробно будут рассмотрены ниже. Тем не менее, имеет смысл зафиксировать наличие проблемы – в условиях специфики деятельности на государственной гражданской службе, использование переменной части денежного вознаграждения

существенно ограничено и не позволяет обеспечить стремление проектной рабочей группы к достижению проектных результатов значительно выше среднего уровня.

Как указывалось выше, при использовании практики материального стимулирования в условиях деятельности государственных органов встречается неверное толкование терминов, либо неправильное понимание механизмов стимулирования, о чем говорит использование понятий «депремирования» и «демотивации» сотрудников. Содержательно не верно описаны такие последствия контроля, как «депремирование» в случае отклонений от реализации проекта по результатам ежемесячной проверки и как следствие «демотивация» служащих как цель стимулирования. Во-первых, с точки зрения кадрового менеджмента «депремирование» не является оптимальным способом стимулирования. Гораздо правильнее говорить о премировании в случае выполнения задач, например, установленных плановых показателей. Демотивация же – это снижение мотивации, проявляющееся как отсутствие желания выполнять свою работу наилучшим образом. Вряд ли это может быть целью стимулирования.

Еще более серьезными ограничениями являются методы управления эффективностью проекта на основе использования административно-регламентирующих процедур. С одной стороны, инструменты контроля качества и других параметров результата, опора на предписания и инструкции является абсолютно необходимым – базовым условием реализации любого проекта на минимально приемлемом уровне. С другой стороны, излишний контроль и регламентация снижают эффективность самого проектного управления, что связано с дополнительными издержками человеческих ресурсов, временными и материальными издержками, увеличивая нагрузку на ту часть весов эффективности, которая связана с затратами. Более того, рост эффективности управления с опорой на административные методы управления возможен только до минимально приемлемого уровня и только в той части, в отношении которой осуществляется контроль. Все не регламентированные должным образом процессы и процедуры, даже целесообразные на уровне здравого смысла могут исполняться не верно или не исполняться вовсе. Не случайно одним из этапов развития менеджмента был этап перехода от «управления по инструкции» к «управлению по результатам». Более того, излишняя регламентация, как показывает практика, часто приводит к обратному результату: «не регламентировано, значит можно не выполнять», даже если логика или здравый смысл подсказывают обратное.

Попытки решить проблему низкой исполнительской дисциплины или низкой результативности путем использования административных процедур, как правило, приводят к усугублению ситуации и процветанию такого явления как «фиктивно-демонстрационная деятельность». В данном случае основной угрозой для проекта становится стремление членов рабочей группы не столько к достижению целей проекта, сколько к предоставлению «хорошей отчетности» и к правильному и своевременному выполнению всех правил и процедур.

Не случайно констатируется тот факт, несмотря на все успехи в области регламентации проектной деятельности, все еще имеют место различного рода нарушения, а функция контроля показана как одна из основных.

В какой степени использование принципов командного менеджмента может являться альтернативой, а еще лучше – удачно дополнять, практику материального стимулирования, а также четкой регламентации и контроля решения проектных задач? Как показывают исследования в этой сфере, правильно организованный командный менеджмент, действительно может выступать главным фактором повышения эффективности деятельности [33]. Причем, если в процессной деятельности команда, как таковая, может быть и не нужна, а предписанные результаты будут достигаться хорошо организованной рабочей группой (а не командой), то в проектной деятельности или в условиях необходимости «качественных скачков» по улучшению результата, команда не имеет альтернатив. Само содержание проектной деятельности, предполагающей создание уникального результата, подразумевает участие эффективной команды.

Именно команда как социально-психологическое явление позволяет выходить за рамки регламентированного результата, обеспечивая либо сверхвысокое качество этого результата, либо существенно сокращать установленные сроки реализации проекта (если это целесообразно), либо добиваться значительного экономического эффекта и т.д. Действительно «контрастный результат» при реализации социально-экономических задач, стоящих перед государственными органами может быть достигнут только за счет развития специфических ценностей в группе чиновников, что является одним из командных эффектов как результат синергии членов команды.

4 Требования к личностно-профессиональным характеристикам членов проектных команд и ролевому репертуару участников в командах

Таким образом, исходя из описанной выше практики организации проектного управления в органах власти субъекта РФ видно, что комплексно используются различные управленческие ресурсы, являющиеся элементами проектного управления: административные, экономические, социально-психологические.

Из материалов, представленных выше, видно, что так же, как и в процессном управлении, в управлении проектами и в проектном управлении в целом могут использоваться различные формы и методы управления. В наиболее «классическом» представлении методы управления делятся на три основные группы, применение каждого из которых опирается на своеобразный тип ресурсов, которыми располагает руководитель. Для нас в первую очередь представляет интерес то, как эти ресурсы могут применяться в условиях проектного управления и какие требования могут применяться к участникам проектного управления, исходя из его специфики в органах государственной власти.

Первый тип ресурсов заложен в самой природе организации. Любая организация, построенная даже по адхократическому типу, не говоря уже о классических – линейно-функциональных организационных структурах предполагает наличие отношений власти – подчинения. Следует сразу отметить, что именно иерархическая структура отношений является наиболее распространенной в органах исполнительной государственной власти.

Сфера полномочий должностных лиц в любой организации всегда более или менее четко регламентирована. Для органов власти такого рода регламентация имеет первостепенное значение. Существует определенный порядок подчиненности – и, как указывалось только что, – особенное значение это играет в органах государственной власти – каждый исполнитель подотчетен своему непосредственному руководителю. Все распоряжения руководителя носят властный характер и обязательны к исполнению, если не выходят за рамки установленных законодательством норм. Именно отношения власти – подчинения, принимаемые членами организации на себя добровольно (на договорной основе) являются наиболее мощным средством воздействия на персонал организации.

Если должностные обязанности предполагают выполнение определенного спектра действий и содержат, например, требования к соблюдению установленных сроков или выполнению заданного объема работ, то сами по себе такого рода установления обеспечивают выполнение обязанностей хотя бы на минимально приемлемом уровне. Эта особенность административных методов управления, а именно о них идет речь, является с одной стороны их безусловным плюсом. Административные методы управления, основанные на отношениях «власти-подчинения» обеспечивают исполнение задач на минимально приемлемом (нормативно установленном) уровне не требуя дополнительных затрат. Должностное лицо (если является таковым) обязано исполнять предписанные функции, задачи, отдельные решения, по крайней мере, до тех пор, пока входит в состав конкретной организации (т.е. является должностным лицом). Отказ или неспособность выполнять обязанности на минимально приемлемом уровне влечет для должностного лица негативные последствия, вплоть до понижения в должности (перевода в другую категорию должностных лиц с другим кругом полномочий) или увольнения.

Слабой стороной административных методов управления является та же их особенность – они обеспечивают исполнение задач на минимально приемлемом уровне – не выше заданного. Обязанности должностного лица одновременно являются его нормативно закрепленным правом не выполнять работу в большем объеме или с наилучшим качеством, нежели это установлено внутренним регламентом. Преимущественное использование в организации именно административных методов управления, иногда их абсолютизация, как правило, приводит к сворачиванию инициативы, снижению уровня трудовой мотивации работников. К сожалению именно это очень часто можно наблюдать в органах государственной власти, но чаще всего не из-за того, что другие типы ресурсов являются недоступными, а из-за того, что они не осознаются как таковые действующими руководителями.

С точки зрения проектного управления и распространенной практики регламентации и стандартизации процессов управления проектами, административные ресурсы имеют те же преимущества и те же ограничения. Следует учитывать, что из-за принятой культуры управления в государственных органах, именно абсолютизация административных методов управления с опорой на функцию контроля, является одной из угроз для внедрения проектного управления.

Гибкость управления процессами, возможности принимать на себя и исполнять различные роли может резко ограничиваться в условиях проектного управления в органах государственной власти. Как показал, один из устных опросов, проведенных в группе руководителей из числа обучающихся на программе «Управленческое мастерство: развитие региональных команд» (опрос был упомянут выше) – только 1/3 опрошенных готова выполнять подчиненные функции по отношению к руководителю проекта из числа служащих, занимающих нижестоящие должности в условиях работы над проектом.

Теоретически (положение должно быть проверено эмпирическим путем) наиболее благоприятными индивидуальными личностно-профессиональными характеристиками при формировании эффективной проектной команды (выявленными показателями личностно-профессиональной диагностики) будут:

- Умеренный или не высокий уровень дистанции власти.
- Высокий или выше среднего уровень социальной мобильности.
- Выраженность концепции Y.

Вторая группа методов управления, выделяемых в классической теории управления – это экономические методы. Базисом для применения экономических методов управления являются финансовые ресурсы организации, а психологической основой для применения – отношения «купли-продажи». Человек, вступивший в договорные отношения с организацией (подписавший трудовой договор или служебный контракт) выступает в роли наемного работника. Существенной разницей между наемным работником в коммерческой организации и наемным чиновником является лишь то, что нанимателем для госслужащего является государство. Его правовой статус в связи с этим несколько меняется, однако, по своей сути и по своей природе, трудовые (служебные) отношения носят тот же характер – конкретная работа выполняется за деньги, выплачиваемые в форме заработной платы (денежного содержания).

Заработная плата, при этом, должна выполнять не только функцию восстанавливающую, компенсирующую, дифференцирующую и др., но и в обязательном порядке функцию стимулирующую [34]. Собственно, существующая в организации система оплаты труда, в т.ч. практика ее применения лежат в основе экономических методов управления. Конечно, система материального стимулирования может предполагать возможность и не денежного стимулирования, когда речь идет о так называемом непосредственном удовлетворении потребностей

(в том числе, высших, – связанных с признанием и уважением). Однако, если различные элементы системы материального стимулирования в различных организациях чрезвычайно многообразны, могут применяться или не применяться, то организаций, в которых отсутствует система оплаты труда (она может быть эффективной или неэффективной) не существует.

Основное достоинство экономических методов управления наиболее кратко и содержательно сформулировано в хорошо знакомом «принципе социализма»: «От каждого по способностям – каждому по труду». Чем выше результаты труда или связанные с этим психологические и физические затраты и чем выше «рыночная» стоимость работы – тем выше должно быть денежное вознаграждение работника. Таким образом, работник может быть простимулирован на выполнение максимально большого объема работ, с максимально высоким уровнем качества или в наиболее сжатые сроки, т.е. с превышением установленных минимально приемлемых норм.

С помощью экономических методов управления можно стимулировать выполнение задач на уровне выше заданного, т.е. превышающем средний, нормативный уровень эффективности. Однако, применение экономических методов управления, в т.ч. основанных на системе денежного вознаграждения, также имеет свои ограничения. Кратко следует отметить, что материальные потребности являются доминирующими далеко не у всех работников и соответственно материальные стимулы не на всех действуют одинаково интенсивно. Кроме того, с одной стороны, известным тезисом в менеджменте является то, что по мере роста доходов их стимулирующая роль снижается [35]. Когда уровень доходов достигает определенного достаточно высокого уровня, возможность получить дополнительный доход, затрачивая при этом дополнительные усилия, перестает быть стимулом. С другой стороны, у организаций существуют объективные причины не платить работникам максимально высокие заработные платы. И эти причины связаны с ограничениями их бюджетов и, соответственно, фондов оплаты труда.

Наконец, одно из существенных ограничений использования оплаты труда в качестве стимула, заключается в том, что практически все работники любой организации недовольны размером получаемого денежного вознаграждения. При этом желательный размер оплаты труда превышает реальный примерно в два раза. И это соотношение желательного и реального размера оплаты труда практически не зависит от реальных доходов. Иными словами, чем выше доходы, тем выше запросы.

Однако основной проблемой при использовании оплаты труда в качестве стимула в организации являются не ограничения связанные с размером фонда оплаты труда, а трудности субъективного порядка, связанные с его распределением. Зачастую таким субъективным фактором является проблема некомпетентности руководителя, участвующего в распределении денежного вознаграждения. Также часто стремление внедрить новую более современную и эффективную практику оплаты труда наталкивается на проблемы психологического плана самого руководителя. Такие проблемы могут мешать ему преодолеть соблазн использования прежней уравнилельно-распределительной системы, когда не надо брать на себя ответственность лица, принимающего решения о дифференцированном вознаграждении в зависимости от результатов, а, следовательно, не надо бояться кого-то обидеть или разочаровать.

Тем не менее денежное стимулирование потенциально является мощнейшим средством влияния на поведение работников в современной России и на государственной службе в частности, в т.ч. по причине сохраняющейся объективно низкой заработной платой и вытекающей отсюда хронической неудовлетворенности работников своим материальным положением.

В условиях проектного управления, участие сотрудников в проектах должно сопровождаться возможностью материального поощрения. Пример такого подхода в условиях государственной гражданской службы был рассмотрен на примере Белгородской области. В то же время были выделены и ограничения применения данного подхода. При правильной организации материального поощрения в условиях проектного управления наиболее благоприятными личностно-профессиональными характеристиками сотрудников могут быть:

- Преобладание мотивации достижения над мотивацией избегания неудачи,
- Высокий уровень ориентации на организационные задачи.

Третья группа управленческих ресурсов руководителя основана на существующей в любой социальной организации системе человеческих отношений. Они обладают наибольшим потенциалом воздействия, однако их сложнее всего использовать, так как они наименее материальны и их сложнее технологизировать. Нормативно-правовую базу, тем более локальную нормативную базу организации относительно не сложно откорректировать или создать «с нуля». Разработка и внедрение более современной системы оплаты труда, предусматривающей дифференциацию денежного вознаграждения в зависимости от результатов труда

представляется также в большей степени технической проблемой. «Деньги» и «структура» материальны, их как бы можно «пощупать руками». А, следовательно, их легче использовать для управленческих целей.

Гораздо сложнее иметь дело с социально-психологическими методами управления, так как сложнее понять какие именно средства можно использовать, что именно, а самое главное, как именно надо менять в целях повышения организационной эффективности. Представляется, что существуют три основных уровня человеческих отношений, влияющих на поведение человека в организации. Один из уровней человеческих отношений внутри организации – это организационная культура, точнее ее подповерхностный уровень. Внутренняя среда организации, ее культура обладает мощным потенциалом для влияния на поведение людей. Другой уровень – это групповые нормы, принципы, правила поведения, которые, являясь частью организационной культуры, формируя ее, но при этом и отличаясь от нее, также оказывают чрезвычайно сильное влияние на формирование конкретных моделей поведения работников. Наиболее наглядным образом проявляется влияние групповых норм на поведение работника именно в условиях использования командного подхода к организации деятельности, когда может иметь место так называемый синергетический эффект. Наконец, межличностный уровень – уровень влияния личности на личность также нельзя недооценивать. В последнем случае, если говорить об управленческих ресурсах, то это «человеческое» влияние руководителя на своих подчиненных. Устоявшимся термином, который обычно используют для обозначения закономерностей такого влияния, является понятие стиля руководства.

