ГОССТРОЙ РОССИИ

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

ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

МОСКВА 1999

gost.e-ecolog.ru

УДК 69:658.310.3-057.17(083.131)

Рекомендации по организации работы руководителя проектной организации в новых экономических условиях хозяйствования / Госстрой России, ГП "ЦЕНТРИНВЕСТпроект". — М.:ГУП ЦПП, 1999. — 52 с.

Рассматриваются задачи и состав обязанностей, вопросы организации и оплаты труда руководителей проектных институтов, взаимоотношения директора и его заместителей, приводятся основные положения по выполнению важнейших обязанностей директора.

Для инженерно-технических работников проектных институтов.

ISBN 5-88111-107-9

© Госстрой России,
ГП "ЦЕНТРИНВЕСТпроект",
ГУП ЦПП, 1995

ГОССТРОЙ РОССИИ

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

ГП «ЦЕНТРИНВЕСТПРОЕКТ»

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

МОСКВА 1999

ВВЕДЕНИЕ

Проектные организации одними из первых столкнулись с реальными проблемами рыночной экономики. Сегодня в России спрос на услуги проектировщиков продолжает падать. Наметилось расслоение проектных институтов на те, которые добиваются успеха, и потенциальных банкротов. Ряд проектных организаций уже прекратил существование. Происходит это в значительной степени оттого, что далеко не все институты успевают приспосабливаться к происходящим вокруг них существенным изменениям.

Сегодня в отличие от прежнего положения работу надо найти, обосновать заказчику значимость и стоимость проектной продукции, качество проектной продукции надо привести в соответствие с требованиями и пониманием заказчика, собственные затраты довести до уровня, позволяющего выплачивать работникам нормальную зарплату, и т.д.

Работа по перестройке проектного института, по его приспособлению к новым условиям может происходить только по инициативе и под непосредственным руководством директора.

Эта работа требует качественно новой квалификации директора. Если раньше директор был больше исполнителем решений вышестоящих организаций, то теперь директор — это прежде всего созидатель. Директор самостоятельно должен определять и знать не только, ЧТО НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ (что нужно и что не нужно делать, кто и какие обязанности должен выполнять, сколько необходимо иметь работников, чем их заинтересовать), но и КАК ЭТО СДЕЛАТЬ (с чего начать изменения, в какой последовательности их осуществлять, где найти необходимые средства и т.д.).

Анализ работы проектных организаций показал, что далеко не все руководители правильно оценивают состав задач, которые должны быть решены при переходе к рынку, трудоемкость и очередность их решения. Некоторые проблемы либо в силу традиции, либо в связи с отсутствием необходимой квалификации вообще не воспринимаются как актуальные.

Целью настоящих Рекомендаций является оказание методической помощи руководителю (директору) проектной организации в повышении его квалификации по организации собственной работы в условиях рынка В Рекомендациях рассматриваются задачи и

состав обязанностей, вопросы организации и оплаты труда директора проектного института, взаимоотношения директора и его заместителей, приводятся основные положения по выполнению важнейших обязанностей директора.

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

Методические рекомендации подготовлены авторским коллективом в составе: канд. экон. наук *О.Н. Ромашко* (ответственный исполнитель), канд. экон. наук *М.С.Подольский* (научный руководитель), канд. экон. наук *Р.Г. Андреев*.

В работе принимали участие: *С.А. Барченков, Н.Н. Бизюкова, А.Н. Жилкина, И.В. Нагайко, С.В. Ромашко.*

1. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Современная система управления проектной организацией невозможна без сознательного организующего начала, носителем которого выступает руководитель. Кроме того, он является полномочным представителем собственника имущества в данном коллективе.

Таким образом определяются две ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ, которые решает руководитель (директор):

1. Организация заинтересованного взаимодействия собственника имущества и собственника рабочей силы (трудового коллектива).

Протекание процесса проектирования возможно лишь в том случае, когда обеспечено соединение двух факторов процесса производства — имущества и рабочей силы. В связи с тем, что интересы этих участников процесса производства не совпадают, возникает необходимость их согласования. Ответственность за это действующим законодательством возлагается на руководителя (директора) организации.

2. Формирование системы управления проектной организацией.

Директор должен сформировать систему управления, обеспечивающую реализацию процесса проектирования. При этом он выделяет подсистемы и назначает руководителей, отвечающих за решение отдельных вопросов, определяет цели каждой подсистемы, обеспечивает согласование их деятельности. Первый руководитель обеспечивает также проведение работ, связанных с непрерывным развитием системы управления, с ее совершенствованием.

Никто, кроме директора, не может решать эти задачи. Качество их решения определяет эффективность работы всей проектной организации, ее существование на рынке. Постоянные долги, отсутствие прибыли, низкая зарплата работников, наконец, банкротство — все это, как показывает практика, определяется качеством и эффективностью работы системы управления и, прежде всего, директора. Недаром зачастую смена руководителя и его «команды» приводит к возрождению предприятия, завоеванию им авторитета и достижению успеха на рынке. Директору в этой ситуации необходима высокая управленческая квалификация и, прежде всего, четкое представление о новых задачах, о своих собственных правах,

обязанностях и ответственности.

Успешно работающие на рынке проектные институты концентрируют усилия на решении двух проблем: формирование «портфеля заказов» и снижение себестоимости работ. Первая проблема не нуждается в пояснениях. А вот проблема снижения себестоимости не так очевидна, поскольку прежде она как бы не существовала. Свидетельство этому — отсутствие в проектных институтах данных учета пообъектной себестоимости работ. На рынке без знания пообъектной себестоимости, лежащей в основе договорной цены и являющейся основным рычагом в борьбе с конкурентами, не удастся добиться долговременного успеха.

Решение проблемы формирования «портфеля заказов» требует перехода на систему маркетингового (ориентированного на рынок) управления в институте, разработки и реализации программ борьбы с конкурентами, расширения состава продукции и услуг института.

В свою очередь снижение себестоимости проектной продукции обеспечивается через совершенствование организационной структуры управления, сокращение избыточной информации и количества подписей в проектной документации.

Внедрение изменений в работу института организационно-административными методами с ориентацией на приказы и наказания в новых условиях, как показывает практика, обречено на провал. Необходимо добиться, чтобы появился интерес работников, и, прежде всего, экономический. Для этого проектные организации, которые уверенно чувствуют себя на рынке, используют переход на гибкие организационные структуры и временные трудовые коллективы. Это создает условия для внутренней конкуренции, что позволяет квалифицированным работникам с высокой трудоспособностью зарабатывать в 4—5 раз больше, чем нерадивые работники. Кроме этого должна быть осуществлена принципиальная корректировка обязанностей руководства института — директора и его «команды». В результате корректировки обязанностей руководства, как правило, сокращается численность руководителей как высшего, так и среднего звена.

Отдельного внимания заслуживает задача приобретения директором и поддержания высокого уровня собственной квалификации, и в первую очередь в области управления проектированием. Для этого рекомендуется не менее одного раза в год 3—5 дней полностью посвятить изучению новейших достижений передового отечественного и зарубежного опыта. Наиболее эффективно учас-

тие в краткосрочных школах-семинарах, но возможно и привлечение консультантов — специалистов по организации управления проектированием. Такие специалисты могут быть использованы и для решения возникающих неординарных проблем. Это позволяет совместить процесс приобретения знаний с получением конкретных практических результатов. Примерная программа повышения квалификации директора проектного института по вопросам организации управления проектированием в рыночных условиях хозяйствования приведена в прил. 1.

Наконец, очень полезны встречи с коллегами — директорами проектных организаций в целях обмена опытом работы. Для этого следует использовать возможности действующих ассоциаций проектных организаций, клубы директоров и другие известные формы.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ И ОПЛАТА ТРУДА ДИРЕКТОРА

В соответствии с Законом РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» вопросы организации работы директора — его обязанности, права, ответственность, условия материального обеспечения и освобождения от занимаемой должности — должны регламентироваться контрактом (договором, соглашением).

Заключение контракта является результатом процесса найма директора. Целесообразно, чтобы вопросы найма на должность руководителя в проектной организации были регламентированы специальным документом, утверждаемым собственником имущества либо уполномоченным органом (правлением).

Найм директора целесообразно осуществлять на конкурсной основе. К конкурсу должны допускаться претенденты, представившие конкретные программы развития проектной организации. Претендентам должны быть представлены равные возможности для изучения особенностей данного института. Целесообразно, чтобы они предварительно ознакомились с общими требованиями к разработке таких программ. Это позволит в дальнейшем легко сопоставить представленные программы. Общие требования могут быть им изложены в процессе занятия по повышению квалификации, проведенного специалистом (консультантом) по управлению. Этот же консультант может дать предварительную оценку разработанным программам.

Вопросы оплаты труда директора должны решаться в заключаемом с ним контракте. При их решении необходимо иметь в виду,

что величина заработной платы директора должна в первую очередь связываться не с существующими показателями работы проектной организации, а с результатами оценки его квалификации, прошлых достижений и прогнозирования потенциала его работы. Таким образом, при решении вопроса оплаты труда директора целесообразно придерживаться следующих принципов:

1) платить в соответствии с тем, чего достиг руководитель в сфере своей деятельности, квалификации и др.;

2) отношения собственника с руководителем строить иначе, нежели с обычным наемным персоналом;

3) платить больше, когда дела проектной организации идут лучше, и наоборот;

4) материальное вознаграждение осуществлять в формах, наиболее приемлемых и привлекательных для директора.

