ГОССТРОЙ РОССИИ

ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект»

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ НА РЫНКЕ

Руководство для директора

(МДС 80-2.2000)



gost.e-ecolog.ru

МОСКВА 1998

ГОССТРОЙ РОССИИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
ЦЕНТР НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ИНЖЕНЕРНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ
В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект»

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ НА РЫНКЕ

Руководство для директора

МОСКВА 1998

УДК 721.011:339.137.2

Использование конкуренции между работниками проектной организации для выживания на рынке. Руководство для директора / Госстрой России, ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект». — М.: ГУП ЦПП, 1998. — 24 с.

Даются общие положения по организации внутренней конкуренции в проектной организации, рассматриваются методы содействия развитию конкуренции и практические вопросы организации внутренней конкуренции для различных уровней управления.

Юридически выверенные тексты соглашений позволяют не только активизировать естественное стремление проектировщиков к состязательности в процессе их деятельности, но и обеспечить необходимую защиту от недобросовестной конкуренции как в период действия трудового договора (контракта), так и после его окончания.

Для инженерно-технических работников проектных организаций вне зависимости от организационно-правовых форм их построения.

Методические рекомендации подготовлены авторским коллективом: канд. экон. наук *М.С.Подольский* (научный руководитель), канд. экон. наук *О.Н.Ромашко* (ответственный исполнитель), *А.Н.Жилкина, И.В.Нагайко.*

В работе принимали участие: канд. экон. наук *Р.Г.Андреев, С.А.Барченков, Н.Н.Бизюкова, С.В.Ромашко.*

ISBN 5-88111-104-4

© Госстрой России,
ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект»,
ГУП ЦПП, 1995

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в инвестиционном комплексе сопровождается на современном этапе снижением объемов централизованных капитальных вложений, сокращением бюджетного финансирования, появлением на рынке проектных организаций новых формаций (акционерных, частных и т.п.). Проектные организации впервые за всю историю существования вынуждены работать в условиях ограниченного спроса на их продукцию и жесткой конкурентной борьбы.

Новые условия хозяйствования требуют существенной переориентации деятельности проектной организации. Для выживания необходимо знать и использовать законы рынка, тщательно изучать и анализировать спрос на конкретные виды проектных работ (услуг), выявлять потенциальных заказчиков, искать способы более эффективного, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей заказчиков, быстро адаптировать производственную программу проектного института к меняющейся рыночной конъюнктуре.

Конкуренция — это обязательный атрибут рыночных отношений. Она возникает на рынке всегда и не зависит от воли и желания субъектов рыночных отношений. Участие проектной организации в конкурентной борьбе — это не эпизод, а условие существования.

Внешняя конкурентная среда, где проектные организации конкурируют с другими организациями за получение заказов в отрасли, регионе и т.п., уже сформировалась и преимущества имеют те проектные организации, которые лучше других освоились в новой обстановке и умеют использовать методы борьбы с конкурентами. Участие в конкурентной борьбе будет успешнее, если и внутри проектного института будет создана аналогичная внешней конкурентная среда, в которой работники института смогут действовать по тем же правилам, по которым они действуют при взаимоотношениях с внешним миром. Другими словами, и внутри проектного института должна быть создана ситуация получения работы на основе конкуренции.

Создание условий для внутренней конкуренции между работниками — это вопрос политики руководства института и в первую очередь директора. В условиях прежней административной систе-

мы предпринимались попытки искусственного создания обстановки состязательности между работниками через институт «социалистического соревнования». Однако, как известно, эта идея превратилась в пустую формальность, так как существовавшие экономические и идеологические ограничения не позволяли и не заинтересовывали работника «выделиться». В новых условиях эти ограничения либо полностью сняты, либо существенно уменьшены, поэтому включение в систему производственно-хозяйственной деятельности факторов состязательности, конкуренции, обеспечивающих «выживание» каждого конкретного работника, должно обеспечить и выживание проектного института в целом.

