

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ

И. Н. Шафранский

МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

ПРАКТИКУМ

*Рекомендовано учебно-методическим объединением
по образованию в области сельского хозяйства
в качестве учебно-методического пособия
для студентов учреждений образования, обеспечивающих получение
высшего образования I ступени по специальности
1-74 05 01 Мелиорация и водное хозяйство*

Горки
БГСХА
2024

УДК 005:626.8(075.8)

ББК 65.290-2я73

ШЗО

*Одобрено методической комиссией
мелиоративно-строительного факультета
16.11.2022 (протокол № 3)
и Научно-методическим советом БГСХА
29.03.2023 (протокол № 7)*

Автор:

кандидат экономических наук, доцент *И. Н. Шафранский*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *А. П. Такун*;

кандидат педагогических наук, доцент *О. Л. Сапун*;

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *Ю. Н. Дуброва*

Шафранский, И. Н.

ШЗО Менеджмент в строительстве. Практикум : учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2024. – 295 с.

ISBN 978-985-882-466-2.

В практикуме системно и комплексно изложены вопросы, связанные с проблемами менеджмента в строительной отрасли. Сделан акцент на практическое использование методов решения наиболее важных и одновременно сложных задач менеджмента.

Для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования I ступени по специальности 1-74 05 01 Мелиорация и водное хозяйство.

УДК 005:626.8(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-882-466-2

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2024

ВВЕДЕНИЕ

В Республике Беларусь 2,9 млн. га мелиорированных земель, на которых производится 30 % растениеводческой продукции, 60 % – кормов. Следовательно, треть производства растениеводческой продукции напрямую зависит от состояния мелиоративных систем. В республике построено в общей сложности около 5 тыс. мелиоративных систем. Для их функционирования используется сложный комплекс гидротехнических и других сооружений, в том числе свыше 160 тыс. км каналов и водоприемников, около 1 млн. км закрытой дренажной сети, 3,6 тыс. мостов, более 2 тыс. шлюзов-регуляторов и т. д. Все это необходимо для поддержания требуемого водного режима сельскохозяйственных угодий и получения щедрого урожая. Улучшение плодородия земель путем их осушения или орошения позволяет решить задачу, как продовольственной безопасности страны, так и экономической эффективности сельского хозяйства.

Следует отметить, что мелиоративное и водохозяйственное строительство – эта отрасль, в которой создаются основные фонды для всех видов мелиорации: гидротехнической; культуртехнической; химической; агролесомелиорации, т. е. строятся, реконструируются, модернизируются, ремонтируются мелиоративные системы, здания и отдельно расположенные гидротехнические сооружения (шлюзы-регуляторы, трубы-регуляторы, мосты, трубы-переезды, насосные станции, пруды и водохранилища, эксплуатационные дороги, защитные и ограждающие дамбы); прокладываются новые дороги; создаются защитные насаждения на сельскохозяйственных землях, оврагах, балках и берегах водных объектов; организуется поверхностный водный сток (проводится планировка поверхности, землевание, узкозагонная вспашка, бороздование, профилирование, разуплотнение, глубокое безотвальное рыхление, щелевание, кротование почвы и другие агротехнические работы); проводятся солерегулирующие (внесение минеральных удобрений, гипсование почв) и кислоторегулирующие мероприятия (известкование почв). В отрасли работают как предприятия мелиоративных систем (ПМС), так и передвижные механизированные колонны (ПМК).

И от того, насколько данный вид деятельности способен отвечать современным требованиям, реализовывать проекты качественно и в

срок с низкими издержками, напрямую зависит плодородие земель и результативность сельскохозяйственного производства Республики Беларусь.

Отсюда следует, что развитие организаций по строительству и эксплуатации мелиоративных и водохозяйственных систем является обязательным условием их эффективной работы и, одновременно, залогом успешной реализации стоящих перед ним задач. А эффективное управление такими организациями и комплексами невозможно без проработанной системы менеджмента.

В этих условиях важное значение имеет обучение студентов специальности 1-74 05 01 Мелиорация и водное хозяйство формированию на основе общих теоретических представлений и знаний в области менеджмента необходимых базовых навыков, позволяющих на практике обеспечить устойчивое и эффективное функционирование мелиоративной отрасли Республики Беларусь.

В данном практикуме излагаются основные понятия и принципы менеджмента; теоретические основы менеджмента в мелиоративном и водохозяйственном строительстве; основные методы менеджмента; рассматриваются методики подбора и оценки первичного трудового коллектива в мелиоративном и водохозяйственном строительстве; навыки достижения организационного порядка в первичном трудовом коллективе в мелиорации; предлагается оценка эффективности и качества труда, продукции и услуг в мелиоративном и водохозяйственном строительстве.

Примеры, иллюстрирующие теорию, ориентированы на учет реальных производственных ситуаций и учитывают современные достижения в развитии менеджмента в мелиоративном и водохозяйственном строительстве.

Порядок размещения материала предполагает переход от простых к более сложным темам.

Излагаемые в практикуме методы и приемы могут быть использованы специалистами в области менеджмента при разработке и принятии оптимальных управленческих решений в мелиоративном и водохозяйственном строительстве.

1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Цель занятия: необходимо освоить основные понятия и раскрыть сущность менеджмента на примере анализа практической ситуации.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: раскрыть сущность основных понятий менеджмента и получить общие представления о современной концепции управления.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Понятие – это форма мышления, отражающая общие и существенные свойства, связи и отношения предметов и явлений. В тоже время, под сущностью понимается внутренняя основа, содержание, смысл, суть, совокупность таких свойств объекта, без которых он неспособен существовать и т. д.

Задание 1. Требуется изучить правила и общую схему анализа ситуации. В соответствии с общей схемой анализа ситуации провести поэтапный анализ организации работы на предприятиях, занятых в отрасли мелиоративного и водохозяйственного строительства «Лиезнское ПМС», «Вороновское ПМС», «Любанское ПМС» и «Слуцкое ПМС» (прил. А). Рекомендуется выполнение задания по вариантам, на примере условного предприятия (в качестве условного предприятия может выступать предприятие мелиоративного и водохозяйственного строительства, в котором студент проходил производственную практику).

Задание 2. Деловая игра. Ввиду того, что организации работают на общем рынке, они являются прямыми конкурентами и имеют конфликт интересов. Группа делится на две команды. Необходимо, представив себя сотрудниками организации мелиоративного и водохозяйственного строительства, выявить преимущества и недостатки в организации деятельности предприятия.

Задание 3. Деловая игра. Предложить дальнейшее развитие предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства, опираясь на возможное поведение организации и ее конкурента в борьбе за рынок. Провести проверку совместно с преподавателем, в ходе которой каждая группа предлагает не менее 3 способов победы в конкурентной борьбе и способов защиты от аналогичных мероприятий конкурента.

Правила анализа ситуации:

- 1) быстро просмотрите изложение ситуации и попытайтесь ответить на вопрос «О чем идет речь, какая информация требует анализа?»;
- 2) очень внимательно повторно прочитайте изложение ситуации и определите ее ключевые аспекты;
- 3) сформулируйте основные проблемы, которые необходимо решить;
- 4) прочитайте еще раз, выделяя нужную информацию по каждой проблеме;
- 5) продумайте набор возможных рекомендаций, которые подкреплялись бы данными, представленными в ситуации.

Общая схема анализа ситуации:

- 1) краткое изложение событий, которое помогло бы человеку, незнакомому с самой ситуацией, понять суть происходящего;
- 2) формулировка проблем, требующих решения;
- 3) характеристика основных действующих в ситуации лиц (их достоинства и недостатки);
- 4) описание хронологии произошедших событий таким образом, чтобы наиболее позднее по времени события находились в ее начале, а наиболее ранние – в конце;
- 5) определение причин возникновения проблем;
- 6) разработка вариантов решения проблем, оценка их реализуемости, выбор наилучшего варианта;
- 7) обоснование целесообразности реализации выбранного варианта решения;
- 8) изложение последовательности практических действий, которые необходимо предпринять, чтобы успешно разрешить проблему.

Исходные материалы.

Лиозненское ПМС

Лиозненское ПМС – это предприятие мелиоративных систем, занимающееся:

- мелиоративными работами (проектирование мелиоративных систем, мелиоративное строительство, реконструкция и ремонт мелиоративных систем, эксплуатация мелиоративных и водохозяйственных систем, осушение и орошение площадей);
- земляными работами (устройство прудов, планировка и выравнивание площадей, раскорчевка территорий, строительство дорог и про-

ездов, отсыпка площадок, благоустройство территорий, подготовка территорий к закладке лесопосадки, садов, ягодников);

- бетонными и железобетонными работами (устройство фундаментов любых типов (ленточный, свайный и т. д.), строительство труб-переездов, мостов, сенажных траншей, дорог и проездов, колодцев (канализационных, ливневых, поглотителей), бетонирование площадок, стоянок, полов и т. д., укладка бортовых камней и тротуарной плитки);

- строительно-монтажными работами промышленно-гражданского направления (строительство коровников, телятников, свиноматок и иных сельскохозяйственных построек, монтаж стойлового оборудования, строительство ангаров и гаражей, жилых домов, производственных цехов, складских помещений, холодильных камер, автозаправочных станций и пунктов заправки, зерносушильных комплексов, ограждение территорий, отделочные работы жилых и производственных помещений, заполнение оконных и дверных проемов, демонтаж и снос неиспользуемых строений);

- кровельными работами любой сложности (устройство мягких кровель, асбестоцементных кровель, кровель из металлочерепицы, холодных и теплых кровель);

- арендой строительной и специализированной техники (автокраны, трактора гусеничные с навесным оборудованием корчеватель и бульдозерная лопата, экскаваторы на гусеничном и пневмоходу, с навесным оборудованием прямая и обратная лопата, циркульный ковш, драглайн, трактора МТЗ различной силы тяги, автосамосвалы грузоподъемностью до 40 тонн, дренажнопромысловые установки, авто-тралы и длинотрапы для перевозки крупногабаритных и тяжеловесных грузов, многоковшовые экскаваторы для укладки линейных систем и сооружений (дренажные трубы, сети газоснабжения, сети водопровода, канализации и т. д.);

- ремонтом и техническим обслуживанием мелиоративной и сельскохозяйственной техники (ремонт и техническое обслуживание бульдозеров и тракторов марок Т-130, Т-130Б, Б10М, Б10МБ, колесных тракторов, экскаваторов одноковшовых и многоковшовых, ремонт узлов и агрегатов мелиоративной и сельскохозяйственной техники);

- изготовлением и реализацией товаров (пиломатериалы, брус, доска обрезная и необрезная, столярные изделия, поддоны, ящики и т. д., реализация строительных материалов, запасных частей к мелиоративной, сельскохозяйственной и строительной технике);

- разведением и реализацией рыб.

Директор предприятия мелиоративных систем «Лиозненское ПМС» – Николай Васильевич Селезнёв, депутат районного Совета депутатов. Н.В. Селезнёв в 1988 г. окончил Городокский совхоз-техникум. А трудовую деятельность начал в 1967 г. трактористом колхоза «Рассвет» Лиозненского района. С 1981 г. по 1990 г. работал в системе мелиорации Витебской области – машинистом экскаватора, участковым механиком. Николай Васильевич, пройдя все ступени трудовой деятельности, зная технологию выполнения всех работ, очень быстро стал одним из лучших работников.

С 1990 г. по 1994 г. был избран председателем кооператива «За урожай» Витебского района. Следующие пять лет возглавлял колхоз «Победа» Витебского района. Н. В. Селезнёв на практике приобрел навыки успешного управленца и руководителя. В 2003 г. назначен директором Лиозненского предприятия мелиоративных систем. Таким образом, в сельскохозяйственной отрасли Николай Васильевич уже полвека. В данной организации 16 лет.

Следует подчеркнуть, что Витебская область, в том числе и Лиозненский район – это территория рискованного земледелия по причине избыточного переувлажнения почв. Работа мелиораторов здесь важна, как ни в одном другом регионе. От нее напрямую зависят урожаи, показатели животноводства и, в конечном итоге, – результаты работы сельского хозяйства. По данным НАН Беларуси, после проведения мелиорации сельчане могут получить на 20–30 % больше урожая сельскохозяйственных культур.

В Витебской области мелиорированные земли составляют 40 % от всех сельхозугодий, из них 87 % осушено закрытым дренажом. Для сравнения: в Гомельской области – 84 %, в Брестской – 81, по стране 74 %. Для обеспечения оптимального водно-воздушного режима на осушенных землях и получения устойчивого урожая необходимо поддерживать в рабочем состоянии мелиоративные системы, на которых расположены водорегулирующие сооружения с мелиоративными каналами, дренажной сети. На Витебщине 37 % мелиорируемых земель эксплуатируется больше 40 лет, 34 % – от 30 до 40 лет. Нормативный срок службы таких земель составляет 40–50 лет.

Недостаток финансовых средств сказывается на техническом состоянии мелиоративных систем Лиозненского района, идет повторное заболачивание земель. Следует отметить, что весной на такие поля не заехать. Агротехнические сроки, которые и без того на Витебщине меньше, чем в других областях, нарушаются, а сельскохозяйственные предприятия остаются без зерна и других культур.

В этих сложных условиях директор «Лиюзенское ПМС» – Николай Васильевич Селезнёв – поддерживает благоприятную атмосферу в коллективе при высоком уровне дисциплины, умеет со всеми выстраивать правильные взаимоотношения, налаживает отношения с партнёрами, вышестоящими и контролирующими организациями, хорошо разрешает и предотвращает конфликты, ведёт за собой, убеждает, последовательно отстаивает интересы представляемой им организации, дисциплинирован, исполнительен, настойчив в доведении начатого дела до конца, может отстоять своё мнение, вежлив и тактичен.

Чтобы сохранить на плаву предприятие мелиоративной системы, Н. В. Селезнёв берет заказы на выполнение различных строительных работ и услуг. Их доля в общем объеме выручки составляет почти столько же, сколько от выполнения мелиоративных работ, финансируемых из республиканского и областного бюджетов.

