

К ПРОБЛЕМЕ СТЕРЕОТИПОВ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ ПО ГОСТ Р ИСО 9001–2015 В ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

~ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

проектная организация,
риск,
проектные решения,

главный инженер проекта,
главный архитектор проекта,
стереотип.

~ ВЫ УЗНАЕТЕ:

что влияет на необходимость рисковать
при принятии решений в проектной организации;

о том, какие устоявшиеся стереотипы в деятельности
главных инженеров (главных архитекторов)
проектов не соответствуют постоянно изменяющимся
условиям хозяйствования.

~ АВТОРЫ



**Марк Семенович
Подольский**

заместитель председателя
Наблюдательного совета, научный
руководитель Международной
школы главных инженеров (глав-
ных архитекторов) проектов при
Национальной палате инженеров РФ
(Москва)



**Анатолий Владимирович
Литвинов**

заместитель председателя
Подкомитета по организации
деятельности главных инженеров
проектов Комитета по технологи-
ческому проектированию объектов
производственного назначения
и транспортной инфраструктуры
Национального объединения проек-
тировщиков и изыскателей (Москва)



Как известно, необходимость рисковать при принятии управленческих и технических решений в проектной организации (ПО) является объективной: даже теоретически невозможно получить всю информацию, которая нужна для принятия решения, — в производственных условиях всегда поджимают сроки, меняются внешние условия и т. п. Если собирать ВСЮ информацию, не останется времени принять само решение. В данной ситуации на уровень риска влияет еще одно обстоятельство. На «входе» процесса принятия проектного решения находится нормативно-техническая информация (СНиП, ГОСТ, СН, регламенты и т. п.). Эти документы, во-первых, устанавливают НИЖНЮЮ границу требований, т. е. хуже уже сделать нельзя, а во-вторых, к моменту утверждения безнадежно устаревают. Таким образом, в конкурентной среде бездумное точное выполнение требований нормативных документов — источник рисков.

Риск принять неверное решение усугубляется еще и тем, что часть «входной» информации состоит из СТЕРЕОТИПОВ — устоявшихся представлений, которые не рассматриваются критически и принимаются как данность. Анализ показывает, что традиционные подходы при принятии управленческих и технических решений в значительной мере определяют их качество и возможность выполнения требований ГОСТ Р ИСО 9001–2015.

Управленческие стереотипы порождаются разумным консерватизмом и закрепляют положительный опыт. Не станем возражать против распространенного мнения, что при принятии решений без них не обойтись. Например, утвердилась справедливая точка зрения, что для получения должности главного инженера проектов нужно не менее пяти–семи лет работать инженером, старшим инженером, главным специалистом и т. п. Разумно также отдать предпочтение инженеру, который до ПО поработал на стройке, потому что он лучше чувствует технологичность проектных решений. Авторы считают, что полезным стереотипом является обязательное включение в структуру ПО технического отдела и отдела внутренней экспертизы проектов. Нельзя отказываться от устоявшегося представления о том, что наставничество для молодых специалистов, а также техническая учеба для повышения квалификации проектировщиков совершенно необходимы и т. д.

Однако профессиональный подход требует осознанного понимания того, что традиции и развитие находятся в сложном диалекти-

ческом единстве. При постановке стратегических целей развития нельзя быть заложником отживших представлений. Следует решительно отказываться от стереотипов, которые разрушают систему управления ПО и поддерживают настроение коллективной безответственности. Как показывает практика, большинство руководителей и специалистов ПО или уверены в пользе традиционных решений и подходов, или держатся за них, потому что это удобно, привычно и безоговорочно принимается всеми.

В качестве примера приведем несколько устоявшихся точек зрения, которые в первую очередь относятся к деятельности ГИП (главных инженеров проектов) и ГАП (главных архитекторов проектов)¹ и, по мнению авторов, не соответствуют постоянно изменяющимся условиям хозяйствования.

Руководить проектированием могут ГИП и ГАП одновременно.

Руководить проектом должен ОДИН специалист, например ГИП, тогда у ГАП будут обязанности главного специалиста — архитектора. И наоборот, если руководить проектом будет ГАП, то у ГИП будут обязанности главного специалиста — технолога. В проекте поправок к Градостроительному кодексу РФ (письмо Минрегиона РФ от 29.09.2012 № Д26и-2160) сказано, что главный инженер и главный архитектор проекта «назначаются *одновременно* при проектировании уникальных объектов, а также объектов производственного назначения и объектов инфраструктуры линейных объектов, требующих разработки архитектурного решения. *При этом ответственным за подготовку проектной документации определяется один из них*»².

