

Что должен уметь ГИП. Практический опыт



Как только даже у небольшой изыскательской организации параллельно начинает идти больше двух-трех объектов одновременно, ее руководитель сталкивается с необходимостью делегировать часть полномочий, а с ними и часть ответственности кому-то из коллектива. Это должен быть человек, знающий специфику работы, понимающий задачи специалистов на объекте и способный решить большинство вопросов с заказчиком. А еще, по-хорошему, он должен быть хорошим управленцем и разбираться в таких вещах, как «SWOT-анализ», «PDCA-цикл», понимать, чем отличаются гибкие подходы от жестких, «водопад» от «эджайла» и т.д. И с этим, как правило, начинаются сложности. Хотя, прямо говоря, сложности чаще всего начинаются уже на том этапе, когда речь идет о необходимости грамотно выстроить рабочие процессы. Управленцев среди изыскателей не так уж и много.

Людмила Дьяченко
Специальный корреспондент

Когда изыскательская организация, даже небольшая, берется за реализацию сразу нескольких проектов, ее руководитель неизбежно сталкивается с необходимостью делегировать часть полномочий кому-то из сотрудников с назначением на должность главного инженера (изыскателя) проекта. ГИП должен взять на себя ответственность за

свои проекты, понимать специфику работы и задачи специалистов на объекте, быть способным решить большинство вопросов с заказчиком.

При этом ошибкой было бы думать, что ГИПом даже в небольшой организации может стать кто угодно. Чтобы соответствовать этой должности, специалист должен обладать широкими управленческими компетенциями, понимать технологии работ и, часто, их финансовую составляющую. Неплохо также разбираться в таких специфических и сложных вещах, как «SWOT-анализ», «PDCA-цикл», знать, чем отличаются гибкие подходы от жестких, «водопад» от «эджайл» и многое другое. Только тогда получится грамотно выстроить рабочие процессы и добиться результата.

Найти подходящего человека сложно, ведь управленцев среди изыскателей не так уж и много. Нередко функции ГИПа выполняет генеральный директор организации. Бывает, что так называют инженеров, отвечающих за какое-то направление работы.

Словом, тема эта неоднозначная и очень важная. Поэтому сегодня мы решили вспомнить дискуссию, организованную редакцией «ГеоИнфо» несколько месяцев назад, дополнив ее своими размышлениями. Тогда поделиться своим практическим опытом, каким же должен быть ГИП, что ему делать, за что отвечать, мы приглашали ГИПа по инженерным изысканиям ООО «Пермпроектизыскания» Анастасию Чекунову; генерального директора ГК «Петромоделинг» Алексея Бершова; главного специалиста Новгородского филиала АО «Стройпроект» Виктора Самосвата; и Александра Лапыгина, генерального директора ООО «РОСЭКО-СТРОЙПРОЕКТ».

Специалист или управленец?

ГИПами в организациях называются самые разные люди. Они могут заниматься проектами перепланировки квартир, горно-обогачительных комбинатов, нефтеперерабатывающих заводов, транспортных сооружений. На каждом объекте нужны свои компетенции и функционал, так что один ГИП не бывает похож на другого.

«Я бы не называл всех подряд ГИПами, – высказал свое мнение Александр Лапыгин. – В моем представлении, человека, курирующего отдельное направление работы, правильнее именовать главным специалистом. Если сотрудник отвечает за финансовую составляющую и не погружается в техническую часть, то это уже менеджер проекта. А если перед нами ГИП, которому поручили только технический блок вопросов, ему, чтобы соответствовать должности, нужно добрать еще управленческие компетенции».

Согласен с данной позицией и Виктор Самосват, который уточнил, что «ГИП, ведущий весь объект, должен быть скорее управленцем, а ГИП, отвечающий за раздел, – скорее специалистом». Более того, по мнению Анастасии Чекуновой, если в человеке не сочетаются хороший управленец и хороший специалист, то он не сможет быть хорошим главным инженером проекта.

Так или иначе, все участники дискуссии согласились с определением, сформулированным Алексеем Бершовым. По его словам, ГИП – это человек, который вырос из среды специалистов, он представляет физические тонкости, и те задачи, которые возникают, имеет представление о рисках, умеет управлять процессом. То есть, он как минимум прошел какие-то курсы, направленные на повышение управленческого потенциала.