В 2006 г. к предприятию «Лиюзенское ПМС» присоединен рыбопитомник «Богусhevский». И в 2007 г. предприятие занялось новым для себя делом. Оно приступило к созданию в рыбопитомнике форелевого хозяйства. Тогда в рыбопитомнике «Богусhevский» первыми в республике внедрили датскую систему замкнутого цикла выращивания радужной форели. Проектная мощность хозяйства составила 100–130 т форели в год. Были построены блоки бассейна по выращиванию форели, приобретен и установлен ряд специального оборудования. Построен собственный цех воспроизводства и создан полный цикл выращивания форели – начиная от малька и заканчивая товарной рыбой.

Проведена реконструкция прудов рыбопитомника – расчистка, укрепление и ремонт гидротехнических сооружений. Это увеличило возможности по производству товарной рыбы – карпа, толстолобика и белого амура – до 70–80 т. Начато разведение карася и щуки. Создано также маточное поголовье стерляди.

Неожиданной проблемой была реализация выращенной рыбы, и именно форели. С карпом, толстолобиком, амуром вопросов нет, так как объемы выращивания этой рыбы меньше, да и около 5 т оставляют на платную весеннюю рыбалку. К тому же прудовая рыба легко переносит зиму под открытым небом. Другое дело – радужная форель. Следует отметить, что в наших условиях для форелевого хозяйства нужна крыша, что позволило бы в течение всего года кормить и продавать рыбу. Однако проектом это не предусматривалось, зимовка планировалась в Новолукомле, на незамерзающих водоемах, куда и вывозили форель на три-четыре месяца. Это было просто при неболь-

ших объемах производства. Выход из ситуации, конечно, есть. Что касается крыши для бассейна с форелью, то, по мнению Николая Селезнева, это работа, которую можно выполнить, не сорвав разведения рыбы. Но нужны немалые финансовые средства. Был поставлен вопрос о включении объекта в государственную программу.

В отношении реализации Николай Васильевич убежден в том, что, если работать с форелью, надо позаботиться о централизованном сбыте по аналогии с переработкой мяса. Ведь ни один руководитель хозяйства не водит быка или свинью по рынку, а ПМС это делает, чтобы иметь «живые» деньги. Постоянно выезжают на ярмарки, в том числе в столицу. Берут рыбу и такие торговые предприятия, как «Веста», «Евроторг», «Ганна», «Корона», «Омега» и другие.

К сожалению, о строительстве полноценного рыбоперерабатывающего комбината в области, а не цеха, речь пока не идет. Звучат предложения насчет переработки рыбы самими рыбхозами, но это два совершенно разных производства. В Лиозненском ПМС большие надежды возлагают на Оршанский мясоконсервный комбинат, куда отправили пробную партию форели для производства детского питания. Соответствующую аттестацию прошли (испытания проведены Научно-практическим центром НАН Беларуси по продовольствию), так что со своей стороны сделали все, чтобы предложить и потребителю, и производителю качественную продукцию. Правда, в Орше потребовалась реконструкция участка для разделки форели (раньше закупали готовые тушки). Реализация предложенных мероприятий позволит предприятию перерабатывать не 4 т рыбы, а в 2,5 раза больше.

Еще один аспект форелевой темы – цена. К сожалению, из-за высокой себестоимости ценная рыба неконкурентоспособна на российском рынке. У нас на цене сказывается высокая стоимость комбикормов и электроэнергии. А с торговой надбавкой радужная форель вообще становится не по карману рядовому покупателю, поэтому основной торг идет на ярмарках, где товар продается фактически по себестоимости. Так что руководство ПМС и, соответственно, рыбопитомника думает над тем, как удешевить рыбу, чтобы каждый захотел, а главное, смог ее купить. Но, несмотря на все усилия руководства, несколько лет назад по экономическим причинам рыбопитомник «Богусhevский» прекратил производство форели.

Для решения проблемы с качеством воды и её напором в водопроводных трубах недалеко от городского посёлка, в бору рядом с зоной отдыха «Лесные карьеры», развернулись работы по строительству объектов водоснабжения со станцией обезжелезивания. Планируемая

пропускная способность – более 2000 м³ в сутки, что позволит с запасом обеспечить подачу воды в дома не только лиозненцев, но и агрогородка Зубки. Строительство ведёт Витебский филиал № 1 УП «Витебскоблводоканал». Трудятся вахтовым методом – 10 через четыре. Ежедневно на участке задействованы до двадцати человек с 8 утра до пяти вечера. Уже выведены фундаменты для установки станции обезжелезивания, производится бурение двух артезианских скважин, проложено уже почти 2 км водопроводных сетей. Общая их протяжённость составит 11 км. Уже пробурено более 60 м, предполагаемая глубина залегания водоносного слоя – около 80 м. Вошли в известняковый слой, бурение идёт медленно. Твёрдая обломочная горная порода не даёт ускориться, бурят буквально по несколько десятков см в день.

После того, как скважины будут пробурены, над ними установят павильоны с необходимыми для прокачки воды механизмами. На прокладке водопроводных сетей занято 5 человек: экскаваторщик, два сварщика, подсобный рабочий и прораб. Техника (экскаватор) арендована у «Лиозненское ПМС». Водопроводную сеть ведут до Лиозно, затем она разойдётся по трём направлениям: агрогородок Зубки, центр горпосёлка и микрорайон «Школьный». К трудностям следует отнести и то, что водопровод пойдёт через городскую территорию, которая полна различных коммуникаций – газ, электричество, связь, затем через закрытые неработающие производства, где тоже полно «сюрпризов». Планируемая дата ввода объектов в эксплуатацию – 2023 г.

Вместе с тем важно подчеркнуть, что успех предприятия «Лиозненское ПМС» во многом зависит от открытости и маркетинговой деятельности, кроме того, организация проводит жесткую конкурентную борьбу, направленную на завоевание рынка.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. В соответствии с общей схемой анализа ситуации провести поэтапный анализ организации работы на базе конкретного предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства, в рамках которого студенты проходили производственную (технологическую) практику.

Задание 2. Деловая игра. Необходимо, представив себя сотрудниками организации (в качестве организации выступает объект прохождения производственной (технологической) практики), выявить преимущества и недостатки в организации деятельности предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства и обосновать дальнейшие пути его развития.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Цель занятия: освоить целеполагание, как фундаментальную категорию управления.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: четко формулировать цель управленческой деятельности в соответствии с правилами целеполагания.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Жизнь людей характеризуется разнообразной по содержанию и формам деятельностью, и каждый вид деятельности человека нуждается в управлении. *Управление* – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды (общества, живой и неживой природы, техники). Из определения следует, что фундаментальной категорией управления считается *целеполагание*, представляющее собой процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи.

Задание 1. Пройти тест на соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера. Выявить потенциальные способности членов группы к управлению.

Задание 2. Представить себя на месте преподавателя. Выдать задание на написание научной статьи. Ответственные исполнители – два студента. Результат зафиксировать письменно.

Задание 3. Совместно с преподавателем сформировать критерии оценки выполнения задания 2. Провести оценку. Сравнить полученные результаты с соответствующими баллами по тесту на соответствие индивидуальных особенностей человека основным чертам профессии менеджера. Сделать вывод.

Задание 4. Провести анализ основных правил целеполагания. Указать неактуальные правила с учетом спецификации мелиоративного и водохозяйственного строительства, предложить альтернативные варианты.

Задание 5. Представить себя на месте руководителя сельскохозяйственной организации. Для создания оптимальных условий для выра-

щивания сельскохозяйственных культур требуется построить дренажную систему водоотвода. Необходимо собрать дренажную бригаду (не менее 8 человек: машинист дренаукладчика, машинист экскаватора, машинист бульдозера – 2 чел., машинист автокрана, водитель, рабочие – 2 чел.) и выдать в соответствии с правилами целеполагания задание на выполнение работ.

Примечание: вследствие ограниченных финансовых ресурсов возможностей обращения в организацию мелиоративного и водохозяйственного строительства нет; вследствие наличия базовых знаний по специальности «Мелиорация и водное хозяйство» Вам необходимо самостоятельно заниматься управлением в дренажной бригаде. Результат зафиксировать письменно.

Задание 6. Результат выполнения задания 5 оформить в виде условного договора подряда на строительство закрытого горизонтального дренажа при высоком уровне грунтовых вод. Каждый раздел договора должен содержать не менее 2 пунктов. Образец договора подряда приведен ниже.

Образец договора строительного подряда

Республика Беларусь, г. Минск

"__" _____ 20__ года

_____, именуемое в дальнейшем «Заказчик», в лице _____, действующего на основании _____ (устава, доверенности, приказа), свидетельство о государственной регистрации № _____ от _____ 20__, с одной стороны, и _____, именуемое в дальнейшем «Подрядчик», в лице _____, действующего на основании (устава, доверенности, приказа), свидетельство о государственной регистрации № _____ от _____ 20__, с другой стороны, вместе именуемые «Стороны» и каждая в отдельности – «Сторона №, в соответствии с Правилами заключения и исполнения договоров (контрактов) строительного подряда, утвержденными Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15.09.1998 г. № 1450 (далее – Правила), Гражданским кодексом Республики Беларусь, а также иными законодательными актами Республики Беларусь, регулирующими осуществление деятельности в области строительства, заключили настоящий договор (далее – Договор) о нижеследующем:

1. Предмет договора

1.1. Подрядчик обязуется на условиях, изложенных в Договоре, выполнить строительные, монтажные, пусконаладочные работы (далее – работы) на объекте «_____» (месторасположение и наименование: _____) согласно Смете (Приложение № 1 к Договору, являющееся его неотъемлемой частью), и сдать их результаты Заказчику, а Заказчик обязуется принять результаты этих работ и оплатить обусловленную Договором цену.

1.2. Работы выполняются из материалов Подрядчика (либо указать какие материалы представляются Заказчиком, какие представляет Подрядчик), силами и средствами Подрядчика либо с привлечением Подрядчиком субподрядчиков.

2. Сроки выполнения работ

2.1. Сроки выполнения Работ:

2.1.1. начало – ____ ____ 20__ года;

2.1.2. окончание – ____ ____ 20__ года.

2.2. Сроки выполнения Работ могут корректироваться в случаях:

2.2.1. нарушения Заказчиком установленных Договором сроков передачи проектной документации;

2.2.2. внесения Заказчиком изменений в утверждаемую часть проектной документации;

2.2.3. выявления дополнительных объемов работ, не предусмотренных проектной документацией;

2.2.4. нарушения Заказчиком порядка расчетов и условий финансирования;

2.2.5. нарушения Заказчиком срока предоставления фронта Работ;

2.2.6. неблагоприятных погодных условий (снегопад, дождь, сильный мороз и т. д.), отрицательно влияющих на качество Работ (срок продлевается на время действия вышеуказанных условий).

3. Стоимость строительных работ

3.1. Договорная цена Работ согласно Смете (Приложение № 1) и в соответствии с протоколом согласования договорной цены, являющимся приложением к настоящему договору составляет _____ (_____) белорусских рублей;

3.2. Договорная цена Работ является открытой и может быть изменена в случаях:

- внесения в установленном порядке изменений в проектно-сметную документацию;
- изменения проектных решений, согласованных с Заказчиком;
- изменения налогового законодательства Республики Беларусь;
- изменения фактической стоимости материалов, изделий и конструкций, эксплуатации машин и механизмов по сравнению с учтенной в договорной цене;
- изменения ежемесячных индексов стоимости СМР, утверждаемых в установленном порядке.

3.3. Заказчик принимает на себя обязательства по изменению договорной цены в случаях, указанных в п. 3.2 Договора.

3.4. В случае внесения Заказчиком изменений в проектную документацию, которые влекут увеличение стоимости строительства объекта (выполнения строительных работ) не менее чем на 10 % либо изменение характера работ, пересмотр сметы допускается только с согласия Подрядчика. При отсутствии такого согласия Подрядчик может требовать расторжения договора в связи с существенным изменением условий договора.

3.5. Оплата за выполняемые Работы и приобретаемые материалы и оборудование осуществляется Заказчиком путем перечисления денежных средств на расчетный счет Подрядчика в следующем порядке:

- аванс в размере ____% договорной цены Работ уплачивается Подрядчику в соответствии с графиком платежей (Приложение № 3 к Договору, являющееся его неотъемлемой частью);
- оставшаяся сумма в размере ____% договорной цены Работ уплачивается Подрядчику в течение 5 (пяти) банковских дней с даты подписания актов сдачи-приемки выполненных работ (форма С-2) и справок о стоимости выполненных работ (форма С-3).

3.6. Заказчик может осуществлять выплату Подрядчику целевых авансов на приобретение материальных ресурсов в соответствии с графиком платежей.

3.7. В случае необходимости перечисления целевого аванса, сверх предусмотренного в графике платежей, Подрядчик направляет Заказчику заявку на выделение целевого аванса с указанием наименования, количества, стоимости, а также поставщика (изготовителя) материальных ресурсов. Заказчик вправе с согласия Подрядчика перечислять авансы непосредственно изготовителям материальных ресурсов, если с ними Подрядчиком заключены соответствующие договоры. В таком

случае Подрядчик направляет Заказчику заявку с указанием наименования поставщика, приобретаемых материалов, размеров и сроков оплаты с приложением копии договора поставки.

3.8. Неиспользованные или использованные Подрядчиком не по назначению целевые авансы подлежат возврату Заказчику по его требованию с уплатой процентов за пользование чужими денежными средствами.

3.9. Источник финансирования – «_____».
(собственные средства Заказчика, бюджетные средства, заемные средства, прямые иностранные инвестиции).

4. Порядок расчетов, сдача и приемка выполненных работ

4.1. За расчетный период принимается месяц (либо иной период, необходимый для строительства объекта или выполнения видов (этапов) строительных работ).