ГИП отвечает за качество проектной (рабочей) документации.

Нести ответственность за проектное решение можно ТОЛЬКО в двух случаях:

- 1) когда специалист сам принял проектное решение;
- 2) когда он лично проверил проектное решение.

Понятно, что ни один ГИП не может принять и проверить все проектные решения по объекту проектирования. Требования к должности или, как сегодня говорят, «ответственности и полномочия» ГИП исторически соотносились с усложнением требований к объектам проектирования, а также с изменением ожиданий заказчиков и заинтересованных сторон в отно-

¹ При анализе работы проектных организаций авторы выявили более 70 стереотипов, условно названных «плохими» (см. методический документ Справочник проектировщика. «Плохие стереотипы» — губительная болезнь проектных организаций». Рекомендации. — М.: «ЦНИО-проект». — 2016 — 12 с. Приложение. Электронная презентация по теме в формате .ppt и ее звуковой файл в формате mp3 в комплекте с рекомендациями).

² Выделение курсивом сделано авторами.

шении результатов проектирования. В прошлом проектированием и строительством руководил один специалист, который принимал все решения. В настоящее время основная задача ГИП — обеспечение необходимой динамики инвестиций, а также доходов заказчика от реализации проекта, достаточных для компенсации вложенных инвесторами ресурсов и взятого на себя риска. Таким образом, все решения ГИП принимает, руководствуясь критерием экономической эффективности проектирования, строительства и эксплуатации объекта. Отсюда и требования к его квалификации. Все остальные участники процесса проектирования принимают решения в соответствии с критерием технической оптимальности, и реализуется это условие при согласовании проектных решений главными специалистами по разделам проекта³.

Если случится что-то серьезное, то первым «посадят» ГИП.

При серьезных происшествиях следователь, назначив судебно-техническую экспертизу или проведя несколько таких экспертиз, определит того проектировщика, который, например, выполнил расчет конструкции и применил неверный коэффициент, а потом того, кто проверял расчет, и именно этому человеку предъявит обвинение. Однако суд при определенных обстоятельствах может наказать и исполнителя, и проверяющего.

ГИП должен быть самым квалифицированным проектировщиком по всем разделам проекта.

Это невозможно в принципе. К сожалению, таким «плохим» стереотипом пытаются пользоваться при назначении на должность ГИП. В этом случае рекомендуется принимать решение на основе конкурсного отбора и оформлять его соответствующим приказом руководителя ПО. Критерии конкурсного отбора ГИП: достижение более высоких технико-экономических показателей проектируемого объекта, сокращение первоначальных сроков проектирования и строительства, уменьшение трудоемкости проектных работ, более выгодные для ПО условия расчетов с участниками работ, а также расширение состава дополнительных требований заказчика по объекту проектирования и т. п. Особое значение имеет репутация ГИП: характер, коммуникабельность, исполнительность, обязательность, деловитость, пунктуальность, порядочность, умение договариваться, внимательность, вежливость, отзывчивость, работоспособность и т. п.

Подпись ГИП должна быть на всех проектных материалах.

Поскольку ГИП отвечает за экономический аспект проектирования, строительства и эксплуатации построенного объекта, он должен быть уверен, что основные проектные решения отвечают требованиям экономической эффективности. В связи с этим его подпись должна быть на документах, которые содержат основные проектные решения. К ним относятся: схема генерального плана, объемно-планировочные решения здания, конструктивная схема здания, технологическая схема производства, состав основного технологического оборудования, принципиальные схемы электро-, водо-, тепло- и газоснабжения, СЦБ⁴ связь, принципиальные экологические решения и т. п.

У ГИП должна быть в первую очередь техническая специальность.

Уже было указано, какая специальность и почему должна быть у ГИП. В условиях ускоренных темпов научно-технического прогресса особое значение приобретает процесс повышения квалификации ГИП, ориентированный главным образом на совершенствование организации и управления проектированием, а также экономическую эффективность проектирования, строительства и эксплуатации объекта. Программа повышения квалификации должна содержать сбалансированные теоретические и практические знания, а также опыт управления проектированием. Очень важно добиться широкого территориального охвата слушателей и удобства обучения, в том числе за счет использования современных принципов, форм и методов: модульности, обучения «до результата», вариативности сроков обучения, дистанционности и т. д. Программа должна быть ориентирована на формирование компетенций ГИП в вопросах обеспечения экономической эффективности проектов.