Конкретная величина заработка руководителя в современных условиях может быть определена только неформальными методами с учетом вышеизложенных принципов. Попытки ввести формальные измерители, такие, например, как динамика изменения цен на акции фирмы, рентабельность имущества, размер дохода на акцию и другие не имеют успеха по двум причинам. Во-первых, в связи с наличием неконтролируемых директором событий, таких, например, как общее состояние экономики, действия правительства, внезапное изменение рынков инвестиций, труда, изменение международной обстановки, которые могут пересилить любые квалифицированные действия администрации и директора. Во-вторых, в связи с наличием у директора возможности, манипулируя бухгалтерской и финансовой отчетностью, добиться на ограниченном промежутке времени тех показателей, которые удовлетворяют собственника, но на самом деле не приносят пользы для организации.

Целесообразно, чтобы собственник сделал информацию о заработке директора конфиденциальной для других наемных работников.

Среди наиболее привлекательных для директора дополнительных форм оплаты сегодня можно назвать участие в собственности и внутрифирменное социальное страхование. Такие стимулы, включая премию по итогам работы за год, могут достигать половины общего заработка директора. Это позволит приблизить его интересы к интересам собственника.

Примерная форма контракта с директором проектного института приведена в прил. 2.

3. ОБЯЗАННОСТИ ДИРЕКТОРА ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Общие обязанности директора предприятия регламентированы в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, а также в Законе РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности». Анализ обязанностей, приведенных в указанных документах, показывает, что для практического использования они недостаточны. Так, из-за неопределенности результатов их выполнения (например, «принимает меры по более эффективному использованию материальных, финансовых и трудовых ресурсов») проконтролировать их не представляется возможным, отдельные обязанности директора дублируют обязанности его заместителей или не требуют для их выполнения квалификации директора, или вовсе не являются обязанностями («несет ответственность за деятельность филиала»).

При определении и изложении обязанностей директора проектной организации были использованы следующие посылки:

на директора возлагаются только те обязанности, которые не могут быть выполнены другими работниками организации;

обязанности должны быть контролируемыми, т. е. при изложении обязанностей необходимо точно указать результат их выполнения (промежуточные результаты могут не приводиться);

использование терминов «улучшает», «обеспечивает», «содействует» и им подобных, не имеющих конкретного содержания, не должно допускаться;

при использовании словосочетаний «принимает участие», «подготавливает данные» и т.п. следует определять степень участия, состав данных и т. п.;

в обязанностях не должно быть данных о трудозатратах и сроках их выполнения;

к обязанностям могут быть отнесены только те действия, которые не могут не выполняться для получения результата (действия, которые носят характер желательных, в обязанности не включаются).

На директора проектной организации рекомендуется возлагать следующие обязанности:

1. Формирование «портфеля заказов» и принятие решений о включении объектов проектирования в тематический план проектной организации.

Это основная обязанность директора в новых условиях хозяйствова-

ния, которая позволяет конструктивно согласовывать интересы собственника имущества и трудового коллектива. Эти решения обеспечивают в итоге формирование прибыли как источника удовлетворения основных интересов трудового коллектива и собственника имущества. Рекомендации по выполнению этой обязанности приведены в прил. 3.

2. Определение состава дирекции, установление полномочий своих заместителей и других непосредственно подчиненных работников.

Эта обязанность заставляет директора самостоятельно (если иное не предусмотрено уставом) набирать ту «команду» руководителей и специалистов, на которую он сможет рассчитывать в процессе руководства проектной организацией.

Примечание. В состав дирекции следует включать руководителей, непосредственно подчиненных директору и реализующих функции управления одним или несколькими направлениями деятельности проектной организации.

3. Принятие управленческих решений в случае отсутствия заместителя либо другого непосредственно подчиненного директору работника.

В случае отсутствия кого-либо из непосредственно подчиненных директору работников ответственность за выполнение тех обязанностей, которые директор поручил этому работнику, переходит к директору. Поэтому он должен либо сам выполнить эти обязанности, либо назначить для их выполнения другого работника.

4. Принятие решений, обеспечивающих согласованную работу заместителей директора и других непосредственно подчиненных работников.

Выделение отдельных функциональных подсистем в практической работе неизбежно приводит к возникновению противоречий, конфликтов между их руководителями — заместителями директора. Поэтому для согласования работы всей организации в целом директор должен обеспечить разрешение этих конфликтов.

В идеальном варианте директор заранее сообщает руководителям критерии их работы, позволяющие предотвратить конфликт. Например, он устанавливает, что при проектировании зарубежных объектов главным является не себестоимость и не сроки выполнения работ, а качество проектной документации. В связи с этим в случае возникновения конфликтной ситуации между главным инженером института и заместителем директора по экономике и производству окончательное решение — за главным инженером.

5. Заключение коллективного договора.

6. Заключение индивидуальных трудовых договоров (контрактов) с работниками.

При заключении трудовых договоров (контрактов) директор решает задачу удовлетворения интересов как работника, так и коллектива в целом.

7. Утверждение организационной структуры управления проектной организацией.

8. Утверждение и принятие решений о введении в действие организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность проектной организации.

9. Информирование собственника или представляющий его орган управления (собрание акционеров, совет акционеров, совет директоров) о ходе реализации решений собственника по направлениям использования имущества (основным направлениям экономического и социального развития).

10. Принятие решений по жалобам и предложениям работников проектной организации и других граждан, касающихся работы заместителей директора и других непосредственно подчиненных работников.

11. Утверждение и контроль за исполнением личных планов работы заместителей и других непосредственно подчиненных работников. Рекомендации по организации планирования работы руководства проектного института приведены в прил. 4.

Приведенные обязанности могут быть выполнены только директором и входят в его компетенцию. Но работа директора, как правило, не ограничивается выполнением только собственных обязанностей. На практике директор принимает на себя и выполнение функций руководителей по отдельным направлениям, которые входят в его «команду».

В состав «команды» директора, как правило, входят его заместители и другие непосредственно подчиненные работники, осуществляющие руководство отдельными направлениями деятельности проектного института. Принято выделять следующие направления деятельности:

основное — проектно-техническое. Результатом проектно-технической деятельности является основная продукция, для производства которой создавалась проектная организация (проектная и другая техническая документация);

планово-производственное — обеспечивает формирование пла-

нов проектно-изыскательских и других видов работ по номенклатуре и срокам выполнения (перспективных, текущих), графиков проектирования, контроль сроков выполнения проектно-изыскательских работ и отправки готовой продукции заказчикам;

экономическое — обеспечивает экономическую эффективность функционирования института как производственно-хозяйственной организации, создает стабильные экономические условия ее деятельности;

информационное — обеспечивает деятельность проектной организации различными видами информации, включая научно-техническую, экономическую и общественно-политическую;

социальное — обеспечивает деятельность проектной организации трудовыми ресурсами, правовое регулирование трудовых отношений;

хозяйственное — обеспечивает создание необходимых материально-технических условий труда и отдыха работников проектной организации;

направление совершенствования (развития) деятельности — обеспечивает своевременное приведение системы деятельности проектной организации в соответствие с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

Как правило, в сферу компетенции директора входит социальное направление (персонал), иногда — экономическое и хозяйственное. Могут быть любые другие варианты. В малочисленных проектных организациях директор и главный инженер могут распределить между собой все обязанности по руководству институтом. Принципиально важным, с точки зрения содержания рассматриваемой проблемы, является понимание директором, какие из обязанностей по какому направлению деятельности могут быть отнесены к уровню компетенции директора. Например, выполнение директором обязанностей по приобретению и распределению мебели, оборудования и материалов для выполнения проектных и изыскательских работ, решению вопросов отопления и уборки помещений, подготовке и проведению диспетчерских совещаний, проверке качества проектных решений и т. п. нельзя считать обоснованным.

Перечень обязанностей руководителей направлений, которые при необходимости могут выполняться директором, приведены в прил. 5.

Следует отметить, что выполнение директором обязанностей

руководителя проектно-технического направления деятельности (главного инженера института), указанных в перечне, является наименее предпочтительным.

При назначении заместителей директора и определении их компетенции директору необходимо определить критерии, по которым будет оцениваться их работа. Эти критерии могут меняться во времени, описываться набором показателей или качественных характеристик. Такими критериями для оценки деятельности заместителей директора проектного института могут быть:

1. Главный инженер — отсутствие претензий заказчиков по качеству проектной продукции (рекламаций, замечаний экспертизы).

2. Заместитель директора по производству — отсутствие непредвиденных «горячих» (авральных) работ, например, вынужденных (по приказу) постоянных сверхурочных работ.

3. Заместитель директора по экономике — соответствие ожидаемых доходов получаемым (фактической прибыли планируемой).

4. Заместитель директора по хозяйству (по общим вопросам) — отсутствие претензий работников к выполнению обязательств по созданию условий труда и отдыха.

5. Заместитель директора по кадрам — состояние морально-психологического климата в коллективе (отсутствие жалоб работников во внешние инстанции).

6. Заместитель директора по информации — отсутствие претензий со стороны работников института по выполнению заявок на информационные материалы.

7. Заместитель директора по развитию — уровень соответствия выполняемых работниками института обязанностей требованиям действующих организационно-распорядительных документов.

4. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ ДИРЕКТОРА

Большинство руководителей, несмотря на то, что рабочий день у них растягивается на 10—12 ч, остаются не удовлетворенными результатами использования рабочего времени. При этом зачастую игнорируются элементарные правила планирования собственной работы и работы своих подчиненных, проведения совещаний, работы с корреспонденцией, приема и общения с посетителями, отдыха и поддержания здоровья.

Проведенный анализ обширной литературы в области техники личной работы руководителя позволяет выделить рекомендации, которые представляются наиболее важными:

1. Научитесь устанавливать приоритеты, а также разделять перспективные и текущие мелкие задачи.

