**Реферат**

**«Как руководить руководителями проектов: опыт воспитания»**

**Введение**

Enerserve, подразделение EnergyAustralia, в течение 100 лет занимается разработками, возведением и текущим обслуживанием крупнейших австралийских сетей распределения электроэнергии. Переход от ориентации на операционную деятельность к управлению по проектам потребовал применения уникального подхода. В ходе создания фундамента для компетенций, связанных с управлением проектами, потребовалось овладение навыками межличностного общения и изменение физического окружения. Предметом особого внимания стал вопрос изменения и согласования различных устоявшихся практик управления реализацией проектов. Ожидаемые изменения поведения произошли (и происходят до сих пор). Двухлетний проект принес количественно измеряемые выгоды портфелю проектов, оцениваемые в 230 млн. австралийских долларов ежегодно. Поведение изменилось, вовлеченность и креативное использование ресурсов теперь опираются на эффективный стандартизованный подход к управлению проектами. Подобно родителям подрастающих детей, мы каждый день сталкиваемся с изменениями. Каждый подросток – это индивидуальность, он испытывает взрослых на прочность. Их постоянно обескураживают его типичные ответы: «Но…», «Почему я?» и «нет». Любой разговор о его жизни превращается в одностороннюю игру в вопросы, потому что отвечает он, скажем так, «экономно».

В период подросткового возраста изучаются последствия действий, предпринятых и не предпринятых родителями и подростками. Это время накопления жизненного опыта, получения уроков, которые, будучи пройденными, сформируют будущее тех и других. Все это нити в ткани жизни и постоянный опыт применения управления изменениями.

В каждом доме обязательно должны быть две вещи: убеждения и правила поведения дома.

Убеждения, какими бы они ни были, родители пытаются привить своим детям-подросткам, давая им схему для самостоятельной жизни. Правила определяют границы, за пределы которых они не должны выходить дома. Аналогии с управлением любой группой и лидерством в ней очевидны.

Следующая инициатива по трансформации группы руководителей проектов даст уроки, которые можно использовать для руководства подростками, и наоборот.

Управление и руководство командой высококвалифицированных, свободно мыслящих опытных профессионалов, имеющих различный технический и управленческий опыт, может представлять значительную трудность для организации, реализующей сложные программы развития.

Члены такой команды в силу своих особенностей неизбежно восстают против ограничений, правил, структур и культуры, стремясь к достижению собственных целей.

Руководители проектов – это индивиды, которых необходимо направлять и которыми нужно управлять. Как это делаем мы? Мы даем им схему: в*и*дение, смысл, задачи, границы, инструменты и процессы – и предлагаем им возможности для развития.

**1. EnergyAustralia**

EnergyAustralia – это государственная корпорация, распределяющая электроэнергию 1,4 млн. клиентов, а также осуществляющая розничную продажу газа на энергетическом рынке Австралии. Активы, которые она строит и обслуживает с целью распределения электроэнергии, разбросаны по территории, равной 22 тыс. км2. Размер капиталовложений EnergyAustralia в 2007–2008 гг. составил 83 млн. австралийских долларов, в 2006–2007 гг. – 784 млн., а, по прогнозам, в 2008–2009 гг. он должен достичь 1 млрд.

Управление этими ассигнованиями осуществляет совет директоров компании, назначаемый правительством штата Новый Южный Уэльс, а также Министерство энергетики и Казначейство.

Гендиректор EnergyAustralia является управляющим директором и, в силу занимаемой должности, членом совета директоров. Топ-менеджмент корпорации составляют управляющий директор и главные управляющие, возглавляющие корпоративные отделы, а также подразделения направлений розничной торговли и электросетей.

В данной статье мы сосредоточимся на бизнес-направлении, касающемся эксплуатации электросетей (Network Line of Business, NLoB), которое состоит из двух филиалов EnergyAustralia: Network и Enerserve. Все проекты, связанные с инфраструктурой, инициируются Network и относятся к пяти категориям программ: 1) обеспечение безопасности; 2) работоспособность энергосетей; 3) уличное освещение; 4) учет; 5) подключение клиентов.

Enerserve, инженерным и строительным подразделением EnergyAustralia, руководит главный управляющий. Оно имеет несколько отделов, занимающихся такими основными направлениями, как проектирование, управление проектами, управление контрактами и строительство, текущее обслуживание в масштабах всей зоны ответственности EnergyAustralia. Бюджет Enerserve на капитальные затраты в 2008–2009 гг. равнялся 759 млн. австралийских долларов, в 2007–2008 гг. – 592 млн., в 2006–2007 гг. – 501 млн., в 2005–2006 гг. – 400 млн. и в 2004–2005 гг. – 320 млн. австралийских долларов.