4.2. Основанием для расчетов за выполненные строительные работы является подписанная уполномоченными представителями Заказчика и Подрядчика справка о стоимости выполненных работ и затратах (форма С-3), составленная на основании акта сдачи-приемки выполненных работ.

4.3. Подрядчик предоставляет Заказчику акт сдачи-приемки выполненных работ не позднее ____ (____) рабочих дней от даты завершения Работ (отдельного этапа Работ) и справку о стоимости выполненных работ не позднее ____ (____) рабочих дней от даты завершения Работ (отдельного этапа Работ).

4.4. Заказчик обязан не позднее пяти рабочих дней рассмотреть представленные Подрядчиком документы, заверить их подписью и печатью и вернуть Подрядчику. При несогласии с данными, отраженными в представленных документах, Заказчик возвращает их с мотивированным отказом в письменной форме в указанный срок. В этом случае Подрядчик обеспечивает предъявление Заказчику документов для оплаты стоимости выполненных строительных работ в той части, которая не оспаривается Сторонами, а остальная часть подлежит оплате после урегулирования разногласий.

4.5. Датой оплаты стоимости выполненных Работ является дата фактического зачисления денежных средств на расчетный счет Подрядчика. Датой принятия Заказчиком выполненных Работ является дата подписания соответствующего акта выполненных работ.

4.6. При выявлении Подрядчиком дополнительных работ, не предусмотренных в проектной документации и влекущих увеличение стоимости, он обязан своевременно сообщить об этом Заказчику. При неполучении от Заказчика ответа в течение 10 календарных дней, Подрядчик вправе приостановить выполнение строительных работ с отнесением убытков, вызванных простоем, на счет Заказчика.

4.7. Стоимость дополнительных работ определяется на основании трехстороннего акта, подписанного Заказчиком, Подрядчиком и проектной организацией, который подтверждает необходимость выполнения дополнительных работ, и с составлением акта сдачи-приемки выполненных строительных и иных специальных монтажных работ по форме С-2.

4.8. Выполненные строительные работы ненадлежащего качества оплате не подлежат, не оплачиваются до устранения дефектов и последующие технологически связанные с ними строительные работы. После устранения дефектов ранее выполненные строительные работы ненадлежащего качества и последующие технологически связанные с ними строительные работы подлежат оплате по ценам, действовавшим на первоначально установленную договором (графиком производства работ) дату их выполнения.

4.9. Снижение (превышение) фактической стоимости строительства объекта (выполнения строительных работ) по сравнению с договорной ценой при достижении потребительских и качественных характеристик объекта относится Подрядчиком на финансовые результаты его деятельности.

5. Права и обязанности сторон

5.1. Права и обязанности Сторон определяются исходя из условий настоящего договора. При их выполнении Стороны руководствуются настоящим договором, Правилами заключения и исполнения договоров (контрактов) строительного подряда, утвержденными Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15.09.1998 г. № 1450, Гражданским кодексом Республики Беларусь, а также иными законодательными актами Республики Беларусь, регулирующими осуществление деятельности в области строительства.

5.2. Заказчик обязуется:

5.2.1. предоставить Подрядчику объект для выполнения Работ в срок и порядке, установленные Договором;

5.2.2. за ____ календарных дней до начала выполнения Работ передавать Подрядчику проектную документацию, а также разрешительную и иную документацию, необходимую для исполнения Договора, в сроки, предусмотренные Договором;

5.2.3. принимать и оплачивать стоимость выполненных работ своевременно и в полном объеме в соответствии с условиями, указанными в Договоре;

5.2.4. согласовывать и подписывать справки о стоимости выполненных работ и иную документацию в сроки, указанные в разделе 2 Договора;

5.2.5. принимать выполненные Подрядчиком Работы ежемесячно путем подписания актов сдачи-приемки выполненных работ в порядке, установленном настоящим договором;

5.2.6. при внесении Заказчиком изменений в проектно-сметную документацию, передать Подрядчику в согласованные сроки соответствующее количество измененной документации, а также уточнить с Подрядчиком размер договорной цены и сроки выполнения Работ;

5.2.7. осуществлять контроль и надзор за ходом и качеством выполняемых Работ, соблюдением сроков их выполнения;

5.2.8. содействовать Подрядчику в выполнении Работ, принимать меры по устранению препятствий в исполнении Договора;

5.2.9. выплачивать неустойку и возмещать убытки Подрядчику в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения своих обязательств по Договору;

5.2.10. не вмешиваться в хозяйственную деятельность Подрядчика;

5.2.11. обеспечить доступ персонала и транспорта Подрядчика на объекты для производства Работ в согласованные сроки, в соответствии с графиком производства работ;

5.2.12. обеспечить сохранность материалов Подрядчика на объекте и нести ответственность за необеспечение сохранности.

5.3. Заказчик имеет право:

5.3.1. знакомиться с ходом выполнения Работ Подрядчиком, не вмешиваясь в хозяйственную деятельность Подрядчика;

5.3.2. требовать от Подрядчика предоставления информации о ходе выполнения Работ;

5.3.3. требовать от Подрядчика устранения дефектов и недоделок, выявленных в ходе строительства и (или) в период гарантийного срока.

5.4. Подрядчик обязуется:

5.4.1. выполнить Работы в соответствии с проектно-сметной документацией, а также условиями Договора;

5.4.2. предоставлять Заказчику документы, предусмотренные Договором, в согласованные в Договоре сроки;

5.4.3. обеспечить надлежащее качество выполненных Работ с оформлением строительной и исполнительной документации, подтверждающей соответствие выполненных Работ требованиям проектной документации и технических нормативных правовых актов;

5.4.4. устранять выявленные в ходе выполнения Работ или в период гарантийного срока недоделки и дефекты в сроки, согласованные с Заказчиком;

5.4.5. выполнять требования законодательства об охране окружающей среды и о безопасности строительных работ;

5.4.6. принимать необходимые меры по устранению обстоятельств, препятствующих надлежащему исполнению условий Договора;

5.4.7. информировать Заказчика об обстоятельствах, которые препятствуют исполнению Договора, а также о принятии соответствующих мер;

5.4.8. своевременно сообщать Заказчику о необходимости выполнения строительных работ, не предусмотренных Договором и в проектной документации (дополнительных работ), об увеличении в связи с этим стоимости Договора;

5.4.9. передать Заказчику результат строительных работ в порядке, предусмотренном Договором.

5.4.10. за _____ календарных дней до завершения Работ уведомить Заказчика о готовности к сдаче. Уведомление Заказчика о готовности к сдаче Работ должно быть подписано руководителем Подрядчика или уполномоченным им лицом;

5.4.11. возвратить Заказчику предоставленные ему материальные ресурсы и иное имущество или возместить их стоимость, передать результат незавершенной работы и оформленную в период строительства документацию по окончании строительства объекта (или завершения строительных работ) в случае расторжения договора в _____ срок, если иной срок не определен актом о прекращении договорных обязательств.

5.5. Подрядчик вправе:

5.5.1. выполнять дополнительные работы, неучтенные в проектной документации, но необходимые для дальнейшего производства работ, по согласованию с Заказчиком по дополнительному соглашению к настоящему Договору с оформлением соответствующей документации в порядке, предусмотренном Правилами;

5.5.2. требовать от Заказчика оплаты стоимости выполненных Работ;

5.5.3. инициировать внесение изменений в Договор, требовать его расторжения, а также отказаться от его исполнения в случаях и на условиях, предусмотренных Договором, законодательством и Правилами;

5.5.4. привлекать субподрядчиков для выполнения всех либо отдельных видов (этапов) Работ.

6. Гарантийные обязательства

6.1. Гарантийный срок на выполненные Работы составляет 5 (пять) лет.

6.2. Исчисление гарантийного срока на выполненные Работы начинается с даты подписания акта сдачи-приемки выполненных работ представителями Заказчика и Подрядчика по объекту.

6.3. Дефекты по Работам, являющимся предметом Договора, выявленные в период гарантийного срока, устраняются за счет Подрядчика. Для участия в составлении акта, согласования сроков и порядка устранения дефектов приглашается представитель Подрядчика, который должен прибыть на объект после получения письменного уведомления Заказчика в срок, назначенный Заказчиком, но не ранее, чем по истечении ____ (____) рабочих дней с даты получения уведомления Заказчика Подрядчиком.

6.4. Подрядчик не несет ответственность за выявленные в течение гарантийного срока дефекты, если докажет, что они произошли вследствие нормативного износа объекта (его частей), неправильной его эксплуатации, ненадлежащего ремонта объекта, произведенного самим заказчиком или привлеченными им третьими лицами или иного повреждения третьими лицами.

6.5. Риск случайной гибели или случайного повреждения объекта Договора с даты заключения Договора до даты подписания последнего (итогового) акта сдачи-приемки выполненных работ несет Подрядчик.

6.6. В случае если уклонение Заказчика от принятия выполненных Работ повлекло просрочку сдачи объекта, результата строительных работ, риск случайной гибели несет Заказчик с даты, когда должна была состояться приемка выполненных Работ.

7. Ответственность сторон

7.1. Стороны несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, предусмотренных Договором, в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

7.2. Уплата штрафных санкций не освобождает виновную Сторону от исполнения обязательств по настоящему Договору.

7.3. За несвоевременное перечисление аванса, а также денежных средств на оплату выполненных Подрядчиком и принятых работ, Заказчик уплачивает пеню в размере 0,2 % от не перечисленной в срок суммы за каждый день просрочки, но не более этой суммы.

7.4. За необоснованное уклонение от приемки выполненных Работ и оформления соответствующих документов, подтверждающих их выполнение, Заказчик уплачивает пеню в размере 0,2 % от стоимости этих Работ за каждый день просрочки, но не более стоимости этих Работ.

7.5. За нарушение сроков выполнения Работ, Подрядчик уплачивает пеню в размере 0,2 % от стоимости этих Работ за каждый день просрочки, но не более 20 % от стоимости этих Работ.

7.6. За несвоевременное устранение дефектов, выявленных в период гарантийного срока, Подрядчик уплачивает пеню в размере 1 % от стоимости работ по устранению дефектов за каждый день просрочки, начиная со дня окончания указанного в акте срока.

8. Форс-мажорные обстоятельства

8.1. Ни одна из Сторон не будет нести ответственность за полное или частичное неисполнение своих обязательств, если неисполнение явилось следствием возникновения форс-мажорных обстоятельств - наводнений, пожара, землетрясения и других бедствий или военных действий, возникших после заключения Договора. Освобождает Стороны от ответственности за неисполнение обязательств также запрет на совершение действий, составляющих содержание обязательства, исходящий из органов государственной власти и управления. Наступление любого из указанных обстоятельств должно подтверждаться официальным документом, выданным компетентным органом страны, в которой имело место указанное обстоятельство.

8.2. Если любое из названных обстоятельств непосредственно повлияло на исполнение обязательства Стороной в срок, установленный в Договоре, то этот срок соразмерно сдвигается на время действия соответствующего обстоятельства.

8.3. Сторона, которая не имеет возможности выполнить обязательства, предусмотренные Договором, из-за наступления указанных в п. 6.1 Договора обстоятельств, обязана в течение 10 (десяти) календарных дней с момента их наступления письменно уведомить другую Сторону об указанных обстоятельствах и предполагаемом сроке их действия. Неуведомление, а также несвоевременное уведомление лишает Сторону права ссылаться на любое вышеуказанное обстоятельство как на основание, освобождающее от ответственности за неисполнение обязательства.

8.4. Если невозможность полного или частичного исполнения обязательств Стороной будет существовать свыше 2 (двух) месяцев, Стороны обязаны провести переговоры на предмет расторжения Договора или изменения его условий.

9. Порядок изменения, расторжения договора

9.1. Изменения и дополнения в Договор вносятся путем заключения Сторонами дополнительного соглашения в порядке, предусмотренном Правилами.

9.2. Договор может быть расторгнут в случаях, предусмотренных Правилами.

9.3. Предложение о расторжении Договора в письменном виде заинтересованная сторона направляет другой стороне, которая обязана его рассмотреть и в течение 10 календарных дней письменно направить свое согласие или несогласие.

9.4. При согласии Заказчика (Подрядчика) с поступившими от другой стороны предложениями расторжение Договора оформляется дополнительным соглашением, в котором указываются:

- объем и стоимость фактически выполненных Подрядчиком Работ;
- перечень передаваемой Заказчику документации;
- перечень и стоимость имущества Заказчика, не использованного Подрядчиком при выполнении Работ;
- перечень и стоимость материальных ресурсов, приобретенных Подрядчиком и не использованных при выполнении Работ;
- перечень имущества Подрядчика, подлежащего вывозу со строительной площадки, и сроки выполнения этого обязательства;
- гарантийные обязательства по принятым Заказчиком результатам работ;
- другие обязательства Сторон, которые необходимо исполнить в связи с расторжением Договора, позволяющие урегулировать имеющиеся имущественные правоотношения между Заказчиком и Подрядчиком.

10. Иные условия договора

10.1. Все споры, возникающие из Договора или в связи с ним, разрешаются Сторонами путем переговоров между Сторонами. В случае, если Стороны не придут к мировому соглашению, все споры и разногласия подлежат рассмотрению в судебном порядке в соответствии с законодательством Республики Беларусь. Сторона, получившая письменную претензию от другой Стороны, обязана направить ответ на претензию в срок не превышающей 10 рабочих дней после ее получения. Претензии направляются заказной корреспонденцией с уведомлением о вручении.

10.2. Споры, не урегулированные Сторонами, передаются на рассмотрение хозяйственного суда по месту нахождения ответчика.

10.3. Договор составлен в двух оригинальных экземплярах на русском языке по одному для каждой из Сторон.

10.4. Договор считается заключенным с даты его подписания последней из Сторон. При этом письменная форма Договора считается соблюденной при подписании каждой страницы Договора.

