

СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Н.И. Быкадоров – коммерческий директор компании «Магистраль», рассказал в своем интервью нашему журналу о том, как шла работа над реализацией крупнейшего проекта в целлюлозно-бумажной промышленности России – модернизацией Сыктывкарского ЛПК.

В сентябре 2010 г. был завершен крупнейший за последние 30 лет проект в целлюлозно-бумажной промышленности России – модернизация Сыктывкарского ЛПК. Его целью было повышение эффективности предприятия, рост объемов поставок бумажной продукции на внутренний рынок. Общая стоимость проекта оценивалась в 525 млн евро. Владелец Сыктывкарского ЛПК – австрийская Группа компаний «Монди» – осуществила запуск новых мощностей завода, что ознаменовало завершение проекта «STEP», работа над которым шла на протяжении последних двух лет. Н. И. Быкадоров – коммерческий директор компании «Магистраль», которая входила в команду основных участников проекта, рассказал об особенностях работ по модернизации Сыктывкарского ЛПК.

– Николай Иванович, какова была роль вашей компании в реализации проекта «STEP»?

– В зону нашей ответственности входил монтаж 4000 м трубопроводов, монтаж металлоконструкций, а также большой объем работ по изоляции, общая площадь которых составила порядка 20 тыс. м². Приятно, что такой заказчик, как Группа «Монди», уви-

дел в нас компанию, способную соответствовать всем его высоким требованиям, которой можно доверить реализацию столь сложного проекта, каким являлся «STEP».

– В чем именно заключались особенности и сложности проекта «STEP»?

– Во-первых, модернизация завода осуществлялась параллельно с работой его старых мощностей, что создавало очень сложные условия труда. Представьте: средняя температура в цехах круглый год

составляет около 40°C, а в некоторых зонах производства доходит и до 60°C.

Во-вторых, как известно, целлюлозно-бумажное производство отличается особо высоким риском для здоровья и опасностью, так что нам нужно было быть постоянно предельно внимательными и осторожными, строго следовать многочисленным инструкциям по технике безопасности.

В-третьих, мы столкнулись с новыми современными технологиями производства, которые еще не нашли широкого



Н.И. Быкадоров – коммерческий директор компании «Магистраль»

Крупнейшее предприятие целлюлозно-бумажной промышленности России – Сыктывкарский ЛПК





Модернизация завода осуществлялась параллельно с работой его старых мощностей

применения в России, а также с высокими требованиями к качеству работ.

В-четвертых, заказчиком были установлены очень жесткие сроки, их нарушение могло привести к большим денежным затратам комбината, которые оцениваются в 1 млн руб. за каждый день простоя.

– Как вам удалось адаптироваться к данным условиям?

– Успешно справиться с проектом типа «STEP» возможно только в том случае, если в компании есть отработанная система управления проектами. Ведь когда дело касается решения сложных комплексных задач, необходимо не только сформировать слаженную команду специалистов, обладающих высоким уровнем профессиональных компетенций в заданной области. Не менее важно, чтобы все члены команды эффективно взаимодействовали друг с другом и каждый четко понимал круг своих обязанностей, сферу ответственности,

знал систему взаимодействия внутри команды. В «Магистрале» система управления проектами была разработана и внедрена еще в 2008 г. На сегодняшний день в компании есть отлаженная схема действий, которая называется Регламентом управления проектами. Расскажу о нем подробнее.

Любой проект включает три основных этапа, которые прописаны в Регламенте: инициация проекта (от этапа обработки запроса клиента до подписания договора), ведение проекта (этапы исполнения проекта, контроля и корректировки действий), завершение проекта (предоставление документации и отчета по результатам). Для реализации каждого из этапов у нас имеется четкая инструкция, обозначены правила отбора участников процесса и правила распределения ответственности между ними. Отмечу, что все эти процессы должны не просто быть описаны и зафиксированы в документе, они должны быть

внедрены в компании и усвоены всеми ее сотрудниками. Это большая работа: нужно провести ряд семинаров, способствующих вводу системы в работу, апробировать ее на практике, скорректировать и научить сотрудников следовать установленным правилам. Только в этом случае можно добиться результатов.

Согласно регламенту, в зависимости от вида работ, которые необходимо осуществить, формируется Рабочая группа проекта. Возглавляет группу Руководитель проекта. В зоне его ответственности находится: взаимодействие с заказчиком, контроль бюджета и сроков реализации проекта, контроль рабочего персонала и проч. Также Руководитель проекта координирует и управляет действиями рабочих подгрупп, созданных специально под нужды проекта: группы по подбору рабочего персонала; группы, отвечающей за поставку материалов, рабочей бригады и др.

Среди особенностей проекта «STEP» можно выделить потребность в привлечении высококвалифицированных специалистов не только в управленческий состав, но и в ряды непосредственных исполнителей. Чтобы собрать лучших представителей рабочего персонала, специально для проекта «STEP», мы разработали и применили собственную технологию дополнительной оценки его квалификации, которая получила название «входной контроль». В результате всех действий, мы сформировали качественную команду, выполняющую задачи любой сложности. А как известно, хорошая команда творит чудеса.

– Расскажите, пожалуйста, подробнее о технологии «входного контроля».