Кроме этого, внутренняя конкуренция позволяет существенно уменьшить затраты времени высшего руководства на меры административного регулирования производственного процесса (контроль сроков выполнения работ, контроль за трудовой дисциплиной, распределение объемов работ, их стоимость, разрешение конфликтов по заработной плате и т.п.).

При этом следует иметь в виду, что интересы администрации и отдельного работника в вопросах внутренней конкуренции не совпадают. Работник стремится к монополизму, так как это создает для него благоприятные условия при переговорах о величине оплаты труда и загрузке, а администрация заинтересована в создании конкурентной среды для принятия решения на конкурсной основе.

Настоящие рекомендации посвящены вопросам организации конкуренции между работниками внутри проектного института.

В разделе 1 даются общие положения по организации внутренней конкуренции, усиливающие конкурентный «тонус» проектной организации.

В разделе 2 рассматриваются методы содействия развитию конкуренции, которые может применять директор института.

В разделе 3 освещены практические вопросы организации внутренней конкуренции для различных уровней управления.

В приложения вынесены вспомогательные материалы, рекомендуемые для использования при осуществлении мероприятий по организации внутренней конкуренции между работниками.

При необходимости получения дополнительной консультационной помощи по вопросам организации внутренней конкуренции между работниками проектного института можно обращаться в ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект» Минстроя России к заведующему отделом организации и управления проектированием *Марку Семеновичу Подольскому* (тел. 157-33-16).

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕЙ КОНКУРЕНЦИИ В ПРОЕКТНОМ ИНСТИТУТЕ

1.1. Конкуренция — состязательность хозяйствующих субъектов, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения продукции на данном рынке и стимулируют производство тех товаров (продукции), которые требуются потребителю.

Конкуренция в рыночных условиях хозяйствования является формой существования предприятий, организаций и отдельных работников.

Общим принципом (условием) возникновения конкуренции является превышение предложения над спросом: превышение мощностей проектного института (его подразделений и специалистов) над потребностями заказчиков в разработке проектной продукции (услуг).

1.2. Наличие конкуренции между работниками внутри проектного института означает, что созданы такие организационные, экономические и социальные условия, которые позволяют директору института, управляющему проектом (ГИПу, ГАПу) и начальнику основного проектного отдела (мастерской) принимать решения о том, кому поручить выполнение работы, за какую цену и в какие сроки на конкурсной основе, т.е. в момент принятия решения претендентов на получение работы должно быть больше чем один. Только в этом случае можно рассчитывать на быструю адаптацию к условиям рынка.

1.3. На состояние конкурентной борьбы внутри проектного института оказывают влияние множество факторов, существенными из которых являются следующие (см. рисунок):

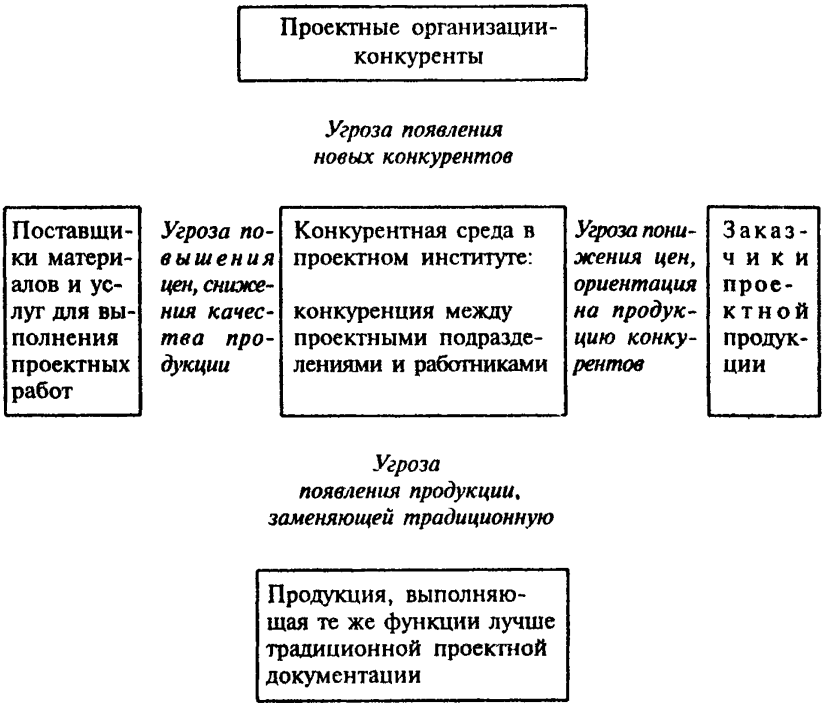
влияние проектных организаций-конкурентов;