Подробнее о компетенциях

Главное, с чем нужно согласиться – хороший ГИП должен быть не только специалистом, в той или иной мере разбирающимся во всех технических нюансах своих проектов, но и уметь управлять коллективом исполнителей, причем, порой, в условиях одновременного

участия его команды в двух и более проектах. И здесь никак не обойтись без специальных знаний, а лучше – дополнительного образования.

Ну и последнее. ГИПу, впрочем, как и всем специалистам, необходимо все время учиться чему-то новому, следить за новыми технологиями, узнавать об интересном опыте коллег, осваивать новые программные комплексы. Но если рядовой сотрудник может позволить себе упустить что-то новое, то главный инженер проекта, который управляет процессами и от которого зависит эффективность и скорость решения поставленных задач, позволить себе такого не может.

Например, названный выше PDCA-цикл (или цикл Деминга) – это одна из моделей управления качеством процессов и их улучшения. Заглавные буквы аббревиатуры означают следующее: P – Plan (планируй); D – Do (делай); C – Check (проверяй); A – Act (действуй). Иными словами, ГИП должен не просто управлять процессами, но анализировать действия команды, искать недочеты, исправлять их и добиваться стабильной эффективной работы. Циклом эта модель называется не просто так. Все указанные действия с участием всей команды необходимо повторять постоянно, этот цикл является главным элементом системы непрерывного повышения качества.

Важно не забывать пользоваться и SWOT-анализом. Он позволяет всесторонне взглянуть на задачу (проект) и оценить шансы на его успешную реализацию. Оцениваются при этом сильные и слабые стороны, возможности и потенциальные угрозы (риски). Для этого управленец должен ответить на четыре вопроса, следующие из сказанного выше: (1) в чем наша сила (strengths); (2) какие у нас слабые стороны (weaknesses); (3) какие у нас есть преимущества (opportunities); (4) какие риски и угрозы возможны (threats). При этом первые два пункта касаются внутренних аспектов деятельности, а третий и четвертый – внешних факторов влияния.

Всему этому не учат изыскателей или проектировщиков. Этому учат управленцев на специальных курсах. Самое малое, что может сделать потенциальный ГИП – это изучить все по имеющейся многочисленной литературе. Однако всегда будет одна серьезная сложность: ни большинство книг, ни большинство курсов не научат прикладывать полученные знания именно на специфику проектно-изыскательской сферы. Сможет ли это сделать ГИП – зависит только от него и его учителей внутри компании.

ГИП и его ответственность

За рубежом такого понятия, как ГИП, вообще нет. Там менеджеры, далекие от технологий, последовательно планируют этапы строительства, а процесс растягивается на пять-семь лет. Для России такая практика не подходит, нам надо быстрее, и потому процессы стараются параллелить, причем данная тенденция год от года усиливается.

По зарубежной логике, сначала выполняются изыскания, потом – проектирование. В российских условиях одновременно ведутся изыскания и проектирование, а часто и строительство. Причем все участники цепочки в идеальном случае стараются работать не в ущерб качеству и без риска утратить взаимосвязь. Это и есть самая главная компетенция ГИПа: он должен понимать, что можно запараллелить, а что нельзя.

«Мы часто сталкиваемся с проектами, где сроки изначально не реализуемы. И тем не менее некоторые проекты выполняются, хотя все они неизбежно сдвигаются вправо, как по срокам, так и по ценам; а некоторые проекты – нет, потому что изменяются и сроки, и деньги. Так происходит потому, что тот, кто формировал проект первоначально, оставил на изыскания всего 1-2 месяца. Ведь он – «эффективный менеджер», который зачастую ни одной технической задачи не понимает, её реальной трудоемкости. Это большая проблема

– откуда рождается общий календарно-финансовый план и какие задачи в него включены. На самом вершине должен быть человек, который понимает все эти проблемы, знает, сколько времени нужно на выполнение каждой задачи. То же относится и к ГИПу по изысканиям. Он должен в мелочах разбираться во всем. Но для тонких вещей он пригласит специалиста – главного геолога, главного геодезиста, главного гидрометеоролога. Они подскажут, где и как», - подчеркнул А.Бершов.