10.5. Все дополнения и изменения к настоящему Договору будут считаться действительными только в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными представителями обеих Сторон. При принятии акта законодательства, устанавливающего обязательные для Сторон правила, иные, чем те, которые предусмотрены после заключения и до прекращения Договора, условия Договора приводятся в соответствие с законодательством, если иное не предусмотрено законодательством.

10.6. Договор действует до полного исполнения Сторонами принятых на себя обязательств.

10.7. Приложениями к Договору являются:

Приложение 1. Смета;

Приложение 2. Протокол согласования договорной цены;

Приложение 3. График платежей;

Приложение 4. График производства Работ.

Приложение 5. Конкурсная документация (при ее наличии);

Приложение 6. График поставки материальных ресурсов Заказчиком, если договором предусмотрено, что обеспечение строительства объекта в целом или части осуществляет Заказчик;

11. Реквизиты сторон

Заказчик	Подрядчик
Юридический адрес: _____	Юридический адрес: _____
р/с _____ в _____	р/с _____
УНП _____; ОКПО _____	УНП _____; ОКПО _____
Свидетельство о государственной регистрации № _____	Свидетельство о государственной регистрации № _____
от _____	от _____
Тел. _____	Тел. _____
Факс _____	Факс _____
E-mail: _____	E-mail: _____
Подпись: _____/	Подпись: _____/
М.п. _____	М.п. _____
«__» _____ 20__ г.	«__» _____ 20__ г.

Исходные материалы.

Предполагается, что успешный менеджер способен принимать взвешенные решения с учетом всех возможных рисков и альтернатив. Такой человек точно должен понимать, что он хочет от себя и окружающих. Он способен к четкой формулировке цели любой деятельности. Если у Вас нет 100%-ной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно лишний раз проверить себя. Ответьте на вопросы теста «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера». Необходимо отвечать только «да» или «нет».

Тест «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера» [59, с. 61]

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя, а не на других, но, как говорится, «вкатывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и праздниками?

2. Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, если нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли Вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?
8. Способны ли Вы принять пари на сумму, которой в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли Вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководства не определена?
11. Независимый ли у Вас характер?
12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли Вы острые ощущения?
14. Будете ли Вы выполнять работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

Интерпретация результатов теста «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера»

При количестве положительных баллов 13 и более Вы имеете достаточный потенциал для того, чтобы стать менеджером проекта.

Правила целеполагания

К правилам целеполагания, соблюдение которых позволяют правильно сформулировать цель и достичь поставленных результатов относятся:

1. Цель начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, характеризующая выполняемые действия.
2. Цель конкретизирует требуемый конечный результат.
3. Цель конкретизирует заданный срок достижения цели.
4. Цель конкретизирует максимальную величину допустимых затрат.

5. Она дает количественную характеристику требуемого результата работ.

6. Цель оговаривается только когда и как должно быть сделано.

7. Она непосредственно отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям данного управляющего и его непосредственным начальникам.

8. Цель понятна всем, кто будет работать для ее достижения.

9. Она реальна и достижима, но нелегка.

10. Цель обеспечивает большую отдачу затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями.

11. Она реализуема в пределах наличного или гарантированного объема ресурсов.

12. Цель исключает и минимизирует возможность двойственной ответственности за результаты совместных работ.

13. Она соответствует основным принципам и методам работы подразделения и предприятия в целом.

14. Цель совпадает с интересом исполнителя и не вызывает серьезных конфликтов в организации.

15. Она зафиксирована письменно, копии для справок хранятся у начальника.

16. Цель согласована руководителем в личной беседе с подчиненными [54, с. 16–17].

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. В соответствии с правилами целеполагания провести анализ постановки цели работникам на базе конкретного предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства, в рамках которого студенты проходили производственную (технологическую) практику. Выявить достоинства и недостатки.

Задание 2. Опираясь на выявленные недостатки в постановке целей на базе объекта производственной (технологической) практики, сформулировать рекомендации по их устранению.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

Цель занятия: досконально изучить основные принципы системного подхода к управлению.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: организовать выполнение принципов системного подхода к управлению.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Методологической основой науки менеджмента являются системный и ситуационный подходы (прил. В).

Системный подход – это направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, т. е. рассмотрение объекта как системы.

К основным принципам системного подхода относятся: 1) историзм; 2) двойственность; 3) иерархичность строения; 4) целостность; 5) множественность; 6) структуризация.

Задание 1. Необходимо изучить исходные материалы к теме. Провести критический анализ принципов системного подхода с выявлением их слабых мест.

Задание 2. На базе изученных принципов системного подхода, сформулировать и обосновать к каждому принципу не менее одного антипринципа.

Задание 3. Совместно с преподавателем провести проверку выполнения задания 2 и корректировку его в студенческой группе.

Задание 4. Сделать вывод о применимости универсальных принципов системного подхода к системам управления в мелиоративном и водохозяйственном строительном производстве. Привести примеры применения принципов и антипринципов в организациях мелиоративного и водохозяйственного строительства. Заполнить табл. 1.

Задание 5. Изучить функционирование принципов (антипринципов) на базе конкретного предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства, в рамках которого студенты проходили производственную (технологическую) практику.

Исходные материалы.

Любая современная система управления базируется на принципах системного подхода, вместе с тем, неправильные трактовки и реализация данных принципов на практике способны сделать такую систему малоэффективной и даже губительной для предприятия (табл. 1).

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Привести примеры применения принципов и антипринципов в организациях мелиоративного и водохозяйственного строительства.

Задание 2. Изучить функционирование принципов (антипринципов) на базе конкретного предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства, в рамках которого студенты проходили производственную (технологическую) практику.

Таблица 1. Принципы и антипринципы системного подхода в управлении

№ п/п	Принцип			Антипринцип		
	Название	Содержание	Пример	Название	Содержание	Пример
1	Историзм	Изучение исторической эволюции системы для выявления перспективных направлений ее развития	Применение традиционного подхода в мелиоративном и водохозяйственном строительстве с заменой большинства операций механическим трудом. Принтер для печати зданий и гидротехнических сооружений WinSun	Псевдо-историзм	Изначальное создание необходимой системы с последующим поиском исторических фактов, оправдывающих новую структуру	Объяснение ошибок в проектировании и строительстве традициями: «Мы всегда так строили»
2	Двойственность	Система рассматривается как часть системы более высокого уровня и в то же время как самостоятельная единица				
3	Иерархичность строения	Наличие элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня / элементам высшего уровня				
4	Целостность	Система рассматривается как единое целое и в то же время как подсистема для вышестоящих уровней				
5	Множественность	Возможность использования разнообразия моделей для описания отдельных элементов и системы в целом				
6	Структуризация	Процесс функционирования системы обусловлен в меньшей степени свойствами ее отдельных элементов, в большей – свойствами самой структуры				

4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

I. Цель занятия: построить организационную структуру и структуру управления для условного предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: строить организационные структуры и структуры управления и проводить их анализ.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Основным содержанием системы управления предприятия является механизм менеджмента (прил. С).

Структура – определённая взаимосвязь, взаиморасположение составных частей, строение, устройство чего-либо. Следовательно, *категория «структура»* отражает строение и внутреннюю форму системы. При этом система, между элементами которой установлены связи, обеспечивающие взаимодействие ее элементов, направленное на достижение определенных целей, является *организованной*.

Существует две основные категории структур, применяемых на практике: организационные структуры; структуры управления.

Организационная структура – это структура, отражающая состав и соподчиненность различных элементов, звеньев и ступеней управления, которые функционируют для достижения определенной цели. В организационной структуре элементом структуры выступают звенья, такие как бригада, подразделение, производственный участок и т. д. (прил. D, E).

Стоит отметить, что в толковом словаре научных терминов *под структурой управления* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого (прил. F). Так, структура управления представлена должностями и их соподчинением. Примерами элементов структуры управления, соответствующих вышеназванным звеньям организационной структуры будут служить: бригадир, руководитель подразделения, начальник производственного участка и т. д. Классификация структур управления приведена в прил. G, H. Основные направления

совершенствования структуры управления, этапы разработки, принципы и правила построения структуры управления предприятием представлены в прил. I.

Задание 1. Необходимо изучить исходные материалы к теме и материалы для анализа. Совместно с преподавателем выявить основные ошибки построения структуры управления областного унитарного предприятия «Гродномелиоводхоз» (рис. 1).

Задание 2. Построить организационную структуру и структуру управления по данным, представленным в исходных материалах (ОАО «XXX», организацией, относящейся к сфере мелиоративного и водохозяйственного строительного производства).

Задание 3. Провести анализ структуры управления ОАО «XXX». Записать функции каждого из звеньев. Указать возможные связи подчинения.

Задание 4. Построить организационную структуру и структуру управления условного предприятия (в качестве условного предприятия может выступать предприятие мелиоративного и водохозяйственного строительства, в котором студент проходил производственную практику).

Задание 5. Провести анализ структуры управления условного предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства. Записать функции каждого из звеньев. Указать возможные связи подчинения.

Исходные материалы.

ОАО «XXX» является организацией, относящейся к сфере мелиоративного и водохозяйственного строительного производства и созданной в организационно-правовой форме открытого акционерного общества. Основной целью организации является получение прибыли в интересах акционеров Общества за счет строительства и реконструкции объектов мелиорации, гидротехнических сооружений. Организационная структура предприятия ОАО «XXX» представляет собой линейно-функциональную структуру. Органами управления общества является: общее собрание акционеров; наблюдательный совет.

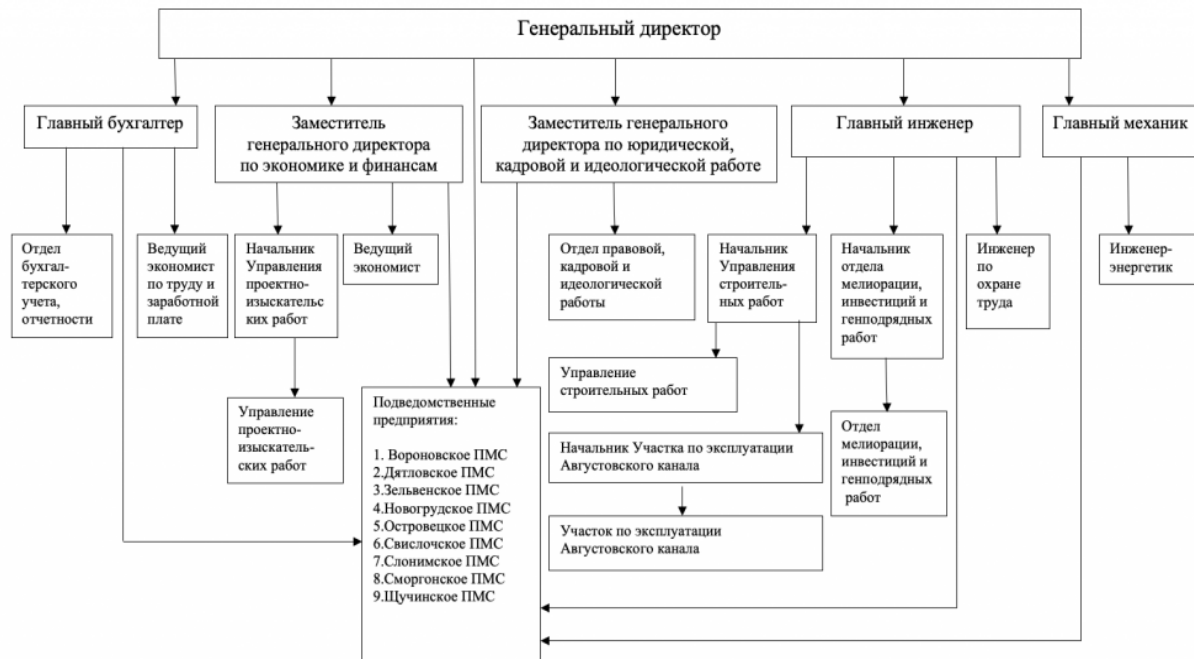


Рис. 1. Структура управления областного унитарного предприятия «Гродномелиоводхоз»

Органом контроля общества является ревизор общества. В качестве исполнительного органа выступает коллегиальный орган – дирекция. Единоличным исполнительным органом общества является директор.

Среди главных специалистов в ОАО «XXX» представлены: главный энергетик, главный экономист, главный бухгалтер, главный инженер. Планово-экономический отдел возглавляет главный экономист. Производственно технический отдел возглавляет главный инженер, в подчинении которого находится цех по обработке материалов, производственный цех, транспортный цех. Бухгалтерский отдел возглавляет главный бухгалтер.

Среди ведущих специалистов в ОАО «XXX» представлены: юрисконсульт, инспектор по кадрам. Данные специалисты возглавляют юридическую и кадровую службу организации соответственно. На балансе предприятия также имеется: автогараж, ремонтная мастерская, ЖКХ, центральный склад.

II. Цель занятия: На примере организации мелиоративного и водохозяйственного строительства освоить реинжиниринг бизнес процессов.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: в случае необходимости владеть понятием реинжиниринга бизнес-процессов и применять его на практике.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Реинжиниринг бизнес-процессов (англ. *Business process reengineering*) – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами. Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

Смысл реинжиниринга бизнес-процессов в двух его основных этапах:

1) определение оптимального (идеального) вида бизнес-процесса (в первую очередь – основного);

2) определение наилучшего (по средствам, времени, ресурсам и т. п.) способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Выявить основные этапы реинжиниринга бизнеса организации «Подбор предприятия для строительства на селе» на рынке строительной продукции, работ и услуг и этапы, предшествовавшие им.

Задание 2. На базе задания 1 указать причины перехода к следующему этапу реинжиниринга бизнес-процессов организации «Подбор предприятия для строительства на селе» на рынке строительной продукции, работ и услуг. Заполнить табл. 2.

Задание 3. Предложить перспективные этапы реинжиниринга бизнес-процессов организации, занимающейся строительством офисных зданий и жилых домов для мелиораторов.

