

СПРАВОЧНИК ПРОЕКТИРОВЩИКА

**"Плохие стереотипы" –
губительная болезнь
проектных организаций**

Москва 2016

*"Способность понимать суть "плохих" стереотипов –
достоинство профессионала,
следование "плохим" стереотипам –
порок профессионала"*

"Плохие" стереотипы как негативная составляющая процесса управления:

Уровень руководства проектной организации:

- главная задача ПО – удовлетворить требования заказчика;
- руководитель ПО отвечает за качество проектной документации;
- у главного инженера ПО могут быть заместители;
- главный инженер проектной организации должен принимать участие в проектировании *конкретных* проектов;
- заинтересованные стороны не имеют отношения к проектной организации;
- в проектировании есть более важные вопросы, чем:
 - ✓ изучение рынка;
 - ✓ формирование "портфеля заказов";
 - ✓ снижение объектной себестоимости;
 - ✓ повышение качества проектной (рабочей) документации;
 - ✓ управление субпроектировщиками;
- РЕПУТАЦИЯ проектной организации – это вопрос **ВТОРОСТЕПЕННЫЙ**;
- система менеджмента качества, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, – это набор никому не нужных формальных документов;
- расширение номенклатуры видов продукции (услуг) ПО и формирование с п р о с а заказчиков – **НЕАКТУАЛЬНЫЕ** задачи для проектной организации;
- когда главный инженер ПО "вырастает", его можно (нужно) назначать директором проектной организации.

Уровень главного инженера (главного архитектора) проекта:

- руководить проектированием могут ГИП и ГАП одновременно;

- ГИП отвечает за качество проектной (рабочей) документации;
- "клятва" ГИПа снимает с остальных ответственность за качество;
- ГИП отвечает за ВСЁ, т.е. за конкретные проектные решения персонально не отвечает никто;
- если что-то серьезное случится, то первым «посадят» ГИПа;
- ГИП - самый квалифицированный проектировщик по разделам проекта;
- подпись ГИПа должна быть на всех проектных материалах;
- если возникают разногласия между главными специалистами по разделам проектов, то ГИП принимает окончательные решения;
- решения ГИПа кто-то контролирует, например, главный инженер ПО;
- у ГИПа в первую очередь должна быть техническая специальность.

Уровень начальника производственного отдела:

- начальник производственного отдела отвечает за качество соответствующего раздела ПСД;
- начальник производственного отдела должен подписывать проектные документы по специализации своего подразделения;
- начальник производственного отдела – самый квалифицированный и компетентный технический специалист по своему разделу ПСД;
- когда главный специалист производственного отдела "вырастает", его можно (нужно) назначать начальником производственного отдела.

При проверке проектной (рабочей) документации:

- ВСЕ проектные решения ОБЯЗАТЕЛЬНО должны проверяться;
- проектные решения необходимо проверять несколько раз;
- квалификация проверяющего обязательно должна быть выше квалификации исполнителя;
- исполнитель и проверяющий ВМЕСТЕ несут ответственность за качество проектных решений;
- при обнаружении ошибки в ПСД нужно немедленно её исправить и... можно считать вопрос закрытым;

- "выходной" контроль качества ПСД – это СОДЕРЖАТЕЛЬНОЕ мероприятие, которое проводит главный инженер (главный архитектор) проекта.

При валидации:

ВАЛИДАЦИЯ проектных решений это:

- утверждение ПСД;
- положительное заключение экспертизы;
- передача ПСД заказчику;
- авторский надзор;
- в проектной (рабочей) документации может НЕ БЫТЬ указания на ВАЛИДАЦИЮ.

При определении обязанностей и ответственности работников:

формулировки обязанностей работников могут начинаться со слов:

- ОБЕСПЕЧИВАЕТ...
- ОРГАНИЗУЕТ...
- УПРАВЛЯЕТ...
- ОСУЩЕСТВЛЯЕТ...
- СОБЛЮДАЕТ...
- РАССМАТРИВАЕТ...
- ИЗУЧАЕТ...
- ДОБИВАЕТСЯ...
- СТРЕМИТСЯ...
- ВОЗГЛАВЛЯЕТ...