Таким образом, организационная культура, групповые нормы и стиль руководства являются основными средствами влияния на поведение человека в организации, лежащими в основе использования социально-психологических методов управления. Именно применению социально-психологических методов управления наиболее пристальное внимание уделяется в наиболее передовых организациях (т.к. применение экономических и организационно-административных методов управления там уже в значительной степени доведено до логичного состояния).

Огромный управленческий потенциал, заложенный в социально-психологических методах управления необходимо использовать в независимости от наличия организационно-материальных ресурсов. Именно эта составляющая

управленческих воздействий позволяет обеспечить не только минимальный или средний уровень эффективности, но и значительно превысить его за счет возникающего при этом синергетического эффекта.

Применение социально-психологических ресурсов в проектной команде будет в первую очередь связано с уровнем развития лидерского потенциала руководителя проекта. Кроме того, более эффективному использованию данных методов управления будут способствовать такие личностно-профессиональные характеристики членов проектной команды, как:

- Ориентация на работу в команде.
- Коммуникативная компетентность.
- Совпадение стратегических жизненных идей членов проектной команды,

соотношение этих идей с идеей проекта.

Особенности применения методов управления в условиях управления проектами и соответствие их применению личностно-профессиональных характеристик членов проектных команд приведено в таблице 3.

Таблица 3 – Методы управления как управленческие ресурсы руководителя и их связь с оценкой деятельности

	Методы управления и их характеристика		
	Административные	Экономические	Социально-психологические
Базис для применения	Нормативно-правовая база в т.ч. закладывающая структуру управления, основанная на регламентах	Финансовые ресурсы в т.ч. существующая практика материального вознаграждения	Культура отношений на уровне организации, рабочих групп и между отдельными людьми, развитость командного менеджмента
Психологическая основа	Отношения «власти-подчинения»	Отношения «купли-продажи»	«Человеческие» отношения
Обеспечение уровня эффективности проекта Достоинства (сильные стороны, возможности)	Минимально-приемлемый уровень эффективности - Обеспечивают минимально приемлемый (необходимый) уровень исполнения задач - Не требуют использования дополнительных ресурсов - Универсальны для любой организации	Средний и выше среднего уровень эффективности - Стимулируют выполнение задач на уровне выше заданного - Являются «универсальным» стимулом, позволяющим удовлетворять не только первичные, но и	Максимальный уровень эффективности - Не связаны напрямую с использованием материально-технических и финансовых ресурсов, а, следовательно, не зависят от их ограниченности - Обеспечивают проявление синергетического эффекта

		часть высших потребностей - Чаще всего не требуют увеличения финансовых ресурсов организации, в т.ч. повышения фонда оплаты труда	
Недостатки (слабые стороны, ограничения)	- Не могут обеспечить уровень исполнения задач выше заданного (достаточный) - Могут блокировать проявление инициативы - Существующая разница между предписанным «на бумаге» и фактической деятельностью	- Требуют наличия определенного «мужества» руководителя, а также отсутствия преобладающей личной корысти - Ограничения, связанные с финансовым дефицитом - Ограничения, связанные с использованием денег в качестве стимула	- Сложнее всего менять, совершенствовать - Требуют выраженной лидерской позиции руководителя проекта
Использование в практике управления проектами	Наличие регламентов, рабочих стандартов, зафиксированных показателей результативности, планов, нормативов и пр.	Денежное вознаграждение по результатам участия в проекте и в зависимости от результативности проекта	Лидерство; Развитое командное взаимодействие, в т.ч. активное использование практики обратной связи
Личностно-профессиональные ресурсы членов проектных команд, на которые опирается применение методов	- Умеренный или не высокий уровень дистанции власти, - Высокий или выше среднего уровень социальной мобильности, - Выраженность концепции Y	- Преобладание мотивации достижения над мотивацией избегания неудачи, - Высокий уровень ориентации на организационные (поставленные из вне) задачи	- Ориентация на работу в команде, - Коммуникативная компетентность - Совпадение стратегических жизненных идей членов проектной команды, соотношение этих идей с идеей проекта

Анализ ресурсного потенциала, заложенного в описанных методах управления, еще раз демонстрирует роль и значение правильной организации деятельности и необходимость опираться, при этом, на личностно-профессиональные ресурсы людей, входящих в состав рабочей группы. В данном случае управление проектом (и проектной командой) должно быть основано на активизации возможностей и потенциала каждого из методов управления

посредством реализации конкретной управленческой технологии. Так, например, в соответствии с идеологией проектного управления достижению результатов проекта предшествует их планирование. При этом могут фиксироваться конкретные показатели результативности проекта (KPI's). На этом этапе достижение результатов обеспечивается за счет административных механизмов. С точки зрения управления индивидуальной и командной эффективностью в проектной команде должна применяться четкая система материального вознаграждения, фиксирующая как индивидуальный вклад каждого участника команды, так и его влияние на командный результат. Развитие командных эффектов при организации проектной деятельности обладает наибольшим потенциалом влияния на эффективность проекта.

Кроме того, интерес представляет ролевой репертуар участников проектных команд, обеспечивающий эффективность функционирования команд. При этом в зависимости от жизненного цикла проекта может требоваться различный репертуар ролей. Анализ деятельности проектных команд в рамках образовательных программ, основанных на проектном подходе к обучению показывает, что востребованность ролей, т.е. их позитивное влияние на успех проектной деятельности во многом совпадает с требованиями к наличию ролевой специализации в условиях реализации изменений (таблица 4):

Таблица 4 – Востребованность ролей на разных этапах разработки проекта

Тип роли	Характерные черты	Стадии процесса изменений и их соответствие этапу разработки группового проекта		
		Размораживание – соответствует стадии инициации проекта	Преобразования – соответствует стадии разработки проекта	Замораживание – соответствует стадии завершения проекта
«Действующий» (рабочая пчелка)	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям	0	+	++
«Председатель» (руководитель)	Способность без предубеждения выслушивать, рассматривать и оценивать достоинства всех предложений	+	+	+
«Возмутитель спокойствия» (мотиватор)	Наличие большой импульсивности, готовность бороться с бездейственностью, самоуспокоенностью	++	++	+
«Мыслитель» (генератор идей)	Наличие изобретательности и интеллекта, но недооценивает практические детали	++	+	+

«Исследователь ресурсов» (снабженец)	Всегда теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность	++	+	+
«Критик» (аналитик)	Рассудительность и хорошие аналитические способности, но отсутствует вдохновение и способность мотивировать других	0	+	+
«Коллективист» (организатор группы, вдохновитель)	Способен создавать и поддерживать командный дух, но может быть нерешительным в решающие моменты	++	+	+
«Оценивающий» (завершитель, контролер)	Стремление добиваться совершенства во всем, присутствие беспокойства по поводу мелочей	0	++	+

Необходимо отметить (и это частично отражено в представленной выше таблице), что сам перечень ролей видоизменяется как в работах разных авторов, так и с точки зрения их содержательной характеристики. Не всегда перечень командных ролей, изложенный одним автором (в т.ч. при реинтерпретации перечня ролей, предложенных Белбином) имеет свои аналоги при изложении другим автором.

Наш опыт работы с проектными группами в рамках программ обучения позволяет выделить следующие роли, в первую очередь с позиции их вклада в процессе проектирования (таблица 5).

Таблица 5 – Перечень командных ролей и особенности их проявления в процессе выполнения проектных работ

<i>Командная роль</i>	<i>Краткая характеристика</i>	<i>Основной вклад в проектирование</i>
Мотиватор (вдохновитель)	Приводит команду в действие, побуждает к движению вперед, воодушевляет	Старается ставить амбициозные цели; влияет на масштабность проекта; стремится, чтобы проект выходил за рамки рабочих обязанностей и полномочий участников. Участник, выполняющий роль обычно претендует на лидерство
Координатор (председатель, менеджер)	Координирует усилия членов команды с учетом потенциала каждого	Согласует действия, мнения и точки зрения членов команды, организует процесс деятельности
Действующий (исполнитель)	Дисциплинированно выполняет необходимую работу	В процессе проектирования роль может быть распределенной
Контролер качества и времени (финишер, доводящий до конца)	Старается довести дело или отдельный этап работ до завершения, точно, в срок, с заданными параметрами качества	Контролирует сроки выполнения всеми и на всех этапах проектных работ; Предъявляет высокие требования к качеству промежуточного и конечного результата проекта

Коллективист (душа команды, лидер отношений)	Повышает степень сотрудничества, старается «сглаживать углы»	Внутренний фасилитатор команды; вовремя реагирует на возникающие конфликты и способствует примирению и толерантности в отношениях
Аналитик (критик, оценивающий, эксперт)	Оценивает реалистичность и практическую ценность идей и решений	Анализирует последствия; удерживает группу от фантазий; оценивает и настаивает на функциональности проектных решений
Генератор идей (мыслитель, специалист по теме)	Являются источниками креативных, оригинальных идей	Предлагает новые подходы, инновации, нетривиальные решения
Исследователь ресурсов (изыскатель ресурсов, дипломат)	«Подбирают» фрагменты идей окружающих и развивают их. Привлекают ресурсы (в т.ч. контакты) из-за пределов команды	Поддерживают чужие идеи. Проводят переговоры во внешней среде, поддерживают сеть

При этом необходимо отметить, что репертуар командных ролей вовсе не предполагает закрепление каждой отдельной роли за отдельным членом проектной команды. Скорее, каждый из членов проектной команды должен быть способен совмещать несколько командных ролей, одна из которых может быть наиболее предпочтительной для него.

5 Модель личностно-профессиональной диагностики участников проектных команд в рамках образовательной программы

Система оценки участников проектных команд в рамках образовательной программы может включать диагностику на входе в программу, на выходе из программы и оценку в процессе реализации программы. На входе оценивается готовность к реализации проекта, а на выходе – вероятность эффективной реализации проекта. По результатам программы также могут быть сформулированы рекомендации по эффективному сопровождению проектов после завершения программы, т.е. в рамках постпрограммных мероприятий.

Ниже на основе опыта реализации образовательных программ, направленных на развитие личностно-профессиональных ресурсов за счет включенности участников в разработку проектов, представлена соответствующая модель по развитию данных подходов.

Оценка слушателей может проводиться с целью оценки динамики присвоения ими компетенций в рамках образовательной программы. При этом результаты оценки будут доступны слушателям и позволят сформировать планы индивидуального развития в качестве постпрограммного сопровождения.

Основная цель проведения комплексного анализа командных эффектов в рамках образовательной программы – повышение качества образовательной программы: а) для достижения большей результативности участниками программы в ходе подготовки проектов и повышения их удовлетворенности от участия в программе; б) за счет обеспечения организаторов программы информацией об индивидуальных особенностях участников и составе команд; в) для улучшения понимания Заказчиком программы состава участников и их возможностей (потенциала) по реализации проектов, направленных на развитие моногорода

Предлагаемая технология комплексного анализа командных ресурсов позволяет получить различные результаты на разных этапах реализации образовательной программы (таблица 6):

1. На этапе формирования проектных команд моногородов – осуществить подбор участников в команды с учетом как формальных требований к составу, так и с учетом потенциального влияния личностно-профессиональных ресурсов

участников команды на качество разработки и последующей реализации разрабатываемого проекта

2. На входе в программу – уточнить особенности личностно-профессиональных ресурсов участников с целью «тонкой настройки» образовательного контента (рекомендовать включить в программу те или иные тренинги, другие формы обучения или уточнить их содержание)

3. В процессе реализации программы – обеспечить лидеров команд, модераторов и других заинтересованных участников важной информацией для управления командными эффектами, повышения результативности команд, а участников команд – индивидуальной обратной связью для развития личностно-профессиональных ресурсов

4. На входе и на выходе из программы – оценить динамику как личностно-профессионального развития отдельных участников, так и динамику развития команд, а также изменения, произошедшие в целом в группе обучаемых (уровень прироста личностно-профессиональных ресурсов)

5. По завершению программы – оценить результаты обучения в т.ч. с учетом результатов проектных работ, удовлетворенности участников Программой обучения, динамикой личностно-профессионального развития (п. 4)

6. После завершения программы – оказать консультационную поддержку заинтересованным главам моногородов по поддержанию и развитию командных эффектов, улучшению кадрового потенциала, в т.ч. подготовить рекомендации по развитию командных эффектов в администрациях моногородов, вовлечению в состав мета-команд представителей городского сообщества

Таблица 6 – Инструменты и методы оценки и получаемые с их помощью результаты

Этап оценки	Применяемые методы и инструменты	Что оценивается	Как используется
1 ЭТАП Отбор участников в состав команд моногородов	1.1. Анкетирование Анализ анкет кандидатов по формальным критериям	Соответствие формальным требованиям для участия в программе	Допуск к участию в программе
	Анализ потенциального состава команд по дополнительным критериям	Управленческий потенциал и уровень управленческого влияния кандидатов; наличие опыта реализации проектов различного масштаба Наличие проектных	Формирование оптимального состава команды Формирование состава

	1.2. Творческое задание	идей по развитию моногорода; масштабность мышления; мотивация к участию в программе	команды из числа наиболее подготовленных и мотивированных участников Факультативно: предварительный анализ проблем моногородов и восприятия участниками возможных вариантов их решения
	1.3. Интернет-профайлинг участников (факультативно)	Позиционирование участников в сети Интернет; Взаимодействие в социальных сетях	Дополнительная информация, характеризующая имидж участников, возможности по использованию соц. сетей для вовлечения в проект городского сообщества
2 ЭТАП Оценка участников на входе в программу (в процессе 1 модуля)	2.1. Анкета ожиданий 2.2. ОУП-3.0 2.3. Опросник «Личностный стиль»	Самооценка уровня развития личностно-профессиональных ресурсов и ожиданий по их развитию Уровень личностно-профессиональных ресурсов участников; Уровень совокупных управленческих ресурсов команды; Стиль управленческого поведения	1. Информация о личностно-профессиональных ресурсах, необходимая для получения данных о динамике развития этих ресурсов после замера на выходе из программы 2. Информация, необходимая для предоставления участникам развивающей обратной связи 3. Информация, позволяющая организаторам программы произвести «тонкую настройку» контента программы (в первую очередь, для развития SOFT-SKILLS)