Если возникают разногласия между главными специалистами по разделам проектов, то ГИП принимает окончательное решение.

Это одно из самых распространенных заблуждений. Давайте представим такую ситуацию: главный специалист — электрик и главный специалист — теплотехник в процессе проектирования не могут прийти к общему мнению относительно того, что должно быть размещено между данными осями здания и на соответствующей отметке. Один считает, что это самое лучшее место для размещения трансформаторной, другой

³ С удовлетворением отметим, что этот стереотип не воспроизводится в Федеральном законе от 3 июля 2016 г. № 372-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс и отдельные законодательные акты РФ».

⁴ СЦБ — устройства сигнализации, централизации и блокировки. — *Прим. ред.*

думает, что здесь должен быть тепловой пункт. Не придя к общему мнению, они обращаются к ГИП, который понимает, что, во-первых, квалификация каждого главного специалиста выше, чем у него, и, во-вторых, они уже пытались договориться, но не смогли. Будет ошибкой, если ГИП, выслушав обоих специалистов, примет решение в пользу одного из них, не предъявив достаточных оснований (ими могут быть приведенные экономические затраты на реализацию и эксплуатацию соответствующего варианта). Видно, что ГИП в данном случае добавил в процесс выбора одного из вариантов проектных решений еще один критерий — экономическую целесообразность реализации и эксплуатации. Строго говоря, он должен сообщить эту информацию главным специалистам и попросить их поискать решение с учетом дополнительного критерия, но не сам принимать решение ВМЕСТО главных специалистов.

Решения ГИП кто-то контролирует, например главный инженер.

Следует сказать, что у главного инженера ПО совершенно другие обязанности, которые связаны с формированием, функционированием и совершенствованием технической политики ПО. Если главный инженер вникает в проектирование конкретных объектов, либо ему нечего больше делать, либо у ГИП и главных специалистов производственных отделов недостаточная квалификация. Во втором случае целесообразнее организовать повышение их квалификации, чем принимать вместо них проектные решения.

Проектные решения необходимо проверять несколько раз.

Приверженностью этому стереотипу грешит большинство ПО. Чем отличается вторая проверка от первой? Ничем! Аргумент, что второй проверяющий заметит ошибку там, где ее пропустил первый, необубедителен, поскольку второй, третий и т. д. проверяющие могут надеяться на то, что до них уже проверяли... Другими словами, «у семи нянек дитя без глаза».

Квалификация проверяющего проектные решения должна быть выше квалификации исполнителя.

Особенность проектирования состоит в том, что процессы принятия и проверки любых проектных решений по содержанию совпадают и отличаются только по ФОРМЕ. Допустим, исполнитель сделал расчет конструкции и передал его на проверку. Проверяющий должен от первого до последнего действия произ-

вести расчет, что и будет называться проверкой, т. е. выполнение и проверка расчета — это одно и то же действие. Другой пример: исполнитель составил чертеж и принес его на проверку специалисту, который заново оценил правильность содержания и оформления чертежа, в том числе правильность размеров, разрезов, узлов, деталей, информации в спецификации и текста в примечании. Только после этого проверка считается проведенной, т. е. создание чертежа и его проверка — одно и то же действие. Естественно, что в этих случаях квалификация исполнителя и проверяющего должна быть одинаковой. Заметим, что квалификация проверяющего, естественно, может быть и выше квалификации исполнителя, но это повышает себестоимость проектных решений.

На входящей корреспонденции, которая относится к ГИП, могут быть несколько резолюций. В резолюции может быть более одной фамилии исполнителя.

Руководитель в резолюции должен указывать только **одну фамилию** ответственного исполнителя. При этом у исполнителя должна быть достаточная квалификация и полномочия для привлечения к работе необходимых сотрудников. Указание в резолюции нескольких фамилий — или вынужденная мера, поскольку квалификация исполнителя недостаточна, или привычка руководителя брать чужую работу на себя, снимая с исполнителя часть ответственности. Однако на короткий промежуток времени такая мера может быть оправдана при условии устранения в перспективе причин, вызвавших ее необходимость.

Наказание работника как способ наведения порядка в организации.