влияние заказчиков проектной продукции (услуг);

влияние поставщиков ресурсов;

влияние новых видов проектной продукции.

Учет указанных факторов определяет выбор методов организации внутренней конкуренции.



Внешние воздействия, усиливающие конкурентный «тонус» проектной организации

1.4. Важнейшими мероприятиями, с помощью которых руководство проектного института может оказать воздействие на формирование внутренней конкуренции, являются:

увеличение числа производителей проектной продукции, в том числе содержание части временно незанятых работников;

разделение существующих производственных подразделений, выделение групп специалистов в самостоятельных участников конкуренции (временные трудовые коллективы);

использование возможности привлечения специалистов, не состоящих в штате проектной организации.

2. МЕТОДЫ СОДЕЙСТВИЯ РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНЦИИ В ПРОЕКТНОМ ИНСТИТУТЕ

2.1. Формирование конкурентной среды в проектном институте

2.1.1. Для формирования конкурентной среды в проектном институте необходимо обеспечить наличие следующих условий:

1. Свободный доступ на рынок проектной продукции (услуг) внутри проектного института. Каждый работник должен иметь право участвовать (заявлять об участии) в получении заказов на разработку проектной документации.

2. Привлечение не менее двух претендентов при получении заказа на разработку проектной документации. Необходимо создать условия для формирования рынка рабочей силы, преодоления монополии отдельных подразделений и специалистов (узкой специализации) путем создания параллельных структур (дублирования подразделений и работников), формирования временных трудовых коллективов, привлечения работников и организаций со стороны.

3. Равный доступ к материальным, трудовым, финансовым и другим ресурсам. Необходимо создать равные условия для выполнения любого заказа в обеспечении материальными, финансовыми и другими ресурсами. Не следует устанавливать приоритеты в ресурсном обеспечении в зависимости от вида объекта, объема работ, «важности» заказчика и др.

4. Однородность выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг) подразделениями и специалистами проектного института. Конкуренция может возникнуть только в том случае, если продукт (работа, услуга) один, а претендентов на его изготовление больше одного.

5. Равный доступ участников конкуренции к информации о спросе и предложении на проектную продукцию (услуги) института, ценах и сроках разработки и др.

6. Независимость конкурентов при принятии решений. Директор проектного института должен создать ситуацию, не позволяющую осуществлять давление на кого-либо из конкурентов (подразделение или специалиста) по вопросам согласования цены, сроков разработки и других условий выполнения работ. Претенденты на выполнение работы должны руководствоваться только личными интересами, в состав которых, как правило, входят: получение более высокого материального вознаграждения за выполненную работу, удовлетворение личных профессиональных притязаний, стремление повысить собственную репутацию и т.п.

2.1.2. Вместе с тем следует принять меры по предотвращению возможности соглашения между конкурентами по вопросам контроля над ценами, сроками разработки и др. (более подробно см. п. 2.3 настоящего руководства).