	2.4. Опросник «Оценка мотивации» 2.5. Опросник «Лидер-менеджер-первый-второй»	Особенности индивидуальной мотивации участников; Мотивационный профиль команды; Предпочитаемая управленческая позиция; Функционально-ролевой баланс в команде	4. Информация, которой могут воспользоваться модераторы проектных работ для более эффективного управления групповой динамикой 5. Информация, полезная для лидеров команд (мэров моногородов) для более эффективного управления командными эффектами как в рамках образовательных модулей, так и в межмодульный период
(в конце первого модуля или сразу после его окончания)	2.6. Опросник оценки командных эффектов	Уровень развития ключевых факторов, влияющих на проявление командных эффектов (установки, компетенции и роли участников; проявление лидерства, взаимодействие в команде; мотивирующая роль цели и др.) Стадия развития команды	1. Информация, которой могут воспользоваться модераторы проектных работ для более эффективного управления групповой динамикой 2. Информация, полезная для лидеров команд (мэров моногородов) для более эффективного управления командными эффектами как в рамках образовательных модулей, так и в межмодульный период
3 ЭТАП Оценка участников и командных эффектов в процессе реализации программы (по итогам каждого модуля)	3.1. Наблюдение за участниками в процессе работы	Качество взаимодействия в команде и групповая динамика; Поведенческие проявления личностно-профессиональных ресурсов участников и динамика их развития	1. Информация, которой могут воспользоваться модераторы проектных работ для более эффективного управления групповой динамикой 2. Информация, полезная для лидеров команд (мэров моногородов) для более эффективного управления командными эффектами, как в рамках образовательных модулей, так и в межмодульный период

(в процессе 3-го модуля)	2.6.(2) Опросник оценки командных эффектов	Уровень развития ключевых факторов, влияющих на проявление командных эффектов (установки, компетенции и роли участников; трансформация лидерства, качество взаимодействия в команде; отношение к цели и др.) Стадия развития команды	
4 ЭТАП Оценка участников на выходе из программы	4.1. Анкета «Обратная связь по результатам обучения» 2.4.(2) Опросник «Оценка мотивации» 2.5.(2) Опросник «Лидер-менеджер-первый-второй»	Самооценка уровня развития личностно-профессиональных ресурсов Особенности индивидуальной мотивации участников и ее динамика; Текущий мотивационный профиль команды (и влияние на его изменение участия в программе); Предпочитаемая управленческая позиция (и ее возможная трансформация); Изменения функционально-ролевых предпочтений у участников	1. Информация о динамике личностно-профессионального развития участников (отдельно – мэров моногородов) 2. Информация о динамике развития совокупного управленческого потенциала команды 3. Информация для руководства субъекта РФ о составе команды и ее потенциале 4. Прогноз реализации проекта с учетом ресурсов команды
	4.1. Взаимная оценка участников (мультисубъектная оценка)	Восприятие участниками друг друга: вклад в проект, выполняемые роли и уровень развития личностно-профессиональных ресурсов	1. Дополнительная информация, необходимая для уточнения результатов оценки 2. Информация об уровне совместимости и сработанности участников 3. Информация для участников по развитию ценностного поведения

	3.1.(2) Наблюдение за участниками в процессе работы 2.6.(3) Опросник оценки командных эффектов	Качество взаимодействия в команде; Поведенческие проявления личностно-профессиональных ресурсов участников и динамика их развития Уровень развития ключевых факторов, влияющих на проявление командных эффектов (установки, компетенции и роли участников; эффекты развития лидерства, взаимодействие в команде; мотивирующая роль цели и др.) Стадия развития команды	Рекомендации для лидеров и заинтересованных участников команд по управлению командными эффектами после завершения программы
--	--	--	--

В результате реализации описываемого подхода могут быть получены следующие результаты:

I. В начале реализации программы (по завершению или в конце 1 модуля):

1. Результаты, получаемые организаторами программы

1.1. Доступный для анализа массив данных (в excel-формате), содержащий результаты индивидуальной диагностики участников, удобный для последующего использования, в т.ч. для получения данных об индивидуальных особенностях участников и командных ресурсах (например: мотивационный профиль команды, статус лидера, предпочитаемые участниками управленческие функции, дефицитные управленческие функции в команде и пр.).

Кроме того, на основе полученного массива данных, будет возможность находить иную полезную информацию о составе участников программы (например, потребность в обучении по конкретной тематике в территориальном разрезе (по городам) или по категориям и группам участников (только мэры, только региональные служащие, только представители предприятий и т.п.)

1.2. Предварительный отчет о совокупных личностно-профессиональных ресурсах участников (масштабность мышления; готовность к командной работе; коммуникативная компетентность; готовность к изменениям; готовность к обучению

и наращиванию личностно-профессиональных ресурсов; особенности управленческого стиля; мотивационный профиль участников, предпочитаемая управленческая позиция (лидер-менеджер-эксперт), ожидания от программы и мотивация участия, опыт проектного управления и пр. информация. Формат представления результатов – «Социально-психологический и профессиональный портрет учебных групп» (и потока в целом); объем – 1-2 страницы по каждой учебной группе и потоку в целом.

Кроме того, на основе полученной информации готовятся рекомендации по наполнению (корректировке) как образовательной программы в целом, так и отдельных модулей, учебных дисциплин, тем в соответствии с уровнем ресурсов и ожиданиями участников. Предложения могут касаться также рекомендуемых форм обучения и форматов взаимодействия участников между собой и с организаторами программы для более качественного усвоения знаний.

Например, результаты оценки участников на основе методики «Личностный стиль» позволит сформулировать рекомендации для преподавателей и экспертов по способам подачи информации для наилучшего усвоения учебного материала (опора на логику или интуицию и т.п.).

2. Информация для модераторов проектных работ для более эффективного начала групповой работы:

- предпочитаемые управленческие функции участниками команды (стратегическое лидерство, экспертиза и анализ, менеджерские функции); наличие высокоразвитых и дефицитных функций; возможность и целесообразность делегирования функций (например, функции контроля) определенным участникам команды

- мотивационный профиль команды – ведущая мотивация как отдельных участников (особенно лидера команды), так и команды в целом, опираясь на которую можно стимулировать команду в направлении требуемых изменений

- текущий неформальный статус лидера команды и действия (модератора) целесообразные для поддержки лидерства;

- качество командного взаимодействия и возможные действия (модератора) по поддержанию и развитию стандартов командного взаимодействия;

- отношение участников к цели команды и влияние цели (в текущей формулировке) на мотивацию участников;

- текущая стадия развития команды и рекомендуемые действия (модератора) для перехода команды на более высокий уровень развития.

3. Результаты, получаемые лидерами команд

Информация, полезная для лидеров команд (мэров моногородов) для более эффективного управления командными эффектами, как на начальном этапе развития команды, так и в последующем (в межмодульный период):

- предпочитаемые управленческие функции участниками команды (стратегическое лидерство, экспертиза и анализ, менеджерские функции); наличие высокоразвитых и дефицитных функций; возможность и целесообразность делегирования функций (например, функции контроля) определенным участникам команды;

- мотивационный профиль команды – ведущая мотивация как отдельных участников (особенно лидера команды), так и команды в целом, опираясь на которую можно стимулировать команду в направлении требуемых изменений;

- текущий неформальный статус лидера команды и действия, которые он может предпринять для усиления лидерства;

- качество командного взаимодействия и возможные действия (лидера) по поддержанию и развитию стандартов командного взаимодействия;

- отношение участников к цели команды и влияние цели (в текущей формулировке) на мотивацию участников;

- текущая стадия развития команды и рекомендуемые действия (лидера) для перехода команды на более высокий уровень развития.

II. В процессе реализации программы (1-5 модули):

1. Результаты, получаемые организаторами программы

Информация, которой могут воспользоваться как организаторы, так и модераторы проектных работ для более эффективного управления групповой динамикой:

- текущий неформальный статус лидеров команд и действия целесообразные для поддержки лидерства;

- качество командного взаимодействия и возможные действия по поддержанию и развитию стандартов командного взаимодействия;

- отношение участников к цели команды и влияние цели (в текущей формулировке) на мотивацию участников;

- текущая стадия развития команд и рекомендуемые действия для перехода команд на более высокий уровень развития.

Информация предоставляется устно по запросам – в режиме консультаций.

2. Результаты, получаемые лидерами команд

Информация, полезная для лидеров команд (мэров моногородов) для более эффективного управления командными эффектами, как в рамках образовательных модулей, так и в межмодульный период (Приложение 4):

- текущий неформальный статус лидера команды и действия, которые он может предпринять для усиления лидерства;
- качество командного взаимодействия и возможные действия (лидера) по поддержанию и развитию стандартов командного взаимодействия;
- отношение участников к цели команды и влияние цели (в текущей формулировке) на мотивацию участников;
- текущая стадия развития команды и рекомендуемые действия (лидера) для перехода команды на более высокий уровень развития.

III. После завершения программы (по завершении 4 этапа):

1. Результаты, получаемые организаторами программы

1.1. Общий аналитический отчет, содержащий:

- Оценку а) динамики и б) текущего уровня развития личностно-профессиональных ресурсов отдельных участников. Данная информация может содержаться как в индивидуальных отчетах – только по лидерам команд (например, мэрам моногородов), так и представлена в виде гистограмм – по всем участникам.
- Оценку а) динамики развития и б) уровня актуального потенциала команд развития моногородов. Рассматривается выраженность командных эффектов на начало реализации программы и по ее завершению на основе факторного анализа команд: состав команды, лидерство в команде, качество командного взаимодействия, отношение команды к цели, отношение команды к фактору внешней среды. Кроме того, оцениваются совокупные динамические показатели развития качеств участников – мотивация, готовность к изменениям, др. В целом информация полезна с точки зрения понимания того, как программа повлияла на формирование реальных проектных (управленческих) команд.

Ниже представлены возможные разделы отчета по итогам обучения:

- Оценка изменений, произошедших в целом в группе обучаемых (уровень прироста личностно-профессиональных ресурсов): количество участников, у которых произошел прирост по одной и более компетенциям; динамика развития компетенций в среднем по потоку обучаемых; компетенции, по которым наблюдается максимальный прирост; др. данные.

- Информация о соотношении результатов защиты проектов и состояния команды (актуальный потенциал команды) – рассматривается возможное влияние командных эффектов на качество подготовленного проекта

- Уровень удовлетворенности обучаемых программой обучения, включая: наиболее/наименее эффективные формы обучения; наиболее/наименее понравившиеся лекции, экспертные выступления, тренинги и пр.; степень влияния тех или иных тем и форм обучения на развитие личностно-профессиональных ресурсов; уровень эффективности преподавателей, тренеров и экспертов по двум параметрам: подача материала (форма), полезность материала (содержание); др. данные.

1.2. Устные консультации (по запросу), характеризующие потребности в обучении и развитии, как конкретных участников, так и представителей тех или иных моногородов в целом. Информация может использоваться для подготовки коммерческих предложений, ведения переговоров по предоставлению образовательных и консультационных услуг, пр. (например, потребность в обучении по конкретной тематике в территориальном разрезе (по городам) или по категориям и группам участников (только мэры, только региональные служащие, только представители предприятий и т.п.)

2. Результаты, получаемые заказчиком программы

Раздел в отчете о результатах реализации программы, включающий всю или часть вышеприведенной информации с акцентом на:

- Команды развития моногородов, обладающие наибольшим/наименьшим потенциалом

- Прогноз реализации проектов, вынесенных на защиту (с учетом потенциала команды)

- Наиболее сильные (перспективные) участники, в т.ч. с точки зрения включения в резерв (на основе трех групп показателей: уровень развития личностно-профессиональных ресурсов; вклад в результат по итогам защиты проектов;

результаты мультисубъектной оценки (360 градусов) – неформальный статус (рейтинг) участника в команде)

3. Результаты, получаемые участниками

3.1. Развивающая обратная связь (по запросам). Предоставляется устная обратная связь об уровне развития личностно-профессиональных ресурсов и стратегии личностно-профессионального развития, в т.ч. изменению поведения (консультация, общей продолжительностью 40-60 минут)

Дополнительно (при наличии финансирования со стороны заинтересованных сторон) могут предоставляться следующие услуги:

3.2. «Портфолио личностно-профессиональных ресурсов участника (VIP-папка)». В яркой и наглядной форме, на качественной полиграфии описываются ключевые личностно-профессиональные и управленческие ресурсы участника, особенности его управленческого стиля и пр.

3.3. Консультация (и) в рамках индивидуального карьерного сопровождения (управленческий коучинг)

3.4. Консультация (и) по развитию командных эффектов, построению собственной управленческой команды. Консультации могут носить как разовый характер (быть основанными на факторном анализе командных эффектов), так и предполагать последующее выполнение специальных работ – проведение стратегических сессий, тренингов и пр. Информация может предоставляться как устно, так и письменно.

4. Результаты, получаемые руководством субъектов РФ

Информация, включающая:

- Уровень развития потенциала команд моногородов – представителей Субъекта РФ, в т.ч. в сравнении с другими командами.

- Прогноз реализации проектов, вынесенных на защиту (с учетом потенциала команды). Форма разрабатывается дополнительно

- Наиболее сильные (перспективные) участники (на основе трех групп показателей: уровень развития личностно-профессиональных ресурсов; вклад в результат по итогам защиты проектов; результаты мультисубъектной оценки – неформальный статус (рейтинг) участника в команде). (Полученный рейтинг представляет собой список участников с указанием ключевых ресурсов участников).

- Предложения по дальнейшему личностно-профессиональному развитию наиболее перспективных участников (тренинги, специальные обучающие

программы, индивидуальное карьерное сопровождение, оценка готовности к внедрению проектного управления и пр.). Данная информация может быть подготовлена в форме коммерческих предложений (запрашивается дополнительно)

6 Инструменты формирования эффективных команд для решения проектных задач органами исполнительной власти субъектов РФ

Как указывалось выше, внедрение методов проектного управления является одним из приоритетных направлений, заявленных в основных направлениях деятельности Правительства РФ до 2018 года. В настоящее время разработаны методические рекомендации по внедрению методов проектного управления в органах исполнительной власти, а также методические рекомендации по применению методов проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах РФ. В ВШГУ разработан технологический комплекс, направленный на повышение эффективности проектного управления за счет внедрения инструментов кадрового сопровождения. Кадровое сопровождение внедрения проектного управления в рамках указанного технологического комплекса может осуществляться по двум основным направлениям.

- Первое – это изучение кадрового потенциала государственного органа (органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления – например, администраций крупных городов) с целью оценки готовности к внедрению проектного управления органа власти, на территории и пр.

- Второе возможное направление – это подбор конкретной проектной команды и оценка ресурсного потенциала такой команды с точки зрения ее соответствия определенным проектным задачам (тематике и условиям реализации проекта).

Возможны и другие направления кадрового обеспечения, реализуемые на стыке двух обозначенных выше. Например, это может быть формирование кадрового резерва для проектного управления, обучение проектных команд навыкам командного взаимодействия и лидеров проектных команд или поддержка развития командных эффектов в проектной команде (рисунок 1).



Рисунок 1 – Кадровое сопровождение внедрения проектного управления в государственных органах

6.1. Аудит кадрового потенциала: оценка кадровой готовности к внедрению проектного управления

Кадровое сопровождение включает в себя оценку кадрового потенциала, а также его развитие для оптимизации проектной деятельности на государственной службе. Нами выявлены наиболее общие проблемы и тенденции, с которыми сталкиваются органы исполнительной власти при внедрении проектных методов управления:

- Отсутствие мотивации государственных служащих «включаться» в проектную деятельность и формировать новую систему отношений (сочетая функциональное и проектное подчинение)
- Требования развития soft-skills, являющиеся основой эффективной работы в проекте: навыки командного взаимодействия, лидерство, навыки работы в условиях неопределенности, навыки принятия решений и др. не достаточно развиты у значительной части служащих
- Необходимость проводить дополнительную работу по формированию и сплочению проектной команды.