Нужно учитывать то обстоятельство, что затраты времени на решение мелких вопросов, например на прочтение страницы текста, почти не поддаются сокращению, тогда как всегда можно найти возможность сократить время при решении трудоемких вопросов. Как только руководитель посвящает рабочий день решению множества спонтанно возникающих мелких вопросов, страдают важные и трудоемкие дела. Это через некоторое время начинает сказываться на обшем уровне работы руководителя. В этой ситуации работать приходится все больше и больше и все меньше времени остается на обдумывание системы работы и перспективных задач, все сложнее оторваться от текучки и суматохи.

2. Старайтесь выполнять только собственные обязанности.

Каждый должен заниматься своим делом, не вторгаясь в компетенцию других, и нести персональную ответственность за свой участок работы. Директору не следует принимать решений вместо своих заместителей, главного инженера, ГИПов, начальника ППО и других работников института при их наличии на рабочих местах. Обязанности директора кроме директора не выполнит никто.

3. Планируйте свою работу.

Имеющееся в распоряжении директора время является важнейшим ресурсом, от эффективного использования которого в первую очередь зависит, насколько удастся добиться поставленных целей.

Проведенные исследования показывают, что свыше 60 % директоров и их заместителей не имеют продуманного плана использования рабочего времени на день, не говоря уже о плане на более длительный период. Будучи не в состоянии выделить главные вопросы, они «плывут по течению», затрачивая большую часть времени и сил на мелкие дела. Пользуйтесь современными достижениями в области индивидуального планирования времени — от элементарных еженедельников до персонального компьютера.

4. Разработайте порядок проведения совещаний и неукоснительно его придерживайтесь.

Помните, что в бюджете рабочего времени руководителя наибольшие затраты приходятся, как правило, на совещания.

5. Установите правила приема посетителей.

Если заместитель директора заходит в кабинет директора в одиночестве, это может означать одну из следующих ситуаций:

1) он хочет переложить на вас ответственность за решение вопроса, который должен решить сам;

2) у него конфликт с другим заместителем (с несколькими);

3) он не владеет информацией о границах своих полномочий и о распределении обязанностей в руководстве института.

Есть руководители — сторонники «открытых дверей», когда все желающие могут зайти к ним в любое время и по любому вопросу. Такой безбрежный «демократизм» вряд ли уместен в современных хозяйственных системах, поскольку при этом нарушается ритм работы и неизбежны бесполезные потери времени.

Существуют общепризнанные правила приема посетителей, соблюдение которых требует определенных знаний и некоторого искусства. Используйте их.

6. Не допускайте стихии при работе с корреспонденцией.

Установите периодичность и требования к необходимой вам информации, которую должны представлять ваши заместители и другие непосредственно подчиненные работники, а также порядок ознакомления с входящей и исходящей корреспонденцией. Последнее наиболее важно. Затраты времени директора на знакомство с корреспонденцией составляют до полутора часов в день. Бытует точка зрения, что если директор перестанет просматривать всю корреспонденцию, то он потеряет нити управления институтом. С этим трудно согласиться. Директору достаточно изучить материалы, по которым он лично принимает решения, а по другим вопросам получить информацию от заместителей. Такой порядок может быть рационально построенной системой делопроизводства, в которой:

а) входящая корреспонденция распределяется помощником директора (секретарем-референтом) между членами «команды» в соответствии с их должностными обязанностями;

б) на входящей корреспонденции не может быть больше одной резолюции;

в) в резолюции может быть фамилия только одного исполнителя;

г) ответ на входящую корреспонденцию может подписать только автор резолюции;

д) директору направляется корреспонденция в соответствии с его должностными обязанностями, при этом исполнителями по этим документам могут быть только заместители директора.

7. Не жалейте времени и средств на повышение квалификации своих помощников и секретаря.

Существенную помощь руководителю может оказывать квалифицированный помощник и секретарь. Их-то часто и не бывает у

руководителя. Между тем потери, вызываемые несовершенством организации делопроизводства и вообще плохо поставленной канцелярской работой, намного превышают затраты на подготовку и оплату соответствующих работников.

8. Перед уходом в отпуск прочитайте восемь «заповедей» заместительства и ознакомьте с ними своего преемника.

Для руководителя:

1) полное информирование заместителя. Абсолютное доверие;

2) безусловная лояльность по отношению к заместителю. Отстаивание его интересов;

3) оказание всяческого содействия в части доступа к информации и ценному опыту.

Для заместителя:

1) действовать в духе отсутствующего руководителя. Не проводить собственной политики;

2) абсолютная лояльность по отношению к руководителю;

3) безусловная конфиденциальность;

4) не использовать полученную в период отсутствия руководителя предназначенную ему информацию в собственных интересах;

5) исчерпывающее информирование руководителя по его возвращении, чтобы он имел возможность сразу приступить к работе.

ПРОГРАММА

повышения квалификации руководителя (директора) проектной организации по вопросам организации управления проектированием в рыночных условиях хозяйствования

Т е м а 1. Организация управления проектированием при рыночных отношениях

Значение подготовки по вопросам организации управления проектированием руководителей и ведущих специалистов проектных институтов. Новые требования к квалификации руководства института в условиях рынка. Особенности рыночных отношений в проектировании. Радикальные изменения в работе института, который создавался и формировался при командно-административной системе. Изменения в отношениях с заказчиками, банками, субпроектировщиками, страховыми компаниями и другими участниками инвестиционной деятельности. Новые подходы к совершенствованию работы проектных институтов. «Проектирование» проектных организаций. Резервы в работе проектного института (более 80 % трудозатрат приходится на работы, когда проектировщики занимаются «не своим делом»). Последствия: высокая себестоимость проектных работ, отсутствие персональной ответственности за качество проектной продукции. Основные направления совершенствования работы проектного института на ближайшие два года.

Т е м а 2. Организация работы проектного института в условиях рыночных отношений. Основные положения

Принципы организационного проектирования производственно-хозяйственных систем. Зарубежный опыт создания и функционирования проектных структур. Характеристика основных направлений деятельности проектного института: технического, информационного, социального, экономического, хозяйственного, производственного и направления развития. Место маркетинга, страхования, договорных цен, рекламы, расширения видов продукции и услуг, предпринимательской деятельности в работе проектного института. Ор-

ганизационная структура управления проектного института. Принципы построения, элементы структуры, установление границ компетенции работников (обязанностей, прав и ответственности), сокращение их численности как способ адаптации к рынку. Влияние формы собственности имущества на структуру проектной организации. Новые коммерческие структуры в проектировании (малые предприятия, предприятия с участием иностранного капитала и т.п.), особенности их построения и организации работы, основные недостатки и ближайшие перспективы. Внедрение мероприятий по совершенствованию деятельности проектного института: трудоемкость, величина необходимых ресурсов, требования к квалификации специалистов по внедрению, основные недостатки и ошибки при внедрении.

Т е м а 3. Расширение видов продукции и услуг проектного института

Обоснование необходимости расширения видов продукции и услуг в условиях снижения объема традиционных проектных работ. Предпринимательская деятельность проектной организации. Примерный перечень основных и дополнительных видов продукции и услуг, кроме традиционной проектной документации. Изменения в организационной структуре института в связи с расширением видов деятельности. Организация работы по расширению видов продукции и услуг, использование возможностей страховых компаний, кредитов банков, средств потенциальных инвесторов в незавершенное строительство и т.п. Оценка вероятного риска и возможной прибыли от нетрадиционных видов деятельности проектной организации.

Т е м а 4. Подготовка и заключение контракта между проектным институтом и заказчиком на разработку проектной продукции

Отличие контракта от традиционного договора на разработку (передачу) научно-технической продукции. Зарубежный и отечественный опыт использования контракта. Правовая база Российской Федерации при подготовке и заключении контракта. Контракт как завершающий этап участия проектного института в тендере, проводимом заказчиком. Контракт и договорные цены. Контракт и страхование имущественных интересов заказчика и проектиров-

щиков. Необходимость в условиях рынка оговаривать в контракте полную компенсацию заказчику возможного ущерба по вине проектного института, а также детально определять отношения сторон на всех этапах реализации контракта. Ответственность сторон за нарушение условий к а ж д о г о пункта контракта. Контракт и защита авторских прав проектировщиков. Правила расторжения контракта без согласия другой стороны. Состав и содержание контракта, порядок подготовки и подписания. Виды контрактов. Изменения в организационной структуре проектного института при внедрении контрактной системы. Перспективы развития контрактной системы, позиция заказчиков по отношению к контрактной системе.

Т е м а 5. Качество и конкурентоспособность проектной продукции

Механизм формирования качества проектов. Составляющие качества, уровни принятия проектных решений, достаточность однократного контроля качества, необходимость равной квалификации у исполнителей и проверяющих качество проектных решений. Ответственность исполнителей и проверяющих за качество проектных решений. Рациональный регламент подписей на проектной документации, изменения в составе и содержании проектной продукции при контрактных отношениях между заказчиками и проектировщиками. Юридическая и хозяйственная практика поощрения и санкций за качество проектных решений. Понятие «автор проектного решения». Процедура урегулирования разногласий при принятии проектных решений. Новая концепция системы нормативно-технической документации Минстроя России в условиях рынка.

Т е м а 6. Организация работы директора и заместителей директора проектного института

Новые требования к должности директора проектного института в условиях рынка. Определение границ компетенции директора: кто устанавливает, по каким принципам, особенности процедуры, позиция директора при установлении его обязанностей, прав и ответственности. Отношения директора с собственником имущества, собственниками рабочей силы. Действующее законодательство о заключении контракта с директором. Отличие интересов собственника имущества и работников от принимаемых директором управленческих решений. Характерные ошибки. Основные правила

делегирования обязанностей директора. Обязанности директора при формировании «портфеля заказов». Установление компетенции заместителей, критерии оценки их работы. Основные правила личной работы директора. Распространенные ошибки директора (принятие управленческих решений вместо заместителей из-за неверного понимания своих обязанностей по отношению к ним, нарушение основных рыночных правил отношений с заказчиками, банками, субпроектировщиками, страховыми компаниями). Отношения директора с главными инженерами (главными архитекторами) проектов, со службой маркетинга и др. Опыт организации работы директора в зарубежных проектных фирмах.