2.2. Недопущение недобросовестной конкуренции в проектном институте

2.2.1. Недобросовестная конкуренция чаще всего проявляется в следующем:

распространение ложных, неточных или искаженных сведений, способных причинить убытки конкуренту (подразделению, специалисту) либо нанести ущерб его деловой репутации;

введение потребителей (заказчиков проектной продукции (услуг)) в заблуждение относительно характера, способа и места изготовления, потребительских свойств, качества проектной продукции (услуг), разрабатываемых конкурентом;

некорректное сравнение собственных работ (услуг) с работами (услугами) конкурентов;

самовольное использование товарного знака, фирменного наименования или марки проектной продукции, а также копирование внешнего оформления продукции конкурента;

получение, использование, разглашение научно-технической, производственной или коммерческой информации, в том числе коммерческой тайны, без согласия ее владельца.

2.2.2. Наиболее распространенный способ недобросовестной конкуренции в проектном институте — использование в собственных работах проектных материалов других работников (подразделений) без разрешения автора, поскольку доступ к архивным материалам в большинстве случаев свободный.

Этот недостаток может быть устранен введением правила, в соответствии с которым доступ к архивным материалам должен быть согласован с автором разработки.

2.2.3. Для ограничения возможной недобросовестной конкуренции при приеме на работу в проектный институт целесообразно заключать с работниками специальные соглашения, в состав которых включать соглашение о неразглашении конфиденциальной информации, соглашение о недопущении конкуренции со стороны работника, в том числе при выполнении работ во временных творческих коллективах. Комплект рекомендуемых форм документов по недопущению недобросовестной конкуренции в проектном институте приведен в прил. 1 — 4.

2.3. Антимонопольные воздействия руководства проектного института

2.3.1. Основная задача руководства проектной организации при формировании антимонопольных воздействий заключается в предупреждении, ограничении и пресечении действий подразделений (специалистов), занимающих доминирующее положение в проектной организации, которые могут иметь своим результатом существенное ограничение конкуренции и/или ущемление интересов других подразделений (работников). В практическом плане антимонопольные воздействия руководства проектного института целесообразно рассмотреть с двух сторон — что следует и что не следует делать директору (руководству) для преодоления монопольного положения подразделений (работников).

2.3.2. Для преодоления монопольного положения подразделений (работников) не рекомендуется:

устанавливать запреты подразделениям (работникам) на осуществление определенных видов деятельности или на производство определенных видов проектной продукции (услуг);

необоснованно препятствовать осуществлению деятельности подразделений (работников) в какой-либо сфере проектной деятельности;

устанавливать запреты на разработку проектной продукции (услуг) для определенных заказчиков или регионов или иным образом ограничивать права подразделений (работников) на производство проектной продукции (услуг);

препятствовать созданию новых структур (подразделений, должностей, временных творческих коллективов) в проектном институте;

предоставлять отдельным подразделениям (работникам) льготы, ставящие их в преимущественное положение по отношению к другим подразделениям (работникам), занятым разработкой проектной продукции (услуг).

2.3.3. В случаях, когда подразделения (работники) занимают доминирующее положение, осуществляют монополистическую деятельность, директору целесообразно:

принять решение о принудительном разделении подразделений и/или создании новых рабочих мест (должностей);

запретить слияние и присоединение подразделений.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕЙ КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ

3.1. Конкурентные условия: «Директор — управляющий проектом»

Появление в «портфеле заказов» объекта проектирования позволяет директору для обеспечения внутренней конкуренции объявить конкурс среди работников института на управляющего проектом. Прежде директор назначал ГИПа административно. Рыночное и административно-командные отношения несовместимы. Если между проектным институтом и заказчиком действуют рыночные отношения, то и в отношениях между работодателем и исполнителем внутри проектного института также должны действовать рыночные механизмы: договорные цены на работу, свободный выбор исполнителей исходя из экономических интересов сторон.

Участие в конкурсе могут принять все обладающие необходимой квалификацией специалисты, если не устанавливаются дополнительные ограничения. Возможный порядок назначения управляющего проектом приведен в прил. 5.

