



ЭКОНОМИКА

Две мастерские - две системы

■ Вот уже более десяти лет в нашей стране существуют предприятия и организации различных форм собственности. Один из ярких примеров их деятельности можно наблюдать в проектно-архитектурной отрасли. Лицензированные специалисты, вчерашние государственные служащие, работники крупных проектных институтов, служат теперь в собственных персональных творческих мастерских. В качестве юридических лиц они организуют частные фирмы, архитектурные бюро, мастерские и т.д.

Накоплен уже немалый опыт организации производства, решения кадровых вопросов и системы оплаты труда в этих новых для нас видах частных предприятий. Как они функционируют? Что общего между государственными и частными компаниями?

Определив темой нашего небольшого исследования сравнение некоторых аспектов деятельности двух архитектурных предприятий разного типа, мы обратились к их руководителям с просьбой ответить на предложенные вопросы.

Осталось назвать эти предприятия: мастерская № 6 (руководитель - Заслуженный архитектор Российской Федерации Борис Иванович Тхор) муниципального предприятия «Управление Моспроект-2» и ООО «Сергей Киселев и Партнеры» (президент и

главный архитектор - Сергей Борисович Киселев).

Шестая мастерская Моспроекта-2 известна как один из крупнейших (60 человек) и высокопрофессиональных коллективов. Мастерская многие годы специализируется на работах по центру Москвы. Среди них - застройка «Северного луча» Москвы, включая Олимпийский проспект, улицу Дурова и прилегающие территории, района Сретенки, Фрунзенский узел, Экспоцентр на Красной Пресне, «Москва-Сити» и новый мост Багратиона, административные здания «Реформа». Мастерская в основном выполняет городские муниципальные заказы, но есть и частный заказчик.

ООО «Сергей Киселев и Партнеры», учрежденная в 1994 году, является правопреемником

нескольких последовательно образованных организаций. Другими словами, несмотря на смену организационно-правовых форм, история коллектива и предприятия считается с 1987 года. Основные объек-

ты компании - жилые, общественные и промышленные здания в Москве, преимущественно в ее исторической части.

Вот как распределились ответы на вопросы нашего интервью.

Главный архитектор проектов, заместитель руководителя мастерской № 6 управления «Моспроект-2» Г.Сирота

Президент ООО «Сергей Киселев и Партнеры» С.Киселев

I. ЧТО ВЫ СЧИТАЕТЕ ПРИОРИТЕТНЫМ ПРИ ПОДБОРЕ КАДРОВ? (ОБРАЗОВАНИЕ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ; ОПЫТ РАБОТЫ В НАПРАВЛЕНИИ, НУЖНОМ ВАШЕМУ ПРЕДПРИЯТИЮ; САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ, ИНИЦИАТИВНОСТЬ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ; ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ, ДИСЦИПЛИНА; ВОЗРАСТ - ПРЕДПОЧТЕНИЕ МОЛОДЫМ, СРЕДНЕМУ ВОЗРАСТУ, СТАРШЕМУ ПОКОЛЕНИЮ; ЛИЧНЫЕ ПЛАНЫ, ЧЕСТОЛЮБИЕ; УМЕНИЕ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ, КОЛЛЕКТИВЕ; НЕЗАВИСИМОСТЬ МЫШЛЕНИЯ; ВЛАДЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ; УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ; УЗКАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ; СКЛОННОСТЬ К САМООБРАЗОВАНИЮ И ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ; ОРИГИНАЛЬНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ, СПОСОБНОСТЬ К ТВОРЧЕСТВУ.)

Ответственность, исполнительность, дисциплину, владение новейшими технологическими приемами работы, универсальность знаний и умений.

Образование по специальности, самостоятельность в принятии решений, инициативность, ответственность, умение работать в команде, коллективе, универсальность знаний и умений, склонность к самообразованию и повышению квалификации.