Т е м а 7. Организация работы главного инженера, главного архитектора, заместителей главного инженера, ГИПов и ГАПов, технического совета проектного института в условиях рынка

Обязанности главного инженера при формировании технической политики, обеспечивающей конкурентоспособность проектной продукции. Организация технической деятельности и установление границ компетенции главного инженера института. Взаимоотношения главного инженера института с ГИПами, техническим отделом, производственными подразделениями. Резервы и недостатки в организации работы главного инженера института при рыночных отношениях. Задачи главного инженера института по снижению себестоимости проектной продукции. Целесообразность наличия в структуре института должностей главного архитектора и заместителей главного инженера института: анализ и предложения. Функции технического совета института и организация его работы. Организация взаимоотношений главного инженера института с директором. Требования к квалификации главного инженера в условиях рынка. Роль главного инженера при формировании «портфеля заказов». Что должен сделать главный инженер института при разработке перечня научно-технических достижений и передового опыта, рекомендуемого для использования в проектах института, эталонов по составу и содержанию информации в проекте, регламента подписей на чертежах, при заключении контракта с заказчиком проекта, участии института в тендерах и заключении страховых договоров.

Т е м а 8. Организация работы проектного института при договорных ценах на разработку проектной продукции

Три вида цен в народном хозяйстве. Нормативно-правовая база договорных цен на проектную продукцию. Затратный и противозатратный механизм в экономике, сборник цен на проектные ра-

боты как инструмент командно-административной системы, договорные цены как инструмент рыночной экономики. Позиция Минстроя России по договорным ценам. Механизм формирования договорной цены: общие правила, особенности для объектов жилищно-гражданского назначения, производственного назначения, объектов, предназначенных для защиты окружающей природной среды и т. п. Важнейшие показатели деятельности проектного института при договорных ценах. Новые обязанности директора, главного инженера, заместителей директора по экономике и производству, новые функции производственно-диспетчерского и планово-экономического отделов при договорных ценах. Основные изменения технологии проектирования и организационной структуры при договорных ценах. Гибкие производственные структуры и конфиденциальность сведений о доходах работников. Изменения в отношениях с заказчиками, субпроектировщиками, конторами банков, страховыми компаниями при договорных ценах.

Т е м а 9. Организация учета трудозатрат для определения пообъектной себестоимости

Значение пообъектной себестоимости при установлении нижней границы договорной цены. Себестоимость продукции — важнейший показатель работы проектного института в условиях рынка. Затраты, включаемые в пообъектную себестоимость. Организация учета пообъектных трудозатрат. Обязанности начальников групп, исполнителей, начальников отделов при учете пообъектных трудозатрат. Техника анализа данных о трудозатратах для принятия управленческих решений на уровне директора, начальника производственного отдела, начальника группы. Трудоемкость ведения учета и анализа. Конфиденциальность данных о пообъектной себестоимости.

Т е м а 10. Страхование имущественных интересов, связанных с созданием проектной продукции

Страхование как гарантия полной компенсации возможного ущерба проектного института по вине партнера. Страховой договор — неотъемлемая часть контракта с заказчиком на разработку проектной продукции. Подготовительная работа по заключению страхового договора. Основные понятия: страховой договор, страховое событие, страховые платежи и т.п. Характеристика основных страховых событий и вероятность их наступления. Связь страховых платежей с договорной ценой и прибылью проектного института. Известные страховые компании в России. Изменения в структуре

проектной организации в связи с необходимостью заключения страховых договоров. Позиция заказчика проектной продукции в вопросе о необходимости страхового договора.

Т е м а 11. Организация системы повышения квалификации в проектном институте

Значение повышения квалификации в период адаптации проектного института к условиям рыночных отношений. Основные направления повышения квалификации. Преимущества и недостатки групповой и индивидуальной форм повышения квалификации. Необходимые ресурсы (финансовые, материально-технические, временные и т.п.) для организации системы повышения квалификации. Характеристика программ повышения квалификации. Кто в проектном институте несет ответственность и должен организовывать систему повышения квалификации. Последствия плохой организации системы повышения квалификации. Отечественный и зарубежный опыт организации повышения квалификации.

Т е м а 12. Основные этапы (состав и последовательность) совершенствования работы директора, главного инженера и главных инженеров проектов в условиях рыночных отношений

Практически все аспекты работы директора, главного инженера и ГИПов требуют совершенствования в условиях рынка, однако, все сразу улучшить не удается. Важно правильно установить приоритеты. Анализ опыта работы десятков проектных институтов позволил предложить для директора — восемь, для главного инженера — семь и для ГИПа — восемь таких проблем. Приводится подробная характеристика каждого этапа, обоснование предлагаемой очередности и рекомендации по их реализации.

Т е м а 13. Участие проектного института в проводимых заказчиками тендерах при размещении заказов на разработку проектной продукции

Особенности формирования «портфеля заказов» проектного института в рыночных условиях. Позиция заказчиков при размещении заказов на разработку проектной продукции. Основные виды тендеров, используемые в отечественной и зарубежной практике. Этапы подготовки и проведения тендеров. Состав тендерного задания. Финансовые отношения проектного института и заказчика в процессе проведения тендера. Состав и содержание тендерного предложения. Порядок работы тендерного комитета и его отноше-

ния с проектным институтом. Организация участия проектного института в тендере. Распределение обязанностей в проектном институте в процессе участия в тендере, резервирование ресурсов, необходимых для участия в тендере. Страхование имущественных интересов заказчика и проектного института при проведении тендера.

Т е м а 14. Рыночная организационная структура проектного института, какие подразделения и должности целесообразно упразднить, что создать, какова численность работников

Основные недостатки сегодняшних организационных структур для рыночных условий существования проектного института. Как усовершенствовать организационную структуру при сокращении численности проектировщиков, кто этим должен заниматься, каких и сколько необходимо ресурсов. Оптимальное соотношение численности основного и вспомогательного персонала института. Подчиненность, обязанности, права и ответственность работников. Какие подразделения не нужны в условиях рынка, какие новые элементы в структуре следует создавать. Какова оптимальная численность проектного института в новых условиях хозяйствования.

Т е м а 15. Временные трудовые коллективы в проектном институте. Контрактная система организации и оплаты труда работников

Порядок создания и функционирования временных трудовых коллективов (ВТК). Подчиненность, обязанности, права и ответственность руководителя ВТК — главного инженера (главного архитектора) проекта. Организация взаимоотношений между членами ВТК, порядок выдачи заданий, контроля качества и сроков выполнения работ, распределения дохода. Взаимоотношения членов ВТК с начальниками производственных отделов и руководством института. Техника перехода на контрактную систему организации и оплаты труда в проектном институте. Нормативные ограничения. Новые требования к процедурам приема и увольнения работников.

Т е м а 16. Организация работы технического отдела проектного института в условиях рынка

Технический отдел как основное подразделение, которое обеспечивает выживание проектного института на рынке проектной продукции. Основные функции технического отдела, связанные с

формированием технической политики, конкурентоспособного качества проектной документации, разработкой эталонов по составу и содержанию проектной документации, разработкой регламентов подписей на проектной документации для возможности установления персональной ответственности работников за ее качество, снижением объема избыточной информации в проектной документации. Новые функции технического отдела, связанные с участием проектного института в тендерах, заключением с заказчиками контрактов, страхованием возможного ущерба проектного института по вине заказчиков, борьбой с конкурентами, маркетингом и т.д. Структура технического отдела, численность, требования к квалификации и оплате труда главных специалистов. Взаимоотношения технического отдела с начальниками производственных отделов, главными инженерами проектов и руководством института.

Т е м а 17. Новые требования к организации производственных отделов (мастерских) в условиях рынка, в связи с работой ВТК, внутриинститутской конкуренцией и уменьшением численности проектировщиков

Новые требования к организационной структуре и численности производственного отдела. Утрата необходимости иметь в проектном институте должность начальника (руководителя) группы. Организация работы начальника и главных специалистов производственного отдела: подчиненность, обязанности, права и ответственность. Подбор и расстановка кадров в проектной организации. Организация системы информационного обеспечения работников, учет трудозатрат и определение себестоимости раздела проекта, повышение квалификации, стимулирование, определение величины договорной цены проекта, оперативное управление и контроль сроков выполнения заданий. Обоснование тезиса, что при правильной организации работы в новых условиях начальники производственных отделов и начальники групп не должны иметь отношения к качеству проектных решений и не должны подписывать чертежи. Отношения производственного отдела с временными трудовыми коллективами. Какими должны быть специальности и уровень квалификации у начальника производственного отдела. Формирование рынка рабочей силы внутри производственного отдела, образование резервных фондов для оплаты временно не занятых работников. Контрактные отношения начальника производственного отдела с директором проектного института.

Т е м а 18. Обеспечение конфиденциальности величины заработной платы работников проектных организаций

Понятие конфиденциальности. Принципы формирования системы конфиденциальности. Принятая схема начисления заработной платы. Организационные, технические и правовые меры по обеспечению конфиденциальности размера выплачиваемой работнику заработной платы. Внутренние нормативные документы, регламентирующие вопросы конфиденциальности. Разработка форм соглашений о неразглашении информации, касающейся величины заработной платы. Работники, имеющие доступ к информации о величине заработной платы в силу своих должностных обязанностей. Санкции за разглашение конфиденциальной информации. Изменения в порядке оформления документов и выдаче заработной платы. Повышение квалификации работников в вопросах обеспечения конфиденциальности величины заработной платы. План мероприятий перехода на конфиденциальность. Изменения в организации управления при конфиденциальности.

