



ВОЗМОЖНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Выходить из кризиса нужно в тот момент, когда в него вошли.

Сегодня при провальных результатах производственной деятельности принято ссылаться на общие для всей страны экономические причины разразившегося кризиса (инвестиции, кредиты, долги, налоги и т. п.). Очевидно, что не всем организациям удастся уцелеть, пусть даже со значительными потерями. Тем более сложно прогнозировать новое развитие, ставить новые цели. Однако обязательное условие выхода из кризиса — обеспечение нового, более высокого уровня производительности труда и качества продукции при снижении ее себестоимости. Ухудшающиеся экономические условия вносят коррективы в стратегические планы компаний (если таковые были), но ни в коем случае не должны отменять их.

Внимание к вопросам развития сегодня — это шанс сильного руководителя получить конкурентные преимущества завтра. Не следует ждать спасительных указов президента, распоряжений правительства РФ и решений глав регионов. Руководители проектных организаций (ПО) могут надеяться только на свою квалификацию, здравый смысл, энергию и коллектив единомышленников. Не секрет, что в условиях кадрового дефицита работодатель зачастую не в состоянии реализовать даже необходимые, но непопулярные управленческие решения из-за саботажа сотрудников, отстаивающих узкоэгоистические интересы. В условиях кризиса и, как следствие, уменьшения количества рабочих мест работники и работодатели поставлены в новые условия: саботировать выполнение управленческих решений стало невозможно. Дело именно за правильными управленческими решениями. И еще: все, что мы вынуждены предпринимать сегодня для того, чтобы выжить, нужно было делать раньше, но мы этого не делали. В причинах пусть на досуге разбираются руководители тех организаций, которым на рынке больше делать нечего.

Необходимые решения, безусловно, многоплановые. В их составе вопросы финансирования, ценообразования, страхования, рекламирования, налогообложения и т. д. Но мы сосредоточимся на тех из них, которые относятся к совершенствованию организации и управления проектированием. Скажем сразу, практически все они обусловлены требованиями ГОСТа ISO 9001-2011 и включены в новую версию стандарта ISO 9001-2015, но мы не будем делать ссылок, любой специалист без труда это сделает.

Экспресс-обследование 58 строительных организаций показало: 24% из них на кризис отреагировали тотальным сокращением штатов, 14% сокращают заработную плату, 7% расширяют штаты, 6% отменяют социальный пакет. При этом более 60% не ставят своей задачей улучшение управления производством с целью добиться повышения производительности труда и качества продукции при снижении ее себестоимости.

По нашему мнению, назрела необходимость принимать ряд антикризисных мер, которые позволят любому руководителю адекватно реагировать на ухудшающиеся условия хозяйственной деятельности.

1. Нельзя совершать «резких движений». Совершенствовать нужно то, что не требует больших затрат. Планировать реализацию улучшений можно только на 2-2,5 месяца при общем понимании направления вектора развития.

Сегодня нельзя решать проблемы, отдача от которых ожидается через 2-3 года. Например, автоматизировать систему управления, радикально изменять организационную структуру, переходить на новый вид производства, открывать филиалы в других регионах и т. д. Первый руководитель организации и его заместитель по экономике закономерно озабочены решением финансовых проблем, остальные же руководители, в том числе руководители подразделений, могут и должны решать другие вопросы. Им необходимо дать соответствующие поручения и установить конкретные сроки.

Последние несколько лет в профессиональном сообществе под разным углом зрения критикуется система менеджмента качества на основе ГОСТ ISO 9001-2011. Большинству организаций она действительно ничего не дала, так как документы были куплены, скопированы, а система формально сертифицирована. Однако практика работы успешных предприятий свидетельствует, что система

менеджмента качества может приносить реальную пользу. Сегодня необходимо обратиться к тем требованиям стандарта, которые, с учетом специфики производства, позволяют повысить его эффективность. Консультационным центром «ЦНИО-проект» разработаны по этим вопросам конкретные рекомендации.

