КОНСАЛТИНГ
В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

E-MAIL: 7562269@MAIL.RU • http:// www.cnio.ru • СКАЙП: M7562269
ТЕЛ.: 8-495 364-01-04

9.03.2024 № 1936-МС\7

Директору
Союз «Гильдия проектировщиков Сибири»
Панову А.А.
paa@gilsib.ru

Уважаемый Александр Алексеевич!

В соответствии с решением Совета Международной школы Главных инженеров проектов при Национальной палате инженеров направляю Методические рекомендации Консультационного центра Марка ПОДОЛЬСКОГО "ЦНИО-проект" (извлечение) по делегированию обязанностей и полномочий ГИПов (ГАПов). (Приложение)

Если посчитаете целесообразным, информируйте об этом своих членов.

Желающие получить ПОЛНЫЙ текст могут обратиться в "Консультационный центр Марка ПОДОЛЬСКОГО "ЦНИО-проект". Материал будет передан без оплаты).

Документ призван помочь ГИПам (ГАПам) уточнить свои обязанности, а также снизить себестоимость проектирования за счет их правильного делегирования, что особенно важно в сегодняшней обстановке. Основанием для разработки послужили ФЗ от 3.07.2016 № 372, а также Квалификационный стандарт саморегулируемой организации проектировщиков для ГИПов (ГАПов).

Приложения по тексту

С уважением,

М.С.Подольский[1]

[1] **М.С.Подольский** - кандидат экономических наук, научный руководитель Международной школы Главных инженеров (Главных архитекторов) проектов при Национальной палате инженеров, аудитор систем качества Ассоциации "Русский Регистр", Технический эксперт по проектированию TÜV AUSTRIA Standards & Compliance Technical Expert, Civil Engineering, член Комитета по инжинирингу архитектурно-строительного проектирования НОПРИЗ

.

Приложение.

Консультационный центр МАРКА ПОДОЛЬСКОГО
ЦНИО
проект

СПРАВОЧНИК ПРОЕКТИРОВЩИКА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
В ПОМОЩЬ САМООБРАЗОВАНИЮ ПО ТЕМЕ:

«ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГИПов (ГАПов)»

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ

Выпуск 49

(Извлечение)

Москва 2023

ВВЕДЕНИЕ (извлечение)

Только технического потенциала для качественного исполнения ГИПом таких обязанностей недостаточно. Поэтому акцент в данном материале сделан на актуализации имеющихся и получении ГИПами (ГАПами) дополнительных знаний **в области делегирования обязанностей и полномочий.**

Делегирование обязанностей и полномочий ГИПом (ГАПом) (извлечение)

В организационно-управленческом аспекте передавать (делегировать) для выполнения можно обязанности и полномочия. "Обязанность" – это то, что работник делает, "Полномочия" – это то, что он может потребовать и без получения этого он не может выполнять обязанности. Естественно, обязанности первичны, а полномочия вторичны, и являются следствием обязанностей. В этой связи самая большая трудность в делегировании обязанностей, а состав (объем) полномочий, которые должны передаваться обязательно и одновременно с обязанностями – это "расчетная" величина, которая определяется относительно просто.

Таким образом:

Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем *части* возложенных на него обязанностей, вместе с соответствующими полномочиями своим компетентным сотрудникам.

Обычно делегируются следующие виды работы:

- рутинная работа;
- специализированная деятельность;
- частные и малозначимые вопросы;
- подготовительная работа.

Самое большое препятствие для эффективной организации многих менеджеров (**Руководство проектной организации, Главные инженеры проектов, начальники и главные специалисты производственных отделов)** и профессионалов – неспособность или нежелание делегировать обязанности. Исследования показывают, что в некоторых компаниях 97 % рабочего дня менеджеров уходит не на управление, а на исполнение. Одно из исследований выявило, что половину всего времени менеджера занимает работа, которую гораздо эффективнее выполнили бы секретари, а другие задачи, занимающие 40 % времени, следовало бы передать коллегам или подчиненным. В результате только 3 % времени посвящается деятельности, выполнение которой и есть прямая обязанность профессионалов-менеджеров. Делегирование позволит тратить больше времени на те обязанности руководителя (специалиста), которые он делает хорошо, и меньше – на те, которые делаются менее эффективно.

Шесть обязанностей, которые никогда нельзя перепоручать

Если вы менеджер, то существует только шесть ваших обязанностей, выполнение которых никогда нельзя передавать другим.