**1.1 Процессы**

Направление, связанное с энергосетями, имеет три процесса и процедуры, используемых для выполнения программы капитальных работ: 1) схема управления инвестициями в сети (Network Investment Governance Framework, NIGF); 2) система обеспечения качества, защиты окружающей среды и безопасности (система Quality, Environment, and Safety, QES); 3) руководство по политике закупок.

NIGF была разработана как система проверки по принципу «годен / не годен» для всех проектов и программ, реализуемых NLoB. Эта мера должна была гарантировать, что NLoB делает все правильно, т.е. выполняет нужные проекты, согласующиеся с корпоративной стратегией.

Enerserve имеет всеобъемлющую систему обеспечения качества, защиты окружающей среды и безопасности, сертифицированную на соответствие австралийским и международным стандартам AS/NZS ISO 9001:2000. Система QES была разработана для всех работ, выполняемых Enerserve. Все сотрудники имеют доступ к этой системе через компьютерную базу компании EnergyAustralia.

Стандартные процедуры и процессы закупок EnergyAustralia описаны в руководстве, которое также определяет сферы ответственности и делегирование полномочий для различных функций.

**1.2 Network Major Projects**

Network Major Projects (NMP) – это проектное отделение Enerserve (Projects Branch of Enerserve, PBoE). NMP управляет основными прое к тами в рамках программы результативности функционирования сетей Enerserve. NMP представляет собой специализированную группу управления проектами, созданную в 1998 г.

До внедрения этой концепции в корпорации не было конкретной группы, отвечающей за реализацию подобных внутренних проектов, что приводило к рассогласованности результатов.

Проекты, управляемые NMP, являются составной частью всех проектов, осуществляемых Enerserve. Обычно это крупные проекты, оцениваемые более чем в 5 млн. австралийских долларов, или сложные, требующие параллельной работы трех различных групп, действующих в Enerserve. Самый дорогостоящий проект, созданный Enerserve на сегодняшний день, оценивается в 150 млн. австралийских долларов.

**2. Основные характеристики проекта**

**2.1 Цель проекта**

Цель проекта – трансформация отдела NMP в структурированную группу с четкими задачами эффективного отклика на существующие и будущие проблемы, участия в достижении целей Enerserve с использованием ограниченных ресурсов.

**2.2 Задачи проекта**

Задачами проекта являются:

 создание структурированного подхода для переходного периода;

 разработка и документирование устава для бизнес-подразделений и групп;

 создание условий, способствующих вовлечению заинтересованных сторон;

 идентификация рисков и управление ими;

 согласование процедур и инструментов с новыми процессами;

 внедрение новых процедур и обновленных систем;

 осуществление мониторинга, контроля и измерения выполнения проекта.

**2.3 Объем проекта**

Проект включает в себя:

 составление устава для отделения Network Major Projects и бизнес-подразделений;

 консультации для заинтересованных сторон (функциональные звенья EnergyAustralia, занимающиеся энергосетями, инженерными разработками и обслуживанием клиентов);

 создание документа, описывающего методику управления проектами;

 определение требований к системной интеграции (инструменты и процедуры);

 анализ потребностей в обучении;

 управление изменениями, включая планирование коммуникаций и организацию семинаров.

**2.4 Критерии успеха проекта**

Проект будет успешным при выполнении следующих условий:

 устав принят;

 штатные должности заняты на 100%;

 процедуры задокументированы, введены в действие и приняты исполнителями;

 установлены и задокументированы требования к интеграции инструментов;

 завершено обучение процедурам управления проектами.

**2.5 Факторы успеха проекта**

К факторам достижения успеха проекта можно отнести:

 открыто высказываемую приверженность высшего руководства проекту;

 сосредоточение на управлении бизнесизменениями и коммуникациями;

 наличие опытной команды, реализующей проект;

 выбор правильной стратегии осуществления проекта.

**3. Реализация проекта**

**3.1 План реализации проекта**

План осуществления проекта состоял из следующих составляющих.

 Переходный этап начался в конце 2005 г. и предположительно должен был завершиться к августу 2006 г. созданием сильной команды лидеров, способной справляться с трудностями ожидаемой существенной дополнительной нагрузки.