Кадровое сопровождение предполагает в оценку и развитие проектных компетенций. Внедрение методов проектного управления предполагает переход к новому формату работы, а также требует соответствующих уникальных знаний и навыков. Проведение личностно-профессиональной оценки управленческих кадров в этом случае может быть направлено на решение следующих задач:

- Повышение эффективности работы проектного офиса на уровне региона
- Формирование кадрового резерва в сфере проектного управления
- Формирование эффективных проектных команд

Особенностью применения технологии кадрового сопровождения является то, что оно основано на стандартах и нормативных документах проектной деятельности применяемые на государственной службе:

Раскрывая более подробно преимущества технологии кадрового сопровождения при внедрении методов проектного управления в органах исполнительной власти, можно говорить о том, что технологический комплекс разработан на основе многолетних научных исследований и включает в себя оригинальные разработки. В рамках пилотных исследований были определены и формализованы личностные и профессиональные требования к сотрудникам, необходимые для успешной работы в рамках системы проектного управления. В результате были сформулированы формализованные единые требования к сотрудникам на государственной службе (ключевых профессионально-личностных качеств, способствующих достижению необходимых результатов), интегрированным в систему управления проектами. Критерии и показатели, используемые в рамках кадрового сопровождения, учитывают требования к проектным компетенциям, установленным стандартами «International Competence Baseline IPMA – ICB» и «Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов».

Указанными стандартами устанавливаются следующие требования к квалификации работников, реализующих методы проектного управления:

- Лидерство и Руководство
- Вовлеченность и мотивация
- Самоконтроль
- Уверенность и убедительность
- Снятие напряженности
- Открытость
- Творческий подход (креативность)
- Ориентированность на результат
- Эффективность (продуктивность)
- Согласование

- Переговоры (ведение переговоров)
- Управление конфликтом (кризисом)
- Надёжность – умение выполнять взятые на себя обязательства
- Понимание ценностей
- Этика

Состав трудовых действий для всех категорий сложности проектов остается постоянным, однако требования к уровню квалификации и опыту различаются. В рамках профессионального стандарта «Руководитель проектов» используется классификатор трудовых функций и трудовых действий, сформированный на основе стандарта «ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту» и с учетом предложений членов экспертного сообщества.

В качестве обобщенных трудовых функций приняты группы процессов стандарта:

- Инициирование проекта
- Планирование проекта
- Исполнение проекта
- Контроль проекта
- Завершение проекта

Для обеспечения эффективного проектного управления требуются руководители, обладающие различным набором компетенций. Необходимо мотивировать персонал проекта развивать и демонстрировать данные профессиональные навыки с тем, чтобы решать задачи проекта и достигать его целей. На основе анализа специфики этапов реализации проекта были выделены базовые (универсальные управленческие компетенции, необходимые руководителю на всех этапах реализации проекта) и проектные (специфические умения, необходимые для эффективной работы в проектной команде на отдельных этапах подготовки и реализации проекта). На основании этого была подготовлена модель проектных компетентностей (таблица 7)

Таблица 7 – Модель проектных компетентностей

Вид	Компетенции и управленческие ресурсы	Краткое описание
Базовые	Коммуникативная компетентность	Фиксация существования проблем в сфере межличностных коммуникаций и степень их осознания
	Способность и склонность к командной работе	Стремление быть частью единой команды, работать вместе, а в соревновании с кем-либо, делиться информацией, включаться в работу команды, достигая более высоких результатов, чем при отдельной работе каждого участника коллектива.
	Лидерские способности и стремление к независимости	Показатель может говорить, как о стремлении достигать более высоких результатов, так и о потребности к доминированию
	Мотивация достижения	Выявление неспецифической, то есть не привязанной к конкретному виду деятельности внутренней интенции, выражающейся в стремлении человека достигать высокого уровня результатов и добиваться высокого качества в любом виде деятельности, которым он занимается
	Готовность к обучению	Оценка склонности, способности и привычки приобретать новые знания
	Ориентация на поставленные задачи	Определение способности понимать и принимать задачи, поставленные руководством как свои собственные, и стремиться к их достижению
	Сила личности	Выявление способности преодолевать сопротивление внешней среды и собственные внутренние ограничения
	Управленческая мотивация	Определение готовности к управленческой деятельности
	Управленческие способности	Выявление способностей к управленческой деятельности
Проектные	Гибкость и адаптивность	Определение способности личности к эффективной деятельности в изменяющихся условиях
	Готовность брать ответственность за принятые решения на себя	Внутреннее ощущение обязанности сотрудника отвечать и готовность отвечать за то или иное событие
	Выраженность собственного стратегического видения	Выявление наличия у руководителя идеи, придающей смысл его управленческой деятельности
	Ориентация на результат	Стремление человека достигать высокого уровня результатов и добиваться высокого качества в любом виде деятельности, которым он занимается
	Умение выстраивать эффективные взаимоотношения	Выявление внутренней готовности к работе в команде и выстраиванию эффективного взаимоотношения
	Ориентация на	Ориентация личности на интеграцию усилий других

	реализацию менеджерских функций	людей, полнота ответственности за конечный результат
	Ориентация на логику, аналитическое мышление	Ориентация человека на обобщение происходящего, нахождение последовательности, причинно- следственных связи.
	Открытость новому	Готовность включаться в новые задачи, толерантность к неопределенности.

Кадровое сопровождение при внедрении методов проектного управления в органах исполнительной власти представляет собой комплексный набор алгоритмов для решения конкретных задач. Такой вариант оценки кадрового потенциала государственного органа может включать в себя следующие этапы работ:

- Этап 1. Формирование управленческого резерва в сфере проектного управления. По итогам формируется база данных кандидатов из числа прошедших оценку, способных реализовывать различные роли в рамках системы управления проектами и обладающие потенциалом к реализации проектного подхода в управлении.

- Этап 2. Анализ личностно-профессиональных ресурсов государственных служащих в субъекте РФ (в части обеспечения внедрения методов проектного управления). По итогам составляется карта соответствия профилей основных проектных ролей и ключевых должностей, задействованных в системе управления проектами.

Анализ личностно-профессиональных ресурсов государственных служащих проводится с целью:

- Определения готовности к проектной деятельности сотрудника, прошедшего оценку
- Определения уровня мотивации участия в проектной деятельности
- Определения факторов, обеспечивающих максимальную вовлеченность сотрудников в проектную деятельность и условия его эффективности в проектной работе.

Анализ соответствия профилей основных проектных ролей и ключевых должностей, задействованных в системе управления проектами осуществляется в рамках проведения оценки личностно-профессионального потенциала кандидатов на ключевые позиции в системе управления проектами. При этом создается база данных для дальнейшего использования во всех основных процессах управления персоналом в рамках проектного управления.

Содержание работы:

- Определение круга потенциальных кандидатов на ключевые роли в системе управления проектами.
- Подбор квалифицированных кадров из базы данных.
- Формирование регламентирующих процедур отбора и оценки.
- Формирование рекомендаций по профессионально личностному развитию сотрудников в рамках системы управления проектами (программы обучения и др.).

Результатом работы по кадровому сопровождению внедрения методов проектного управления может быть:

- описание личностно-профессиональных ресурсов руководителей подразделений и ключевых сотрудников в виде индивидуальных отчетов;
- рейтинг потенциальных кандидатов на ключевые роли в системе управления проектами;
- база данных сотрудников, прошедших оценку. База данных позволит оптимизировать процесс подбора участников в проекты.

Дополнительный набор задач, решаемых в рамках кадрового сопровождения внедрения проектных методов работы:

- Анализ соответствия ключевых знаний, компетенций, навыков и моделей поведения, влияющих на успешность сотрудников на государственной службе с учетом внедряемых стандартов проектной деятельности.
- Соотнесение проектных и общеорганизационных компетенций сотрудников на государственной службе.
- Анализ соответствия профилей ключевых должностей и ролей с учетом внедряемых стандартов проектной деятельности, включающих: проектные и общеорганизационные компетенции, профессиональные знания, необходимые образование и опыт работы, функционал, межфункциональное взаимодействие;
- Определение ролей в проектной команде.
- Определение механизмов замены члена проектной команды.
- Определение способности человека реализовать свой потенциал в проектной работе.
- Подготовка рекомендаций по эффективному взаимодействию в проектной команде.

Основными инструментами, применяемыми при кадровом сопровождении при внедрении методов проектного управления в органах исполнительной власти являются: личностно-профессиональная оценка, диагностическое интервью, рабочие сессии и фокус-группы с руководством и ключевыми сотрудниками, анализ внутренних регламентирующих документов и функционала в рамках системы управления проектами (таблица 8).

Таблица 8 – Инструменты и показатели оценки кадровой готовности к внедрению проектного управления

Инструменты	Показатели
ОУП	Коммуникативная компетентность Способность и склонность к командной работе Лидерские способности и стремление к независимости Мотивация достижения Готовность к обучению
Методика оценки мотивации и профессиональных установок	Ориентация на поставленные задачи Сила личности Склонность и способность к подчинению Управленческая мотивация Управленческие способности Выраженность стратегической жизненной идеи Ориентация на реализацию менеджерских функций Ориентация на логику, аналитическое мышление Ориентация на выполнение поставленных задач Ориентация на результат
Опросник SV-1	Ориентация на безопасность и стабильность Открытость новому
Определение личностного стиля	Способность работать в команде Управленческие способности Способность работать в изменяющихся условиях Готовность брать ответственность за принятые решения на себя
Мультисубъектная оценка участников Тест на оценку знаний в области проектного управления	Уровень дистанции власти Уровень социальной мобильности Выраженность концепции ХУ Ориентация на работу в команде Коммуникативная компетентность Уровень мотивации достижения Уровень ориентации на организационные (поставленные извне) задачи Наличие знаний и установок в области проектного управления

6.2 Оценка ресурсного потенциала проектной команды

Проектное управление состоит из уникального набора процессов. Понимание и интерпретация информации о проектах, людях и взаимосвязях необходимы для понимания происходящих процессов и преодоления «сложностей», которые неизбежно возникают в условиях функционирования проектных команд. Для успешной реализации проектов необходимо стратегическое видение и понимание этих процессов, на основе чего могут быть сформирована эффективная проектная команда. Кроме того, эффективность проекта зависит и от технической реализации стандартов по управлению проектами, уровня подготовки специалистов в содержательной области реализации проекта. На основе проведенных исследований можно выделить зоны риска, мешающие эффективному проектному управлению. Анализ кадровой обеспеченности конкретного проекта может быть применен как до старта, так в случаях возникновения сложностей при реализации проектной работы.

Мы выявили наиболее общие проблемы и тенденции с которыми могут сталкиваться органы исполнительной власти при формировании проектных команд:

- Статусно-ролевой дисбаланс проектной команды
- Проблемы коммуникации в сложном проекте
- Дисбаланс между мотивацией и компетентностью исполнителей
- Ограничения внутренней и внешней среды проекта

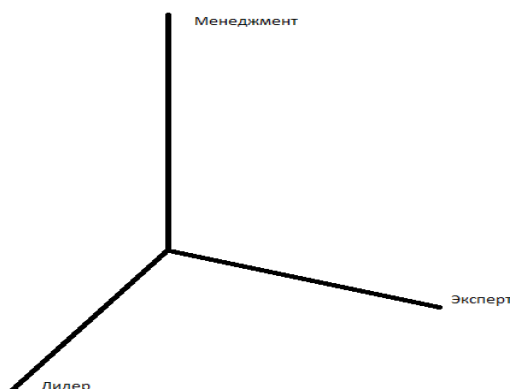


Рисунок 2 – Соответствие личностно-профессиональных и управленческих ресурсов руководителя проекта специфике реализуемого проекта

При формировании проектной команды, в первую очередь необходимо обеспечить проект наличием эффективного руководителя. Руководитель в государственной сфере может с разной степенью эффективности реализовать каждую из следующих ролей: Лидер, Менеджер или Эксперт (рисунок 2). На основе

стандартов проектной деятельности выделяются следующие категории компетенций в области проектного менеджмента необходимые для успешного управления проектом:

Для лидера – личностно-профессиональные качества, знания и навыки, позволяющие осуществлять системное управление проектом. Для менеджера - поведенческие компетенции, определяющие способность руководителя строить эффективные отношения с участниками проекта. Для эксперта – профессиональные компетенции, связанные с деятельностью в проекте в рамках определенной организационной среды и внешнего окружения.

Роль, выполняемая руководителем должна в максимальной степени соответствовать содержанию и специфике возглавляемого им проекта. Так, можно выделить проекты, предъявляющие особые требования к экспертной компетентности руководителя (например, IT-проекты, проекты со сложной предметно-содержательной структурой и пр.). Существуют проекты, в которых руководитель должен выполнять преимущественно лидерские функции, изыскивая ресурсы для достижения амбициозных целей и обеспечивая участников команды политической поддержкой со стороны высшего руководства. Существуют проекты, основной смысл которых – тиражирование уже существующего опыта (например, открытие МФЦ). В последнем случае руководитель проекта должен быть в первую очередь хорошим менеджером.

Технология комплексного ресурсного анализа позволяет оценить преимущественную направленность руководителя на реализацию той или иной роли и наличие у него соответствующих ресурсов. Соотнесение выявленных ролевых предпочтений со спецификой проекта позволит оптимально подбирать руководителей проектных команд.

С точки зрения подбора остальных участников проектной команды, ключевыми факторами их соответствия проекту будет наличие соответствующей тематике проекта компетентности и мотивации – заинтересованности участвовать именно в данном проекте. Дисбаланс между мотивацией и компетентностью позволяет выявлять потенциальные риски реализации проекта (рисунок 3). Высокая мотивация участия в проекте сопряженная с подготовленностью – наличием достаточного опыта, специфических знаний, экспертной компетентности выступает благоприятным фактором эффективной работы в проекте.