2. Важно не останавливаться. Сдвигаться с места после остановки значительно труднее.

Безусловно, сегодня ресурсы для улучшения работы ограничены. На этом основании сокращается состав нововведений, отодвигаются ранее намеченные сроки, снижается планка результатов запланированных мероприятий. Но останавливаться нельзя. В особенности нельзя отказываться от выполнения утвержденных планов качества: именно корректировка и последующая реализация таких планов — один из путей выхода из кризиса.

3. Отказаться от всего действительно лишнего. В условиях кризиса не бояться неизбежных потерь.

Это правило, к сожалению, понимается достаточно примитивно: отказываемся от «лишних» работников, соцпакетов, «лишней» зарплаты. Про затраты на обучение сотрудников и привлечение внешних консультантов нечего и говорить: многие организации просто исключили эти расходы из бюджета. (Однако от лишнего автотранспорта, мебели, избыточных производственных площадей, дорогостоящих увеселительных мероприятий и непрофильных активов избавляемся в самую последнюю очередь). Результат таких действий незначителен, так как основные резервы лежат в сокращении «скрытого производства», уменьшении количества диспетчерских совещаний и производственных «посиделок», сокращении, например, количества фамилий в резолюциях, уменьшении продолжительности плохо подготовленных телефонных переговоров, опозданий, перекуров, болтовни в коридорах и курилках. Особо следует отметить необходимость принципиального сокращения времени на поиск нужных документов из-за плохой организации рабочих мест и неудовлетворительного личного планирования работы. Сегодня нужно избавляться от неуправляемых специалистов, даже если у руководства организации нет претензий к их профессиональному уровню. Важна командная работа, а не бесконечные пререкания по поводу и без поводов. Даже такие излишества, как поддержание сертификатов системы менеджмента качества на основе ГОСТ ISO 9001-2011 иногда в трех органах по сертификации — сегодня непозволительная роскошь. Вполне согласны с оценками ряда экспертов, что без ущерба для производства можно уволить 60% управленческого и вспомогательного персонала. Однако простое сокращение персонала во время кризиса — неправильная мера: процессы в компании можно просто «покалечить». Эксперты рекомендуют сначала «сжать» процессы и функции по смыслу, слить во единое похожие функции, объединить и сократить по составу количество отделов, персонально перераспределить нагрузку, стараясь сохранить всех полезных специалистов для будущего развития. Грамотное перераспределение нагрузки зачастую выявляет значительные, не используемые ранее возможности персонала.

4. Покупать только самое необходимое и только самое лучшее.

Лучших поставщиков, лучших молодых специалистов, лучших консультантов, сертификацию СМК на основе ГОСТ ISO 9001-2015 только в лучших органах по сертификации, лучшее оборудование, оргтехнику, компьютеры, программы и т. п. Принцип «скупой платит дважды» исключительно актуален в условиях кризиса.

5. Максимальная открытость руководства по отношению к персоналу организации.

Сегодня крайне важно обеспечить адекватное понимание всеми сотрудниками текущей ситуации и планов руководства по преодолению кризиса. В противном случае работники теряют уверенность в своем будущем, оказываются вовлеченными в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отражается на работе. Честная информация, осведомленность работников о делах организации и осознание своей роли в них способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Информация должна быть адресной, соответствующей по форме и содержанию той категории работников, для которой предназначена. Если компания остается в своей нише на рынке, предлагает клиентам прежние продукты и услуги, которые являются результатом стабильных бизнес-процессов, то компетентность и вовлеченность сотрудников остаются реальным, доступным для компании ресурсом наращивания эффективности без существенных дополнительных затрат.

Современная управленческая практика позволяет ощутимо повысить качество работы персонала за счет грамотного управления «человеческим капиталом», чему в благополучные времена не уделялось должного внимания.

6. Преодоление недостатков внешней системы должно быть включено в систему деятельности организации.