Т е м а 19. Как с помощью нетрадиционных видов стимулирования активизировать формирование «портфеля заказов» и обеспечить качество проектов

Новые принципы стимулирования работников в новых условиях. Кто, как и почему должен организовывать в институте систему стимулирования. Каковы основные различия в стимулировании основного производственного и административно-управленческого персонала. Виды стимулов в условиях рынка. Сценарии стимулирующих «спектаклей». Эффект от стимулирования и его зависимость от видов стимулов, их величины и «спектаклей», которые сопровождают стимулирование. Зарубежный опыт организации стимулирования в проектных фирмах. Основные способы снятия психологического напряжения в коллективе, возникающего в связи с различной величиной стимулов у отдельных работников. Положительные и отрицательные стимулы и границы их применения.

Т е м а 20. Организационный и технический аспекты сокращения избыточной информации в проектной документации

Какая информация в проектной документации является избыточной и какие могут быть использованы методы для ее выявления и сокращения. Примеры наиболее часто встречающихся случаев приведения в документации избыточной информации. Негативные

последствия от завышения объема информации в проектной документации: существенное завышение трудозатрат на оформление документации, снижение качества проекта и, как следствие, дополнительные затраты при строительстве, трудности при необходимости внесения изменений. Основные правила выполнения проектной документации, нарушение которых приводит к появлению избыточной информации. Кто в проектном институте устанавливает требования к объему информации в проектной документации. Как эффективно организовать работу по сокращению избыточной информации. Необходимость повышения квалификации подрядчиков и заказчиков. Резервы сокращения количества подписей на проектной документации. Система контроля за соблюдением требований к объему информации в проектной документации. Согласование с заказчиком объема информации в проекте при заключении контракта на разработку. Возможности привлечения консультантов для профессионального выполнения работ по сокращению избыточной информации в проектной документации.

Т е м а 21. Организация маркетинговой деятельности в проектном институте. Основные положения

Термины и определения. Основные формы исследований, анализа рыночной ситуации, определения секторов рынка, выявления тенденций на рынке, изучения и формирования потребностей в проектной продукции и услугах проектной организации. Кто и как проводит анализ рыночной ситуации. Как изучать и формировать спрос на новые виды продукции. Реклама продукции и услуг проектной организации. Изменения в организационной структуре института для эффективной маркетинговой деятельности.

Т е м а 22. Организация работы по совершенствованию деятельности проектного института в условиях рынка

Смысл совершенствования деятельности проектного института — адаптация к рыночным условиям хозяйствования. Что означают рыночные отношения внутри проектной организации. Кто и как выполняет работу по совершенствованию деятельности. Каковы роль и обязанность директора в этой работе. Каковы затраты на данные работы. Основные правила при совершенствовании работы в проектном институте. Организационно-распорядительные документы и порядок их разработки. Ответственность за развитие института. Основные особенности процесса внедрения мероприятий по со-

вершенствованию деятельности. Опытная эксплуатация и организация системы контроля. Целесообразность привлечения экспертов-консультантов для оказания помощи проектному институту в этой работе. Продолжительность и трудоемкость работ по адаптации к условиям рынка.

Т е м а 23. Проблемы сохранения коммерческой тайны в проектной организации

Основные нормативные документы, регламентирующие вопросы определения и сохранения коммерческой тайны. Практика работы проектных институтов по сохранению коммерческой тайны в условиях рынка. Значение коммерческой тайны в условиях рынка. Значение коммерческой тайны в конкурентной борьбе на рынке проектной продукции. Рекомендации по организации работы по сохранению коммерческой тайны.

П р и м е ч а н и е. ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект» Минстроя России проводит повышение квалификации директоров проектных организаций по настоящей программе.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

КОНТРАКТ
с директором проектного института

г. _____ « ____ » _____ 199 __ г.

_____,
наименование органа, уполномоченного заключить контракт

именуемый в дальнейшем «Работодатель», в лице

_____ с одной стороны
фамилия, имя, отчество

и гражда(нин/нка) _____,
фамилия, имя, отчество

именуемый(ая) в дальнейшем «Директор», с другой стороны заключили настоящий контракт с целью определения и регулирования взаимных обязательств, прав и ответственности на период действия настоящего контракта.

1. Предмет контракта

Работодатель поручает Директору осуществлять функции управления предприятием _____
наименование предприятия

с правом распоряжения при соблюдении следующих условий:

_____
ограничения по распоряжению предприятием

_____

Директор самостоятельно решает все вопросы деятельности предприятия, отнесенные к его компетенции настоящим контрактом, уставом предприятия, другими учредительными документами и действующим законодательством.

2. Срок действия контракта

Настоящий контракт заключен на срок ____ лет с _____ 199__ г. по _____ 199__ г.

По окончании срока действия контракт считается расторгнутым.

3. Обязательства Директора

3.1. Директор обязуется обеспечить реализацию программы (основных направлений) развития проектной организации, принятой Работодателем и включающей основные решения по видам и объемам выпускаемой продукции и направлениям распределения прибыли (дохода).

Состав решений, которые должен принимать Директор в процессе управления работой предприятия, — ОБЯЗАННОСТИ ДИРЕКТОРА — приведен в приложении к настоящему контракту.

К о м м е н т а р и й. В обязательствах Директора может быть дан один основной показатель эффективности его работы и 1—2 дополнительных (обеспечивающих реализацию программы развития проектной организации). Например, определенный процент рентабельности, расширение номенклатуры продукции и услуг, расширение рынка заказчиков и др.

3.2. Информировать Работодателя о ходе реализации программы развития и о появлении обстоятельств, требующих ее корректировки.

3.3. Готовить предложения по корректировке программы развития института.

3.4. Ежегодно проходить курс повышения квалификации по вопросам организации управления проектированием с отрывом от производства не менее 5 дней.

3.5. Выполнять другие обязанности, возложенные на него уставом, действующим законодательством и организационно-распорядительными документами предприятия.

4. Обязательства Работодателя

4.1. Оперативное принятие решений по предложениям Директора о корректировке программы развития института.

4.2. В части оплаты труда Директора:

выплачивать Директору заработную плату в размере _____ тыс. руб. в месяц;

по решению Работодателя Директору может быть выплачена:

надбавка в размере _____ тыс. руб. ежемесячно;

премия в размере _____ тыс. руб. ежемесячно;

вознаграждение по результатам работы за год в размере _____

_____ тыс. руб.

По соглашению сторон размер и система оплаты труда могут быть пересмотрены.

К о м м е н т а р и й. Систему материального поощрения Директора необходимо ориентировать на достижение долговременных результатов хозяйственной деятельности, не устанавливая прямой связи между размерами оплаты его труда и показателями, характеризующими выполнение обязательств перед Работодателем. Размер заработной платы частично может зависеть от масштабов производства, сложности управления проектной организацией и других условий. При этом размер должностного оклада не рекомендуется устанавливать ниже 20-кратного государственного минимума по оплате труда.

4.3. Для выполнения Директором своих обязанностей ему устанавливается ненормированный рабочий день.

4.4. Директору устанавливается _____ -дневная рабочая неделя с ____выходными днями _____ .
выходные дни

4.5. В праздничные дни, установленные действующим законодательством, работа, как правило, не проводится. Обязательный выход Директора на работу в праздничные дни возможен только по договоренности с Работодателем.

4.6. Директору предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью _____ календарных дней с выплатой компенсации в размере _____ тыс. руб.

Отпуск может быть предоставлен в любое время в течение года по соглашению сторон.

С согласия Работодателя Директору может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, если это не отразится на нормальной работе предприятия.

4.7. На Директора полностью распространяются льготы и гарантии, установленные для работников предприятия действующим законодательством, ведомственными нормативными актами, коллективным договором и организационно-распорядительными документами предприятия.

Директор подлежит всем видам государственного социального страхования на период действия контракта.

К о м м е н т а р и й. В контракте могут также оговариваться социально-бытовые условия, например, выделение садового участка, автомобиля, гаража, улучшение жилищных условий, обеспече-

ние ребенка местом в детском дошкольном учреждении, погашение банковской ссуды или задолженности в связи с вступлением в ЖСК, защита от инфляционных процессов и т.п.

При этом, если действующим законодательством предусмотрено, что эти вопросы решаются общественными организациями или органами самоуправления трудового коллектива, или с их участием, возможность включения в контракт подобных условий должна быть предварительно согласована с соответствующими органами.

4.8. Работодатель обязуется для обеспечения нормальной работы Директора предоставить ему: рабочий кабинет, телефоны, оргтехнику, компьютер, автотранспорт_____
_____.

4.9. Ущерб, причиненный Директору увечьем либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением им своих трудовых обязанностей, подлежит возмещению в соответствии с действующим трудовым законодательством.

4.10. Индексация денежных доходов Директора производится в порядке, установленном действующим законодательством.

4.11. Работодатель обеспечивает Директору ежегодное возмещение затрат на повышение его квалификации в размере _____ тыс. руб.

5. Права Директора

5.1. Директор имеет право самостоятельно решать все вопросы деятельности института, за исключением отнесенных действующим законодательством и уставом к компетенции Работодателя или других органов управления.

5.2. Директор имеет право без доверенности действовать от имени института, представлять его интересы на всех отечественных и зарубежных предприятиях, фирмах и организациях, распоряжаться имуществом предприятия, заключать договоры, в том числе трудовые, выдавать доверенности, открывать в банках расчетный и другие счета, утверждать штаты, издавать приказы и давать указания, обязательные для всех работников предприятия.

6. Права Работодателя

6.1. Заслушивать отчет о деятельности Директора ___ раз в год.