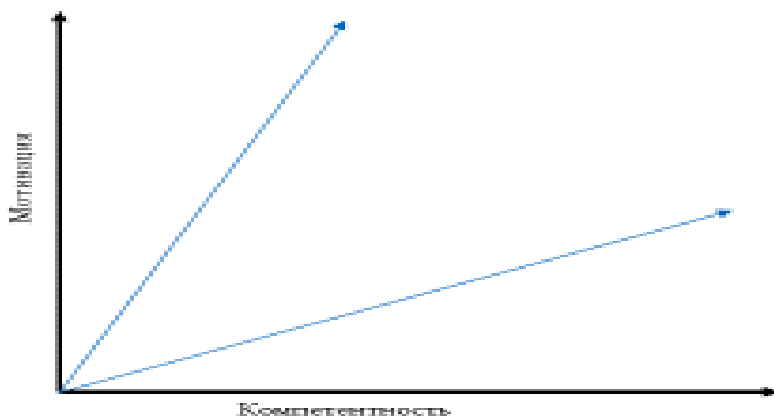


Рисунок 3 – Дисбаланс между мотивацией и компетентностью участников проекта

Авторами сформулирован подход к определению требований к уровню квалификации и опыта участников проектной команды для успешного проектного управления, который базируется на описании сфер государственного управления. Отрасли государственного управления формируют три сферы государственного управления: экономическую (промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт, связь, финансы, природные ресурсы, торговля); социально-культурную (образование, наука, культура, здравоохранение, социальная защита населения); административно-политическую (оборона, безопасность, внутренние дела, иностранные дела, юстиция).

Отрасли государственного управления:

- Государственное управление в сфере экономики
- Управление промышленностью
- Управление связью и массовыми коммуникациями
- Управление природными ресурсами и охраной окружающей среды
- Управление торговлей
- Управление сельским хозяйством
- Управление строительством и жилищно-коммунальным хозяйством
- Управление транспортно-дорожным комплексом
- Управление финансами и кредитом
- Управление экономическим развитием
- Управление топливно-энергетическим комплексом
- Государственное управление административно-политической сферой

- Управление обороной
- Управление безопасностью
- Управление внутренними делами
- Управление юстицией
- Управление в области международных отношений
- Управление гражданской обороной и преодолением чрезвычайных ситуаций

- Государственное управление социально-культурной сферой
- Управление образованием
- Управление здравоохранением
- Управление спортивной деятельностью
- Управление наукой
- Управление культурой
- Управление трудовыми отношениями и социальной защитой граждан

Кроме того, при оценке соответствия квалификации участников проектных команд содержанию проектов можно учитывать следующие сферы управления:

- Управление в негосударственной сфере
- Управление в коммерческой сфере
- Управление в банковской и финансовой сфере
- Управление в производственной сфере
- Управление в сфере услуг
- Политическое управление
- Законотворческая деятельность
- Административное управление
- Управление отделами и департаментами, аппаратами органов власти и

управления министерств

Еще одним фактором, который важно учитывать при формировании проектной команды является соответствие опыта участников, как содержанию проекта, так и условиям его реализации (рисунок 4). Соотношение содержания и условий проекта формирует субъективную сложность проекта для каждого конкретного участника. Наиболее простыми проектами являются те, содержание (например, IT-проект) и условия реализации которых (например, в государственном органе) соответствуют прежнему опыту участника.



Рисунок 4 – Факторы оценки субъективной сложности проекта

Требования к минимизации риска некачественной реализации проекта вынуждают подбирать участников с максимально близким опытом работы. С другой стороны, важно, что бы участие в проекте обеспечивало личностно-профессиональное развитие участников, и, при этом, способствовало бы поддержанию интереса к проекту. Наибольший интерес у людей со средней или выше среднего мотивацией достижения вызывает, как правило, решение задач среднего уровня сложности. Таким образом, оценка соответствия опыта участников содержанию и условиям реализации проекта позволяет оптимально формировать проектные команды как с точки зрения решения проектных задач, так и с точки зрения решения задачи личностно-профессионального развития участников.

7 Влияние участия государственных гражданских служащих в проектных командах на динамику и направление их личностно-профессионального развития

В современной науке и практике существует множество трактовок понятия «карьера». Во многих научных трудах понятие «карьера» тесно связано с понятием «личностно-профессиональное развитие», особенно, когда речь идет об управленческой карьере.

Е.Г. Молл в своей работе отмечает, что «индивидуальная карьера предполагает, как продвижение, так и личностное развитие, которое на каждой из должностных ступенек должно подтверждаться конкретными достижениями и результатами» [36].

Эта позиция подтверждается, в том числе и филологическими исследованиями, например, в области лингвокогнитивистики. Так, Т.В. Мамина, используя метод контент-анализа текстов большого числа интернет-форумов, в своем исследовании доказательно представила, что структурными элементами сценария «карьера» выступают такие фреймы (обрамление высказывания, контекст), как «образование», «трудовая деятельность», «профессиональный успех». При этом концепт «образование» является обязательным компонентом – опорной составляющей структуры сценария «карьера», в котором доминирует такой признак, как результативность (совокупность полученных знаний) [37].

В ряде проведенных социально-психологических исследований руководители, выступая в качестве экспертов, оценивали вклад различных источников развития в формирование эффективной управленческой карьеры. Третье по значимости место заняли обучение и самообучение.

Вышесказанное является важными замечаниями для контекста нашего исследования, направленного на изучение влияния на личностно-профессиональное развитие участия руководителей государственной гражданской службы в проектных командах, в рамках образовательной программы.

Е.Г. Молл подчеркивает, что в настоящее время существенно изменились требования к современным руководителям, их управленческой компетентности, способности ориентироваться в возрастающих информационных потоках, умению создавать работоспособные команды из людей, придерживающихся различных ценностей и принципов [36].

Все это отражается и на карьерных предпочтениях руководителей, предъявляет требования к гибкости их карьерных стратегий. Психология управленческой карьеры предполагает рассмотрение динамики развития личности руководителя при его карьерном движении, как вертикальном, так и горизонтальном.

Т.А. Смахиной, в своем исследовании показано, что индивидуальная стратегия карьерного роста личности может быть представлена как взаимосвязь следующих компонентов: профессиональных знаний, умений и навыков, карьерных целей и мотивации, эмоционально-волевой и саморегулирующей составляющих карьерного роста [38].

Результаты научных исследований, анализ зарубежных и отечественных источников убедительно показывает, что управленческая карьера формируется под влиянием множества факторов, которые можно объединить в две большие группы:

1. Индивидуальные особенности личности руководителя, стремящегося к карьерному росту и личностно-профессиональному развитию;
2. Среда, в которой развивается его карьера.

По мнению Э.В. Каграманян, среди личностных факторов, влияющих на карьерный рост, наиболее важными являются: самооценка, уровень притязаний и локус контроля. А осознание человеком своих потенциальных возможностей, перспектив личностного и профессионального роста побуждает его к постоянному экспериментированию, планированию и прогнозированию ситуаций и совершению выбора (С.Л. Рубинштейн) [39].

В качестве среды, которая будет способствовать личностно-профессиональному развитию, а следовательно, и управленческой карьере, может рассматриваться и проектная команда.

Проблема управленческого взаимодействия в командах является одной из наиболее актуальных в современной науке. Психологическая концепция совместной деятельности и коллективного субъекта деятельности обоснована в работах А.И. Донцова, А.Л. Журавлёва, А.С. Чернышева. Особенности взаимодействия руководителей и собственно управленческое взаимодействие в командах рассматривается в работах А.Л. Журавлёва, А.А. Деркача, О.С. Анисимова, В.Н. Маркина, Ю.В. Синягина и др.

Основными формами организации совместной деятельности в команде являются – целевая, проектная и формальная, в основе которых лежит качественное

своеобразие и особенности функционирования её социально-психологических механизмов [40].

Проектная команда предполагает необходимость внесения каждым ее участником определённого вклада в общий результат, что приводит к необходимости «обмена действиями»: планирование и регуляция действий одного участника действиями другого. Таким образом, взаимодействие в проектной команде становится основой организации совместной деятельности. Совместная деятельность в проектной команде представляет собой совокупность групповых процессов, основным признаком которой является предметно-направленное (или целевое) взаимодействие её участников, оказывающее преобразующее влияние на индивидуальные виды деятельности и способствующее личностно-профессиональному развитию каждого ее участника [41].

Опираясь на все вышесказанное, нами была предпринята попытка исследования влияния участия руководителей из числа государственных гражданских служащих в проектных командах, в рамках образовательной программы «Управленческое мастерство: развитие региональных команд» на их личностно-профессиональное и карьерное развитие. В рамках данной работы под карьерным развитием мы понимаем наращивание управленческого потенциала и управленческой компетентности руководителей, которые расширяют возможности руководителей решать более масштабные и комплексные управленческие задачи, развивать стратегическое видение и реализовывать лидерские способности, обеспечивать межструктурное взаимодействие без изменения формального управленческого статуса в управленческой иерархии.

В данном исследовании приняли участие 174 руководителя высшей и главной групп должностей государственной гражданской службы: 31 региональная проектная команда. Деятельность проектной команды от момента ее формирования: «старт» проектной работы, до презентации проектной работы: «финиш» проектной работы, составило 5 месяцев (май-октябрь, 2016 г.).

Результаты анкетирования 174 руководителей показали, что взаимодействие в проектной команде позволили им существенно нарастить как управленческий потенциал, так и управленческую компетентность.

Контент-анализ открытых вопросов анкеты позволил получить качественные характеристики динамики личностно-профессионального развития и показал, что все 100% респондентов считают, что проектная команда позволила им развить свою

«управленческую компетентность». Развитие управленческой компетентности они связывают с наращиванием презентационных навыков, навыков планирования своей деятельности, совершенствованием управленческого мастерства, развитием умений четко формулировать задачи, раскрытию способности видеть и оценивать свои управленческие навыки со стороны, распределять и делегировать полномочия, действовать в нестандартных условиях, ставить амбициозные цели и принимать нестандартные решения.

При этом 48% руководителей отметили позитивную динамику в области навыков командообразования, а 32% – в области развития коммуникативных навыков, таких как: умение вести деловые переговоры, привлекать сторонников к коммуникации с оппонентами, больше времени уделять коммуникациям в текущей деятельности. Участники анкетирования отметили, что за время пребывания в проектной команде они научились «правильно выстраивать диалог и расставлять приоритеты при взаимодействии с собеседником; «слышать» собеседников; общаться, задавая правильные вопросы (уточняющие); выслушать каждого без исключения; доводить свою точку зрения до членов проектной команды и учитывать мнение других». В анкетах прозвучало: «Стал более внимательным слушателем, теперь не боюсь высказывать свое мнение, улыбаться при ведении переговоров, принимать тех, кто думает по-другому».



Рисунок 5 – Влияние участия руководителей государственной гражданской службы в проектных командах на динамику развития их управленческого потенциала, (по данным анкетирования, n=174)

Следует также отметить, что кроме развития управленческой компетентности, как инструментальных, технологических навыков, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности в области регулярного менеджмента, операционного управления, руководители продемонстрировали наращивание управленческого потенциала: стратегическое лидерство, готовность к саморазвитию и управление организационными изменениями (рисунок 5).

Так, более половины опрошенных руководителей (56%), участников анкетирования, зафиксировали у себя развитие стратегического лидерства, из них: 23 % – реализацию лидерских способностей, 17% – развитие масштабности мышления и стратегического планирования; 16% – экспертно-аналитической компетентности.

Четвертая часть респондентов, из числа всех опрошенных руководителей (26%), продемонстрировали развитие навыков проектного управления и управления организационными изменениями.

Кроме этого, 17% руководителей оценили свое личное отношение к самому процессу обучения и саморазвития, что позволяет говорить о положительной динамике компетентности самоизменения – «готовности к обучению и саморазвитию». Руководители отметили, что работа в проектных командах, в рамках образовательной программы, способствовала развитию желания обучаться, самосовершенствоваться, актуализировала потребность в развитии, повысила амбициозность, расширила зоны экспертности, позволила приобрести новые, систематизировать и углубить имеющиеся знания; разбудила творческий потенциал, расширила кругозор, добавила уверенности в себе, понимание проблемы. По мнению респондентов, внутренняя среда в проектных командах и совместное решение поставленной задачи обеспечило внутреннюю мотивацию к личностному росту: «появилось желание самосовершенствоваться, радоваться победам других, воспринимать ошибки как результат»; стремление к самообразованию, привычку постоянного образования, культуру постоянного обучения, готовность к изменениям: «я не могу менять кого-то ещё, если сам не меняюсь», «многие элементы, которые мешают моей эффективности, я увидела в проектной команде и у меня появилась возможность их исправить».

Кроме этого, была проанализирована самооценка руководителей, участников региональных проектных команд, на предмет оценки ими собственной динамики личностно-профессионального развития. Руководителям было предложено по шкале

от 1 до 10 баллов оценить уровень развития у них компетентностей на момент «старта» проектной работы и на момент ее завершения – «финиша». В фокус самооценки попали следующие компетентности: стратегическое лидерство, управленческая компетентность, масштабность мышления, готовность к обучению и саморазвитию, готовность к командной работе, настойчивость и целеустремленность, коммуникативная компетентность, компетентность самоуправления, экспертно-аналитическая компетентность.

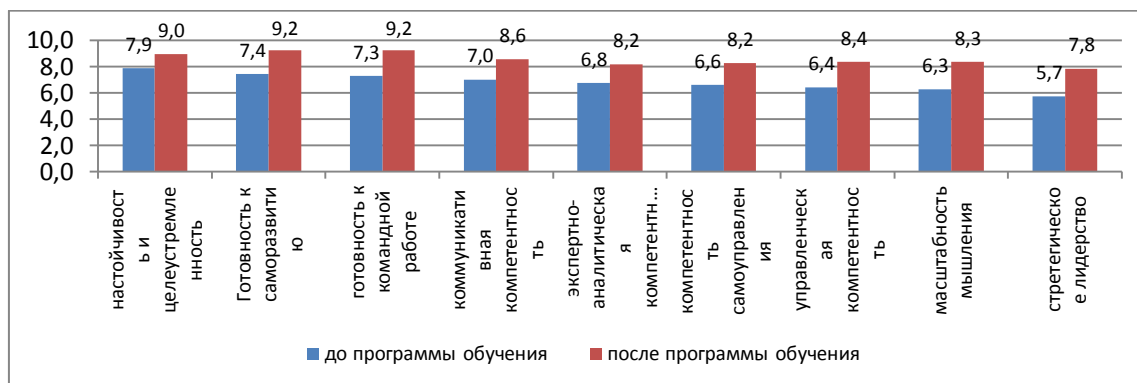


Рисунок 6 – Динамика личностно-профессионального развития руководителей за период их нахождения в проектных командах (по самооценке, средние значения в баллах по всей выборке респондентов, n=174)

Полученные данные самооценки руководителей позволили провести количественный анализ динамики их личностно-профессионального развития за период нахождения в составе проектных команд. Следует также отметить, что количественный анализ позволил получить данные, свидетельствующие о групповой динамике развития самих команд по выделенным параметрам – компетентностям (рисунок 6).

Так, в целом, на момент «старта» работы в проектных командах, руководители оценивали уровень своей компетентности на 68%, чуть выше среднего: совокупный средний балл по всей выборке составил 6,8 от 10 максимальных. На момент «финиша» работы в проектных командах уже на 85%, практически высокий: совокупный средний балл по всей выборке составил 8,5 от 10 максимальных.