Следует особо сказать о наименовании должности «управляющий проектом». Традиционно в роли управляющего проектом выступает главный инженер (главный архитектор) проекта. В рыночных условиях лучше, как это принято в международной практике, перейти к наименованию «управляющий проектом». Назначение управляющего проектом на основе конкурса дает возможность директору проектного института достигать лучших условий выполнения работ для организации в целом. Возможными критериями при выборе кандидатуры для назначения управляющего проектом могут быть:

улучшение технико-экономических показателей проектируемого объекта;

сокращение сроков проектирования и строительства;

сокращение трудоемкости проектных работ;

более выгодные для проектной организации условия расчетов с участниками разработки проекта.

При выборе управляющего проектом набольшее значение следует придавать репутации кандидата (конкурсанта).

Взаимоотношения между работодателем в лице директора проектного института и управляющим проектом целесообразно оговаривать в форме контракта.

Директор института в предварительном соглашении (протоколе о намерениях) с заказчиком фиксирует предварительную договорную цену работ. Предварительная договорная цена является конфиденциальной информацией директора. Управляющий проектом, который выиграл конкурс, называет директору свою цену (ценовая конкуренция). Разница в цене остается в распоряжении директора и может использоваться на общеинститутские нужды (например, на оплату участия института в тендерах на получение новых заказов, проведение рекламных кампаний и т.п.). Опыт показывает, что цена работ, которую запрашивает управляющий проектом, должна соответствовать запросам участников разработки проекта.

3.2. Конкурентные условия: «Управляющий проектом — начальник основного проектного отдела»

После подписания контракта с заказчиком управляющий проектом приступает к формированию временного трудового коллектива. При рыночных отношениях формирование коллектива разработчиков не может быть принудительным. Управляющий проектом располагает разнообразными возможностями для формирования временного трудового коллектива на основе добровольного заинтересованного участия. Например, управляющий проектом может обратиться с предложением принять участие в работе над проектом к руководителям основных проектных отделов. В этом случае управляющий проектом будет обсуждать договорную цену отдельных разделов проекта, которые разрабатываются в отделе, как работодатель. Если управляющего проектом не устраивают предлагаемые руководителями отделов условия, он может обратиться к другим подразделениям (работникам) института, а также привлечь специалистов со стороны. При этом может возникнуть вопрос, имеет ли право управляющий проектом вступать в отношения со специалистами основных проектных отделов напрямую, минуя руководителей подразделений института. Это зависит от решения руководителя подразделения. Начальник основного проектного отдела вправе как не допускать получения заказов на выполнение работ специалистами отдела минуя начальника, так и предоставить право отдельным специалистам заключать соглашения на выполнение работ напрямую. Привлечение управляющим проектом внештатных высококвалифицированных специалистов позволяет с одной стороны достигать более высоких результатов, если квалификация штатных работников недостаточно высокая, а с другой, создавая

конкуренцию штатным работникам, влиять на цены и другие условия выполнения работ.

Наряду с обсуждением цены работ управляющий проектом может поставить перед руководителем основного проектного отдела условие об участии в работе конкретных специалистов.

Проведение конкурса является своеобразным ситом, через которое «просеиваются» специалисты, претендующие на участие в разработке проектной продукции. Штатные работники, которые не выигрывают конкурс, которых редко включают в состав временных трудовых коллективов, будут вынуждены самостоятельно принимать меры по повышению своей квалификации, улучшению исполнительной дисциплины, укреплению долговременных деловых отношений. В противном случае, как вариант, искать другое место работы. Важно то, что рыночные отношения избавляют руководителя от необходимости заставлять кого-либо выполнять установленные задания, следить за дисциплиной, соблюдением сроков выполнения работ.

3.3. Конкурентные условия: «Начальник основного проектного отдела — проектировщик (исполнитель)»

При переходе к рынку изменяется статус основного проектного отдела проектного института. Отдел превращается в своеобразный рынок рабочей силы. Задачей начальника отдела становится поддержание высокого потенциала работников отдела — укомплектование отдела высококвалифицированными специалистами и повышение их квалификации, обеспечение доступа к прогрессивным техническим средствам и создание условий для применения высокоэффективных технологий выполнения работ, информационное обеспечение, создание благоприятного психологического климата и др. В период работы во временном трудовом коллективе специалисты отдела (административного и технического) подчиняются управляющему проектом.