На семинарах для первых руководителей организаций строительного комплекса, которые уже более восьми лет ежемесячно проводятся «ЦНИО-проектом», этот постулат вызывает острую дискуссию. Однако жизнь заставляет его следовать. Приведем пример. Известно, что обеспечение проектных организаций исходными данными для проектирования и техническими условиями — это обязанность заказчиков проектной документации. Однако, как правило, заказчики это делают плохо, с соответствующими последствиями для качества и сроков выпуска проектной документации. Мы разделяем позицию тех организаций, которые перестали тратить силы на уговоры заказчиков, напоминания, угрозы. Они взяли на себя сбор, проверку и комплектацию указанных документов, то есть включили эту работу в свою систему управления. Безусловно, это трудно, но это решение вопроса. Примеры можно продолжать, но приходится признать, что во всех случаях подобные вынужденные меры способствуют реальному решению проблем.

7. В условиях кризиса ориентироваться на вчерашние установки — значит усугубить проблему: именно следование устаревшим правилам привело экономику к кризису.

Сегодня никто не обеспечит предприятие «портфелем заказов», никто не заставит заказчика покупать дорогую некачественную продукцию, никто не будет дотировать коммерчески убыточное предприятие. В условиях рынка сформировать «портфель заказов» значит своевременно расширить ожидаемые рынком виды продукции (услуг). Удержать заказчика — значит непрерывно повышать его удовлетворенность, в том числе за счет того, что предлагаемое качество продукции должно быть лучше, чем установленные им требования. Ориентироваться на рынке — значит развивать маркетинг. Снижать себестоимость продукции — значит совершенствовать организационную структуру управления, сокращать величину «скрытого производства», улучшать качество продукции — значит реально внедрять и развивать систему менеджмента качества на основе ГОСТ ISO 9001-2015.

Рекомендации по этим проблемам обсуждаются на консультациях, которые проводит «ЦНИО-проект» в ПО, и на которых руководители и ведущие специалисты знакомятся с лучшими практиками работы по таким вопросам, как способы оптимизации работы заместителей директора; система мотивации персонала; обеспечение конфиденциальности заработной платы работников; снижение избыточной информации в проектной (рабочей) документации; возможности расширения видов продукции (услуг) проектной организации; исполнительская дисциплина; совершенствование системы взаимодействия с субпроектировщиками; контроль, оценка, проверка, анализ, валидация, согласование и утверждение проектных решений; организация работы технического отдела; распределение обязанностей (функций) и полномочий между главным инженером, ГИПами, техническим и производственными подразделениями; организация работы нормоконтролеров, обеспечивающая, в том числе, снижение объектной себестоимости проектируемых объектов; организация работы производственных отделов (мастерских); мониторинг удовлетворенности заказчиков проектной (рабочей) документации; организация работы главных инженеров (главных архитекторов) проектов; техника борьбы с конкурентами на проектном рынке; договорные цены в проектировании; новые подходы к организации повышения квалификации проектировщиков; новые требования к организации и проведению авторского надзора за строительством объектов; управление рисками при проектировании особо важных и технически сложных объектов; формирование и управление технической политикой проектной организации; рекомендации по формированию организационных структур проектных организаций малой численности; регламент подписей на проектной документации, обеспечивающих персональную ответственность за качество проектных решений, гарантирующих безопасность объектов строительства; управление работой молодых специалистов в проектных организациях. Мотивационное управленческое общение; системное упорядочение менеджмента в ПО на основе вертикальной (уровни управления) и горизонтальной (функциональные области деятельности) систематизации деятельности и матрица распределения ответственности на уровне руководителей высшего звена управления; типовая модель организационной структуры ПО и ее применение в ПО разной численности и т. п.

Первый антикризисный инструмент. Совершенствование организационной структуры управления.

Самый большой резерв снижения себестоимости заложен в совершенствовании организационной структуры. В первую очередь необходимо оптимизировать количество руководителей и специалистов, уточнив их персональный состав, затем выстроить административную и функциональную подчиненности, определить обязанности, полномочия и ответственность. На первый план выходят требования к компетентности, порядку назначения на должности и т. п. Два самых важных момента — распределение обязанностей и установление ответственности работников ПО. Решение этих

вопросов позволяет перейти от коллективной безответственности к персональной ответственности и, как следствие, к существенному сокращению численности персонала без ущерба для качества продукции.