II. КАК ПОСТРОЕНА РАБОТА НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ? (РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА ИЛИ КООПЕРАЦИЯ; СТРУКТУРА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ: БРИГАДЫ, ГРУППЫ И ПР.; СИСТЕМА ПОДЧИНЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ; ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ.)

Мастерская разбита на бригады (7 бригад). В бригаде в среднем 5 человек. Руководит бригадой бригадир, он же - главный архитектор проектов. Жесткого разделения труда нет. Работник может вести собственный объект и сотрудничать в кооперации с другими коллегами.

В компании создана гибкая система организации и оплаты труда. Основной производственный персонал (ОПП) составляют 20 архитекторов и 2 конструктора, обеспеченные рабочими местами. Кроме того, в поле нашего внимания находятся еще до 10 архитекторов и несколько бригад конструкторов, привлекаемых на отдельные проекты или виды работ.

Производственным персоналом (ПП) считаются инженеры всех смежных специальностей, привлекаемые на отдельные проекты. Часть из них компания обеспечивает загрузкой, часть - привлекаются как совместители. Ни один инженер не имеет постоянного рабочего места на фирме.

III. КАК ОРГАНИЗОВАНА ОПЛАТА ТРУДА? (В КАКОЙ СТЕПЕНИ, КАКИМ ОБРАЗОМ ВАШИ СОТРУДНИКИ УЧАСТВУЮТ В РАСПРЕДЕЛЕНИИ ПРИБЫЛЕЙ, СИСТЕМЕ ПОощРЕНИЙ И ШТРАФНЫХ САНКЦИЙ, В ВОЗМОЖНОСТИ КАРЬЕРНОГО РОСТА?)

Оплата труда хозрасчетная. Стоимость проектирования объекта за минусом всех накладных расходов и про-

Оплата труда ОПП, как правило, сдельная и редко - повременная с почасовым учетом рабочего времени; у ПП - только сдельная.

цента на заработную плату руководству мастерской составляет фонд заработной платы.

Распределение осуществляют бригадир и заместитель начальника мастерской согласно ее штатному расписанию. Штатное расписание может меняться ежемесячно.

Такая организация оплаты нередко приводит к уравниловке. Правда, существуют система доплат за успешную сдачу проекта и качество выполненных работ.

Архитекторы - ОПП независимо от записи в Трудовой книжке и степени авторского участия в проекте могут иметь один из двух статусов, с точки зрения организации производства:

а) ведущий архитектор (ВА), б) архитектор (А). Владельцы компании до начала работ договариваются с ВА о фонде оплаты труда (ФОТ) за определенную фазу архитектурной части проекта, организация разработки которой поручена ВА. Он вправе выполнить всю работу собственными силами, привлечь свободных А из числа обеспеченных рабочими местами ОПП, либо стороннего помощника - в пределах имеющегося ФОТ.*

IV. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ ПАРТНЕРАМИ ИЛИ «НАЕМНОЙ РАБОЧЕЙ СИЛОЙ»? (УЧАСТВУЮТ ЛИ ОНИ В РАБОТЕ С ЗАКАЗЧИКОМ, В ПОИСКАХ ЗАКАЗЧИКА, В РАБОТЕ С ПОДРЯДЧИКОМ, В РАБОТЕ С ИНОСТРАННЫМИ ПАРТНЕРАМИ).

Часть сотрудников мастерской, конечно, являются творческими партнерами. Это - главные архитекторы проектов. Они участвуют в работе на всех стадиях, в том числе в работе с заказчиками, подрядчиками, иностранными партнерами и др.

Остальных членов коллектива можно назвать «наемной рабочей силой».

Наши работники не участвуют в распределении прибыли и являются по существу наемной рабочей силой. Однако, если надо, они участвуют в работе с заказчиком. Они не занимаются поиском заказчика, но если находят такого для своей компании, получают соответствующее вознаграждение. Они работают с подрядчиком.

V. КАКИЕ СТИМУЛЫ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ? ЧЕМ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ИМ ИНТЕРЕСНА РАБОТА НА ВАШЕЙ ФИРМЕ?