Конкурентные условия, создаваемые начальником отдела, направлены на обеспечение соответствия квалификации специалистов и их загрузки потребностям управляющих проектами. Начальник отдела согласовывает с управляющим проектом (ГИПом) величину оплаты (стоимость) работы, выполняемой в отделе, и определяет специалиста, который будет ее выполнять.

СОГЛАШЕНИЕ
о неразглашении конфиденциальной информации

1. При поступлении на работу по найму работник

_____

ф.и.о. работника

ставится в известность, что в течение срока найма ему может быть сообщена некоторая конфиденциальная информация, в том числе:

а) техническая: методы, процессы, формулы, составы, изобретения, машины, компьютерные программы, научно-исследовательские проекты и проектная продукция;

б) коммерческая: списки организаций-заказчиков, данные по ценам, системы или планы, касающиеся маркетинга, производства или коммерческих операций.

2. Работник обязуется в течение срока найма, а также в любой момент после его окончания не использовать в собственных интересах или в интересах других лиц, а также не разглашать или не сообщать другим лицам какую-либо конфиденциальную информацию или любые иные сведения, касающиеся организации, в нарушение настоящего соглашения.

3. После окончания срока найма работник обязуется вернуть организации все документы, относящиеся к ее деятельности, в том числе: чертежи, синьки, отчеты, инструкции, переписку, списки заказчиков, компьютерные программы и все прочие материалы, а также все копии названных материалов, имеющие какое-либо отношение к деятельности организации и полученные в течение срока найма. Работник также обязуется не оставлять себе никаких копий вышеназванных материалов.

4. Организация может уведомить любого или возможного нанимателя о существовании настоящего соглашения.

5. Настоящее соглашение обязательно для работника и его личных представителей и правопреемников и защищает интересы организации, ее преемников и правопреемников.

6. Невозможность выполнения любого из положений названного

соглашения не должна препятствовать выполнению и не затрагивает других положений.

7. В случае любого нарушения настоящего соглашения организация имеет полное право на освобождение от ответственности по судебному запрету, в дополнение ко всем прочим правам, без объявления обязательств.

Работник	**Организация**
_____	**М. П.** _____
ф.и.о.	*должность, ф.и.о.*
_____	_____
дата	*дата*

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

СОГЛАШЕНИЕ
о недопущении конкуренции со стороны работника

Форма 1

При поступлении на работу по найму в

_____

наименование организации

я, нижеподписавший(ая)ся, обязуюсь по окончании срока найма и независимо от причин его окончания не конкурировать с организацией, а также с ее преемниками и правопреемниками.

Термин «не конкурировать», употребленный в настоящем соглашении, означает, что я обязуюсь не консультировать и не предпринимать к тому попыток прямо или косвенно, или любым иным способом от своего имени или от имени любой другой фирмы в отношении клиентов или счетов организации, существовавших в период моей работы по найму в названной организации.

Настоящее соглашение о недопущении конкуренции остается в силе и действует в течение _____ лет, начиная с даты окончания срока найма.

_____

ф.и.о. работника

_____

дата

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

СОГЛАШЕНИЕ
о недопущении конкуренции со стороны работника

Форма 2

При поступлении на работу по найму в

_____

наименование организации

я, нижеподписавший(ая)ся, обязуюсь не конкурировать прямо или косвенно с деятельностью организации или ее преемников и правопреемников в течение срока найма и в течение _____ лет по окончании срока найма независимо от причин его окончания.

Термин «не конкурировать», употребленный в настоящем соглашении, означает, что я обязуюсь не владеть, не управлять, не вести дела, не консультировать и не работать по найму в деловом предприятии, аналогичном или конкурирующем с организацией по профилю ее настоящей хозяйственной деятельности в течение срока найма. Действие настоящего соглашения распространяется на те географические регионы, в которых организация обычно ведет деловые операции.