В тоже время, была зафиксирована дифференциация динамики личностно-профессионального развития, как по отдельным компетентностям, так и по отдельным региональным проектным командам. Следует также отметить, что региональные проектные команды отличаются между собой по «диапазону

развития», то есть, разница между показателями «на старте» и показателями «на финише» у команд различна.

Таблица 9 – «Диапазон развития» компетентностей руководителей, участников проектных команд (средние значения в баллах, в целом по всей выборке, n=174)

Наименование компетентности	«Диапазон развития» (ср.зн.)
Стратегическое лидерство	2,1
Масштабность мышления	2,1
Готовность к командной работе	2,0
Управленческая компетентность	1,9
Готовность к саморазвитию	1,8
Компетентность самоуправления	1,6
Коммуникативная компетентность	1,6
Экспертно-аналитическая компетентность	1,4
Настойчивость и целеустремленность	1,1

Кроме того, следует отметить, что опрос проводился на момент «финиша» работы в проектных командах, и самооценка компетентностей на «старте» руководителями оценивалась ретроспективно. В виду этого «диапазон развития» опосредованно выступает показателем субъективной оценки руководителей качества работы в проектной команде, оправданности их ожиданий от работы в команде, удовлетворенности командным взаимодействием, вне зависимости от «стартового» уровня развития компетентностей у их руководителей, который, конечно же, на него оказывает влияние (таблица 9).

Из таблицы 9 видно, что наибольший «диапазон развития» имеют компетентности – «стратегическое лидерство» и «масштабность мышления», а наименьший – «настойчивость и целеустремленность». Значимость различий подтверждается статистическим анализом с использованием t-критерия Стьюдента ($t_{\text{эмп.}}=6,4$ находится в зоне значимости: $t_{\text{кр.}}=2,12$, при $p \leq 0,05$ и $t_{\text{кр.}}=2,92$, при $p \leq 0,01$).

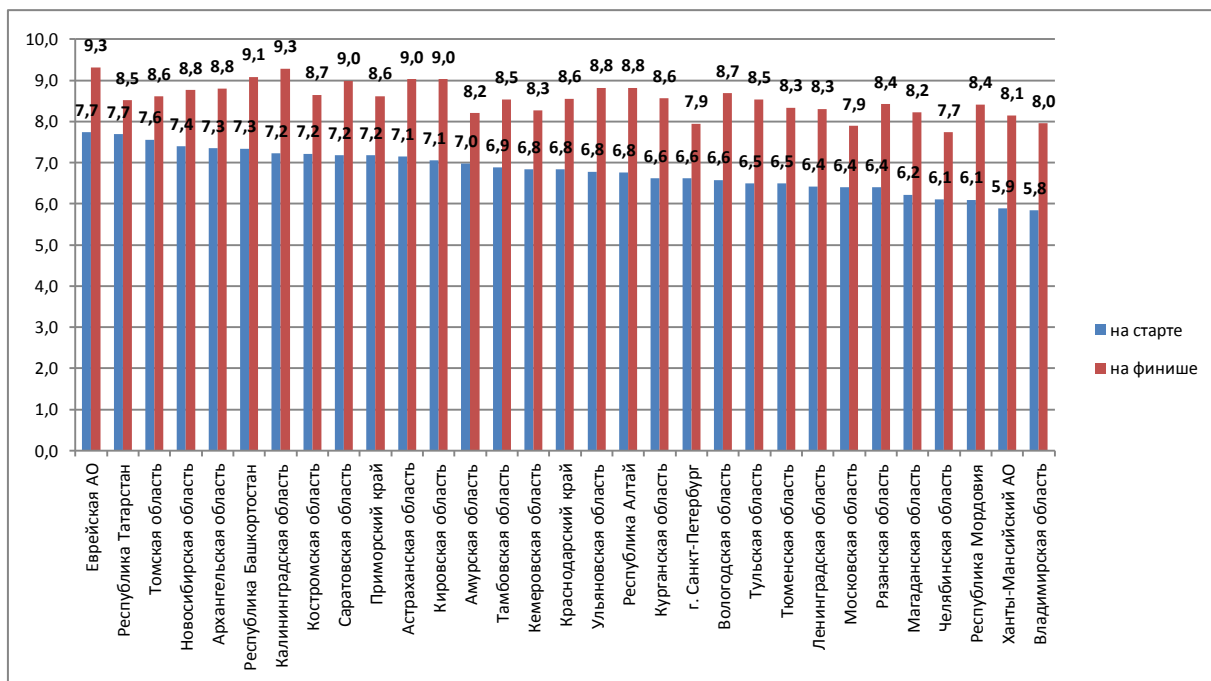


Рисунок 7 – Динамика личностно-профессионального развития руководителей в процессе участия в проектных командах (по самооценке, средние значения в баллах, по всей выборке респондентов n=174)

На рисунке 7 видно, что в целом руководители каждой региональной проектной команды зафиксировали положительную динамику. Несмотря на это заметно, что и стартовые, и финишные показатели самооценки руководителей уровня своих компетентностей различны. Наиболее высокие показатели своих компетентностей на «старте» показали руководители Еврейской Автономной области, Республики Татарстан (совокупный средний балл 7,7 соответственно, из 10 максимальных), Томской области (7,6) и Новосибирской области (7,4). А самые низкие показатели продемонстрировали руководители Владимирской области (5,8), Ханты-Мансийского автономного округа (6,9), Республики Мордовия и Челябинской области (по 6,1 соответственно).

Наиболее высокие показатели компетентностей на «финише» работы в проектных командах на основе самооценки зафиксированы у руководителей Еврейской автономной области и Калининградской области (по 9,3 соответственно, из 10 максимальных); Республики Башкортостан (9,1); Саратовской, Астраханской и Кировской областей (по 9,0 соответственно). Ниже всех по выборке оценили свои компетентности руководители Челябинской области (7,7), Московской области и города Санкт-Петербург (по 7,9 соответственно), Владимирской области (8,0) и Ханты-Мансийского автономного округа (8,1). Значимость различий подтверждается

статистическим анализом с использованием t-критерия Стьюдента ($t_{\text{эмп.}}=15,8$ находится в зоне значимости: $t_{\text{кр.}}=2,0$, при $p \leq 0,05$ и $t_{\text{кр.}}=2,66$, при $p \leq 0,01$).

Это может говорить: о довольно высокой критичности руководителей в отношении себя в результате проекции внешней оценки собственной компетентности по сравнению с компетентностями руководителей других проектных команд; осознании необходимости развивать эти компетентности. А также о требовательности в отношении организации проектной работы, эмоциональной опосредованной оценке оправданности ожиданий от формы и содержания образовательной программы, направленной на формирование умений командообразования и проектного управления.

Тем не менее больший интерес для оценки динамики личностно-профессионального развития руководителей в условиях работы в проектных командах представляет диапазон развития каждой региональной команды. Так совокупный средний диапазон личностно-профессионального развития руководителей за время их проектной работы в региональных командах, зафиксированный на основе их самооценки, составил 17% (ср. совокупный балл 1,7), о чем упоминалось ранее. Однако он не однороден по всем проектным командам и находится в границах $0,8 \leq m \leq 2,3$ (таблица 10).

Таблица 10 – «Диапазон развития» компетентностей руководителей региональных команд (средние значения в баллах, в целом по всей выборке, n=174)

Наименование компетентности	«Диапазон развития» (ср.зн.)
Республика Мордовия	2,3
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	2,3
Владимирская область	2,1
Вологодская область	2,1
Калининградская область	2,1
Республика Алтай	2,0
Ульяновская область	2,0
Тульская область	2,0
Рязанская область	2,0
Магаданская область	2,0
Кировская область	2,0
Курганская область	1,9
Ленинградская область	1,9
Астраханская область	1,9
Тюменская область	1,8
Саратовская область	1,8
Республика Башкортостан	1,8
Краснодарский край	1,7
Тамбовская область	1,7
Челябинская область	1,6
Еврейская автономная область	1,6
Московская область	1,5
Приморский край	1,4
Архангельская область	1,4
Костромская область	1,4
Кемеровская область	1,4
Новосибирская область	1,4
г. Санкт-Петербург	1,3
Амурская область	1,2
Томская область	1,1
Республика Татарстан	0,8

Это показывает, что руководители ряда регионов, таких как, Республика Мордовия и Ханты-Мансийский автономный округ (по 2,3 соответственно); Владимирская, Вологодская и Калининградская области (по 2,1 соответственно), оценили влияние работы в данных проектных командах на повышение уровня своих компетентностей и значимость такой работы для повышения своего личностно-профессионального уровня значительно выше, чем другие руководители регионов, таких как Республика Татарстан (0,8), Томская область (1,1), Амурская область (1,2) и г. Санкт Петербург (1,3). Значимость различий подтверждается статистическим анализом с использованием t-критерия Стьюдента ($t_{\text{эмп.}}=7,1$ находится в зоне значимости: $t_{\text{кр.}}=2,09$, при $p \leq 0,05$ и $t_{\text{кр.}}=2,86$, при $p \leq 0,01$).

Таблица 11 – Сравнительный анализ «диапазонов развития» компетентностей руководителей региональных команд (средние значения в баллах, в целом по всей выборке, $n=174$)

Наименование компетентности	На «старте» (ср.зн)	На «финише» (ср.зн.)	«Диапазон развития» (ср.зн.)
Стратегическое лидерство			
Кировская область	4,8	8,3	3,5
Республика Татарстан	7	7,5	0,5
Управленческая компетентность			
Рязанская область	5,4	8,4	3,0
Республика Татарстан	8,5	9	0,5
Масштабность мышления			
Республика Мордовия	5,3	8,5	3,2
Республика Татарстан	8,3	9,3	1,0
Готовность к саморазвитию			
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	5,0	8,8	3,8
Томская область	8,8	9,5	0,7
Готовность к командной работе			
Республика Мордовия	6,5	9,5	3,0
Еврейская автономная область	9,2	9,6	0,4
Настойчивость и целеустремленность			
Республика Мордовия	6,8	8,8	2,0
Новосибирская область	8,6	8,9	0,3

Коммуникативная компетентность			
Республика Мордовия	5,7	8,3	2,7
Республика Татарстан	7,5	8,3	0,8
Компетентность самоуправления			
Тамбовская область	5,5	7,9	2,4
Еврейская автономная область	8,6	9,4	0,8
Экспертно-аналитическая компетентность			
Саратовская область	6,0	8,3	2,3
г. Санкт-Петербург	7,0	7,5	0,5

Представляет интерес сравнительный анализ диапазонов развития каждой компетентности у руководителей каждой региональной команды, по данным их самооценки, что реально отражает динамику личностно-профессионального развития руководителей за период их нахождения в составе проектной региональной команды. В таблице 11 представлены средние значения максимального и минимального диапазона развития той или иной компетентности у руководителей региональных команд на основе самооценки самих руководителей, на фоне всей выборки. Диапазон развития – это разница между показателями уровня развития компетентностей руководителей на «старте» и на «финише». Диапазон развития по каждой компетентности различен и находится в следующих границах (таблица 12). Таблица 12 – Граница «диапазонов развития» компетентностей руководителей региональных команд (средние значения в баллах, в целом по всей выборке, n=174)

Наименование компетентности	Границы «Диапазона развития» (ср. зн.)
Стратегическое лидерство	$3.5 \leq m \leq 0.5$
Управленческая компетентность	$3.0 \leq m \leq 0.5$
Масштабность мышления	$3.2 \leq m \leq 1.0$
Готовность к саморазвитию	$3.8 \leq m \leq 0.7$
Готовность к командной работе	$3.0 \leq m \leq 0.4$
Настойчивость и целеустремленность	$2.0 \leq m \leq 0.3$
Коммуникативная компетентность	$2.7 \leq m \leq 0.8$
Компетентность самоуправления	$2.4 \leq m \leq 0.8$
Экспертно-аналитическая компетентность	$2.3 \leq m \leq 0.5$

Самый широкий «диапазон развития» у руководителей региональных проектных команд был зафиксирован по компетентности «Готовность к обучению и саморазвитию», а самый узкий по «Компетентности самоуправление».

Результаты эмпирического исследования подтвердили влияние участия руководителей системы государственной службы в проектных командах на динамику их личностно-профессионального развития, а, следовательно, и на их профессиональную управленческую карьеру. Зафиксированы статистически значимые различия между показателями уровня компетентностей руководителей на «старте» и на «финише» проектной работы, на основе самооценки руководителей. Показана групповая динамика и дифференциация личностно-профессионального развития руководителей разных региональных команд, которая проявляется как в границах «диапазонов развития» управленческой компетентности в целом и отдельно каждой компетентности в ее составе, так и в его выраженности у каждой региональной команды.

8 Повышение эффективности деятельности проектных команд в органах исполнительной власти субъектов РФ на основе применения комплекса кадровых технологий и личностно-ориентированного подхода в управлении

После создания в соответствии с Указом Президента РФ № 306 от 30.06.2016 [42] Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам, внедрение проектного управления в государственной сфере в нашей стране получило новый импульс. С тех пор прошло уже несколько заседаний Президиума Совета, возглавляемого Премьер-министром, в субъектах РФ и в федеральных ведомствах активно создаются проектные офисы, ВШГУ РАНХиГС и некоторыми другими образовательными учреждениями реализуются специальные образовательные программы, направленные на развитие навыков проектного управления у государственных и муниципальных управленцев. Вместе с тем, широкомасштабное внедрение проектного управления в государственной сфере может быть успешным только при условии инфраструктурной готовности, в сочетании с уже применяемыми или внедряемыми управленческими и кадровыми технологиями. Кроме того, при этом необходимо учитывать не только «потребности сегодняшнего дня», но и мировые тенденции развития менеджмента, одной из которых является распространение человеко-центрированного подхода в управлении.

Ниже будут рассмотрены особенности реализации кадровых технологий (в первую очередь на государственной гражданской службе), возможность и целесообразность их сопряжения с инструментами проектного управления. Также, в связи с этим, будет рассмотрен вопрос необходимости учета основных трендов развития менеджмента.

С момента принятия ФЗ №79 «О государственной гражданской службе в РФ» [43] был понятен перечень основных кадровых технологий, реализация которых на государственной гражданской службе и, по аналогии с ней, во всей системе государственного управления и на муниципальном уровне, стала не только желательной, но и обязательной. Среди напрямую регламентируемых 79-ФЗ кадровых технологий можно выделить:

- Отбор на государственную гражданскую службу на конкурсной основе

- Формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе и его использование
- Аттестацию государственных гражданских служащих
- Квалификационный экзамен на присвоение первого или очередного классного чина
- Оценка результатов профессиональной служебной деятельности
- Дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих и подготовка кадров для государственной гражданской службы
- Регламентация деятельности на основе применения должностных регламентов
- Оплата труда и на ее основе, стимулирование профессиональной служебной деятельности
- Ротация государственных гражданских служащих

В то же время анализ практики развития кадровых технологий за последние годы показывает, что какие-то из упомянутых выше технологий получили свое закрепление и дальнейшее развитие, какие-то применяются эпизодически или их роль не велика, а какие-то внедряются во многом вне зависимости от регламентации Федерального закона № 79-ФЗ.