 Переходом управляли как проектом с привлечением сотрудников NMP, которые помогали в создании схемы, определившей функции группы и ее оперативные подразделения. Это была руководящая группа высшего уровня, оказывающая поддержку и устраняющая барьеры.

 Схема распределения работ (рис. 1) идентифицирует ключевые работы и результаты, необходимые для успешного завершения проекта.

 Консультирование персонала и коммуникации с ним эффективно осуществлялись с помощью регулярного проведения семинаров и обзоров для команды.

 Согласованная коммуникация с персоналом NMP и организацией в целом по поводу функций группы, ролей и ответственности ее членов позволила избежать дублирования функций, что могло привести к путанице.

 Коммуникации внутри Network Major Projects осуществлялись в форме регулярных собраний.

 Основные области, требующие повышенного внимания: – создание эффективных рабочих отношений с другими отделениями; – системный мониторинг выполнения проекта, его отслеживание и составление отчетов; – создание стандартных систем и инструментов для проектов, программ и портфеля; – развитие персонала (обучение, наставничество, сертификация и присвоение квалификаций в области управления проектами); – формирование команды; – мониторинг результативности программы и портфеля, отслеживание и составление отчетов о результатах.

**3.2 Стратегия реализации**

Решение поставленных задач осуществлялось как проект с заданными содержанием работ и временн*ы*ми рамками. В силу характера этого начинания были применены принципы управления изменениями, для того чтобы завоевать и сохранить вовлеченность заинтересованных сторон на протяжении проекта.

Была организована руководящая группа, с тем чтобы оценивать ход проекта, поддерживать его эффективную реализацию. Участники группы собирались раз в две недели для обсуждения хода проекта и возникающих проблем, к этому процессу были привлечены менеджеры подразделения EnergyAustralia, занимающегося энергосетями.

В дальнейшем проводились семинары с участием сотрудников NMP и ключевых заинтересованных лиц с целью дальнейшего консультирования и ориентации деятельности. Были созданы фокус-группы как источник входящих данных и способ получения обратной связи для оценки хода проекта. Они послужили барометром для определения его актуальности. Была организована регулярная передача информации всем заинтересованным сторонам.

**3.3 Выгоды от проекта**

Проект принес следующие выгоды:

 централизованное управление переходным этапом обеспечило лучшую координацию усилий;

 прозрачность процесса перехода повысила интенсивность коммуникации с заинтересованными сторонами и принятие ими нововведения;

 были четко определены сферы ответственности и подотчетность;

 была продемонстрирована должная активность при управлении переходом.

**3.4 График работ**

В плане по вехам (см. таблицу), которые использовались для мониторинга проекта, показаны даты прохождения ключевых контрольных точек и ответственность по ним на всем протяжении его реализации.

**3.5 Структура проекта**

Структура, представленная на рис. 2, вкратце описывает роли и ответственность лиц, участвовавших в реализации этого проекта.

**4. Реализация проекта**

**4.1 Семинары**

В конце 2005 г. обсуждалась возможная структура подразделений, и деятельность началась с отделения Network Major Projects с участием менеджера проекта. Поскольку объем проектов, выполняемых под руководством NMP, рос, стало очевидно, что необходимо обдумать оптимальную позицию этого подразделения, чтобы оно могло справляться с работами.

В декабре 2005 г. был проведен семинар с целью создания осведомленности и понимания изменений в среде руководителей программ и портфеля, а также компетенций, которыми руководящая группа стремилась овладеть, чтобы постоянно повышать способность к выполнению проектов. В семинаре участвовали все сотрудники отделения NMP и другие ключевые заинтересованные лица из Network и Enerserve. На нем были определены основная задача на 2006 г. и движущие силы предстоящей реструктуризации, стратегический подход и структура, предлагаемая для разрешения поставленной задачи.

В ходе этого семинара разработан устав для каждой группы внутри NMP, сформулирована задача по пересмотру методики работы руководства проектами.

После указанного мероприятия были проведены отчетные и консультационные сессии, на которых присутствовали назначенные представители из числа участников семинара. Была организована руководящая команда, в которую вошли ключевые заинтересованные лица из отделов, внешних по отношению к данному, в том числе начальники подразделений и руководители направлений. Представители отделов были призваны обеспечивать выполнение действий, обсужденных на семинаре, и достижение желаемых промежуточных и конечных результатов проекта. По итогам семинара был разработан план проекта, имевшего целью трансформацию NMP.