Я признаю, что организация должна или может в связи с настоящим соглашением обеспечить мне доступ к сведениям конфиденциального характера и что положения настоящего соглашения разумно необходимы для защиты интересов организации и ее престижа.

В случае любого нарушения настоящего соглашения организация имеет право на освобождение от ответственности по судебному запрету с денежной компенсацией.

Настоящее соглашение носит обязательный характер и защищает интересы сторон, их преемников, правопреемников и личных представителей.

_____

ф.и.о. работника

_____

дата

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

СОГЛАШЕНИЕ
о недопущении конкуренции со стороны работника

Специальные ограничения

Форма 3

При поступлении на работу по найму в

_____

наименование организации

я, нижеподписавший(ая)ся, настоящим даю обязательство в том, что по окончании срока найма и независимо от его причин я не буду конкурировать с хозяйственной деятельностью организации либо ее преемников и правопреемников.

Термин «не конкурировать», употребленный в настоящем соглашении, означает, что я обязуюсь прямо или косвенно как владелец, должностное лицо, директор, работник, консультант, акционер или партнер:

1. Не способствовать получению заказов на товары и услуги, конкурирующие с товарами и услугами организации.

2. Не принимать приглашение на работу и не работать по найму в фирме, занимающейся продажей товаров и предоставлением услуг, составляющих конкуренцию товарам и услугам организации.

3. Не вступать в контакт с целью консультирования их хозяйственной деятельности с заказчиками, существовавшими в период моей работы по найму в организации.

Настоящее соглашение остается в силе и действует в течение _____лет, начиная с даты окончания срока моей работы по найму в организации независимо от того, какой стороной и вследствие каких причин прервана моя работа в организации.

_____

ф.и.о. работника

_____

дата

ПОРЯДОК НАЗНАЧЕНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

1. Общие положения

1.1. Управляющий проектом назначается для организации разработки проектной, контрактной, тендерной и другой документации и руководства проектно-изыскательскими работами, а также работами по оказанию инженерно-консультационных услуг заказчику в течение всего периода инвестиционной деятельности: предварительных технико-экономических оценок и расчетов инвестиций, проведения торгов (тендера), заключения договора (контракта) с заказчиком, проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей.

1.2. Управляющий проектом назначается из числа наиболее квалифицированных специалистов, как правило, на конкурсной основе с заключением индивидуального соглашения (контракта) об условиях выполнения работ, организации и оплаты труда. Управляющий проектом может назначаться из числа как штатных, так и внештатных работников.

Участие в конкурсе могут принять все желающие, обладающие необходимой квалификацией, если не установлены дополнительные ограничения.

Критериями выбора управляющего проектом на основе конкурса могут быть: возможность достижения более высоких технико-экономических показателей проектируемого объекта, сокращение сроков проектирования и строительства, сокращение трудоемкости проектных работ, более выгодные для института условия расчетов с участниками разработки проекта. Особое значение должно придаваться оценке репутации претендента: его характер, коммуникабельность, исполнительность, обязательность, деловитость, пунктуальность, порядочность, умение договариваться, внимательность, вежливость, отзывчивость, работоспособность и др.

1.3. Директор института обеспечивает претендентам доступ к информации о предлагаемых:

основных технико-экономических характеристиках объекта проектирования;

стадии проектирования;
сроках окончания работ.

1.4. Предложения по кандидатурам для назначения управляющего проектом подготавливает начальник планово-производственного отдела по согласованию с главным инженером института.

1.5. Решение о назначении управляющего проектом принимается директором института при достижении соглашения (подписания контракта) с управляющим проектом об условиях выполнения работ, организации и оплаты труда.

1.6. Управляющий проектом считается назначенным со дня подписания им и директором института контракта.