Так, отбор на государственную гражданскую службу развивается не только в направлении осуществления его по конкурсу, но и вне конкурса, что, в первую очередь, определяется значительной долей служащих, принимаемых на службу именно вне конкурса. Роль и значение, придаваемое изначально проведению квалификационных экзаменов серьезно снизились. Зато увеличилась роль оценки эффективности и результативности деятельности на основе применения КПЭ (ключевых показателей эффективности). В этой же связи претерпевает изменение система стимулирования, основанная на оценке результативности, в первую очередь, за счет адаптации существующей и все еще не реформированной системы оплаты труда. Система оценки деятельности постепенно становится более компактной, трансформируясь в систему «комплексной оценки» гражданских служащих, которая учитывает, с одной стороны, необходимость оценки по результатам, с другой, адаптируется в направлении распространенной в бизнесе «оценки по компетенциям». Одним из подэлементов такой оценки становится «общественная

оценка деятельности» гражданских служащих, но только в отношении ограниченной группы служащих, как правило, находящейся «на переднем крае» взаимодействия с гражданами.

Достаточно активно, в первую очередь, за счет усилий Минтруда РФ, развивается институт должностных регламентов, совершенствуются квалификационные требования к должностям гражданской службы.

Одним из наиболее распространенных инструментов реализации кадровой политики на гражданской службе является кадровый резерв. Вместе с тем, не смотря на широкое распространение кадровых резервов, они все еще не всегда выполняют заложенный в них функционал и, зачастую, формируются и используются достаточно формально. Однако понимание необходимости совершенствовать этот инструмент государственной кадровой политики является достаточно определенным и предпринимаются активные попытки его развития, в т.ч. за пределами прямой «юрисдикции» гражданской службы, а именно – на «уровне резервов управленческих кадров».

Системе профессионального развития государственных гражданских служащих уделяется традиционно пристальное внимание. При этом организация профессионального развития претерпевает постоянные изменения, основные из которых предполагают переход от жесткой регламентации необходимости проходить повышение квалификации в привязке к определенным законодательством срокам к оценке реальной потребности в обучении и личностно-профессиональном развитии в зависимости от результатов оценки профессионального уровня гражданских служащих.

Развиваются технологии так или иначе связанные с управлением карьерой гражданских служащих – в терминологии Федерального закона № 79-ФЗ: «содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе». Вместе с тем такой традиционный инструмент управления карьерным развитием, как ротация гражданских служащих рассматривается, в первую очередь, как механизм профилактики коррупционных проявлений, а не как способ развития личностно-профессиональных и управленческих качеств за счет приобретения опыта в смежных областях компетенций.

Еще одним направлением развития кадровых технологий может стать управление развитием «государственно-служебной культуры» на государственной службе, т.к. именно эта характеристика современной организации во многом влияет

на организационное (или, применительно к гражданским служащим – служебное) поведение.

Одним из наиболее перспективных направлений совершенствования кадровых технологий на государственной службе и их оптимизации является внедрение современных информационных технологий, позволяющих связать как вышеперечисленные, так и перспективные кадровые технологии в единую систему управления кадровым составом. Не случайно при непосредственной поддержке профильного подразделения Аппарата Правительства РФ и Министерства связи и массовых коммуникаций РФ, именно внедрение ЕИСУКС (Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ) становится приоритетным направлением развития государственной гражданской службы на период 2016-2018 гг. [44].

В целом анализ перечисленных (а возможно и других – не упомянутых) кадровых технологий позволяет выделить три ключевых кадровых технологии, которые либо включают в себя остальные кадровые технологии, либо наполняют отдельными элементами эти технологии [45]. Речь идет о таких, так называемых кадровых мета-технологиях, как:

- Отбор и расстановка кадров;
- Обучение и развитие кадров;
- Оценка и вознаграждение кадров.

Так, например, аттестация как кадровая технология, представляет собой оценку кадров, может приводить к таким последствиям, как назначение на вышестоящую должность или направление на обучение. При этом, основной сущностной характеристикой процедуры аттестации является именно оценка. Формирование и использование кадрового резерва обычно предполагает реализацию таких этапов, как отбор в состав резерва, подготовку (часто – именно обучение) кадрового резерва, назначение на вышестоящие должности (расстановку) резервистов, может включать оценку по результатам подготовки и личностно-профессионального развития и т.п. Таким образом, как было указано выше, любая кадровая технология включает в себя элементы или основывается на технологиях отбора, обучения и оценки. Более того, можно утверждать, что оценка становится ключевым связующим элементом между этими тремя технологиями. Отбор не может осуществляться хотя бы без элементарных элементов оценки кандидатов на должность (тоже самое можно утверждать и о расстановке кадров). Обучение

предполагает проведение предварительной оценки потребности в таком обучении, например, с целью подготовки индивидуальных планов профессионального развития и обязательную оценку эффективности обучения.

Таким образом, рассматривать возможности совершенствования деятельности проектных команд в условиях внедрения проектного управления в государственной сфере целесообразно именно через призму технологий оценки и формирования проектных команд (в широком смысле слова), обучения и подготовки служащих к работе в условиях проектного управления (в т.ч. на основе данных, полученных в ходе оценки). Наконец, нормальное функционирование проектных команд и достижение ими результатов высокого уровня возможно при условии оценки этих результатов по итогам проекта и оценки, вначале – потенциала, а затем – вклада каждого из членов команды в командный результат. При этом, необходимо принимать во внимание уровень и тенденции развития кадровых технологий на государственной гражданской службе, рассмотренные выше, а также необходимость развития личностно-ориентированного подхода в управлении, потенциал которого способен наполнить новым качеством каждую из кадровых технологий.

Ниже будет рассмотрена модель повышения эффективности деятельности проектных команд на основе применения комплекса существующих и перспективных кадровых и управленческих технологий на государственной гражданской службе.

Первым элементом данной модели выступает система подбора состава проектных команд, которая должна не только привести к формированию пула служащих, потенциально наиболее способных к деятельности в условиях проектного управления, но и выступить основным драйвером развития кадрового потенциала государственных органов.

Так как решение проектных задач по своему характеру является решением задач развития (в отличие от задач функционирования – функций), необходимо понимать, что кадры, способные к эффективной деятельности в этих условиях, должны обладать специфически выраженными личностно-профессиональными ресурсами. Именно ресурсный подход позволяет не делить служащих и руководителей на два сорта: «способные к проектному управлению» и «не способные к проектному управлению». Но помогает выделить ресурсы, позволяющие с большей эффективностью действовать в постоянно изменяющихся условиях, условиях неопределенности и необходимости создания новых продуктов

(характерных для проектного управления). А также ресурсы, позволяющие их оптимально применять в условиях предопределенности, необходимости строгого соблюдения регламентов и повторяющихся процедур.

Проведение аудита кадрового состава, как разовой процедуры, включение элементов оценки, направленных на выявление особенностей личностно-профессиональных ресурсов служащих в процедуру аттестации или применение иных инструментов и практик оценки позволит успешно выделить группу специалистов и руководителей, наиболее предрасположенных к деятельности в условиях проектного управления. Более того, при этом появляется возможность формирования оптимального состава проектных команд не только с точки зрения предметно-содержательной, экспертной компетентности, функциональных требований к составу команд, но и на основе учета соответствия личностных особенностей служащих как специфике проектной работы в целом, так и конкретному проекту в частности. Как отмечалось ранее, на смену попытке минимизировать роль личностных характеристик за счет стандартизации процессов по управлению проектами постепенно приходит понимание необходимости опираться на уникальный набор личностно-профессиональных ресурсов человека.

При этом, руководитель проектной команды может подбираться с учетом его склонности опираться в своей управленческой практике на менеджерские, лидерские или экспертные ресурсы в зависимости от специфики проекта (например, в зависимости от того, в какой степени проекту требуется «политическая» поддержка со стороны высшего руководства).

Члены проектной команды могут подбираться с учетом того, к реализации какого функционально-ролевого репертуара они склонны в большей степени с учетом требований к сбалансированному составу команды, а также иными требованиями. Например, в идеале субъективный уровень сложности реализации проекта для определенной части участников команды может характеризоваться как «высокий», для другой части – как «низкий», а для третьей – как «средний». Именно невысокая субъективная сложность проекта для определенной части проектной команды, является одним из факторов его успеха (когда компетенции участников точно соответствуют содержанию и условиям реализации проекта). С другой стороны, средний уровень сложности проекта позволяет участникам расширять области своих компетенций, приобретать соответствующий опыт, развивая собственные личностно-профессиональные ресурсы. Именно в последнем случае

будет происходить прирост человеческого капитала в сфере государственного управления. Таким образом, с точки зрения реализации кадровой стратегии в государственном органе чрезвычайно важным становится баланс состава участников по показателю – «экспертная компетентность». В проекте должны участвовать как опытные сотрудники, так и новички. Вопрос о соотношении состава команды с этой точки зрения может быть исследован дополнительно.

Немаловажным является также вопрос учета особенностей мотивации участников, в т.ч. участия в проектах определенного вида или содержания. Как известно (и это отмечалось еще в исследованиях Ф. Герцберга), человек более эффективно осуществляет деятельность в условиях, когда ее содержание вызывает у него интерес.

В целом же аудит кадрового состава государственного органа с учетом готовности к проектной деятельности, может быть положен в основу формирования кадрового резерва. Как отмечалось ранее в наших работах [46, 47], кадровый резерв может формироваться не только и не столько для того, чтобы выступать «подушкой безопасности», но и для того, чтобы обеспечивать решение задач развития в органе власти. Именно решение таких задач, как никогда востребовано в условиях разнообразных внешних и внутренних вызовов и может быть обеспечено за счет потенциала наиболее амбициозных и готовых к интенсивному личностно-профессиональному развитию сотрудников. Таким образом, сформированный кадровый резерв может использоваться не только для назначения на вышестоящие вакантные должности, но для решения стратегически важных для организации задач.

Более того, при этом решаются еще две важных задачи развития кадрового состава:

1. Интенсивное обучение наиболее перспективных сотрудников, которое, по сути, осуществляется в формате «обучения действием» [48];
2. Оценка руководством деловых и личностных качеств сотрудников и руководителей, включенных в кадровый резерв в формате «испытания практикой».

Дополнительным эффектом от реализации такого подхода может являться внедрение инструментов карьерного развития, когда назначение на руководящую должность осуществляется после успешной демонстрации сотрудником своих возможностей по управлению людьми в проектном режиме. Само же карьерное развитие служащих внутри проектных практик, например, повышение статуса с уровня «проектного специалиста» или «проектного менеджера» (как это, например,

осуществляется в Белгородской области) 4-го класса на ступень выше и т.д. может являться своеобразной альтернативой карьерному росту внутри традиционных иерархических структур. Последнее в какой-то степени может быть альтернативой (по крайней мере, временной) такой проблеме как «карьерные тупики» по причине которой государственные органы зачастую теряют перспективных руководителей и специалистов, переходящих на работу в другие организации.

Как указывалось выше, одним из направлений реформирования системы оценки государственных гражданских служащих, является внедрение общественной оценки деятельности. В настоящий момент общественная оценка деятельности применяется при оценке руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и в отношении гражданских служащих, принимающих участие в предоставлении государственных услуг. Внедрение инструментов проектного управления может сопровождаться распространением практики оценки результативности (успешности) проектов со стороны разнообразных стейкхолдеров – представителей организаций (коммерческих предприятий и бюджетных организаций) и граждан. Разработка инструментов общественной оценки результатов реализации проектов может использоваться для выявления лучших практик и для оценки деятельности руководителей проектов. Результаты такой оценки могут использоваться для принятия решений о размере итогового вознаграждения участников проектной команды, об их дальнейшем карьерном развитии, как в рамках проектных практик, так и в системе государственной службы в целом. Результаты такой оценки также могут учитываться при оценке управленческого потенциала руководителей и участников проектной команды в рамках проведения комплексного ресурсного анализа [49].

Описанный выше подход может позволить оптимизировать и систему дополнительного профессионального обучения государственных гражданских служащих. Основная задача обучения сотрудников – это их подготовка к решению задач в соответствии с потребностями как «сегодняшнего, так и завтрашнего дня». Выделение перечня задач развития, как нельзя лучше позволяет высветить такого рода потребности, в том числе с точки зрения потребностей в обучении сотрудников. Обучение будет носить более системный и актуальный характер, если его содержание будет выстраиваться вокруг тех проблем, которые должны быть сняты органом власти с повестки дня. Такого рода обучение, как указывалось выше, будет не только повышать «стоимость человеческого капитала», но и способствовать

переходу государственного органа на новый уровень своего развития, менять внешнюю среду в заданном направлении, улучшая социально-экономическое положение в городе, регионе, стране.

При этом, как указывалось выше, при формировании проектной команды важно обеспечить: на тактическом уровне – соответствие состава команды уровню, масштабам и сложности стоящих проектных задач, а на стратегическом – личностно-профессиональное развитие членов проектной команды за счет наличия в проекте соответствующих возможностей. Решение стратегических задач потребует использования специально разработанного оценочного инструментария, позволяющего измерять степень соответствия имеющегося опыта и потенциала участника команды по отношению к конкретному проекту. Прототип такого инструментария описан выше (раздел 7). При этом, если проект является реальным, степень соответствия опыта и потенциала участника содержанию проекта (например, его масштабу и сложности) должен быть значительно выше, чем при реализации так называемых учебных проектов, разрабатываемых или реализуемых в рамках образовательных программ. В рамках образовательных программ допустима большая доля риска не выполнении проекта в пользу перспектив приобретения максимального опыта, новых знаний или развития личностно-профессиональных качеств участников.

Наконец, одним из наиболее мощных инструментов повышения эффективности деятельности как функциональных подразделений, так, в первую очередь, и проектных команд является командный менеджмент. Командный менеджмент является одним из немногих инструментов управления кадрами, потенциал которого до сих пор никак не учтен в системе кадровых технологий на гражданской службе на законодательном уровне. Это объясняется, прежде всего, тем, что формирование команды, как и применение других социально-психологических по своему характеру технологий весьма сложно регламентировать, установить перечень формальных требований к их реализации.

Вместе с тем, развитие и успешное внедрение таких технологий осуществляется за счет реализуемых программ обучения – тренингов командного взаимодействия, тренингов командообразования, тренингов развития лидерства. Как отмечается в ряде работ [33], такого рода программы обычно ориентированы на развитие следующих навыков:

- Навык формирования общей цели и принятия ответственности за ее достижение
- Навык распределения лидерства под задачу и гибкого изменения стиля лидерства в соответствии с особенностями задачи
- Навык конструктивного взаимодействия и самоуправления
- Навык организации и проведения индивидуальных и групповых форм обратной связи
- Навыки эффективного использования сильных сторон состава команды с учетом особенностей их поведения
- Навыки создания процедур и стандартов взаимодействия
- Навык передачи знаний и опыта командной работы своим подчиненным.