**Формулировки обязанностей работников
НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО должны начинаться со слов:**

- РАЗРАБАТЫВАЕТ ... пояснительную записку, проект производства работ и

т.п...

- ВЫПОЛНЯЕТ ДЕЙСТВИЯ ... по сверке статистических данных, по предоставлению в СРО такой-то информации и т.п...
- ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ ... по таким-то вопросам
- ПРОВОДИТ ПЕРЕГОВОРЫ ... по заключению договоров с ...
- КОНСТРУИРУЕТ ... такие-то таблицы, графики, диаграммы...
- СОГЛАСОВЫВАЕТ... такие-то решения, документы...
- ПРОВЕРЯЕТ ... такие-то решения, документы...
- ИЗГОТАВЛИВАЕТ... такую-то продукцию...
- ОПРЕДЕЛЯЕТ... потребность в строительных машинах и т.п...
- УТВЕРЖДАЕТ...отчеты...
- РАССЫЛАЕТ...утвержденные протоколы...

нести ответственность работник может даже в тех случаях, когда:

- сам работу не выполнял или не проверял;
- на документе нет его подписи и даты;
- неизвестно, за ЧТО конкретно наступила ответственность;
- неизвестно, ПЕРЕД КЕМ конкретно несет ответственность работник;
- неизвестно, КОГДА ответственность заканчивается.

Уровень саморегулируемых организаций проектировщиков:

- СРО – это вышестоящая организация;
- польза от СРО не должна быть большей, чем величина членских взносов;
- репутация СРО никак не влияет на репутацию проектной организации.

Уровень субпроектировщиков:

управление субпроектировщиками это:

- поиск субпроектировщика;

- согласование цены работы;
- выдача задания;
- приём выполненной работы;
- оплата работы;
- аудит "второй стороной" у субпроектировщиков – это занятие для бездельников, трудоемкая и бесполезная работа.

В делопроизводстве:

- на входящей корреспонденции может быть НЕСКОЛЬКО резолюций;
- в ОДНОЙ резолюции может быть НЕСКОЛЬКО фамилий.

При управлении рисками:

- у нас нет никаких рисков;
- выявление и доведение до всеобщего сведения информации о рисках уничтожит наш проект;
- проблемы следует разрешать по мере их возникновения;
- заказчик не желает слышать о том, что он сам является источником риска;
- невозможно предсказать, что произойдет через год;
- никто из работников организации не представляет себе, как следует управлять рисками;
- мы собираемся внедрить управление рисками, но не скоро;
- нет никакой пользы в управлении рисками;
- наша работа состоит в том, чтобы проектировать, а не в управлять рисками;
- если дать реалистичные оценки существующих рисков, никто не станет это слушать;
- технология проектирования не сопряжена с рисками;
- данный проект слишком мал по объему, чтобы заниматься управлением его рисками;
- поскольку дела идут гладко и соблюдаются график и бюджет проекта, то

рисками заниматься не нужно;

- нет времени заниматься рисками.

Как результат влияния консервативного менталитета:

- Последовательное отрицание необходимости улучшений ("лучшее" - "враг" хорошему);
- Боязнь изменений как разрушительного начала ("От добра добра не ищут");
- Негативное отношение к инициативам и инициативности ("Начальник всегда прав", "Инициатива наказуема");
- Пренебрежение требованиями деловой культуры, пофигизм ("Оно мне надо?").

Прочие "плохие" стереотипы:

- удовлетворенность заказчиков следует выяснять с помощью анкетирования;
- главная и единственная задача технического архива – это хранение проектной (рабочей) документации;
- наказание в системе мотивации персонала является эффективным инструментом для нерадивых работников;
- обеспечивать лояльность и вовлеченность персонала – пустая затея.



М.С.Подольский 6 июня 2016