Обязанности работника определяются непосредственным руководителем и доводятся до сведения подчиненного вместе с планируемым результатом их выполнения. Сообщается также процедура и система контроля исполнения. Полезно, чтобы работник записал со слов руководителя полученную информацию, а руководитель, проверив записи, утвердил их. Это и будет, по существу, должностной инструкцией работника. Обязанности следует формулировать четко и конкретно. Из формулировки обязанности с очевидностью должен следовать результат ее выполнения, измеряемый и контролируемый.

Не следует обязывать подчиненного что-то обеспечивать, организовывать, осуществлять, соблюдать, рассматривать, изучать, улучшать, возглавлять, чему-то содействовать.

Сегодня «ЦНИО-проект» рекомендует всем ПО в должностных инструкциях иметь два основных раздела: «Общую часть» (наименование должности, порядок назначения на должность, основные требования, что должен знать и уметь, образование, стаж, подчиненность (административная и функциональная) и «Обязанности работника».

Второй антикризисный инструмент. Управление поставщиками и аутсорсерами.

В настоящее время изготовитель проектной документации проводит полный входной контроль материалов субпроектировщиков, затраты на который относятся на себестоимость производителя продукции. Снижение объема входного контроля становится принципиально важным. Чем глубже тип и объем управления субпроектировщиком, тем меньше величина входного контроля у генпроектировщика.

Существенно уменьшить величину входного контроля позволяет проведение генпроектировщиком аудита «второй стороной» у субпроектировщиков, который, кроме прочего, может рассматриваться также как:

- возможность выработать рекомендации по улучшению деятельности субпроектировщика в тех аспектах, которые представляют интерес для генпроектировщика, а также способствовать этими рекомендациями повышению результативности СМК субпроектировщика;
- способ сопоставить возможности конкурирующих на строительном рынке субпроектировщиков;
- информация для определения типа и объема управления субпроектировщиком.

Третий антикризисный инструмент. Борьба с конкурентами.

В условиях кризиса количество заказов объективно уменьшается, что обостряет конкурентную борьбу.

Следует:

- закрепить обязанность по борьбе с конкурентами за одним из руководителей;
- провести повышение его квалификации по вопросам борьбы с конкурентами;
- разработать и утвердить программу борьбы с конкурентами на 2015-2017 годы;
- выделить необходимые ресурсы на борьбу с конкурентами;
- осуществлять ежеквартальный мониторинг выполнения данной работы.

Четвертый антикризисный инструмент. Выявление и удовлетворение дополнительных требований заказчиков.

Иметь надежных заказчиков чрезвычайно важно, поэтому руководитель ПО должен обеспечить работу всех подразделений в направлении повышения удовлетворенности заказчиков. Целью следует считать наделение проектной документации лучшими качествами, чем заказчик ожидает, сокращение сроков разработки проектной документации и уменьшения ее цены по инициативе исполнителя.

Для этого мы рекомендуем разработать документированную процедуру выявления и реализации возможных дополнительных требований заказчиков, а еще лучше описать эту деятельность как процесс; выделить необходимые для выполнения предполагаемых требований ресурсы; включить в график производства позицию «планирование предполагаемых требований заказчика».

Пятый антикризисный инструмент. Значительное снижение затрат на поддержание сертификатов на систему менеджмента качества.

Достаточно часто заказчики и тендерные комитеты настаивают на наличии у претендентов на получение заказов сертификата на систему менеджмента качества на основе ГОСТ ISO 9001-2015. Сама сертификация и регулярные наблюдательные (инспекционные) аудиты требуют серьезных финансовых затрат. Реальная польза от сертификации для организации практически нулевая: за одну

встречу с аудиторами в год выявляются 3-4 несущественных несоответствия. Сертификации всегда заканчиваются успешно, так как для органов по сертификации это бизнес, а значит, они не могут потерять своих клиентов. Некоторые организации имеют по 2-3 сертификата различных органов сертификации. Многие органы сертификации стали просто инструментом «выкачивания» денег из организаций, при этом сами они не стремятся принести реальную пользу предприятию, не повышают свою квалификацию, не расширяют области своей аккредитации, не содействуют повышению репутации организации и т. д.