1. Планирование основного проекта.

2. Подбор команды исполнителей этого проекта.

3. Контроль за работой команды.

4. Стимулирование членов команды.

5. Оценка членов команды.

6. Вознаграждение членов команды.

Почти все остальные обязанности подходят для делегирования. Эта рекомендация инвариантная для любого руководителя.

Применительно к Главному инженеру проекта из всех его обязанностей, определенных в Квалификационном стандарте[2], мы выделили те (желтый цвет), которые **НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ:**

1) Инициирует и осуществляет коммуникации с целевыми заказчиками работ по подготовке проектной документации, субподрядчиками и ключевыми заинтересованными сторонами (КЗС) в целях установления и поддержания долгосрочных деловых отношений.

2) Анализирует поступившие в ПО профильные запросы, обращения, извещения о закупках работ и услуг и готовит заключения о необходимости инициирования деловых переговоров с конкретными целевыми заказчиками и КЗС.

3) Анализирует субпроектировщиков – кандидатов для включения (исключения) в корпоративный реестр одобренных субпроектировщиков и готовит заключение о соответствии (несоответствии) конкретных организаций требованиям ПО с предложениями о необходимых действиях.

4) Участвует в подготовке Приказа о назначении ГИПа ответственным должностным лицом ПО за организацию работ на предпроектном этапе.

5) Подготавливает коммерческие предложения ПО целевым заинтересованным заказчикам.

6) Представляет заинтересованным должностным лицам заказчиков необходимые дополнительные разъяснения и информацию по коммерческим предложениям.

7) Обосновывает необходимость участия ПО в государственных и/или коммерческих закупках товаров, работ, услуг и участвует в подготовке документации для приобретения права заключить договор (ген) подряда на выполнение работ по подготовке проектной документации объекта капитального строительства.

8) Подтверждает (определяет) требования заказчика к проектной документации на основании анализа его потребностей и ожиданий и возможностей ПО их выполнить. Подготавливает проект задания на подготовку проектной документации и представляет его заказчику на согласование; документирует результаты этих работ. Утверждает задание на проектирование

9) Определяет состав проектных работ, которые будут выполняться собственными силами – внутренними исполнителями и с привлечением внешних исполнителей (субпроектировщиков).

10) Инициирует подготовку и определяет соответствие подготовленных основных

[2] **Рекомендации по разработке квалификационного стандарта саморегулируемой организации в области архитектурно-строительного проектирования, определяющего характеристики квалификации главных инженеров проектов, главных архитекторов проектов** / Рекомендации // Справочник проектировщика. – «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2017-2017. – 31 с. Приложение. Рекомендуемый проект СТО СРО «Квалификационный стандарт СРО для ГИПа» // Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М.: 2017-2017. – 32 с.

проектных решений установленным требованиям к проектной документации – предмету закупок.

11) Непосредственно участвует от имени ПО в закупках и коммуникациях с уполномоченными представителями заказчика и устроителями тендеров, конкурсов, аукционов и пр.

12) Проводит коммерческие переговоры в отношении договоров подряда на подготовку проектной документации, заключаемых проектной организацией с заказчиком в качестве генерального проектировщика или с генеральным проектировщиком в качестве исполнителя – субпроектировщика.

13) Участвует в подготовке Приказа о назначении ГИПа ответственным должностным лицом ПО за организацию работ на проектном и послепроектном этапах соответственно.

14) Определяет критерии отбора участников работ по подготовке проектной документации и отбора исполнителей таких работ, а также по координации деятельности исполнителей таких работ; документирует результаты этих работ.

15) Ведет мониторинг и учет текущих изменений в требованиях заказчика и/или ПО и проводит анализ заключенных договоров подряда, заданий заказчика на выполнение проектных работ и утвержденных им (ГИПом) заданий на выполнение работ по подготовке проектной документации на предмет соответствия изменениям, которые произошли к началу работ и во время выполнения работ по подготовке проектной документации; документирует результаты анализа, в случае отклонений – принимает соответствующие меры.

16) Определяет организационную структуру проекта и доводит её до сведения соответствующих внутренних и внешних исполнителей проектных работ, высшего руководства и руководителей соответствующих управленческих и обеспечивающих подразделений (служб) ПО; документирует оргструктуру проекта и вносимые в неё изменения.