2. Заключение соглашения (контракта) об условиях выполнения работ, организации и оплаты труда

2.1. При достижении соглашения между директором института и управляющим проектом об условиях выполнения работ, организации и оплаты труда управляющим проектом подготавливается проект контракта.

2.2. Контракт является временным соглашением между работодателем в лице директора института и работником, в соответствии с которым последний обязуется выполнить работы определенного объема и качества в требуемые сроки за вознаграждение.

Контракт должен содержать:
наименования сторон;
предмет контракта;
сроки выполнения работ;
условия организации работ;
стоимость работ и порядок расчетов;
порядок сдачи и приемки работ;
ответственность сторон;
условия соблюдения конфиденциальности;
права сторон по использованию результатов выполненных работ по контракту и распоряжению ими;
порядок урегулирования разногласий;
порядок изменения и расторжения контракта;
дату вступления контракта в силу.

Кроме того, могут быть предусмотрены другие условия, которые стороны признают необходимым отразить в контракте.

В состав контракта по соглашению сторон могут входить:

техническое задание или документ, его заменяющий;

календарный план работы и др.

Дополнения и изменения контракта должны оформляться дополнительными соглашениями к контракту.

2.3. Контракт считается заключенным с момента подписания сторонами, если условиями контракта не установлено иное.

2.4. В случае утраты работодателем в период действия контракта прав юридического лица вследствие реорганизации или ликвидации института права и обязанности по указанному контракту переходят к его правопреемнику.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *О конкуренции* и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: Закон РСФСР// Ведомости Съезда народных депутатов РСФСР и Верховного Совета РСФСР. — М.,1991. — № 16. — Ст. 499.

2. *Как повысить* конкурентоспособность вашего предприятия: Зарубежный опыт. — М., 1992.

3. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ./Науч. ред. и авт. послесловия *В.А.Приписнов.* — М.: Экономика, 1991.

4. *Контрактная* система найма и оплаты труда в проектных организациях (формы, положения и процедуры оформления контрактных отношений). —Вып. 1. — М., 1992.

5. *Рекомендации* по изучению рынка проектной продукции/ ЦНИИпроект. —М., 1993.

6. *Руководство* по организационным и экономическим методам борьбы с конкурентами на рынке проектной продукции. — М., 1992.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Общие положения по организации внутренней конкуренции в проектном институте 5

2. Методы содействия развитию конкуренции в проектном институте 7

2.1. Формирование конкурентной среды в проектном институте 7

2.2. Недопущение недобросовестной конкуренции в проектном институте 8

2.3. Антимонопольные воздействия руководства проектного института 9

3. Организация внутренней конкуренции между работниками 10

3.1. Конкурентные условия: «Директор — управляющий проектом» 10

3.2. Конкурентные условия: «Управляющий проектом — начальник основного проектного отдела» 11

3.3. Конкурентные условия: «Начальник основного проектного отдела — проектировщик (исполнитель)» 12

Приложения:

1. Соглашение о неразглашении конфиденциальной информации 13
2. Соглашение о недопущении конкуренции со стороны работника (форма 1) 15
3. Соглашение о недопущении конкуренции со стороны работника (форма 2) 16
4. Соглашение о недопущении конкуренции со стороны работника. Специальные ограничения (форма 3) 17
5. Порядок назначения управляющего проектом 18

Список литературы 21

ГОССТРОЙ РОССИИ

ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект»

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ВЫЖИВАНИЯ НА РЫНКЕ

Руководство для директора

Ответственные за выпуск: *Л.Ф.Завидонская, Л.Н.Кузьмина*

Исполнители: *Т.М. Борисова, И.Н. Грачева, Ю.В. Малькова*

Подписано в печать 14.07.95. Формат 60x84 1/16.
Печать офсетная. Набор компьютерный. Усл.-печ.л. 1,3.
Тираж 300 экз. Заказ № 655

ГУП ЦПП, 127238, Москва, Дмитровское ш., 46, корп. 2, тел. 482-42-94

gost.e-ecolog.ru