На наш взгляд, орган сертификации должен выбираться на тендере, который проводит ПО. Это справедливо и для случаев, когда орган сертификации уже есть, так как на рынок выходят новые органы сертификации, предложения которых более выгодны. Практика показывает, что проведение тендера позволяет снизить цену на услуги органа сертификации на 30-40 процентов. Для проведения тендера организация направляет трем-четырем органам сертификации запросы, содержащие несколько позиций, в том числе о предлагаемой цене, области аккредитации, составе дополнительных услуг, отзывах серьезных аналогичных организаций, сертификацию которых данный орган проводил. Сравнение полученных ответов позволяет сделать правильный выбор.

Шестой антикризисный инструмент. Совершенствование исполнительской дисциплины.

Уровень исполнительской дисциплины в организациях строительного комплекса в настоящее время по разным оценкам не превышает 17-20 процентов. Рассмотрим конкретное содержание новых подходов к управлению исполнительской дисциплиной. Для удобства введем расширенное понятие «поручение», которое будет объединять планы, графики, протоколы, резолюции, докладные и служебные записки, должностные инструкции и т. п. документы, в которых, по существу, фиксируются плановые ориентиры. Ниже сформулированы некоторые правила, необходимые для выполнения поручений.

1. Каждый должен заниматься своим делом. Это означает, что для выполнения поручения исполнитель должен иметь профессиональную подготовку, необходимый уровень квалификации, соответствующую обязанность в должностной инструкции, а также однозначное понимание границ персональной ответственности за невыполнение поручения.

2. Важно не то, что сказал руководитель, а то, что понял исполнитель. Кто должен обеспечивать адекватное понимание поручения исполнителем? Наша позиция со стоит в том, что это ответственность руководителя. Только убедившись, что поручение исполнителем понято правильно, он может ожидать его качественного исполнения.

3. Количество поручений должно соответствовать ресурсам для контроля их исполнения. Обращаем внимание, что в данном правиле речь не идет о наличии необходимых ресурсов для исполнения поручения (это очевидно). Критически важным является наличие необходимых ресурсов для контроля исполнения поручений.

4. Формулировка поручения должна содержать точные сроки и конкретный ожидаемый результат, измеряемый и поддающийся контролю. При этом смысл поручения не допускает двойных толкований.

Обеспечение исполнительской дисциплины — это не увеличение объема и не ужесточение характера контроля исполнения. Это процесс совершенствования всех этапов жизненного цикла поручения.

Управление исполнительской дисциплиной сложнее упрощенного алгоритма: «дал поручение, спросил с исполнителя в оговоренный срок, наказал в случае невыполнения». Необходимо последовательно выполнять другой управленческий алгоритм:

- формировать корректное адресное поручение;
- доводить содержание поручения до исполнителя;
- выборочно анализировать процесс исполнения поручения;
- контролировать результаты исполнения поручения;
- анализировать качество исполнения поручения;
- осуществлять корректирующие действия руководителя в отношении исполнительской дисциплины конкретного исполнителя и, в необходимых случаях, всей организации.

Важной составляющей в реализации новых подходов к исполнительской дисциплине уже сегодня могут быть следующие конкретные действия:

- планирование целевого (желаемого) уровня исполнительской дисциплины в организации (например, довести уровень исполнительской дисциплины в части резолюций до 80 процентов к 2016 году);
- определение конкретных и измеримых показателей достижения заявленной цели, связанных как со сроками исполнения, так и с качеством исполнения поручений;

- определение периодичности анализа уровня исполнительской дисциплины, а также форм отчетности; практика показывает, что промежуточный анализ целесообразно проводить раз в месяц, а итоговый — раз в год.