**4.2 Устав и практическое руководство по управлению проектами**

В течение первого полугодия 2006 г. были созданы еще два ключевых документа. Первый – устав NMP, разработанный начальником отдела и одобренный руководителем направления, а также уставы групп в рамках NMP, созданные их представителями и одобренные менеджером отдела. Второй документ, «Практическое руководство по управлению проектами», был подготовлен на основе вклада всех ключевых заинтересованных лиц из подразделений Network и Enerserve.

Все эти документы четко определили направление развития и задачи NMP. Уставы и руководство были представлены на втором семинаре в мае 2006 г., целью которого явилось введение этих документов в действие во всем отделении и среди других ключевых заинтересованных лиц.

**4.3 Профессиональное развитие**

Следующий этап также представили и обсудили на семинаре, включающем обучение и профессиональное развитие персонала NMP. Была описана методика профессионального развития:

 определение ролей (что уже сделано в ходе разработки уставов групп и всего отдела);

 установление стандартов результативности;

 выявление препятствий для решения поставленных задач;

 выработка решений (обучение, наставничество, повышение квалификации);

 соотнесение решений с ролями (план личного развития);

 обеспечение доступности помощи наставников и инструкторов;

 организация реализации и мониторинга.

Параллельно было организовано сотрудничество с местным университетом, чтобы руководители проектов могли читать лекции в рамках данного направления по управлению проектами. Занятия начались в 2006 г., и первые участники в апреле 2006 г. прошли аттестацию и получили дипломы в конце года. Это было сделано с целью исполнения принятого решения о том, что все лица, занимающие руководящие должности в NMP, должны иметь сертификаты руководителя проектов. В августе 2006 г. для всего подразделения были определены стандарты результативности в сфере управления проектами и одобрены руководителем.

Имелись большие опасения в отношении установления стандартов результативности, в особенности эталонов личной эффективности и сравнения работы сотрудников со стандартами. Данные опасения были ожидаемыми, в связи с чем команда, состоявшая из участников второго семинара, разработала план решения этой проблемы. С сотрудниками и их непосредственным руководителем провели индивидуальные беседы, чтобы выяснить уровень каждого в сравнении с установленными показателями. Затем принималось решение, отстает ли данный сотрудник от установленных критериев или же является экспертом в своей области и может быть привлечен в качестве наставника или инструктора для других работников отдела.

В то же время подготовили программу обучения управлению межличностными отношениями, которая должна была привить сотрудникам навыки персонального взаимодействия в дополнение к основным профессиональным умениям, что помогло бы им управлять проектами и осуществлять их. Завершением программы стал двухднев ный учебный семинар в конце 2006 г.

для сотрудников отдела и ключевых заинтересованных лиц. Последние, достаточно квалифицированные в профессиональном отношении, имели определенные трудности с прохождением учебной программы, несмотря на то что в отделении применялись различные стратегии в отношении людей, занимающих разные должности.

В рамках данной программы определили характеристики команды и провели анализ рабочей силы на местах, чтобы установить, какие улучшения необходимы отделению и его руководству. На основе полученной информации были выявлены движущие силы улучшения:

 создание условий, способствующих сотрудничеству;

 инвестиции в развитие личных навыков;

 завоевание приверженности и веры в изменения со стороны каждого.

Были также определены препятствия для улучшений:

 организация не поддерживает инновации в области управления;

 взаимодействие между членами команды непродуктивно;

 применение методик управления проектами носит непоследовательный характер;

 вознаграждение и признание заслуг не связаны с результативностью;

 стратегия и цель NMP недостаточно хорошо понимаются сотрудниками.

**5. Модернизация офиса**

Обстановка, в которой работают сотрудники, влияет на их деятельность и взаимоотношения с коллегами, а также на их самоощущение. В качестве дополнительного уровня воздействия в отделе NMP была включена модернизация офиса, цель которой – придать ему более профессиональный и привлекательный облик. Три офиса были полностью переоборудованы с учетом мнений сотрудников, работающих в них. Переустройство началось в 2005 г. в одном из офисов и было полностью окончено в 2008 г.

Параметры модернизации были очевидны:

 открытая планировка, предполагающая отдельные помещения только для директора проектов и двух топ-менеджеров программ, имевших много подчиненных;

 две переговорные: маленькая (для 6–8 человек) и большая (для 20–30 человек);

 разделительные перегородки не выше 1200 мм, чтобы не дробить помещение;

 предусмотренные места для размещения растений, чтобы улучшать воздух в офисе;

 тематическая стенная роспись на фасаде с входами во все три офиса, отмечающая принадлежность данной территории отделу.