Навыки наставничества и коучинга

При этом справедливо отмечается, что, не смотря на то, что основным методом развития навыков командной работы является групповой тренинг, эффект от проведения подобных тренингов является краткосрочным. Формирование подобных навыков должно обязательно закрепляться на практике – в реальных условиях жизнедеятельности группы. С этой точки зрения, скорее не тренинги формирования и развития навыков командной работы могут быть направлены на повышение эффективности деятельности проектных команд, а сам формат проектной работы в составе команды может быть источником распространения практики командного менеджмента в государственной сфере.

Культура командного менеджмента может развиваться наиболее интенсивно именно на почве проектного управления, т.к. часто сам проект является определенным вызовом для участников проектной команды, а среда реализации проекта наиболее благоприятна для проявления командных качеств. Последний тезис еще раз подчеркивает значение объединения тем командного и проектного менеджмента в одну большую тему, потенциально способную значительно повысить качество государственного управления с учетом специфики нашего национального управленческого менталитета.

Более того, развитие темы формирования и управления проектными командами в русле лично-ориентированного управления открывает еще более интересные горизонты для развития данной темы. В данном случае необходимо иметь ввиду, что лично-ориентированное управление основано на анализе

четырёх основных векторов взаимодействия руководителя. Во-первых – это внутренний вектор, связанный с лучшим пониманием себя и собственных личностно-профессиональных и управленческих ресурсов. Во-вторых – это вектор взаимодействия и управленческого воздействия в отношении собственных подчиненных. В третьих – это вектор взаимодействия с вышестоящим руководством, в том числе на уровне соприкосновения целей, ценностей и смыслов совместной деятельности. Наконец, это вектор, связанный с пониманием потребностей социума, ради благополучия которого, по сути, осуществляет свою деятельность руководитель и пониманием специфики такого взаимодействия с социумом.

Необходимо рассмотреть, каким образом такое четырех векторное взаимодействие может преломиться через призму проектной команды. По всей вероятности, в первую очередь, личностно-ориентированный фокус в управлении проектной командой должен позволять руководителю не просто рассматривать членов проектной команды как носителей уникальных ресурсов (что само по себе – уже не плохо), но и учитывать важность развития этих ресурсов, приращения, как знаний и навыков, так и изменения профессиональных установок, формирование профессиональной зрелости. Именно деятельность руководителя в этом направлении позволяет решать не только задачи в рамках реализации конкретного проекта, но и достигать стратегические цели, связанные с развитием человеческого капитала своих подчиненных и организации в целом.

Технологически данная задача решается, в первую очередь, на основании предварительного анализа уровня соответствия личностно-профессиональных ресурсов кандидатов в состав команд специфике содержания и уровню сложности проекта с учетом таких показателей проекта, как: 1. Содержание – знакомое / не знакомое и 2. Условия реализации – знакомые / не знакомые. В зависимости от сочетания данных факторов формируется субъективная сложность проекта для каждого участника. При этом лучше удерживать субъективную сложность проекта для участника на среднем уровне в рамках таких вариантов, как: 1. «содержательно знакомый проект, реализуемый в незнакомых условиях» и 2. «содержательно не знакомый проект, реализуемый в знакомых условиях».

Другим немаловажным фактором повышения эффективности управления проектной командой будет являться учет личностных смыслов как своих собственных, так и членов своей проектной команды, а также руководства поставившего проектные задачи или поддерживавшего соответствующие проектные

инициативы. Определение личного смысла решения проектных задач потенциально позволяет значительно повысить вовлеченность проектной команды, создать предпосылки для проявления синергетического эффекта и, безусловно, обеспечивает лидера проектной команды необходимой политической поддержкой со стороны высшего руководства.

У участников проектной команды наполненность конкретного проекта личностным смыслом может быть идентифицирована в ходе предварительного анализа биографии на основе анкетирования и интервью. При этом анализируется наличие фактов биографии, свидетельствующих о том, что участник имел опыт содержательно близкий к теме проекта и уточняется личное отношение участника к данному опыту. С другой стороны, может быть проведен анализ мотивов участия сотрудника в проекте. С большей вероятностью сотрудник будет вовлечен в проект, если фиксируется один из факторов внутренней мотивации или их сочетание, включая: а) наличие интереса к содержанию и результату, получаемому в проекте; б) возможность саморазвития участника за счет решения проектных задач; в) высокий уровень чувства внутренней ответственности в связи с выполнением проекта.

Вовлеченность вышестоящего руководителя в проектную задачу определяется тем, насколько эта задача соответствует «стратегической жизненной идее» данного руководителя. Таким образом, обеспечить вовлеченность вышестоящего руководителя в проект (на проектном языке – «куратора» или «спонсора» проекта), скорее всего, можно только на этапе инициации проекта, определения его миссии, целей или задач. Вместе с тем, если на этапе старта инициатором проекта обеспечивается соответствие проекта «стратегической жизненной идее» руководителя, то его «политическая» поддержка на всех последующих циклах проекта будет, скорее всего, гарантирована.

Наконец, при решении проектных задач важно удерживать постоянный фокус на значении этого проекта для внешней среды, конкретных представителей общества, социума в целом. С одной стороны, понимание полезности проекта является одним из ключевых факторов поддержания высокой мотивации участников проектной команды. Как неоднократно подтверждалось разнообразными исследованиями, осознание пользы, приносимой собственной деятельностью обществу является важным мотиватором к качественному выполнению работы для большинства людей. Например, результаты исследования мотивационно-потребностной сферы государственных служащих свидетельствуют о стабильно

высоко выраженном факторе «служение». Выраженность мотивации участников проектных команд на «служение», стремление приносить своим трудом пользу обществу или ее конкретным представителям является значимым показателем при принятии решения о включении кандидата в состав проектной команды.

Другим инструментом сохранения фокуса проектной команды на полезности результатов выполняемых работ может быть определение круга потенциальных стейкхолдеров проекта с последующим опросом стейкхолдеров или их представителей. В случае наличия «внешнего клиента» проекта, могут быть разработаны и реализованы процедуры общественной оценки деятельности проектной команды. В условиях внедрения проектного управления в масштабах субъекта РФ такие процедуры могут быть стандартизированы. При отсутствии «внешнего клиента» проекта целесообразно определить «внутреннего клиента» из числа других служащих, смежных структурных подразделений, других государственных органов. При проведении оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих, участвующих в проектных командах, должны быть предусмотрены процедуры получения информации из различных источников, отражающей удовлетворенность различных заинтересованных групп.

Таким образом, можно определить четыре основных фокуса при формировании проектных команд с учетом специфики личностно-ориентированного подхода в управлении:

1. Перенос фокуса с управления процессами на управление людьми и их развитие;
2. Фокус не только на решении организационно заданных задач, но и на поиске смыслов;
3. Определение связи проекта со «стратегической жизненной идеей» высшего руководства;
4. Решение проектных задач в контексте потребностей социума при получении периодической обратной связи от стейкхолдеров.

Заключение

Таким образом, представленная работа основана на понимании тренда, связанного с разворотом современного менеджмента в сторону его большей человекоориентированности. Рассмотрение особенностей совершенствования механизмов проектного управления через призму личностно-ориентированного подхода является наиболее перспективным и предоставляет широкие возможности для развития практик проектного управления в государственной сфере.

При этом традиционная сущность проектного подхода в управлении может быть только усилена за счет обогащения ее принципами командного менеджмента. Это позволяет рассматривать проектную команду не как номинальную величину - как рабочую группу по реализации проекта, а как реальную высокоэффективную команду, достигающую синергетического эффекта за счет объединенных усилий ее участников.

Опыт управления проектами и проектными командами в государственной сфере показывает, что существуют реальные предпосылки для масштабирования не только лучших практик проектного управления, но и для усиления этих практик на основе командного менеджмента и личностно-ориентированного подхода. В рамках этого могут и должны учитываться индивидуальные личностно-профессиональные характеристики участников проектных команд, особенности их ролевых предпочтений, а не только функционального распределения.

Более глубоко проанализировать и понять эти процессы могут позволить существующие и разработанные в перспективе модели личностно-профессиональной диагностики, модели командного взаимодействия, техники и технологии формирования эффективных команд для решения проектных задач органами государственной власти.

Более того, участие гражданских служащих в проектной деятельности способствует не только оптимизации деятельности государственных органов, но и более интенсивному личностно-профессиональному развитию служащих, что должно являться одной из отдельных задач развития кадрового потенциала государственной службы.

Наконец, проектное управление, усиленное практиками командного менеджмента должно существовать не само по себе, а быть взаимоувязано в единую

систему управления в сочетании с комплексом кадровых технологий, основанных на применении лично-ориентированного подхода.

Список использованных источников

- 1 Деркач А.А., Калинин И.В., Синягин Ю.В. Стратегии подбора и формирования управленческой команды. М.: Изд-во РАГС, 1999.
- 2 Верзух Эрик. Управление проектами: ускоренный курс по программе МРА.: Пер.с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007
- 3 Дж. Катценбах и Д. Смит Командный подход. Создание высокоэффективной организации <http://www.ozon.ru/>
- 4 Johnson S.B. Samuel Phillips and the taming of Apollo // Technology and Culture. 2001. № 42 (4). P. 685–709.
- 5 Cook D.L. Certification of project managers – Fantasy or reality? // Project Management Quarterly. 1977. № 8(3). P. 32–34.
- 6 Hodgson D., Muzio D. Prospects for professionalism // Morris P. W. G., Pinto J. K., Söderlund J. The Oxford handbook of project management. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- 7 Руководство PMBOK. – Project Management Institute, 1996.
- 8 Larson E.W., Gobeli D. H. Significance of project management structure on development success. IEEE Transactions on Engineering Management. 1989. № 36 (2). P. 119–125.
- 9 Jugdev K., Müller R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Journal. 2005. № 36(4). P. 19–31.
- 10 Morris P. W. G., Hough G. H. The anatomy of major projects. Chichester, England: John Wiley and Sons, 1987.
- 11 Руководство PMBOK. – Project Management Institute, 2013, стр. 1.
- 12 Turner R.J., Müller R. Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent // Eur. Manag. J. 2004. № 22. P. 327–336.
- 13 Bengtsson M., Müllern T., Söderholm A., Wahlin N. 2007. A Grammar of Organising. 2007.
- 14 Ahola T., Ruuska I., Artto K., Kujala J. What is project governance and what are its origins? // Journal Project Management. 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.005>.

- 15 Aubry M. The social reality of organisational project management at the interface between networks and hierarchy // *Journal Project Management*. 2011. № 4. P. 436–457.
- 16 Kenis P., Janowicz-Panjaitan M., Cambré P. (Eds.). *Temporary Organizations: Prevalence, Logic and Effectiveness*, 2009.
- 17 Stinchcombe A.L., Heimer C.A. *Organization Theory and Project Management: Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*. Scandinavian University Press, Oslo, 1985.
- 18 Carroll T.N., Burton R.M. *A contingency approach to designing project organizations: theory and tools*, 2008.
- 19 Hansen M.T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. 1999. P. 82–111.
- 20 Reagans R., Zuckerman E.W. Networks, diversity, and productivity: the social capital of corporate R&D teams // *Organization Science*. 2001. № 12. P. 502 – 517.
- 21 Shenhar A.J. One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains // *Management Science*. 2001. № 47, 395–414
- 22 Chiocchio F., Essiembre H. Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams // *Small Group Research*. 2009. 40 (4). P. 44-45.
- 23 Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge—First Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2000, стр. 206.
- 24 Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge—Third Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2004, P. 370 – 371.
- 25 Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge—Fourth Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2008.
- 26 Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge—Fifth Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2013 , P. 556.
- 27 Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge—Six Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2014.

- 28 Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M.J., & Mount, M.K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391. Barry, Stewart, 1997.
- 29 Chiochio F., Essiembre H. Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams // *Small Group Research*. 2009. 40 (4). P. 44-45.
- 30 A English, RL Griffith, LA Steelman. *Small Group Research* 35 (6), 643-665, 2004. 64, 2004.
- 31 Kichuk, S.L., & Wiesner, W.H. (1997). The Big five personality factors and team performance: Implications for selecting successful product design teams. *Journal of Engineering and Technology Management*, 14(3), 195-221
- 32 LePine, J.A., Buckman, B.R., Crawford, E.R., Methot, J.R. (2011). A review of research on personality in teams: Accounting for pathways spanning levels of theory and analysis. *Human Resource Management Review*, 21, 311-330.
- 33 Долгов М. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. М., 2016.
- 34 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2006. – С. 189-190.
- 35 Орлов В.В., Бурмистров А.Н. Разработка системы оплаты труда. Учебно-методическое пособие. – СПб.: Решение. – 2002. – С. 121.
- 36 Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера – СПб. Питер, 2012. — 198 с.
- 37 Мамина Т.В. Специфика лингвокогнитивного моделирования сценария «карьера» в русском языке. Диссертация кандидата филологических наук. – Томск, 2011.
- 38 Смахина Т.А. Развитие профессионального самосознания в индивидуальных стратегиях карьерного роста государственных служащих: диссертация ... кандидата психологических наук. – М., 2008. – 233 с.
- 39 Каграманян Э.В. Самоуправление и управление карьерным ростом: Диссертация кандидата социологических наук. – Пятигорск, 2009. – 180 с.
- 40 Жулитов Ф.А. Социально-психологические особенности управленческого взаимодействия в территориально разделённой команде. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата психологических наук. – М., 2007.

41 Вайнер А.В. Групповая готовность к риску как фактор эффективности управленческих команд: диссертация кандидата психологических наук. – М., 2008. – 249 с.

42 Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 года № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам».

43 Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (действующая редакция, 2016).

44 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 г. № 1919-р «План мероприятий («Дорожная карта») по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы»

45 Шебураков И.Б. Ключевые персонал-технологии в системе управления персоналом, ориентированной на результат // Актуальные вопросы управления персоналом, СПб, Северо-западная академия государственной службы, 2008.

46 Грачева И.Г., Клычникова К.А. Президентский резерв в России: тенденции развития // Человеческий капитал. – 2016. – № 7. – С. 78-80.

47 Шебураков И.Б. Кадровый резерв как ресурс решения задач развития и повышения результативности организации // Формирование управленческого резерва кадров: региональный опыт. Материалы региональной научно-практической конференции (г. Вологда, 29-30 октября 2009 г.). – Вологда: Легия, 2010. – 132 с.

48 Павлуцкий А. "Обучение действием": новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала / А. Павлуцкий, О. Алехина // Управление персоналом. 2001. № 5.

49 Белопухова А.С. Личностно-профессиональная диагностика как основной инструмент отбора в президентский резерв // foir.hspra.ranepa.ru/index.php/наука-практике/item/1916.html