6.2. Направлять Директора на повышение квалификации на _____ дней в году.

7. Условия расторжения контракта

7.1. Контракт расторгается до истечения установленного срока по взаимному согласию сторон без выплаты неустоек.

По соглашению сторон допускается приостановление действия контракта в случаях призыва Директора на военные сборы, ухода за больными членами семьи, предоставления творческого отпуска и по другим основаниям, причем срок окончания действия контракта остается неизменным.

7.2. До истечения срока действия контракт может быть расторгнут также по следующим основаниям:

в случае призыва Директора на действительную военную службу или на военные сборы с отрывом от производства продолжительностью не менее одного месяца;

в случае вступления в законную силу приговора суда, которым Директор осужден к наказанию, исключающему продолжение исполнения обязанностей по настоящему контракту;

в случае избрания Директора на выборную должность;

по инициативе Директора;

по инициативе Работодателя.

По инициативе Директора контракт может быть расторгнут в случае:

болезни или инвалидности, препятствующей выполнению работы по контракту;

нарушения Работодателем условий контракта;

по другим (уважительным) причинам.

По инициативе Работодателя контракт может быть расторгнут в случаях, предусмотренных действующим трудовым законодательством.

7.3. При расторжении контракта по основаниям, указанным в пп. _____, Директору выплачивается выходное пособие в размере _____ тыс. руб.

7.4. Действие контракта прекращается любой из сторон при письменном предупреждении не менее чем за 30 дней независимо от того, какая из сторон станет инициатором прекращения контракта.

7.5. В случае возникновения между сторонами спора, он подлежит урегулированию путем непосредственных переговоров Директора и Работодателя.

Если спор между сторонами не будет урегулирован, то он подлежит разрешению в судебном или ином порядке при наличии к тому законных оснований.

7.6. Работа Директора по контракту является основной с соответствующей записью в трудовой книжке. Время работы по контракту включается в общий стаж работы. По истечении срока действия контракта Директор считается уволенным по собственному желанию.

8. Пересмотр условий контракта

8.1. Пересмотр условий контракта осуществляется по взаимному согласию сторон.

8.2. Изменение условий контракта оформляется соответствующим актом в письменном виде и является частью настоящего контракта.

9. Ответственность сторон

9.1. За невыполнение или ненадлежащее выполнение обязательств по контракту стороны несут имущественную ответственность.

9.2. При нарушении условий контракта размер нанесенного материального ущерба возмещается нарушившей контракт стороной.

9.3. Расторжение контракта Работодателем без законного основания либо в нарушение установленного контрактом порядка влечет за собой восстановление Директора в прежней должности с выплатой ему заработной платы за время вынужденного прогула, но не более чем за три месяца.

9.4. Претензии и споры относительно размеров имущественной ответственности рассматриваются и решаются в соответствии с действующим законодательством.

К о м м е н т а р и й. Материальная ответственность может быть возложена на Директора лишь при одновременном наличии следующих обязательных условий:

прямого действительного ущерба;

противоправного поведения;

причинной связи между действиями (бездействием) и ущербом;

вины в причинении ущерба своим действием (бездействием).

Под прямым действительным ущербом понимается уменьшение наличного имущества предприятия вследствие утраты, ухудшения или понижения его ценности, а также необходимость произвести затраты на восстановление, приобретение имущественных или иных ценностей либо произвести излишние выплаты.

Настоящий контракт составлен в ___ экз. Первый экземпляр находится у Работодателя, второй — у Директора.

ДИРЕКТОР

_____

фамилия, имя, отчество

Паспорт _____

_____

РАБОТОДАТЕЛЬ

_____

должность, фамилия, имя, отчество

_____

ПРИЛОЖЕНИЕ
к Контракту с директором
проектного института

ОБЯЗАННОСТИ ДИРЕКТОРА

1. Формирование «портфеля заказов» института (Директор принимает решения о включении в планируемый состав работ института объектов проектирования, определяет договорную цену и сроки окончания проектирования).

2. Подписание договоров (контрактов) на разработку проектной и другой продукции института.

3. Назначение на должности работников, непосредственно подчиненных Директору, включая руководителей подразделений (функциональных отделов и проектных групп), кроме главных специалистов института и начальника ОНТИ. Заключение с ними трудовых договоров (контрактов).

4. Определение должностных обязанностей, прав и ответственности заместителей Директора и других работников, непосредственно подчиненных Директору.

5. Оценка деятельности заместителей Директора и других работников, непосредственно подчиненных Директору, а также формирование критериев для оценки их деятельности.

6. Принятие решений для устранения разногласий между заместителями Директора или работниками, непосредственно подчиненными Директору.

7. Принятие организационно-управленческих решений вместо заместителей Директора или работников, непосредственно подчиненных Директору, в случае их отсутствия.

8. Распределение договорной цены работ по статьям затрат института, определение величины средства на оплату труда работников института.

9. Определение состава страховых событий при заключении договоров (контрактов) с заказчиками на разработку проектной и другой продукции института.

10. Реализация решений собственника по направлениям использования прибыли и имущества проектной организации.

11. Подписание коллективного договора со стороны администрации института.

12. Подготовка предложений по экономическому и социальному развитию, направлениям использования прибыли и имущества института.

13. Утверждение организационно-распорядительных документов, регламентирующих порядок организации и деятельности института.

14. Принятие решений о введении в действие организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и деятельность института.

15. Утверждение и контроль за исполнением личных производственных планов работы заместителей Директора и работников, непосредственно подчиненных Директору.

16. Определение основных направлений работы с кадрами в институте (до уровня начальников подразделений).

17. Утверждение планов комплектования института кадрами и списка резерва на руководящие должности (до уровня начальников подразделений).

18. Утверждение материалов по комплектованию и перемещению кадров в институте, в том числе материалов аттестации работников (кроме начальников отделов и других вышестоящих руководителей).

19. Утверждение планов повышения квалификации работников (планов технической и экономической учебы, планов повышения квалификации молодых специалистов и т.п.) института. Контроль уровня квалификации работников, непосредственно подчиненных Директору.

20. Определение величины средней заработной платы работников института.

21. Определение порядка стимулирования работников института и реализации стимулирующих воздействий.

22. Принятие важнейших решений, относящихся к внешнеэкономической деятельности института.

23. Определение сведений, составляющих коммерческую тайну института, а также порядка ее защиты.

24. Утверждение основных решений (нормативов, требований, планов) по вопросам хозяйственного обеспечения института.

К о м м е н т а р и й. Указанные обязанности являются примерными и в конкретном контракте могут уточняться.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

по формированию «портфеля заказов» проектного института

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Основные положения устанавливают порядок получения заказов на выполнение проектных работ институтов для дальнейшей их передачи во временный трудовой коллектив (ВТК). Установленный порядок получения заказов обязателен для всех работ, выполняемых ВТК.

1.2. Основными принципами при организации формирования «портфеля заказов» в институте являются следующие:

ответственность за формирование «портфеля заказов» возлагается на Директора;

Директор определяет целесообразность и условия привлечения к формированию «портфеля заказов» других работников института;

решение о включении работы в «портфель заказов» может принять только Директор или уполномоченный им работник;

отсутствие работ в «портфеле заказов» свидетельствует, что Директор не справляется с обязанностями.

2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАБОТ

Устанавливаются следующие этапы формирования «портфеля заказов» :

поиск заказчиков;

заключение договора (контракта) с заказчиком.

2.1. Поиск заказчиков.

2.1.1. Работы по поиску заказчика включают:

определение состава потенциальных заказчиков;

информирование заказчиков о проблемах, которые могут быть решены с помощью института;

информирование заказчиков о возможных вариантах решения этих проблем;

выбор и представление заказчикам предпочтительного для института варианта.

Поиск заказчиков проводится:

в процессе целенаправленной работы Директора по изучению и формированию спроса на продукцию института;

при сборе исходных данных для проектирования;

при осуществлении авторского надзора за строительством объектов;

при оказании технической помощи в процессе выхода объектов на запланированные технико-экономические показатели;

во время участия работников института в выставках, конференциях и других мероприятиях, на которых присутствуют потенциальные заказчики.

2.1.2. Результатами выполнения работ по поиску заказчиков являются:

согласие заказчика на ведение переговоров и обсуждение условий выполнения работы;

определение работника, нашедшего заказ;

оценка эффективности использования выделенных на поиски заказчика средств.

2.2. Заключение договора (контракта) с заказчиком.

2.2.1. Результатами выполнения работы по заключению договора (контракта) с заказчиком являются:

определение цены, которую заказчик заплатит институту;

определение наименования и основных технико-экономических показателей проектируемого объекта;

определение сроков завершения работ;

решение о включении данной работы в «портфель заказов» института.

2.2.2. Работа по заключению договора (контракта) с заказчиком включает:

проведение переговоров с заказчиком;

оценку целесообразности включения работы в «портфель заказов» института;

подписание контракта.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ

3.1. Формирование «портфеля заказов» может осуществляться:

1) лично Директором и теми работниками, в обязанности которых входит участие в этой работе, в том числе и главными инженерами проектов.

Примечание. Степень обязательного участия определяется персонально для каждого главного инженера проекта и фиксируется в его должностной инструкции.

2) работниками, указанными в п. 1, с привлечением других работников института.

В первом случае все поступающие заказы рассматриваются Директором. Полномочия участников процесса формирования «портфеля заказов» должны быть заранее известны Директору и определены соответствующими должностными инструкциями.

В случае привлечения других работников к процессу формирования «портфеля заказов» (что представляется целесообразным) их участие должно быть ОРГАНИЗОВАНО.