17) Планирует и проводит окончательный отбор внутренних исполнителей ПО и согласовывает с ними виды и объемы проектных работ, подлежащих выполнению в соответствии с заданием ГИПа; документирует результаты планирования этих работ и ресурсов, а также корректировки планов.

18) Определяет необходимые стадии и этапы, сроки начала и окончания проектных работ, разрабатывает, согласовывает с заинтересованными лицами и утверждает рабочие графики выполнения работ, доводит их до соответствующих внутренних исполнителей; документирует результаты планирования работ и ресурсов, а также внесение коррективов в ходе проектирования.

19) Разрабатывает бюджет проекта (смету на проектные работы) и представляет его на утверждение; документирует результаты бюджетирования работ по подготовке проектной документации, а также вносимых в бюджет проекта коррективов в ходе проектирования.

20) Планирует мероприятия по своевременному обеспечению внутренних и внешних исполнителей проектных работ качественными исходными данными для проектирования («входными требованиями»), включая планирование мероприятий по обеспечению недостающими, неадекватными и/или некачественными «входами»; документирует результаты контроля за планированием этих мероприятий. Принимает решения по результатам контроля указанных планов.

21) Разрабатывает, согласовывает с заинтересованными лицами и утверждает План качества проекта; документирует результаты этих работ.

22) Устанавливает надежные коммуникационные каналы с заказчиком и другими заинтересованными лицами на протяжении всего процесса проектирования.

23) Планирует мероприятия по идентификации и управлению рисками, связанными с организацией и выполнением работ по подготовке проектной документации и исполнением обязательств по заключенным ПО договорам подряда на подготовку проектной документации. Принимает решения по результатам контроля исполнения указанных планов.

24) Принимает решения по результатам контроля проведенного внутренними исполнителями анализа Заданий ГИПа и подготовленных на этой основе внутриподразделенческих планов (графиков) работ и персональных заданий исполнителям работ по проекту; документирует результаты контроля.

25) Принимает решения по результатам контроля готовности внутренних и внешних исполнителей проектных работ к началу работы над проектом в намеченные сроки, в том числе при неполных исходных данных для проектирования, а также реализацию принятых мер в случае выявления несоответствий; документирует результаты контроля.

26) Координирует реализацию запланированных мероприятий и своевременное обеспечение внутренних и внешних исполнителей проектных работ качественными исходными данными для проектирования, включая по мере необходимости работы по их анализу и актуализации; документирует результаты контроля и реализацию необходимых действий по устранению выявленных несоответствий.

27) Принимает решения по результатам контроля правильного обращения с материалами, являющимися собственностью заказчика, и переданного им в распоряжение проектной организации для использования при проектировании конкретного объекта.

28) Осуществляет мониторинг процесса подготовки, проводит входной контроль, анализ и приемку проектной документации, разработанной внутренними исполнителями; подтверждает производственным подразделениям ПО фактически выполненные ими работы в соответствующем планово-отчетном периоде; документирует результаты мониторинга, контроля и анализа проектной документации и меры по устранению выявленных несоответствий.

29) Осуществляет мониторинг реализации типа и объема управления внешними исполнителями (субпроектировщиками); проводит приемку выполненной проектной (рабочей) документации (услуг), в том числе входной контроль, документирует результаты.

30) Рассматривает спорные вопросы при критерию экономической эффективности, возникающие на «стыках» различных разделов и частей проекта, разрабатываемых исполнителями разных специализированных подразделений ПО; принимает решения по результатам контроля факта проведения согласования проектных решений по различным разделам проектной (рабочей) документации.

31) Проводит анализ хода проектирования и промежуточных результатов по качеству, срокам и экономическим показателям; принимает решения по результатам анализа.

32) Принимает решения по результатам контроля факта проведения валидации проектных решений по различным разделам проектной (рабочей) документации.

33) И далее. Всего 46 позиций.

Примечания: 1) во всех случаях, когда обязанность ГИПа начинается со слов "Принимает решения по результатам анализа… (контроля…., согласования….мониторинга… и т.п.),

сами обязанности по контролю, анализу, согласованию, мониторингу и т.п. могут быть делегированы; 2) мы исходим также из того, что в ПО имеются планово-производственный, договорной, диспетчерский и маркетинговый отделы, а у ГИПа есть помощник .

Таким образом, примерно, 30% объёма своих обязанностей Главный инженер проекта может делегировать.