Работой на одном из самых известных и престижных объектов Москвы - ММДЦ «Москва-Сити», а также в крупнейшем проектно-институте столицы, который специализируется на строительстве и реконструкции центральной части города.

Любая работа всегда достойно оплачивается. Это, несомненно, очень привлекательный стимул.

*Такая двухуровневая иерархическая система управления разработкой проекта оптимальна как с точки зрения работодателей, так и исполнителей: во-первых, отсутствует контроль и учет рабочего времени, существует относительно свободный режим работы и, как следствие, не бывает конфликтов по этому поводу; во-вторых, складывается прямая заинтересованность в том, чтобы выполнить работу быстро (скорейшая оплата) и качественно (в случае брака можно не получить работу в следующий раз). Самый большой минус этой системы для исполнителя - нет работы и нет доходов - является самым большим плюсом для работодателя - нет необходимости финансировать простои даже по вине работодателя.

В качестве компенсации минусов исполнителю не запрещается выполнять сторонние заказы в стенах мастерской и выплачивается двухмесячное «пособие по безработице». Безработный исполнитель, как и остальные сотрудники, получает бесплатные (для него) обеды.

Работа ПП обеспечивается коллективом административного и вспомогательного персонала из 17 человек, имеющих фиксированные ежемесячные оклады за выполнение определенного объема работ и услуг. Предногодняя премия в размере от 0,5 до 2 окладов выплачивается независимо от итогов года.

Наше исследование, видимо, не нуждается в комментариях. Выводы и выбор сделает сама жизнь.

Кроме того, в качестве стимула выступает относительная надежность, стабильность работы на этом предприятии.

VI. ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ ЛИ ВЫ В ТВОРЧЕСКОМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РОСТЕ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ, ПРИЛАГАЕТЕ ЛИ ДЛЯ ЭТОГО КАКИЕ-ЛИБО УСИЛИЯ, ТРАТИТЕ СРЕДСТВА?

Очень заинтересованы. Мастерская оплачивает учебу по повышению квалификации, участие в выставках, семинарах и пр.

Фирма заинтересована в профессиональном росте своих работников. Однако до сих пор мы не прилагали для этого особых усилий и не несли затрат.

VII. КАКИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ СЛОЖИЛИСЬ В ВАШЕМ КОЛЛЕКТИВЕ (РАБОТОДАТЕЛЬ - ИСПОЛНИТЕЛЬ, ПАРТНЕРЫ, РУКОВОДИТЕЛЬ - МАСТЕР, ПАТЕНАЛИСТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ И ПР.)?

Отношения руководителя мастерской - мастера и его творческого коллектива - партнерские. Отношения с остальными работниками по схеме «работодатель - исполнитель».

Отношения типа «работодатель - исполнитель».

VIII. КАК ВЫ И ВАШ КОЛЛЕКТИВ ВЫХОДИТЕ ИЗ ПОЛОЖЕНИЯ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ?

Нередко кризисная ситуация завершается уходом сотрудника. Однако мы стремимся к мирному разрешению конфликтов, к компромиссам.

Стремимся договориться.

IX. КАКОЙ ДЕВИЗ СУЩЕСТВУЕТ В ВАШЕЙ ФИРМЕ?

Девиза у нас нет.

Наш девиз: «Репутация - самый ценный капитал».

А. МЛАДКОВСКАЯ

Вот так первокурсник!

Студент первого курса экономического факультета Казанского госуниверситета Николай Никифоров представил лучшую работу на международный экономический форум Азиатско-тихоокеанского региона. Бизнес-план, им предложенный был признан лучшим.

Достойных кандидатов для участия в форуме было предостаточно, но доверили представлять Россию на этот раз лишь одному Никифорову. Посчитали, что лучше его в вопросах электронной торговли и внедрения информационных технологий, которые были главными на экономическом форуме, никто из молодых российских талантов не разбирается.