– Пока данный способ оценки персонала касается только сварщиков, но в дальнейшем мы планируем разрабатывать систему оценки и для других специалистов. Согласно установленным правилам, все новые сварщики, которые поступают к нам на работу, проходят своего рода экзамен на общую профессиональную пригодность и соответствие требованиям того или иного проекта. Экзамены принимают ведущие инженеры по сварке. Обычно экзамен проходит в собственной сварочной мастерской компании «Магистраль», где созданы все условия, позволяющие оценить профессионализм кандидата: имеются необходимые материалы и сварочное оборудование, что позволяет сотруднику продемонстрировать свои навыки. По окончании практической части с кандидатом проводится беседа на предмет владения теоретическими знаниями и профессиональной терминологией. В итоге между компанией и соискателем подписывается документ о прохождении «входного контроля». Если сварщик не согласен со своей оценкой, он вправе не ставить свою подпись и сдать экзамен повторно. Отмечу, что двери нашей мастерской всегда открыты для кандидатов, желающих потренироваться, «набить руку» перед сдачей экзамена.

После прохождения «входного контроля» экзаменатор вносит информацию о полученных кандидатом результатах в базу компании. После этого менеджеры Отдела управления персоналом заводят на каждого нового кандидата карточку сотрудника, которая размещается в нашей электронной базе. На основе этой информации мы определяем, к каким видам работ можно привлекать того

или иного сотрудника. Благодаря этой системе процесс мобилизации персонала много времени у нас никогда не отнимает.

Также мы понимаем, что мастерство сварщика требует постоянной практики. Если ее нет, оно может быть утрачено. Поэтому, сварщики, которые работают в компании, также дважды в год проходят аттестацию по такой же схеме, как и новички. В итоге каждый сотрудник регулярно получает обратную связь от высококвалифицированного специалиста, который и принимает решение о допуске того или иного кандидата на объект.

Наша система оценки профессионализма рабочего персонала имеет ряд плюсов. Во-первых, мы заранее знаем, что ожидать от того или иного специалиста, и можем уверенно заявлять, на что способны наши сотрудники. Во-вторых, оценка практических и теоретических знаний дает рабочим стимул к развитию: получая обратную связь от профессионалов, сотрудник начинает понимать, куда ему стремиться,

над чем он должен работать и, самое главное, ради чего.

– Каким образом сам заказчик участвовал в проекте «STEP»?

– Контроль присутствовал на каждом этапе работ: с того момента, как мы начали формировать рабочую команду проекта. Заказчик, как я уже упоминал выше, уделял особое внимание качеству рабочего персонала. Перед тем, как отправить на объект того или иного специалиста, мы представляли заказчику отчет по результатам «входного контроля» каждого из сварщиков. Также заказчик проверял на подлинность документы, подтверждающие квалификацию каждого из рабочих. Во-вторых, Группа «Монди» обеспечила постоянное присутствие на предприятии своих Руководителей проектов, которые на всех этапах осуществления работ являлись ключевыми фигурами и контролировали деятельность подрядчиков, находившихся на площадке. В-третьих, со стороны заказчика были сформированы Служба каче-

Владимир Путин посетил Сыктывкарский ЛПК в сентябре 2010 года



В структуре комбината - собственное древесно-подготовительное производство, целлюлозный завод, ТЭЦ и комплекс очистных сооружений



ства и Служба охраны труда и технической безопасности. Эти органы контролировали процесс производства, проверяли и оценивали работы. Участием в работе представителей Группы «Монди» также можно считать постоянно проводимую совместную работу по охране труда, технике безопасности и производственной безопасности.

– Как осуществлялся контроль над работами?

Работа подрядчиков оценивалась по трем основным критериям:

- 1) контроль сроков выполнения работ и конкретных задач со стороны руководителя проекта заказчика;
- 2) контроль качества работ со стороны Службы качества заказчика: по окончании любого вида работ, мы были

обязаны сообщать об этом заказчику в письменной форме. Служба качества после получения уведомления проводила тщательную проверку работ, которая состояла из трех этапов. Первый этап был необходим для того, чтобы выявить все претензии в отношении качества исполнения работ, после чего составлялся список замечаний, которые должны быть учтены и исправлены исполнителем до начала второго этапа проверки. В ходе него проверялось, как были исправлены указанные заказчиком неточности. Если на третьем этапе проверки представители заказчика обнаруживали не исправленные дефекты, выявленные на первом этапе, то компании-подрядчику предъявлялись штрафные санкции. Как вы знаете, нам они ни разу не выставлялись;

3) контроль в ходе пуско-наладочных работ и сдача объекта в эксплуатацию.

– По каким критериям Группа «Монди» оценивала вашу работу?

– Основными параметрами оценки являлись, во-первых, выполнение работ в установленные сроки; во-вторых, качество работ (полное отсутствие или минимум замечаний со стороны Службы качества заказчика) и оперативность устранения дефектов; в-третьих, отсутствие замечаний со стороны Службы охраны труда и технической безопасности; в-четвертых, своевременное предоставление всех отчетов и другой необходимой документации. Соблюдение этого комплекса требований обеспечивало положительную оценку нашей компании.