Поэтому, волей-неволей, но ГИПу приходится выкручиваться из ситуаций со сроками и ценами, оптимизировать работы, стремясь при этом не потерять качество. И то, насколько эффективно он справится с этим, зависит только от его опыта и имеющихся компетенций. Напомним, на всякий случай, что ГИП несет полную ответственность за итог работ, вплоть до уголовной. Так что риски и ответственность колоссальные. В США, кстати, тоже есть персональная ответственность специалистов, но не за весь объект, а только в рамках конкретных компетенций. Впрочем, как отмечают специалисты, и в России подходы постепенно начали меняться.

«Очень хорошо, что эта ситуация у нас уже преломляется в верном направлении. Персональную ответственность за технические решения должны нести те, кто их принимает, - главный конструктор, главный изыскатель», – уверен Александр Лапыгин.

Слишком много управленцев

Еще одна российская особенность – ГИПы по инженерным разделам. Это связано с тем, что на объектах стало много субподрядчиков: слаботочники, проектировщики, архитекторы, конструкторы. У каждого за работу на объекте отвечает свой ГИП. И так до окончания этой цепочки в самом низу. Объединяет и подтверждает результат выполненной ими работы комплексный ГИП заказчика.

При этом если инженерные изыскания были поручены одной организации, тогда генподрядчику ГИП по изысканиям, как правило, не нужен. Вся ответственность лежит на одном исполнителе, подписавшем и сдавшем отчет. А если три нанятые изыскательские организации независимо друг от друга выполнили работу, тогда в генподрядной организации обязательно должен быть специалист именно в этой сфере. Хотя бы для того, чтобы привести все результаты к единому целому. Ведь, как хорошо известно, инженерно-геологические изыскания – работа творческая. У двух геологов редко бывают одинаковые разрезы.

При этом должность ГИПа по изысканиям подразумевает более широкие компетенции, чем ГИПа по отдельным разделам проектов. Он должен обладать широкими познаниями в геологии, геодезии, гидрометеорологии, экологии, иметь профильное образование, желательно геологическое.

«Возможно, следовало бы ввести еще аббревиатуру ГИО – главный инженер всего объекта, чтобы не было путаницы», - высказал в связи с этим идею Виктор Самохват.

Качество или стоимость?

По мнению наших экспертов, ГИП должен стремиться выдерживать баланс между качеством и стоимостью заказа. «Я бы не связывал качество напрямую с деньгами, – подчеркнул Виктор Самохват. – Качество в строительстве было всегда, ничто не должно влиять на надежность и безопасность сооружений. Очень важно еще на стадии конкурса оценить объект таким образом, чтобы потом не уйти в минус».

«Если финансирование не позволяет, от проекта нужно отказываться», – убежден в свою очередь Александр Лапыгин.

При этом специалисты, принявшие участие в нашей дискуссии, считают, что исполнитель может не только принимать как данность выставленные суммы контракта, но и влиять на них. У многих заказчиков нет компетентных специалистов, способных решить, какой объем изысканий нужен, и вот здесь-то ГИП от изыскательской организации незаменим. Его задача – аргументированно продать заказчику необходимый объем изысканий. Какие при этом будут аргументы – зависит только от него. Например, можно сослаться на нормативные документы, на ответственность и техническую сложность объекта, перспективы сделать проект точнее, а стоимость строительства ниже и т.д. Поэтому, в частности, ГИП, будь это проектировщик или изыскатель, должен уметь управлять ресурсами, в том числе финансовыми, подчеркнули участники дискуссии. Например, ему надо знать, как будут расходоваться деньги на стройку, а не только на проектирование и изыскания. И поэтому же он обязан участвовать в управлении компанией и доводить до главного инженера или директора все риски, чтобы сортировать проекты и сразу отбрасывать те, которые невозможно качественно выполнить.

Школа управленцев или дискуссионная площадка?

По мнению Анастасии Чекуновой, на государственном уровне не хватает грамотного системного подхода к воспитанию ГИПов. Чтобы такая школа управленцев была создана, нужно сформировать запрос. Тогда не будет ситуаций, что какой-то «эффективный менеджер», не разбирающийся в физических процессах при изысканиях, закладывает под жилой многоквартирный 25 этажный дом всего две недели для проведения изысканий. Такое нереально выполнить.

Альтернативный вариант – создание не школы, а постоянной дискуссионной площадки, где участники рынка рассказывают, что происходит. Она поможет понять, чем реально живет строительная отрасль, и что эффективно в изысканиях именно сейчас.