Задание 4. Предложить потенциально возможную организационную культуру организации, занимающейся строительством офисных зданий и жилых домов для мелиораторов и методы ее формирования на каждом из представленных этапов реинжиниринга бизнес-процессов. Заполнить табл. 3.

Исходные материалы.

*Организация, занимающаяся строительством офисных зданий
и жилых домов для мелиораторов*

Руководителем организации, занимающейся строительством офисных зданий и жилых домов для мелиораторов, и одним из основных участников этого проекта является инициативный человек, который окончил вуз по специальности, не связанной со строительством. С друзьями он занимался строительством кирпичных жилых домов.

Но когда в строительстве возникла ситуация, что рынком овладели организации с низким качеством домов, то появилось желание помочь людям, проживающим в основном в сельской местности, в том числе и мелиораторам. Были созданы: организация «Подбор предприятия для строительства на селе» и ютуб-канал.

В начале работы организации «Подбор предприятия для строительства на селе», и пока канал не набрал авторитет в интернете, сразу началось давление на команду «борцов за справедливость». Однако эта организация и ютуб-канал завоевали авторитет абсолютной честностью среди его клиентов, так как они рассматривали следующие вопросы:

– есть явные недочеты в строительстве, причем такие, которые допущены сознательно с целью экономии средств? Покажем и подробно расскажем.

– застройщик не пустил в готовящееся к сдаче жилье, куда съемочную группу привез будущий покупатель? Снимем на камеру и обнародуем название недобросовестной строительной организации!

– организация обязуется исправить недоделки, если не будет объявлено в ролике ее название? Выполним просьбу, но обязательно проверим, сдержал ли «герой» сюжета обещание и другие.

Первоначально организация «Подбор предприятия для строительства на селе» в качестве потенциального рынка рассматривала не только техническую экспертизу при подборе проектов зданий, но и технический надзор, позволяющий без наличия существенного дорогостоящего оборудования получить достаточно качественный продукт в конце строительства. В процессе развития организации, получения практического опыта и навыков в области технического надзора и экспертизы, а также в связи с приобретением дорогостоящего специального оборудования предпочтение стало отдаваться технической экспертизе, позволяющей получить большую добавленную стоимость, однако несущую за собой определенные риски.

По результатам деятельности организации «Подбор предприятия для строительства на селе» были отобраны предприятия, отвечающие критериям качества, которые данная организация смело может рекомендовать в качестве строителей офисных зданий и жилья для сельских тружеников, в т. ч. и для мелиораторов.

Основатель организации «Подбор предприятия для строительства на селе» и ютуб-канал принял участие в проекте «Офис или дом за 100 дней», так как хотел ответить хейтерам: «Приезжаете, все ругаете, а покажите – на что вы способны!». Этим был дан толчок грандиозному и тоже успешному делу. Идея «Офис или дом за 100 дней» – народная. Блогеры крупного строительного канала на Youtube собрали пожелания аудитории к офисному зданию и дому в сельской местности для постоянного проживания. Так родился популярный проект комбинированного здания.

Проект «Офис или дом за 100 дней» позиционируется как уникальный проект офиса или дома эконом класса, выполненного с учетом всех современных требований к качественному жилью. Офис или дом за 100 дней – современный офис или дом, плод совместного труда команды блогеров и профессионалов в сфере строительства для села. В качестве подрядчика проекта была выбрана организация, которая заняла первое место в народном голосовании на ютуб-канале среди строительных организаций, занимающихся строительством офисных зданий и жилых домов для сельских жителей.

Проект предлагается в четырёх версиях:

- 1) одноэтажная версия;
- 2) двухэтажная версия. Второй этаж по технологии фахверк;
- 3) двухэтажная версия. Второй этаж из клееного бруса;
- 4) двухэтажная версия. Второй этаж из газобетона (самый дорогостоящий вариант).

Политикой организации является высокое качество и открытость с клиентами. Цена же соответствующего качества компенсируется возможностью строительства второго этажа в будущем, в случае желания заказчика получить большую площадь офиса или дома соответствующего качества и наличием проекта, включающего план такого подхода.

Необходимо указать причины перехода к следующему этапу реинжиниринга бизнес-процессов организации «Подбор предприятия для строительства на селе» (табл. 2).

Таблица 2. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов организации
«Подбор предприятия для строительства на селе»

№ п/п	Год	Этап	Содержание	Причины
Традиционный строительный бизнес				
1		Рождение бизнеса		
2		Становление и развитие бизнеса		
3		Кризис организации		
Реинжиниринг бизнес-процессов				
4		Ютуб-канал		
5		Проект «Подбор предприятия для строительства на селе»		
6		Проект «Офис или дом за 100 дней»		
7		Работа с подрядчиками		
8		Сложная эпидемиологическая ситуация		
9		???		

Важно подчеркнуть, что реинжиниринг предполагает кардинальную перестройку всех процессов в соответствии с современными реалиями ведения бизнеса. Важнейшим элементом, подвергающимся такой перестройке, является *организационная (корпоративная культура)*, которая нужна для успеха стратегии становления организации и ее выживания в условиях меняющейся жесткой конкурентной среды. На сегодняшний день существует большое количество самых различных методов, при помощи которых каждый руководитель предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства сможет сформировать и поддерживать культуру всей организации.

Среди основных вышеизложенных методов можно выделить:

1. *Выделение объекта внимания.* Руководитель повторяет действия, направленные на фокусировку внимания на конкретных объектах, предметах и с последующим их контролем. Такие действия со стороны руководства предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства ориентируют работников на то, что важно и что от них ожидается.

2. *Реакция на кризисные ситуации.* Действие руководства во время организационных кризисов раскрывает для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе ее и не представляли. Степень значимости кризиса для организации может потребовать от руководства или усиления существующей культуры, или введение новых объектов внимания.

3. *Ролевая структура.* Организационная культура проявляется через роли, которые должны играть сотрудники предприятия. Встраивание в программы обучения и повышения квалификации важных для ролевой структуры «культурных сигналов» помогает поддерживать определенные типы поведения и формировать соответствующие аспекты организационной культуры.

4. *Критерии оценки.* Культура в управлении организацией мелиоративного и водохозяйственного строительства может отражаться через применяемые системы вознаграждений и статусов. Такие системы привязываются к определенным образцам поведения и формируют для работников приоритетные направления трудового поведения.

5. *Критерии найма.* То, из чего исходит организация, в процессе подбора, отбора и расстановки кадров, становится быстро известно персоналу предприятия и формирует у работников соответствующие линии поведения.

6. *Символика и обрядность.* Система ценностей организации должна выражаться через различные обряды и ритуалы. Обряды в организационной культуре любого предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства – это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые по специальному поводу с целью формирования осознанного понимания работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой взаимосвязанную совокупность обрядов, оказывающих системное воздействие на ценности работников организации.

7. *Положительный имидж.* Важным методом формирования и поддержания организационной культуры является положительная репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров,

общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации, а также способов их преодоления. Следует подчеркнуть, что судить о виде и силе организационной культуры можно по происходящим в организации процессам, причем первые 4 процесса позволяют определить тип культуры, а шесть последних – ее силу (прил. J). Сотрудники предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства с положительным имиджем подсознательно стараются сделать все возможное, чтобы ему соответствовать.

Необходимо предложить организационную культуру организации, занимающейся строительством офисных зданий и жилых домов для мелиораторов и методы ее формирования на каждом из представленных этапов реинжиниринга бизнес-процессов (табл. 3).

Таблица 3. **Формирование организационной культуры организации «Подбор предприятия для строительства на селе»**

№ п/п	Этап	Объект внимания	Реакция на кризис	Роли	Оценка персонала	Критерии найма	Обрядность	Имидж
Традиционный строительный бизнес								
1	Рождение бизнеса							
2	Становление и развитие бизнеса							
3	Кризис организации							
Реинжиниринг бизнес-процессов								
4	Ютуб-канал							
5	Проект «Подбор предприятия для строительства на селе»							
6	Проект «Офис или дом за 100 дней»							
7	Работа с подрядчиками							
8	Сложная эпидемиологическая ситуация							
9	???							

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Построить организационную структуру и структуру управления условного предприятия (в качестве условного предприятия может выступать предприятие мелиоративного и водохозяйственного строительства, в котором студент проходил производственную практику).

Задание 2. Провести анализ структуры управления условного предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства (в качестве условного предприятия может выступать предприятие мелиоративного и водохозяйственного строительства, в котором студент проходил производственную практику). Записать функции каждого из звеньев. Указать возможные связи подчинения.

5. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

I. Цель занятия: определение характера человека путем анализа физиологических особенностей менеджмента.

Метод проведения занятия: выполнение упражнения в малых группах (два человека) с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: определять характер человека на базе сбора и обработки информации с использованием графологии.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Почерк – это индивидуальная графическая техника, которая реализуется в результате письма. В основе письменного навыка лежит *зрительно-моторная координация* – согласованная работа зрительного и двигательного анализаторов. Стоит отметить, что манера письма человека меняется с годами. В течение школьного обучения происходит постепенное совершенствование почерка ученика, и примерно к 6–7-му классу вырабатывается автоматизм письма. Данные изменения отражают графическую зрелость моторных навыков. Однако окончательное формирование почерка заканчивается только к 25–30 годам.

Почерк взрослого человека имеет свои индивидуальные черты, которые обусловлены:

- 1) физиологическими особенностями:
 - строением и функционированием руки, зрительного анализатора;

2) нейропсихологическими процессами:

– сформированностью внимания, памяти, зрительного гнозиса;

3) условиями, в которых протекало обучение письму:

– методика,

– освещенность,

– письменные принадлежности.

Важно отметить, что характер работника можно изучить с помощью *науки графологии*. Профессиональный графолог может многое узнать о личности человека по тому, как он пишет. Однако и обычные люди, ознакомившись с ключевыми моментами графологии, смогут в общих чертах определить характер работника по почерку. В табл. 4–6 представлена упрощенная методика определения характера человека по его манере письма.

Задание 1. Студент должен письменно указать свои основные личные, профессиональные и деловые черты характера.

Задание 2. Изучить исходные материалы к теме. Провести анализ собственного почерка на базе предлагаемой методики. Выявить основные черты характера, опираясь на предлагаемую методику. Сравнить результаты задания 2 с аналогичными результатами, приведенными в задании 1. Выявить черты, не учтенные ранее. Заполнить табл. 7.

Задание 3. Установить критерии достоверности методики путем сравнения индивидуальных характеристик и выявленных с использованием методики.

Критерий рассчитывается по формуле (K):

$$K = \frac{\text{количество совпадений}}{\text{общее количество критериев}} \cdot 100 \%$$

Задание 4. Провести анализ почерка по данной методике условного работника. Определить основные черты характера условного работника (в качестве условного работника может выступать сосед по парте).

Задание 5. Определить условия работы (не менее 3), которые будут наиболее соответствовать характеру условного работника. Провести обоснование наиболее актуальной профессии в мелиоративном и водохозяйственном строительном производстве для условного работника в соответствии с предложенными условиями работы. Заполнить табл. 8.

Исходные материалы.

Исходные материалы к теме приведены в табл. 4–6.

Таблица 4. Анализ манеры письма человека

Критерий оценки	Оценка	Пример	Характерные черты
Величина букв	Крупный почерк		Общительность, наличие большого количества людей, порывистость, яркое проявление эмоционального состояния
	Мелкий почерк		Замкнутость, сдержанность, отсутствие агрессии
	Размашистый почерк		Активность, любознательность, веселость
	«Тесный» почерк		Скрытность, скупость
Нажим	Сильный нажим		Сила воли, усидчивость
	Бледные буквы		Слабовольность
Форма букв	Угловые буквы		Эгоизм, амбициозность, предрасположенность к состязательности
	Закругленные буквы		Доброта, отзывчивость, готовность к сотрудничеству и компромиссу
Почерк	Неразборчивый почерк		Энергичность, беззаботность, нервозность
	Заглавные буквы изящнее других		Желание произвести впечатление, романтичность
	Каллиграфический почерк		Обязательность, аккуратность, несамостоятельность
	Дрожащий почерк		Психологическая неуравновешенность
Характер написания слов	Раздельные буквы		Развитая интуиция
	Слитное написание		Хорошее логическое мышление
Наклон букв	Сильный наклон вправо		Любвеобильность
	Сильный наклон влево		Закрытость
	Вертикальный почерк		Уравновешенность
Форма петель	Отсутствие петель		Независимость мышления
	Узкие петли		Осторожность, семейность
	Длинные широкие петли		Стремление быть замеченным

Стоит отметить, что на почерк оказывает влияние также половозрастная структура и выбранная профессия. Так, мужской почерк, в отличие от женского, характеризуется более низкими и широкими буквами, не очень постоянными по размеру и не очень связанными между собой – так называемый «рваный» мужской почерк. Почерк «инженерный» – это мелкие по размеру буквы, меньше 3 мм, плохо связанные между собой и с вертикальным или близким к нему наклоном.

Таблица 5. Анализ наклона строки

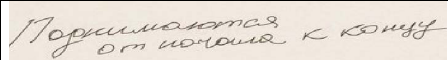
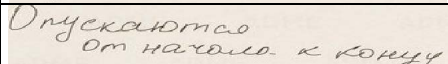
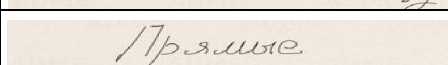
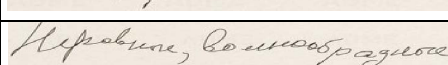
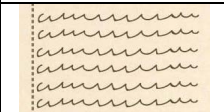
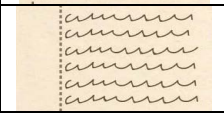
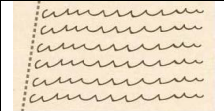
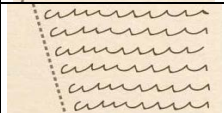
Образец	Отличительная особенность	Характерные черты
	Наклон вверх	Оптимизм
	Наклон вниз	Пессимизм, скептицизм
	Строка без наклона	Спокойствие, рассудительность, реалистичная оценка возможностей
	Неравномерная строка	Хитрость, отсутствие совести

Таблица 6. Анализ полей

Образец	Отличительная особенность	Характерные черты
	Узкие	Бережливость
	Широкие	Щедкость
	Левый край сужается к низу	Скупость, жадность
	Левый край расширяется к низу	Расточительность

Необходимо провести анализ почерка условного работника и выявить основные черты его характера, заполнив табл. 7.

