

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ И УПРАВЛЕНИЕ ЕЕ КОМПЕТЕНЦИЕЙ НА ПРОЕКТЕ ВНЕДРЕНИЯ КИС НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО "МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД "ЭЛЕКТРОСТАЛЬ")"

**ТОЛСТЯКОВ ЮРИЙ АЛЕКСЕЕВИЧ,
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ
ИТ ОАО "МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД
"ЭЛЕКТРОСТАЛЬ"**

ЗАВОД ЭЛЕКТРОСТАЛЬ

Продукция:

- производство сталей и сплавов специального назначения для наукоемких отраслей промышленности
- большой ассортимент, небольшие объемы (от 300 кг)

Размещение:

- 58 км от Москвы
- город Электросталь – один из крупнейших промышленных центров Подмосковья
- В сфере промышленности трудятся около 29 тыс. человек, из них на заводе «Электросталь» – 19%

О ПРОЕКТЕ ВНЕДРЕНИЯ КИС

Как было:

- «лоскутная» автоматизация отдельных учетных процессов
- отсутствие единой ЛВС
- морально и физически устаревшая инфраструктура ИС

Как будет:

- единая общезаводская ЛВС + ЦОД
- ERP система на базе SAP/R3
- MES система на базе PSImetals, интегрированная с ERP
- EAM система на базе Infor EAM, интегрированная с ERP

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ - ТЕОРИЯ

Типы проектных команд:

- **Покорители Эвереста (талант + самомотивация на успех)**
- **Наследники иезуитов («цель оправдывает средства»)**
- **Камикадзе («ничего не получится, но нам важна сопричастность»)**
- **Обреченные («ничего не получится, но альтернатива еще хуже»)**

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ – РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

Сильный, инициативный лидер, лицо проекта

Квалификация – не только ИТ

- образование в области ИТ + опыт работы по предмету автоматизации
- образование по предмету автоматизации + серьезный опыт работы в разработке или внедрении

«Свой» или «чужой»? Выбор зависит от типа проектной команды

Мотивация – личный PR и/или карьерный рост, материальные бонусы

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ – ПЕРСОНАЛ

Только «свои» - не всегда хорошо

- промышленные предприятия недостаточно активно-агрессивны для динамики проекта (риск скатиться в долгострой)
- культурные традиции могут оказаться помехой и/или фактором торможения

Только «чужие» – всегда плохо

- отсутствует знание специфики и традиций предприятия
- отсутствуют личные взаимосвязи

Смешанная команда – всегда хорошо

- свежий взгляд, отсутствуют барьеры личных отношений
- конкуренция между членами команды

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ – ОАО «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»

На старте:

- Руководитель проекта: «свой», сильный лидер; компетентность - по предмету автоматизации
- Команда: в основном только «свои», компетентность – по предмету автоматизации
- Недостаток квалифицированных ИТ-специалистов из-за высокой конкуренции на рынке труда
- Тип команды – между «камикадзе» и «наследниками иезуитов»

Полученные проблемы:

- Острая нехватка ИТ-специалистов современного уровня
- Личностные взаимоотношения создавали барьеры для новаций
- Неравномерное распределение рабочей нагрузки

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ – ОАО «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»

Корректирующие действия:

- Перевод команды в «Наследников иезуитов»
- Руководитель проекта: сменился на «чужого»; компетентность – образование по предмету автоматизации + опыт работы в разработке и внедрении; проактивная позиция в вопросах реализации проекта
- Команда была дополнена «чужими» специалистами в области ИТ, конкуренция на рынке ИТ-специалистов была побеждена агрессивной кадровой политикой:
 - масштабная рекламная компания по привлечению специалистов со стороны
 - публично повысили требования к кандидатам, «подогрев» таким образом интерес к проекту
 - руководитель проекта лично участвует в поиске специалистов

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ – ОАО «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»

Корректирующие действия:

- Барьеры личностных взаимоотношений уменьшились с приходом новых специалистов со стороны
- Перераспределили рабочую нагрузку за счет увеличения ИТ-специалистов и перераспределения состава выполняемых работ по исполнителям
- Увеличили объем делегирования прав и ответственности по всей организационной структуре проектной команды
- В управлении проектной командой полностью исключили принцип «Лыжня России»
- Ввели принцип «Перегрузки» - «работы много и срочно»
- Ужесточили требования к срокам завершения работ

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ – ОАО «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»

РЕЗУЛЬТАТ:

**КОМАНДА ПРОЕКТА ИЗ
«НАСЛЕДНИКОВ ИЕЗУИТОВ»
НАЧИНАЕТ ПЕРЕХОДИТЬ В СОСТОЯНИЕ
«ПОКОРИТЕЛЕЙ ЭВЕРЕСТА»**

УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЕЙ – ОАО «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»

«Стартовый капитал»:

- Опыт работы только с системами на базе «MS-DOS»
- Отсутствие опыта работы в едином информационном пространстве
- Отсутствие современного индустриального подхода к разработке и внедрению
- Отсутствие культуры и опыта индустриального подхода к сопровождению
- Отсутствие специалистов по внедряемому ПО

УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЕЙ – ОАО «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»

Внутренние ресурсы проектной команды:

- За счет привлечения новых сотрудников со стороны, владеющих требуемыми знаниями и технологиями, демонстрация необходимости получения новых знаний, применения новых технологий
- Применение знаний внутри проектной команды:
 - совещания с привлечением сотрудников разной квалификации,
 - формирование временных рабочих групп из участников разных направлений работ для выполнения конкретной задачи,
 - передача сложных работ менее квалифицированным сотрудникам с обучением и курированием более квалифицированными
 - административное внедрение индустриальных методов разработки и сопровождения

УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЕЙ – ОАО «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»

Внешние ресурсы:

- Привлечение сотрудников других подразделений к работам выполняемым проектной командой – закрывает «бреши» в компетенции, происходит обмен знаниями
- Привлечение внешних консультантов - отдельные, самостоятельные программы обучения сотрудников проектной команды, предусматривающие специфику деятельности предприятия
- Доступ ко всем информационным ресурсам на предприятии
- Доступ к специализированным интернет-конференциям и форумам

УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЕЙ – ОАО «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»

Ресурсы руководителя проекта:

- Проводить ротацию ролей «исполнитель - лидер» в рабочих группах
- Периодически ставить задачи по сложности несколько превышающие компетентность исполнителей
- Поощрять и развивать:
 - проектное воображение
 - инновативность
 - лидерство
 - автономность
 - инициативность
- Наиболее результативным сотрудникам выделять самостоятельные направления работ

УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЕЙ – ОАО «ЭЛЕКТРОСТАЛЬ»

РЕЗУЛЬТАТ

- Проектная команда выступает инициатором:
 - реструктуризации бизнес-процесов предприятия
 - изменений в стандартах и правилах ведения учета хозяйственной деятельности
 - изменений в организационной структуре подразделений предприятия

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

**ТОЛСТЯКОВ ЮРИЙ АЛЕКСЕЕВИЧ,
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ
ИТ ОАО "МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД
"ЭЛЕКТРОСТАЛЬ"**