Для этого Директор определяет:

перечень потенциальных заказчиков института;

перечень работников, которые могут участвовать в поиске заказчиков;

состав информации, которую работники должны собирать при поиске заказчиков и которая характеризует «нахождение заказа»;

сведения, которые работники могут сообщать потенциальным заказчикам;

порядок стимулирования за нахождение заказчика;

условия выполнения работ по поиску заказа участниками этого процесса.

3.2. В общем случае решения Директора должны носить универсальный характер:

потенциальными заказчиками могут быть названы все субъекты, финансирующие проектирование и строительство объектов на определенной территории;

участвовать в поиске заказчиков может любой работник института;

информацией, подтверждающей участие такого работника в процессе формирования «портфеля заказов», являются полученные лично им сведения:

о намерениях заказчика финансировать проектирование конкретного объекта;

о заказчике (адрес, телефон, ф. и. о. лица, принимающего решение);

об отсутствии этой информации у Директора или его работников, занимающихся поиском заказов в соответствии с должностными обязанностями,

Примечание. Работники могут сообщить потенциальному заказчику только те сведения, которые изложены в рекламных листках.

Стимулирование работника, подтвердившего участие в поиске заказов, осуществляется в случае заключения контракта в размере, например, 2 % суммы контракта с заказчиком.

Для отдельных работников и в отдельные моменты времени эти решения могут уточняться и конкретизироваться Директором или уполномоченными им работниками как в части возможности выполнения этих работ, так и в части требований к составу работ по поиску заказчиков, размеров и условий оплаты и др.

3.3. В зависимости от квалификации работника, привлекаемого к формированию «портфеля заказов», должна меняться сложность решаемой им задачи. Он может либо только сообщить о возможностях института, о разработанных ранее проектах, либо изучить состояние дел у заказчика, выявить проблемы, которые могут быть решены с помощью проектировщиков, предложить оптимальный вариант решения. Но какова бы ни была сложность решаемой задачи, целью этих предварительных встреч с заказчиком является получение согласия заказчика на переговоры с Директором (или уполномоченным им работником) о включении работы в «портфель заказов».

3.4. Решение о включении работы в «портфель заказов» может принять только Директор. Для этого он ведет переговоры с заказчиком. В ходе этих переговоров Директор уточняет:

основные технико-экономические характеристики объекта проектирования и соответствие предлагаемой работы возможностям института;

срок окончания работ;

цену работ.

Группа подготовки исходных данных (или главный инженер проекта), заместители Директора и другие непосредственно подчиненные Директору работники сообщают ему информацию для анализа характеристик рассматриваемой работы.

По результатам анализа Директор принимает решение и сообщает о включении в «портфель заказов» института данного объекта. При этом информация о договорной цене работ является конфиденциальной.

Работник, заключивший контракт с Директором (назначенный приказом) на выполнение обязанностей главного инженера проекта и руководителя ВТК по данному объекту, подготавливает проект контракта с заказчиком, который подписывает Директор института.

Примечание. При подготовке к проведению переговоров с заказчиком рекомендуется использовать методический материал «Как вести переговоры и строить деловые отношения. Практическое пособие для проектировщиков и заказчиков проектной продукции» (М.: ЦНИИпроект, 1992).

РЕКОМЕНДАЦИИ

по организации планирования работы руководства проектного института

Настоящие Рекомендации разработаны для минимизации затрат при распределении времени на выполнение обязанностей руководства проектного института и позволяют увязать индивидуальные планы руководителей с задачами, поставленными перед институтом в целом.

Объектом планирования являются результаты выполнения должностных обязанностей, которые требуют контроля исполнения.

В Рекомендациях рассматриваются вопросы составления, утверждения и контроля выполнения планов и даются предложения по их внедрению в проектной организации.

1. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ, УТВЕРЖДЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ

1.1. Для планирования работы руководства института рекомендуется составлять планы на месяц (12 раз в год), на квартал (4 раза в год), а также как вспомогательный — «Перечень основных работ на год».

1.2. В «Перечень основных работ на год» целесообразно включать работы, которые будут выполняться в течение года в соответствии с должностными обязанностями, и наиболее важные работы, сроки окончания которых известны на момент составления перечня.

1.3. В «План работ на квартал» включаются:

работы из «Перечня основных работ на год», в том числе связанные с совершенствованием деятельности института и повышением личной квалификации;

новые работы, намечаемые к выполнению в течение квартала.

1.4. В «План работ на месяц» включаются конкретные работы, которые будут выполнены в течение месяца, или их результаты, в том числе:

работы из «Плана работ на квартал» (которые могут корректироваться и детализироваться);

работы, необходимость выполнения которых выявилась после утверждения «Плана работ на квартал».

1.5. Для каждой работы, включаемой в план, должен быть указан руководитель, который будет принимать работу, и срок ее окончания. Название работы должно содержать желаемый результат и позволять осуществлять контроль за выполнением плана.

В «Плане работы на месяц» рекомендуется устанавливать сроки окончания только тех работ, которые должны быть выполнены к определенной дате. Если срок окончания работы в плане не проставляется, то сроком окончания такой работы считается последний рабочий день месяца.

1.6. В планы следует включать только наиболее важные работы. Не следует излишне детализировать план. Целесообразно включать в план не более 7—10 работ.

1.7. Проекты планов подготавливаются каждым руководителем к определенной дате, предшествующей планируемому периоду (например, к 25-му числу).

1.8. Контроль за составлением плана целесообразно возложить на секретаря Директора. При этом контролируется включение в «План работ на месяц» работ из «Плана работ на квартал», в «План работ на квартал» — работ из «Перечня основных работ на год».

1.9. Планы заместителей Директора утверждаются Директором, план Директора — правлением института. В течение срока выполнения плана в него могут вноситься коррективы лицом (органом), утвердившим план.

1.10. Выполнение плана подтверждается подписью руководителя, принимающего результаты работы. В конце месяца план сдается секретарю Директора для контроля наличия подписей, подтверждающих выполнение работ.

2. РАЗРАБОТКА БЛАНКА-ФОРМЫ ПЛАНА

2.1. Для удобства работы с планами рекомендуется разработать бланк-форму плана. В бланке-форме могут быть выделены следующие разделы :

основная производственная деятельность;

совершенствование деятельности;

повышение квалификации;

прочие работы.

2.2. В раздел «Работы основной производственной деятельности» включаются работы, непосредственно связанные с выполнением должностных обязанностей.

2.3. В раздел «Работы по совершенствованию деятельности» включаются работы, связанные с совершенствованием деятельности института.

2.4. В раздел «Работы по повышению квалификации» включаются работы, связанные с повышением личной квалификации: участие в семинарах, обучение на курсах повышения квалификации, самостоятельное изучение литературы и т.п.

2.5. В раздел «Прочие работы» включаются работы, которые выходят за рамки указанных выше разделов.

2.6. Примерный бланк-форма плана приведена в приложении к настоящим Рекомендациям.

3. ВНЕДРЕНИЕ ПОРЯДКА ПЛАНИРОВАНИЯ

Для внедрения порядка планирования рекомендуется:

провести индивидуальное ознакомление каждого руководителя института и секретаря Директора с предлагаемым порядком планирования работы в форме собеседования;

предварительно разработать бланки-формы планов и ознакомить с ними руководителей;

вне зависимости от даты начала внедрения порядка планирования (желательно с 1-го числа месяца) для удобства последующей работы сроки составления планов должны совпадать с календарными сроками, т.е. если внедрение начинается с 1 сентября 1995 г., «Перечень основных работ на год» составляется на 1996 г., «План работ на квартал» составляется начиная с IV квартала 1995 г., а «План работ на месяц» — с сентября 1995 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ

УТВЕРЖДАЮ
ДИРЕКТОР

_____

« » _____ 199__г.

План работы на _____199 ___ г.

_____

должность, ф. и. о.

Наименование работы	Срок окончания	Принимающий	Подпись

1. Работы основной производственной деятельности

2. Работы по совершенствованию деятельности института

3. Работы по повышению квалификации

4. Прочие работы

Примечание. Планы работ на квартал и месяц составляются по такой же форме.

Разработал _____

ф. и. о.

ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

заместителей директора — руководителей направлений проектного института

1. Главный инженер института

1.1. Участие в формировании «портфеля заказов» в части определения номенклатуры объектов, проектируемых институтом.

1.2. Определение видов проектных работ, выполняемых в институте.

1.3. Определение состава разделов (частей) проекта и марок комплектов рабочей документации, разрабатываемых институтом.

1.4. Подготовка предложений по тематике работ института, связанных с формированием и проведением технической политики института.

1.5. Принятие решений о необходимости корректировки установленных ограничений по техническим возможностям института.

1.6. Определение требований к техническому и экономическому уровню проектных решений, в том числе:

утверждение общих (технических, экономических, социальных) требований к уровню качества проектной продукции;

установление критериев прогрессивности проектных решений;

согласование перечней лучших отечественных и зарубежных предприятий, зданий и сооружений, которые могут выступать в качестве аналогов, перечней научно-технических достижений и передового опыта, которые должны использоваться при проектировании объектов института.

1.7. Контроль выполнения и принятие решений о необходимости корректировки требований к техническому и экономическому уровню проектных решений, в том числе контроль проектов заданий на проектирование на соответствие общим (техническим, экономическим, социальным) требованиям к уровню качества проектной продукции и принятие решений о необходимости корректировки проектов заданий либо о переутверждении заданий на проектирование в установленном порядке.

1.8. Организация работы технического совета института.

1.9. Подготовка предложений руководителям соответствующих

подразделений института по обеспечению проектировщиков всеми видами ресурсов, в том числе определение номенклатуры проектных специальностей, необходимых для выполнения проектных работ в институте, установление уровня сложности проектных решений, которые должны приниматься специалистами, занимающими различные должности (по каждой специальности).

1.10. Проведение анализа результатов работы основных проектных подразделений института по обеспечению качества проектной продукции и определение направлений совершенствования их деятельности.