Таблица 7. Рабочая таблица для структурирования черт характера

№ п/п	Критерий	Черты характера			Степень соответствия	
		Профессиональные	Деловые	Личные	да	нет
1	Величина букв					
2	Нажим					
3	Форма букв					
4	Почерк					
5	Характер написания слов					
6	Наклон букв					
7	Форма петель					
8	Наклон строки					
9	Поля					

Необходимо определить условия работы (не менее 3), которые будут наиболее соответствовать характеру условного работника (табл. 8).

Таблица 8. Черты характера и соответствующие им условия трудовой деятельности

№ п/п	Выявленные черты характера			Подходящие условия работы	Возможный вид деятельности	Обоснование
	профессиональные	деловые	личные			
1						
2						
3						

Личные качества человека – это совокупность врождённых и приобретённых внутренних, ментальных факторов, определяющих его поведение и деятельность. Личные качества зачастую ассоциируются с чертами характера.

Профессионально важные качества – признаки и качества, которые важны для успешного выполнения профессиональных задач работником на конкретной должности.

Деловые качества человека – это качества, которые помогают реализоваться в выбранной сфере деятельности:

- освоить необходимые профессиональные навыки,
- устроиться на работу,
- иметь ровные отношения в коллективе,
- стремиться к карьерному росту и т. д.

II. Цель занятия: повысить эффективность применения вербальных и невербальных коммуникаций.

Метод проведения занятия: выполнение упражнения совместно с преподавателем.

После изучения темы студент должен уметь: отслеживать степень потери информации в процессе ее передачи путем вербальных и невербальных коммуникаций. Повысить степень передачи информации.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Кинетические и фонационные средства выражения эмоций выступают неотъемлемой частью вербальных и невербальных коммуникаций. При этом налаженная *сеть коммуникаций на производстве способствует:*

- значительному упрощению обратной связи,
- повышению оперативности обработки информации,
- принятию и реализацию управленческих решений,
- росту эффективности управленческой деятельности.

В этой связи необходимо более детально рассмотреть общение людей и составляющие его коммуникации.

Задание 1. Преподаватель зачитывает один раз текст 1, относящийся к мелиоративному и водохозяйственному строительному производству. Студенты как можно быстрее должны оценить утверждения, представленные за текстом как истинные или ложные. После выполнения задания необходимо провести анализ возможного искажения информации и установить его причины.

Задание 2. Доброволец зачитывает один раз текст 2, относящийся к управлению и представленный в исходных материалах к теме. Необходимо провести анализ текста. Предложить слушателям описать текст с позиции научной значимости и культуры речи докладчика. Выявить возможные логические взаимосвязи.

Задание 3. Ознакомить студентов с универсальным речевым кодом для работников аппарата управления. Уточнить у студентов, какие трудности возникли в процессе анализа текстов 1 и 2, и как, по их мнению, можно было повысить степень передачи информации и понимания текста (задания 1–2).

Задание 4. Ознакомиться с техниками активного слушания. Привести примеры техник активного слушания и скорректировать их с преподавателем, заполнив табл. 10.

Задание 5. Необходимо пройти тест на оценку общего уровня общительности, разработанный В. Ф. Ряховским, позволяющий оценить базовые навыки общения у каждого члена группы.

Задание 6. Выбирается три добровольца из числа студентов, получивших наименьший балл согласно тесту В. Ф. Ряховского (в интервале от 4 до 14 баллов). Первый доброволец подготавливает и зачитывает доклад не более чем на 10 мин. Рекомендуется использовать тему, связанную с управлением в мелиоративном и водохозяйственном строительном производстве. Доклад необходимо представить научным стилем. В случае затруднения выполнения рекомендации разрешается использовать неформальный стиль повествования, воспользовавшись возможным списком вопросов для выступления. Задача двух других добровольцев – последовательно повторить информационное сообщение. Слушатели в процессе доклада должны максимально использовать техники активного слушания. Основная задача слушателей – провести анализ речи наиболее коммуникабельных членов группы, выявив их достоинства и недостатки. Заполнить табл. 11. Также необходимо ответить на вопрос, какие бы результаты могли бы быть без использования данных техник.

Задание 7. Изучить 75 признаков языка тела по Максу Эггерту (табл. 12). На базе выполнения задания 6 необходимо выявить невербальные средства общения из перечня признаков языка тела по Макс Эггерту, используемые добровольцами (выступающими) в процессе коммуникации. Заполнить табл. 13–15.

Задание 8. Подготовить 20 простых вопросов для вашего собеседника или преподавателя. Рекомендуется подготовить вопросы по пройденным темам.

Задание 9. Изучить исходные материалы к заданию. Произвести обмен вопросами в студенческой группе. Один собеседник в быстром темпе зачитывает вопросы. Другой отвечает на них только неправду. Затем снова совершить обмен вопросами в студенческой группе. Повторить эксперимент, однако собеседник должен отвечать только правду. Провести анализ движения взгляда во время проведения беседы (рис. 2).

Задание 10. Пройти тест «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения», ответив на приведенные утверждения «да» или «нет». Необходимо выявить наиболее успешных членов группы в соответствии с результатами теста.

Исходные материалы.

Текст 1

Работник дренажной бригады, занятый строительством закрытого дренажа, только закончил смену, когда появился какой-то человек и потребовал показать проделанную работу. Рабочий провел экскурсию по строительному объекту. Заказчик при оценке качества дренажных работ проконтролировал: прямолинейность и параллельность дренажных линий; глубину заложения дрен; минимальный уклон дрен; отметки выполненного дна траншеи (верха труб); зазоры в стыках труб (при устройстве керамического дренажа без защитно-фильтрующего материала) и взаимное смещение труб; переход коллекторов и дрен от одного диаметра к другому; сопряжение дрен с коллектором; защиту дрен от заилиenia; соединение дренажных линий с открытым каналом; смотровые колодцы. Заказчик отметил, что отклонения оси дрен превышают 1 м (оценка неудовлетворительно); отклонение расстояний между дренами от проектного – более 1 м, что недопустимо. Зазоры в стыках труб (керамический дренаж без защитно-фильтрующего материала) и взаимное смещение труб (замеры заказчик выполнял щупом) – были более 2 мм. Демонтажные работы на данном участке были проведены на месте. Недовольный заказчик тут же покинул объект. Директор предприятия мелиоративных систем был извещен незамедлительно.

Утверждения к тексту 1

1. Человек появился сразу после того, как работник дренажной бригады закончил смену.
2. Заказчик не требовал показать проделанную работу.
3. Рабочий дренажной бригады демонтировал на данном участке керамический дренаж.
4. Керамический дренаж на данном участке был демонтирован, так как отклонение расстояний между дренами от проектного было более 1 м.
5. В событии принимал участие директор предприятия мелиоративных систем.

Ответы на утверждения к тексту 1

1. Ложно, так как «работник» необязательно «рабочий дренажной бригады».

2. Истинно, так как не сказано, что «человек, который потребовал показать проделанную работу», и «недовольный заказчик, тут же покинувший объект», – одно и то же лицо.

3. Ложно, так как не сказано, кто именно провел демонтажные работы.

4. Ложно, так как не сказано, что именно было демонтировано в процессе проведения демонтажных работ.

5. Ложно, так как директор предприятия мелиоративных систем был извещен только после проведения демонтажных работ.

Текст 2

Повседневная практика показывает, что сложившаяся структура организации обеспечивает широкому кругу специалистов участие в формировании системы обучения кадров, соответствующей насущным потребностям. Равным образом консультация с широким активом играет важную роль в формировании модели развития. Значимость этих проблем настолько очевидна, что реализация намеченных плановых заданий влечет за собой процесс внедрения и модернизации новых предложений. Идеиные соображения высшего порядка, а также укрепление и развитие структуры позволяет оценить значение новых предложений. Таким образом, новая модель организационной деятельности играет важную роль в формировании направлений прогрессивного развития.

Универсальный речевой код

Идеальным примером грамотного построения деловой коммуникации с позиции культуры речи, позволяющей отстраниться от смыслового субъективного фактора выступает универсальный код, написанный для политических монологов в 1956 г., представляющий собой таблицу с речевыми оборотами, в которой, при объединении произвольно части фразы из столбца 1 с любой частью фразы последовательно из столбцов 2–4 получается универсальный текст. Количество комбинаций в данной таблице 10 000, что достаточно для организации выступления более чем на 40 мин.

В процессе дальнейшей научной деятельности данная методика была адаптирована для применения в условиях производства менеджерами низшего и среднего звена и имеет следующий вид (табл. 9).

Таблица 9. Универсальный речевой код для работников аппарата управления

Столбцы			
Уважаемые коллеги...	...реализация намеченных плановых заданий...	...играет важную роль в формировании...	...существующих финансовых и административных условий
С другой стороны...	...рамки и место обучения кадров...	...требует от нас анализа...	...дальнейших направлений развития
Равным образом...	...постоянный количественный рост и сфера нашей активности...	...требует определения и уточнения...	...системы массового участия
Не следует, однако, забывать...	...сложившаяся структура организации...	...способствуют подготовке и реализации...	...позиций, занимаемых участниками в отношении поставленных задач
Таким образом...	...новая модель организационной деятельности...	...обеспечивает широкому кругу специалистов участие в формировании...	...новых предложений
Повседневная практика показывает, что...	...дальнейшее развитие различных форм деятельности...	...позволяет выполнять важные задания по разработке...	...направлений прогрессивного развития
Значимость этих проблем настолько очевидна, что...	...постоянное информационное обеспечение нашей деятельности...	...в значительной мере обуславливает создание...	...системы обучения кадров, соответствующей насущным потребностям
Разнообразный и богатый опыт...	...укрепление и развитие структуры...	...позволяет оценить значение...	...соответствующих условий активизации
Задачи организации, в особенности же...	...консультация с широким активом...	...представляет собой интересный эксперимент проверки...	...модели развития
Идейные соображения высшего порядка, а также...	...начало повседневной работы по формированию позиций...	...влечет за собой процесс внедрения и модернизации...	...форм воздействия

Техники активного слушания

Активное слушание – полезный навык для налаживания глубокого контакта с собеседником, эффективного поиска совместного решения вопросов. Это сложное коммуникативное умение, иногда вызывающее недоумение. Для многих слушание – это пассивное восприятие информации от окружающих людей. Отношение к контакту с собеседником точно описал американский сатирик Марк Твен: «Большинство бесед представляет собой монолог в присутствии свидетелей». Но эта позиция становится ловушкой, попадая в которую мы неправильно интерпретируем смысл разговора и зачастую имеем высокий процент

потерю информации при ее вербальной и кинетической передаче. Наиболее распространенные в научной литературе техники активного слушания представлены в табл. 10.

Ответы на вопросы теста позволяют оценить способности респондента к речевому общению и его навыкам коммуникативности, полученным в процессе существования в социальной среде. Тест разработан В. Ф. Ряховским и предполагает 16 простых вопросов, требующих быстрого и однозначного ответа: «да», «нет», «иногда».

Таблица 10. Техники активного слушания

№ п/п	Техника	Цели	Реализация	Пример
1	Поддержка	1. Проявление интереса. 2. Помочь собеседнику продолжать говорить	1. Воздерживайтесь от выражений согласия или не согласия. 2. Используйте нейтральные слова. 3. Используйте спокойные интонации. 4. Используйте невербальное общение	«Вы не могли бы мне рассказать об этом подробнее:...»
2	Пояснения	1. Яснее понять, о чем идет речь. 2. Получить больше информации. 3. Помочь говорящему увидеть другие точки зрения	1. Задавайте вопросы	
3	Выражение понимания идеи	1. Показать, что Вы слушаете, о чем идет речь. 2. Показать, насколько Вы понимаете основные мысли собеседника	1. Выделить основные идеи и факты. 2. Перефразировать собеседника	
4	Выражение понимания чувств	1. Показать, что Вы понимаете, что чувствует человек. 2. Дать человеку возможность переоценить свои чувства после того, как он услышит их с другой стороны	1. Выделяйте основные чувства собеседника. 2. Перефразируйте собеседника	
5	Обобщение	1. Собрать воедино все главные идеи, факты, чувства. 2. Создать базу для дальнейшей дискуссии	1. Повторяйте главные идеи и чувства	
6	Заключение	1. Продемонстрировать уважение к собеседнику	1. Выразите уважение к чувствам и мыслям собеседника	

***Тест «Способности респондента к речевому общению
и его навыки коммуникабельности»***

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбывает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой: показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос?
7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была: в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра и т. п. Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будет томиться в ожидании?
12. Боитесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

*Обработка результатов теста «Способности респондента
к речевому общению и его навыки коммуникабельности»*

В соответствии с ответами необходимо подсчитать сумму баллов: «да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков. Далее по классификатору определяется, к какой категории людей относится респондент.

*Ключ к тесту «Способности респондента
к речевому общению и его навыки коммуникабельности»*

30–32 очка – Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как страдаете от этого больше Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25–29 очков – Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством – в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19–24 очков – Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14–18 очков – у Вас нормальная коммуникабельность. Вы любопытны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9–13 очков – Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным во-

просам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам не достает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

4–8 очков – Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 очка и менее – Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Возможный список вопросов для выступления

1. Какой у Вас был первый опыт в мелиоративном и водохозяйственном строительстве?