Ожидаемый результат внедрения системы управления исполнительской дисциплиной должен проявиться, во-первых, в том, что у руководителя организации высвобождается время для выполнения его непосредственных обязанностей, во-вторых, в общем повышении эффективности труда управленцев всех уровней, в-третьих, в снижении себестоимости выполняемых работ за счет сокращения затрат на контроль и переделку неверно выполненных поручений.

Седьмой антикризисный инструмент. Сокращение численности персонала.

Сокращение численности персонала — один из самых сложных антикризисных инструментов. С одной стороны, все должно быть сделано с пользой для организации, с другой — с минимальным напряжением психологического климата в коллективе, и, конечно, в рамках действующего трудового законодательства.

Сокращать численность персонала в ПО рекомендуется в определенной последовательности, при этом общие правила состоят в том, что вначале сокращают неэффективные структурные единицы, не имеющие прямого отношения к процессу проектирования, затем структурные единицы, которые удлиняют цепочку принятия решений и, наконец, неэффективных сотрудников.

Этап 1. Сокращение работников, выполняющих дублирующие обязанности в функциональных подразделениях (регистрация и выдача документации в архиве, подготовка договорной документации, несколько человек в службе качества, специалисты по разной номенклатуре закупок, обслуживание и ремонт компьютеров и т. п.).

Этап 2. Сокращение работников функциональных подразделений, за счет совмещения специальностей (операторы на разных видах оборудования в отделе выпуска проектной документации; работники, которые занимаются управлением научно-технической информацией, типовыми проектами, узлами и деталями, справочной литературой; работники, занимающиеся договорами с заказчиками и субпроектировщиками; работники бухгалтерии, выполняющие обязанности по разным видам учета и т. д.).

Этап 3. Сокращение молодых специалистов до 30 процентов общей численности производственного персонала (в настоящее время в ряде проектных институтов их численность достигает до 60-70 процентов).

Этап 4. Сокращение заместителей руководителей (заместителей главного инженера, заместителей главных инженеров проектов, заместителей руководителей подразделений и т. п.).

Этап 5. Сокращение работников, чьи обязанности могут выполняться по аутсорсингу (обслуживание ПК, закупки, отдельные функции бухгалтерии, информационное обслуживание, маркетинг, реклама, оценка, выбор и переоценка субпроектировщиков, внутренний аудит и т. п.).

Этап 6. После разработки и внедрения регламента подписей на проектной документации сокращение тех руководителей и специалистов, которые не имеют управленческих обязанностей и чьи подписи отсутствуют на проектной документации.

Этап 7. После разработки и утверждения эталонов по составу и содержанию проектной документации на основе экспертной оценки трудозатрат на принятие и контроль проектных решений сократить избыточное количество работников производственных подразделений (мастерских).

Этап 8. После разработки и внедрения программных средств для отдельных разделов проектной документации на основе экспертной оценки трудозатрат на принятие и контроль проектных решений сократить избыточное количество работников производственных подразделений (мастерских).

На первый взгляд, предлагаемые меры вполне стандартны, достаточно просты, проверены, полезны в любое время. Но длительное благополучие, высокий спрос на продукцию, отличные финансовые результаты позволяли откладывать на будущее необходимые управленческие решения, способные оптимизировать производство. Даже сегодня многие руководители компаний, собственники закрывают глаза на подлинное положение вещей, отказываются признать, что надо действовать быстро, слаженно, по четкому антикризисному плану, с уверенностью, что кризис — особая форма состояния рынка. От наших общих усилий зависит возможность выйти из этого состояния с минимальными потерями и новым опытом.

Марк ПОДОЛЬСКИЙ, генеральный директор «ЦНИО-проекта»;

Анатолий ЛИТВИНОВ, заместитель председателя подкомитета по организации деятельности главных инженеров проектов Комитета по технологическому проектированию объектов производственного назначения НОП.