1.11. Участие от имени института в мероприятиях вышестоящих и других организаций по вопросам, относящимся к компетенции главного инженера института.

1.12. Принятие решений при разногласиях по техническим вопросам между главными специалистами института и главными инженерами проектов.

2. Заместитель Директора по экономике

2.1. Анализ экономических результатов работы института.

2.2. Прогнозирование экономического состояния института.

2.3. Определение экономических показателей и нормативов работы института и его подразделений.

2.4. Подготовка и реализация предложений по использованию прибыли и имущества института (в рамках решений по этим вопросам собственника имущества и Директора).

2.5. Формирование и контроль политики в области договорных цен, включая:

выделение приоритетных факторов повышения (снижения) среднего уровня договорных цен по объектам, проектируемым в институте;

прогнозирование изменения верхнего и нижнего пределов договорных цен;

определение порядка формирования договорных цен (утверждение методики расчета).

2.6. Формирование и контроль кредитной политики (кредитный портфель) института.

2.7. Утверждение планов работы планово-экономического отдела и бухгалтерии.

2.8. Анализ работы экономического направления деятельности и определение направлений его развития.

2.9. Определение условий и порядка страхования по договорам

(контрактам) с заказчиками.

3. Заместитель Директора по производству

3.1. Участие в формировании «портфеля заказов» института в части определения производственной мощности института и подразделений (чел.-дн.).

3.2. Утверждение плановой мощности основных проектных подразделений.

3.3. Утверждение нормативов продолжительности и трудоемкости проектирования отдельных разделов и частей проектной документации по видам проектируемых объектов.

3.4. Принятие решений о сроках начала и плановой продолжительности проектирования объектов.

3.5. Контроль сроков окончания проектирования.

3.6. Принятие решений по результатам контроля сроков окончания разработки проектной документации.

4. Заместитель Директора по общим вопросам

4.1. Подготовка предложений по основным направлениям улучшения условий труда и отдыха работников института.

4.2. Разработка требований к состоянию рабочих мест (перечень оборудования, инструментов, инвентаря, мебели, размеры производственных площадей, санитарно-гигиенические требования и др.).

4.3. Разработка норм расхода и потребности в материально-технических ресурсах при выполнении работ в институте и нормативов запасов материально-технических ресурсов на складе.

4.4. Разработка заданий на выполнение проектно-сметной документации для производства работ по капитальному ремонту зданий и сооружений института.

4.5. Определение требований к работникам института по соблюдению правил эксплуатации зданий, производственных и непроизводственных площадей, автотранспорта, контрольно-измерительных приборов и автоматики, энергетического и сантехнического оборудования и использования материально-технических ресурсов.

4.6. Подготовка предложений и принятие решений о возможностях обеспечения работников института бытовыми услугами, медицинским оборудованием, садовыми участками, организации отдыха и т.д.

4.7. Разработка плана мероприятий по ремонту зданий и поме-

щений института.

4.8. Разработка плана мероприятий по материально-техническому снабжению института.

4.9. Подготовка предложений по коммерческому использованию ресурсов и продукции хозяйственного направления деятельности института.

4.10. Сбор, регистрация и обеспечение выполнения заявок работников на автотранспорт, изыскательскую технику и приборы.

4.11. Разработка плана мероприятий, обеспечивающих соблюдение правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности в институте.

4.12. Подготовка договоров на ремонт зданий и сооружений, автотранспорта, поставку материально-технических ресурсов, вневедомственную охрану, других хозяйственных договоров.

5. Заместитель Директора по кадрам

5.1. Определение основных направлений работы с кадрами в институте (до уровня начальников подразделений).

5.2. Утверждение планов комплектования института кадрами и списка резерва на руководящие должности (до уровня начальников подразделений).

5.3. Утверждение материалов по комплектованию и перемещению кадров в институте, в том числе материалов аттестации (кроме начальников подразделений и других вышестоящих руководителей).

5.4. Утверждение планов повышения квалификации (планов технической и экономической учебы, планов повышения квалификации молодых специалистов и др.) института. Контроль уровня квалификации непосредственно подчиненных работников.

5.5. Определение (принятие решений) величины средней заработной платы работников института.

5.6. Определение порядка стимулирования работников института и реализации стимулирующих воздействий.

6. Заместитель Директора по информационному обеспечению

6.1. Формирование концепции осуществления информационной деятельности в институте.

6.2. Утверждение планов текущей информационной работы и принятие решений по результатам контроля за их реализацией.

6.3. Принятие решений при разногласиях по вопросам информационного обеспечения, возникающих между работниками ОНТИ

и пользователями системы информационного обеспечения.

6.4. Согласование принципов организации и осуществления информационного обеспечения непосредственно в структурных подразделениях института.

6.5. Подготовка и заключение договоров на передачу научно-технической информации за пределы института.

7. Заместитель Директора по развитию института

7.1. Анализ и отбор научно-технических достижений и передового опыта в области организации управления проектированием.

7.2. Изучение основных результатов производственной деятельности института с целью выявления ее несоответствия изменившимся требованиям внешних условий, а также выявление новых возможностей и неиспользуемых резервов в деятельности института за счет совершенствования организационно-управленческого фактора.

7.3. Сбор, анализ, оценка и систематизация предложений работников института, направленных на совершенствование деятельности организации.

7.4. Подготовка и обоснование предложений и рекомендаций о необходимости изменений в организации и деятельности института на всех уровнях управления и представления Директору института для рассмотрения и принятия решений.

7.5. Разработка, подготовка технического задания исполнителям на разработку, контроль за разработкой организационно-распорядительных документов (положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты предприятия, эталоны контрактов, договоров и др.).

7.6. Представление для рассмотрения и утверждения разработанных и/или откорректированных организационно-распорядительных документов, а также подготовка проекта приказа о введении их в действие с планом мероприятий, обеспечивающих их внедрение.

7.7. Контроль внедрения организационно-распорядительных документов.

7.8. Формирование и ведение контрольного массива (фонда) действующих в институте организационно-распорядительных документов, контроль информированности работников института о действующих организационно-распорядительных документах.

7.9. Оказание консультационной и методической помощи работникам института по вопросам совершенствования организации управления проектированием.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Организация работы проектного института в рыночных условиях хозяйствования: Материалы семинара. — М., 1991. — 44 с.

2. Рекомендации по совершенствованию структур проектных организаций с различными формами собственности. — М., 1992. — 44 с.

3. Рекомендации по организации маркетинговой службы в проектных организациях. — М., 1992. — 17 с.

4. Рекомендации по организации рекламной деятельности в проектном институте. — М.,1993. — 25 с.

5. Рекомендации по изучению рынка проектной продукции. — М., 1993. — 20 с.

6. Как вести переговоры и строить деловые отношения: Практическое пособие для проектировщиков и заказчиков проектной продукции. — М., 1992. — 134 с.

7. Основные положения по сокращению избыточной информации в проектной документации. — М., 1992. — 32 с.

8. Регламентация подписей на проектной документации. Основные положения. — М., 1993. — 23 с.

9. Определение компетенции главного инженера и заместителей директора проектной организации: Подборка материалов. — М., 1991. — 12 с.

10. Организация работы архива проектного института в условиях рыночных отношений (методические материалы). — М., 1992. — 31 с.

11. Особенности формирования договорных цен на научно-техническую продукцию проектных организаций в рыночных условиях хозяйствования: Нормативно-методическое пособие. — М., 1991. — 75 с.

12. Цены на проектные работы с учетом инфляции. Официальные нормативные и методические документы с практическими рекомендациями по расчету повышающих коэффициентов: Справочное пособие. — М., 1993. — 41 с.

13. Сборник консультаций по применению договорных цен на проектные работы (услуги). — М., 1992. — 47 с.

14. Страхование имущественных интересов проектно-изыскательской организации, связанных с созданием и реализацией научно-технической продукции. — М., 1993. — 40 с.

15. Организация работы технического отдела по обеспечению

конкурентоспособности проектного института (методические материалы). — М., 1992. — 42 с.

16. Руководство по организационным и экономическим методам борьбы с конкурентами на рынке проектной продукции. — М., 1992. — 72 с.

17. Рекомендации по обеспечению конфиденциальности величины заработной платы работников проектной организации. — М., 1992. — 22 с.

18. Организация системы стимулирования в проектной организации (подходы, методы, примеры). — М., 1992. — 43 с.

Примечание. Указанные издания можно заказать в ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект» (123458 Москва, а/я 1).

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Роль руководителя в системе управления проектной организацией 5
2. Организация работы и оплата труда директора 7

3. Обязанности директора проектной организации 9

4. Техника личной работы директора 13

Приложение 1. Программа повышения квалификации руководителя (директора) проектной организации по вопросам организации управления проектированием в рыночных условиях хозяйствования 17

Приложение 2. Контракт с директором проектного института 28

Приложение 3. Основные положения по формированию «портфеля заказов» проектного института 36

Приложение 4. Рекомендации по организации планирования работы руководства проектного института 40
Приложение 5. Основные обязанности заместителей директора — руководителей направлений проектного института 44

Список рекомендуемой литературы 49

ГОССТРОЙ РОССИИ

ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект»

Рекомендации по организации работы руководителя проектной организации в новых экономических условиях хозяйствования

Зав издательским отделом *Л Ф Завидонская*
Редактор *Л Н Кузьмина*
Технический редактор *Т.М Борисова*
Корректоры *М Е Шабалина, И.А Рязанцева*
Компьютерный набор и верстка *Ю В. Малькова*

Подписано в печать 14 08 95 Формат 60x84 1/16
Печать офсетная Усл печ л 2,25.
Тираж 300 экз Заказ № 900

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

gost.e-ecolog.ru