

Шамиль Ишбулдин: «Зубрить РМВоК наизусть бессмысленно»

Каков современный российский управленец? При рассмотрении этой фигуры часто видится, прежде всего, волевой, энергичный руководитель, грамотный инженер с еще советским фундаментальным образованием, сумевший не просто пассивно вписаться в рыночную действительность, но применить к ней весь отпущенный природой здравый смысл, умение сопоставлять ресурсы и методы, получать требуемый результат.

Корреспондент «Практики управления» берет интервью у первого заместителя директора департамента корпоративных отношений ООО «Стройгазконсалтинг» Шамиля Ишбулдина.

— Шамиль Эрнстович, расскажите, пожалуйста, о самом интересном проекте, которым вам пришлось руководить.

— С благодарностью за уникальный опыт вспоминаю проект по сертификации интегрированной системы менеджмента холдинга «Стройгазконсалтинг» по пяти стандартам одновременно: три из них – группы ISO 9001 (международный, российский и СТО Газпром), один экологический (ISO 14001) и один по промышленной безопасности (OHSAS 18001).

Сертифицировались основные компании самого на 2013 год крупного строительного холдинга в России: на момент сертификации, в холдинге работало около 84-х тысяч человек, общий оборот в 2012 году составил 388 млрд рублей.

Кампания по сертификации проходила в Ямало-Ненецком АО и Москве, но география холдинга гораздо шире – «Стройгазконсалтинг» представлен в 43 регионах страны. В область сертификации попало около 30 тысяч человек и 14 тысяч единиц техники.

Сертифицирующим органом выступило ООО «ИНТЕРСЕРТИФИКА-ТЮФ» совместно с ТЮФ Тюринген – этот орган, например, сертифицирует ТВЭЛ.

— **В какие сроки надо было осуществить сертификацию?**

— Изначально планировали завершить проект в два года, но из-за смены сертифицирующего органа проект продлили еще на год.

— **Кто инвестировал в проект?**

— Управляющая компания холдинга. В проекте было заинтересовано высшее руководство компании, поэтому оно и стало заказчиком. В качестве функционального заказчика выступил Департамент корпоративных отношений ООО «Стройгазконсалтинг».

— **Сколько человек работало в вашем проектом офисе?**

— Ядром офиса стали восемь человек, а со всеми привлеченными специалистами нас было 110.

— **В чем состояла цель проекта?**

— На момент внедрения системы около 60% портфеля компании составляли объекты ОАО «Газпром», для строительства которых к подрядчику предъявлялось обязательное требование о наличии сертифицированной по СТО Газпром системы менеджмента качества. Поэтому своевременная сертификация прямо участвовала в поддержании портфеля заказов «Стройгазконсалтинга» объемом в 230 миллиардов рублей.

— **Что бы Вы хотели особенно отметить в этом проекте?**

— Значение ключевого фактора успеха – заинтересованность высшего руководства. Это был проект, который заставил весь персонал – от директоров дочерних компаний до уборщиц – производить действия, польза которых стала очевидной далеко не сразу. Без административного ресурса внутри компании проект был невыполним.

— **С какими сложностями вы столкнулись?**

— С самыми разными. Во-первых, с сопротивлением изменениям. Во-вторых, нам было необходимо получить благоприятные отзывы от государственных контролирующих органов. В-третьих, нужно было одновременно внедрить огромное количество стандартов, регламентов и положений – порядка 200 единиц документов, не считая приказов, распоряжений и т.п.

Но мало внедрить документацию – она должна реально работать. Поэтому действия выработанных стандартов надо было распространить на объекты, расположенные в сложных климатических условиях (Крайний Север, Дальний Восток, Сахалин), а заодно сформировать единое информационное поле интегрированной системы менеджмента на территории всех сорока трех регионов присутствия компании.

— **Какова была процедура принятия решений?**

— У нас был карт-бланш на конфигурацию самой интегрированной системы менеджмента. Мы сами ее придумывали и внедряли. Для высшего руководства главное было – получить сертификат соответствия.

Что касается согласований принятых решений, они шли по стандартной корпоративной процедуре. Если что-то не получалось, я обращался к высшему руководству, а потом предъявлял согласие начальства как аргумент.

— **Как выстраивались коммуникации внутри проектной команды?**

— Руководитель прямо взаимодействовал с ответственными за направления. Один из ответственных за направления курировал коммуникации с участниками в регионах присутствия. Все прочие вопросы решались абсолютно традиционно.

— **Что бы вы посоветовали современным руководителям проектов?**

— Не пытаться улучшать что-либо там, где и так уже все нормально: скорее всего, значительно улучшить не удастся, а время будет потеряно.

— **Судя по ваш ему опыту, адаптируется ли западный опыт проектного управления к отечественной реальности?**

— Мой опыт говорит о том, что любая попытка привнести в нашу работу условно «западный опыт» в итоге оказывается следствием «журнального менеджмента» и сопутствующего ему «восторга неопита». Даже люди с реальным опытом работы в западных компаниях, в конце концов, либо начинают работать, «как у нас принято», либо переходят к имитации бурной проектной деятельности.

Российская стройка – очень консервативная область. В более «молодых» сферах все немного иначе — даже в нашей компании ИТ-проекты ведутся по методике РМІ.

У меня за плечами пара курсов по управлению проектами и управлению изменениями в PwC и E&Y, плюс модуль по управлению проектами в курсе MBA. Но одновременно у меня нормальное, абсолютно советское инженерное образование, и потому ничего особо нового я для себя в курсах по проджект-менеджменту не открыл. Диаграммы Ганта, сетевые графики и т.п. мы еще в институте чертили, а диплом у меня был на тему «Строительство рудника», что, по сути, абсолютно полноценный проект.

Так что тратить время на получение сертификата PMP смысла не вижу. Можно, конечно, вызубрить РМВоК наизусть, но зачем? Потратить полгода на зубрежку и кучу денег на экзамены? Не уверен, что это «отобьется».