МОТИВАЦИЯ предполагает возможность руководителя как наказать, так и поощрить подчиненного. И то и другое не самоцель, а способ добиться выполнения требований руководителя. Собственно, целью всего управления является приведение функционирующей производственно-хозяйственной системы в нормативное состояние, чтобы получить желаемый результат. Для этого есть определенный набор инструментов: постановка целей, планирование, контроль, учет, регулирование, проверка, анализ, согласование, валидация, утверждение и т. п. Однако эффекта от этих инструментов надо ждать долго. Для того чтобы повысить скорость адаптации подчиненных к необходимым конструктивным изменениям, руководители применяют мотивацию.

Наказание имеет два существенных недостатка. Первый: действия наказанного работника не может прогнозировать даже опытный руководитель. Он, естественно, понимает, что работник как-то отреагирует, но вопрос в том, *как*. Таким образом, руководитель не вполне управляет ситуацией, поскольку не может контролировать эффект от наказания. Второй: в 96% случаев наказывают не того, кто этого заслуживает. К таким выводам пришел Э. Деминг, в течение 17 лет проводя исследование в 25 странах. Практика свидетельствует, что с помощью поощрения руководитель может добиться значительно лучшего результата, чем применяя наказание. Почему же стереотип «наказание обеспечит достижение цели» такой устойчивый? Просто наказать значительно проще, чем поощрить, — для этого не требуется высокая квалификация руководителя.

В заключение можно утверждать, что деятельность многих современных ПО все еще присущи перечисленные стереотипы. Поэтому мы по-прежнему имеем затратное проектирование с коллективной безответственностью за качество проектной (рабочей) документации. Контекст деятельности современных ПО сильно изменился и продолжает меняться. Осознание собственниками и руководителями ПО проблемы «плохих» стереотипов — первый шаг и необходимое условие избежания отрицательных последствий кем-то и когда-то принятых организационных решений. Следующий шаг — последовательное выстраивание (перепроектирование) общей системы менеджмента ПО (и СМК как ее части) на основополагающих принципах менеджмента качества — системном и процессном подходах. [ММК]

СТЕРЕОТИПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Такого рода стереотипы не что иное, как привычный человеку, в том числе руководителю, способ реагирования на проблему. Они не являются результатом принуждения, но всегда служат закономерным выводом из представлений о долге, чести, внутренней моральной дисциплине, а также принципах профессиональной принадлежности. Приводим некоторые из них.

Стереотип поверхностной роли менеджера

Руководитель сосредоточивается на малосущественных с точки зрения бизнеса признаках управленца: машина, модный костюм, знаки внимания и почтения со стороны сотрудников и не считает, что надо работать над собой и повышать квалификацию. Такая позиция снижает мотивацию всего персонала и негативно влияет на формирование команды, потому что руководство осуществляется либо в попустительском, либо в авторитарном стиле.

Административный стереотип

Руководитель принимает решения, не объясняя причин, и при этом не стремится нести за них ответственность. Так он фактически демонстрирует неуважение и недоверие к партнерам. Сотрудникам кажется, что руководитель не считает их способными участвовать в разработке и принятии решений. Если же у персонала не возникает сомнений в собственной квалификации, он начинает подозревать у начальника скрытые мотивы, слабость аргументов и пр. и в свою очередь перестает его уважать. В итоге коллектив распадается на две части: одни начинают сомневаться в себе, другие — в руководстве. О лояльности и преданности при этом говорить не приходится.

Семейный стереотип

Проявляется в переносе решений, типичных для семьи, в бизнес. В этом случае руководитель использует такие формулировки: «разве можно было иначе?», «мы же здесь все свои», «знаю, что нельзя,

но, может быть, не заметят», «справедливость (совесть) требует» и др. Именно этот стереотип подталкивает менеджера к нарушениям, вплоть до юридических, и к проявлениям нравственной беспринципности. Необходимо принимать решения в соответствии с законами, интересами фирмы, ожиданиями партнеров, учитывать свои должностные обязанности и помнить о социальной ответственности.

Стереотип производственного протекционизма

Проявляется в убеждении, что не сам производственный коллектив или менеджеры предприятия, а администрация любого уровня (государство, владельцы и т. п.) должна принимать ключевые решения и поддерживать производство — по существу, опекать. При этом вся ответственность перекладывается на вышестоящие инстанции.

*По материалам сайта
<http://rutlib.com/book/15731/p/8>*