2. Самая смешная история, которая произошла с Вами или Вашими коллегами на мелиоративно-строительном производстве?

3. Самые уникальные отговорки, которые люди используют, чтобы не выходить на работу в организацию мелиоративного и водохозяйственного строительства?

4. Что лучше деревянное или каменное сооружение с позиции строительства и эксплуатации?

5. Что лучше квартира или дом для работника мелиоративного и водохозяйственного строительного предприятия с позиции строительства и эксплуатации?

6. Что лучше одноэтажный или двухэтажный дом для работника мелиоративного и водохозяйственного строительного предприятия с позиции строительства и эксплуатации?

Необходимо провести анализ речи выступающих наиболее коммуникабельных членов группы, выявив их достоинства и недостатки (табл. 11).

Таблица 11. Лист наблюдений за процентом потери информации

Этап	Доля воспроизведения материала от первоначального	Громкость, темп, дикция	Акценты	Искажено / добавлено	Потеряно	Общий анализ материала	
						достоинства	недостатки
1							
2							
3							

Макс Эггерт в своей книге «Язык тела. Впечатляйте, убеждайте и добивайтесь успеха с помощью языка тела» подробно описывает смысл жестов человека. Долгие годы он исследовал: человеческое тело и его проявления при общении с собеседником, жесты, используемые людьми, манеры поведения. В результате Макс Эггерт собрал в одной книге все признаки языка человеческого тела. Автор считает, что придавать значение каким-либо движениям или эмоциям следует, исходя из комбинаций. Трактовать значение одного признака, которое выражает наше тело, не имеет смысла в связи с тем, что зачастую любой физический знак может иметь несколько значений. *Придавать значение и смысл нужно только сочетанию нескольких физических знаков.* В общей сложности Максом Эггертом было выделено 75 признаков языка тела (табл. 12).

Таблица 12. 75 признаков языка тела по Макс Эггерту

№ п/п	Невербальные формы общения	Трактовка
1	2	3
1	Движения кадька	Тревога, ложь
2	Руки перед корпусом, прикосновения к сумочке, украшениям, воротнику рубашки и т.п.	Неуверенность
3	Одна рука поперек тела, закрепившись за другую руку	Неуверенность
4	Руки и ладони открыты	Открытость, искренность

Продолжение табл. 12

1	2	3
5	Руки скрещены на груди	Отгораживание от кого-то или чего-то, не признаваемого, выражение отрицательного отношения
6	Руки скрещены, одна держит другую	Неуверенность
7	Руки держатся за сумочку, чашку и т.п. как за барьер	Неуверенность
8	Съезживание	Желание защититься
9	Моргание (учащенное)	Тревога
10	Глубокий вздох	Расслабление, согласие
11	Поглаживание подбородка	Обдумывание решения, оценка
12	Искренняя улыбка	Приветствие, стремление к сближению, одобрение
13	Потираание глаз	Смущение, усталость
14	Потухший взгляд	Скука, обдумывание
15	Прикосновения к лицу, включая рот, глаза, уши, шею	Стремление скрыть правду или нервозность
16	Палец, дужка очков и др. во рту	Оценка или ожидание подтверждения
17	Направление носков ступней	Указание, куда направлено: к двери, если человек хочет уйти; к собеседнику, если тот привлекателен
18	Притопывание	Скука
19	Поглаживание собеседника	Стремление к близости
20	Прихорашивание	Проявление интереса к собеседнику
21	«Рубка» ладонью	Агрессивность
22	Обхват запястья руки за спиной	Полное доверие или наоборот – фрустрация
23	Рука покоится на голове	Заинтересованная оценка
24	Поглаживание шеи сзади	Ощущение угрозы или гнев
25	Лицо, опертое на раскрытые ладони, локти на столе	Женский прием для придания себе более привлекательного вида или привлечения внимания мужчины
26	Стиснутые кулаки	Фрустрация (чем сильнее фрустрация, тем выше кулаки)
27	Руки за спиной	Уверенность, властность
28	Руки в карманах	Стремление выглядеть уверенным, призыв «Убедите меня» или демонстрация отстранения
29	Руки с раздвинутыми локтями на коленях	Использование пространства для демонстрации главенства
30	Руки раскрыты ладонями вверх	Покорность
31	Потираание ладоней	Надежда на успех
32	Руки сцеплены	Уверенность, расслабленность, самонадеянность

1	2	3
33	Опора на руки	Выражение власти путем использования пространства
34	Рукопожатие с обхватом локтя	Попытка демонстрации тесной дружбы
35	Протягивание руки ладонью вниз	Попытка оказать давление
36	Протягивание руки ладонью вверх	Признак подчинения
37	Рукопожатие, другая рука на плече	Попытка демонстрации близости
38	Рукопожатие с другой рукой сверху	Желание показать главенство
39	Рукопожатие с вертикальными ладонями и примерно одинаковой силой	Проявление уважения, признание равенства и «приглашение» к раппорту
40	Рукопожатие с обхватом запястья	Проявление радости при встрече. Допустимо при близких отношениях
41	Жестикуляция перед лицом	Отрицательное отношение; ложь или нервозность
42	Усиленное дыхание	Страх или тревога
43	Наклон вперед	Интерес, одобрение
44	Скрещенные ноги	Замкнутость, поза покорности или защиты; у женщин — признак комфортности
45	Нога закинута на ногу так, что дальняя от соседа оказывается ближней к нему	Знак одобрения или симпатии
46	Ноги «четверкой»: лодыжка одной на колене другой	Уверенность, главенство, поза соперничества
47	Носки врозь (мужчины)	Открытость или главенство
48	Ноги расставлены	Использование пространства для утверждения главенства
49	Кусание губ	Тревога, нежелание высказываться
50	Облизывание губ	Тревога, привлечение внимания
51	Поглядывание на часы	Желание уйти, скука, безразличие
52	Отзеркаливание	Раппорт
53	Прикрывание рта	Желание спросить, не лгут ли Вам, или нежелание сказать лишнее
54	Движение назад	Несогласие или тревога
55	Движение вперед	Интерес
56	Ладонь согнута, указательный палец направлен вперед	Стремление добиться согласия или подчинения
57	Ладони обращены вниз	Демонстрация власти
58	Ладони обращены вверх	Согласие, готовность слушать
59	Прихорашивание	Желание быть привлекательным
60	Быстрый или резкий вдох	Удивление, шок
61	Сидение напротив друг друга	Позиция соперничества или обороны
62	Сидение рядом, стулья чуть повернуты друг к другу	Позиция сотрудничества
63	Улыбка одними губами	Покорность или неискренность

1	2	3
64	Улыбка во все лицо	Приветствие, доброжелательность, приглашение к признанию
65	Ухмылка	Высокомерие или неискренность
66	Речь свободная и быстрая	Страстность
67	Внезапное замедление речи	Ложь
68	Поза во весь рост	Стремление к главенству, к привлекательности
69	Стиплинг	Доверие или, при слушании, знак «Убедите меня!»
70	Сжатые зубы	Фрустрация, гнев
71	Игра большими пальцами, например засовывание их в карманы пиджака или брюк	Знак превосходства, главенства, власти
72	Большие пальцы засунуты за пояс или в карманы	Поза сексуальной агрессии
73	Учащение тиков	Тревога
74	Прикосновения к себе	Тревога
75	Поворот спиной к собеседнику	Желание прекратить разговор

Позы включение и исключение отражают степень доверия к собеседнику и характеризуются открытой и закрытой позой соответственно (табл. 13).

Позы доминирование и зависимость отражают статус партнёра в процессе коммуникации (табл. 14).

Позы противостояние и гармония отражают отношение собеседников друг к другу в процессе разговора (табл. 15).

Таблица 13. **Закрытые и открытые позы**

№ п/п	Невербальные средства общения (поза)			
	Закрытая		Открытая	
	Признаки	Трактовка	Признаки	Трактовка
1				
2				
3				

Таблица 14. **Позы доминирования и зависимости**

№ п/п	Невербальные средства общения (поза)			
	Доминирование		Зависимость	
	Признаки	Трактовка	Признаки	Трактовка
1				
2				
3				

Таблица 15. Позы противостояния и гармонии

№ п/п	Невербальные средства общения (поза)			
	Противостояние		Гармония	
	Признаки	Трактовка	Признаки	Трактовка
1				
2				
3				

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Подготовить 20 простых вопросов для Вашего собеседника или преподавателя (рекомендуется подготовить вопросы по пройденным темам). Изучить исходные материалы к заданию. Произвести обмен вопросами в студенческой группе. Один собеседник в быстром темпе зачитывает вопросы, другой отвечает на них только неправду. Затем снова совершить обмен вопросами в студенческой группе. Повторить эксперимент, однако собеседник должен отвечать только правду. Провести анализ движения взгляда во время проведения беседы.

Исходные материалы.

Особую роль играет движение взгляда во время проведения беседы. Так, по направлению взгляда легко определить выдумывает человек информацию или нет. К примеру, взгляд праворукого человека направленный влево свидетельствует о воображении, а вправо – о воспоминании (рис. 2).



Рис. 2. Методика анализа взгляда

Хотя постулат о том, что человек отводит взгляд во время разговора в сторону или вниз, последнее время активно критикуется как инструмент для определения правды, методика довольно интересная. Стоит также подчеркнуть, как показывает практика, для леворуких людей методика имеет обратное значение.

Задание 2. Пройти тест «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения», ответив на приведенные утверждения «да» или «нет». Необходимо выявить наиболее успешных членов группы в соответствии с результатами теста.

Тест «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения» [55, с. 66]

1. Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.
2. Во время разговора я порой не знаю, куда деть руки.
3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.
4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.
5. Я часто бываю скован в движениях.
6. В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или на что-либо не облокотиться.
7. Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредотачиваясь на его речи.
8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.
9. При разговоре я часто верчу что-либо в руках.
10. Мне трудно скрыть внезапно возникшие эмоции.
11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

Интерпретация результатов теста

Чем меньше утвердительных ответов (ответов «да»), тем лучше человек владеет невербальными средствами общения.

Если даны 11 отрицательных ответов («нет»), это не означает, что можно пренебречь невербальными методами. Внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить много интересных, информативных моментов, которые ранее ни о чем не говорили и кото-

рые теперь способны значительно облегчить вашу профессиональную деятельность.

Задание 3. Необходимо проверить следующие утверждения:

1 – люди не любят слушать, люди любят наблюдать;

2 – до 75 % информации передается невербальными методами.

На рис. 3 представлены фундаментальные эмоции человека в виде колеса эмоций. Необходимо изучить рис. 3.

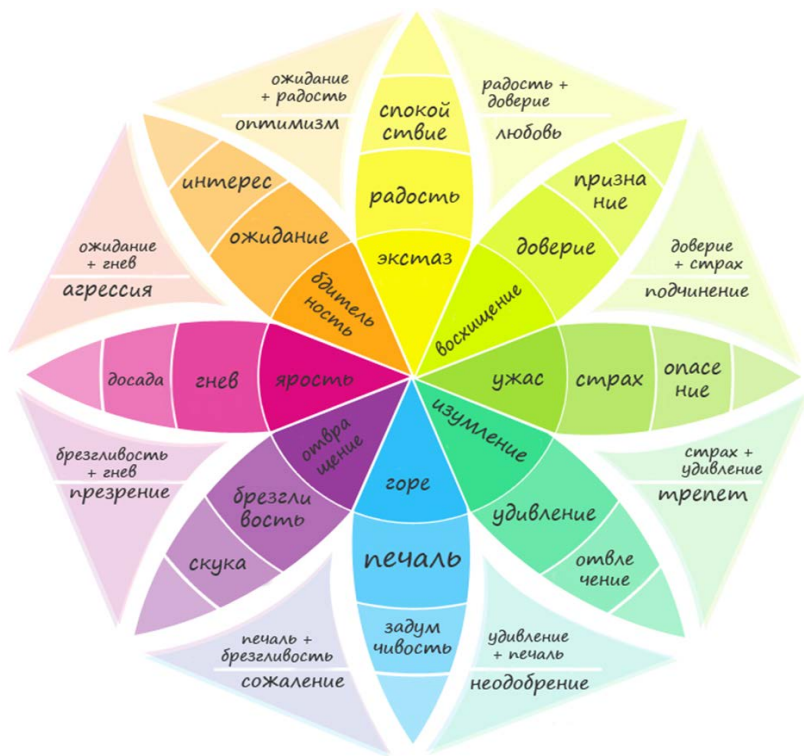


Рис. 3. Колесо эмоций по Плутчику

Затем группа делится на пары. Каждый студент в паре поочередно выбирает эмоцию из колеса эмоций, используя ее, называет имя своего партнера. Задача второго студента – угадать эмоцию. Далее необходимо проанализировать:

1 – как изменяется сложность задания в зависимости от удаления от центра колеса эмоций,

2 – сколько информации передается без использования слов.

Задание 4. *Деловая игра «Поиск ответственного».* Выбираются три добровольца. Преподаватель дает одному из них на выбор какой-то мелкогогабаритный предмет (предполагается, что эту вещь позаимствовал рабочий бригады, занятый строительством шлюза-регулятора). Группа не знает, что это за вещь и у кого она. Задача группы – задавая вопросы, понять, что это за предмет и у кого он находится. Опрашиваемые (три добровольца) должны отвечать на вопросы группы. Давать ложную или правдивую информацию, решает сам отвечающий. По результатам опроса каждый из членов группы должен задать минимум один вопрос и далее, опираясь на собранную информацию на базе вербальных и невербальных средств общения, предположить, что это за предмет и у кого он находится.

6. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

I. Цель занятия: определение характера человека путем анализа психологических особенностей менеджмента.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: определять характер человека на базе сбора и обработки информации путем анализа типа темперамента и в дальнейшем применять полученные навыки в управлении строительным производством.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Немаловажную роль в управлении персоналом с позиции психологии играет тип темперамента объекта воздействия. В современном словаре научных терминов дается следующая трактовка *темперамента* – это устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности, связанных с динамическими (т. е. темпом, ритмом, интенсивностью психических процессов), а не содержательными аспектами деятельности.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Определить собственный тип темперамента в соответствии с предлагаемыми методи-

ками: экспресс-тест и тест по А. Белову. Определить наиболее удачный вариант тестирования в условиях мелиоративного и водохозяйственного строительного производства. Аргументировать ответ.

Задание 2. Провести сравнительный анализ черт характера, выявленных путем изучения физиологических (почерк) и психологических (тип темперамента) составляющих управления мелиоративным и водохозяйственным строительным производством.

Задание 3. Опираясь на рекомендации, предложенные для каждого типа темперамента, разработать общегрупповые мероприятия (не менее 5), позволяющие повысить сплоченность недавно сформированной бригады в организации мелиоративного и водохозяйственного строительного производства.

В качестве условной группы могут выступать:

- а) сангвиники 40 %, флегматики 40 %, холерики 10 %, меланхолики 10 %;
- б) сангвиники 10 %, флегматики 10 %, холерики 40 %, меланхолики 40 %;
- в) сангвиники 25 %, флегматики 25 %, холерики 25 %, меланхолики 25 %;
- г) реальная студенческая группа с ее структурой.

Мероприятия должны быть разработаны таким образом, чтобы не оказать негативного воздействия на каждый из типов темперамента. Заполнить табл. 17.

Задание 4. Составить план реализации общегрупповых мероприятий, воспользовавшись правилами назначения приоритетов (по одному приоритету на выбор для каждой группы правил). Для выполнения задания необходимо заполнить табл. 18, проранжировав мероприятия по каждому из правил назначения приоритетов (выставить оценки от 1 до 5, указывающие очередность выполнения мероприятий).

Исходные материалы.

И. П. Павлов выявил *три основных свойства нервных процессов*:

- сила;
- уравновешенность;
- подвижность.

Комбинация таких процессов образуют *четыре типа темперамента*:

- сангвиник;
- флегматик;
- холерик;
- меланхолик.

1. *Сангвиник*. Тип характера, отличительной особенностью которого является легкая приспособляемость к меняющимся внешним факторам воздействия и повышенная контактность с окружающими, благодаря высокой степени возбуждения центральной нервной системы и низкому порогу торможения. Стоит отметить, сангвиники фокусируют свое внимание только на той информации, которая вызывает у них интерес.

Положительными чертами характера сангвиников являются: быстрое переключение деятельности, эмоциональная устойчивость, быстрота реакций, высокая степень возбудимости, жизнерадостность, оптимизм.

К отрицательным чертам характера сангвиников относят: непостоянность в действиях и поступках, перепады настроения, переоценка своих сил.

2. *Флегматик*. Тип темперамента, свойственный людям с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой. Такие люди в сложных жизненных ситуациях остаются спокойны и уравновешены. Стоит отметить, что подавляющее большинство флегматиков обладает аналитическим складом ума.

Положительные черты флегматика: выдержка, стабильность, высокая работоспособность, усидчивость, кропотливость.

Отрицательными чертами флегматика являются: неспособность к быстрому реагированию, имеют проблемы с адаптацией к новым условиям, безынициативны, плохо идут на контакт.

3. *Холерик*. Тип темперамента, свойственный людям с неуравновешенным типом нервной системы. Стоит отметить, что людям с ярко выраженным холерическим типом темперамента свойственно доминирование над другими людьми.

К положительным чертам характера холериков можно отнести: незабываемы, хорошие руководители, хорошие ораторы.

К отрицательным чертам относятся: несдержанность, ревнивость, чрезмерное чувство собственности, нетерпеливость, торопливость, прямолинейность, агрессивность.

4. *Меланхолик*. Тип темперамента, свойственный людям со слабой нервной системой, обладающей повышенной раздражительностью даже к незначительным раздражителям. Стоит отметить, что повышенная раздражительность меланхоликов приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности. Таким людям требуется довольно продолжительный отдых для эффективного выполнения трудовой деятельности.

К *положительным чертам* меланхолика можно отнести: склонность к сопереживанию, ярко выраженные художественные и интеллектуальные способности.

Отрицательными чертами являются: низкая работоспособность, неуверенность в себе, тревожность, депрессивность, трусливость, эмоциональная нестабильность.

Экспресс-тест на определение типа темперамента.

Необходимо выбрать один из символов, наиболее приятный Вашему восприятию (рис. 4). Каждый вариант символов соответствует типам активности нервной системы согласно Вашему темпераменту:

а) внешняя и внутренняя уравновешенность, свойственна флегматiku;

б) внешняя и внутренняя неуравновешенность, свойственна холерику;

в) внешняя активность, внутренняя уравновешенность, свойственна сангвинику;

г) внешняя пассивность, внутренняя неуравновешенность, свойственна меланхолику.

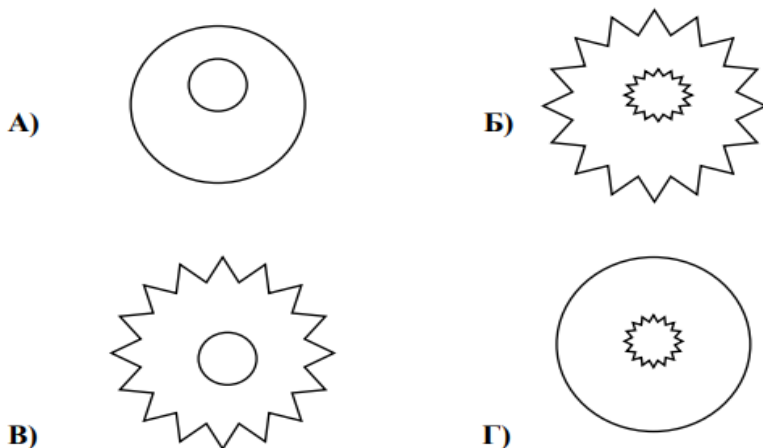


Рис. 4. Символы, соответствующие типам активности нервной системы личности

Стоит отметить, что экспресс-тест разработан для диагностики темперамента у людей с недостаточно развитым словесно-логическим мышлением, которые не способны ответить на вопросы теста. Приме-

ром такой группы людей являются дети дошкольного возраста. Экспресс-тест имеет высокую степень погрешности.

Тест на определение типа темперамента по А. Белову (табл. 16)

Таблица 16. Тест на определение типа темперамента по А. Белову

№ п/п	Вопрос	Результат (да, нет)
1	2	3
1	Спокойны и хладнокровны	
2	Стеснительны и застенчивы	
3	Неусидчивы, суетливы	
4	Веселы и жизнерадостны	
5	Последовательны и обстоятельны в делах	
6	Теряетесь в новой обстановке	
7	Невыдержанны, вспыльчивы	
8	Энергичны и деловиты	
9	Осторожны и рассудительны	
10	Затрудняетесь установить контакт с новыми людьми	
11	Нетерпеливы	
12	Часто не доводите начатое дело до конца	
13	Умеете ждать	
14	Не верите в свои силы	
15	Резки и прямолинейны в отношениях с людьми	
16	Склонны переоценивать себя	
17	Молчаливы и не любите зря болтать	
18	Легко переносите одиночество	
19	Решительны и инициативны	
20	Способны быстро схватывать новое	
21	Обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики	
22	Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах	
23	Упрямые	
24	Неустойчивы в интересах и склонностях	
25	Сдержанны и терпеливы	
26	Склонны уходить в себя	
27	Находчивы в споре	
28	Легко переживаете неудачи и неприятности	
29	Доводите начатое дело до конца	
30	Быстро утомляетесь	
31	Работаете рывками	
32	Легко приспосабливаетесь к различным обстоятельствам	
33	Не растрчиваете попусту сил	
34	Обладаете тихой речью, иногда снижающейся до шепота	
35	Склонны к риску	
36	С увлечением беретесь за любое новое дело	

Продолжение табл. 16

1	2	3
37	Строго придерживаетесь выработанного распорядка в жизни, системы в работе	
38	Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника	
39	Незлопамятны и необидчивы	
40	Быстро остываете, если дело перестает Вас интересовать	
41	Легко сдерживаете порывы	
42	Впечатлительны до слезливости	
43	Обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью	
44	Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую	
45	Маловосприимчивы к одобрению и порицанию	
46	Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию	
47	Неуравновешенны и склонны к горячности	
48	Тяготитесь однообразием, будничной, кропотливой работой	
49	Незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес	
50	Предъявляете высокие требования к себе и окружающим	
51	Нетерпимы к недостаткам	
52	Общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми людьми	
53	Постоянны в своих интересах и отношениях	
54	Склонны к подозрительности, мнительности	
55	Агрессивный забияка	
56	Выносливы и работоспособны	
57	Медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое	
58	Болезненно чувствительны и легко ранимы	
59	Обладаете выразительной мимикой	
60	Обладаете быстрой, громкой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами, выразительной мимикой	
61	Ровны в отношениях со всеми	
62	Чрезвычайно обидчивы	
63	Способны быстро действовать и решать	
64	Сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке	
65	Любите аккуратность и порядок во всем	
66	Скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями	
67	Неустанно стремитесь к новому	
68	Обладаете всегда бодрым настроением	
69	С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке	
70	Малоактивны и робки	
71	Обладаете резкими, порывистыми движениями	
72	Быстро засыпаете и пробуждаетесь	

1	2	3
73	Обладаете выдержкой	
74	Безропотно покорны	
75	Настойчивы в достижении поставленной цели	
76	Часто не собранны, проявляете поспешность в решениях	
77	Постепенно сходитесь с новыми людьми	
78	Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих	
79	Склонны к резким сменам настроения	
80	Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться	

Примечание: результаты теста рассчитываются по формуле:

$$\text{Темперамент} = \Phi \% + M \% + X \% + C \%,$$

где $\Phi \%$, $M \%$, $X \%$, $C \%$ – соответственно процент темперамента флегматика, меланхолика, холерика, сангвиника, который рассчитывается по формуле – количество положительных ответов на вопросы, относящиеся к конкретному темпераменту, разделить на общее число положительных ответов на все вопросы и умножить на 100.

Например, $T = 15 \% \Phi + 14 \% M + 36 \% X + 35 \% C$ означает, что Ваш темперамент на 15 % флегматический, на 14 % меланхолический, на 36 % холерический и на 35 % сангвинический.

Ключ к тесту на определение типа темперамента по А. Белову

Сангвиник: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56, 60, 64, 68, 72, 76, 80.

Флегматик: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45, 49, 53, 57, 61, 65, 69, 73, 77.

Холерик: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 43, 47, 51, 55, 59, 63, 67, 71, 75, 79.

Меланхолик: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42, 46, 50, 54, 58, 62, 66, 70, 74, 78.

Рекомендации, предложенные для каждого типа темперамента

Каждый из вышеназванных типов имеет как свои преимущества, так и недостатки. Следовательно, такие особенности необходимо учитывать для повышения эффективности трудовой деятельности работников мелиоративного и водохозяйственного строительства.

Так, в отношении *сангвиников* мотивация и стимулирование трудовой деятельности должны быть направлены на: формирование устойчивых интересов к трудовой деятельности и повышение интереса к ней, формирование настойчивости, выработку умений слышать и слушать окружающих.

В отношении *холериков*, как представителей наиболее активного типа темперамента, мотивация и стимулирование трудовой деятельности должны быть направлены на: поддержание энергичности и формирование ее направленности на трудовую деятельность, постановку сложных, но выполнимых задач, выработку умений слышать и слушать окружающих.

Стоит отметить, что холерикам необходимо давать возможность реализовать потребность в движении, вместе с тем, наиболее подходящим видом трудовой деятельности для холерика является выполнение сложных краткосрочных поручений.

Флегматику, как наиболее спокойному и уравновешенному типу темперамента, в процессе мотивации и стимулирования труда необходимо: давать нагрузки на положительном эмоциональном фоне, формировать подвижность и активность, включать в подвижные виды работ.

Стоит отметить, что при работе с флегматиком необходимо учитывать время на вхождение в рабочий процесс.

При стимулировании и мотивации *меланхолика* необходимо принимать во внимание его ранимость и чрезмерную эмоциональность. Так, меланхолики требуют: внимания, доброты и такта, поддержания положительных эмоций. При работе с меланхоликом необходимо: выражать уверенность в его силах, развивать активность и смелость.

Нередко помогают замотивировать таких сотрудников на эффективное выполнение трудовой деятельности, искусственно созданные ситуации успеха (рис. 5).

Необходимо разработать общегрупповые мероприятия, позволяющие повысить сплоченность недавно сформированной бригады в организации мелиоративного и водохозяйственного строительного производства (табл. 17).

Таблица 17. **Общегрупповые мероприятия в соответствии с типом темперамента**

№ п/п	Мероприятие	Цель	Восприятие			
			Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
1						
2						
3						
4						
5						

Примечание. Время – бесценный ресурс. Хотя затраченное время на выполнение определенных операций и оценивается в заработной плате, время дороже денег, так как деньги мы получаем и тратим, а время только тратим. Именно поэтому дополнительную минуту времени нельзя купить ни за какие деньги.



Рис. 5. Интерпретация типов темпераментов

Пример рационального использования рабочего времени в мелиоративном и водохозяйственном строительстве – это оптимизации всех процессов благодаря автоматизации управления и учёта на предприятии, что позволяет значительно сократить затраты времени и других ресурсов. Именно рациональное распределение ресурсов, важнейшим из которых является время, и позволяет организации мелиоративном и водохозяйственном строительстве быть конкурентоспособной на рынке. Следует подчеркнуть, что основными трендами современной мелиорации является цифровизация, т. е. использование беспилотных летательных аппаратов с последующей обработкой, полученной с их помощью информации; перевод учета и статистики на цифровую платформу; применение фотограмметрии – построение 3D-объектов для проведения диагностики мелиоративных систем и гидротехнических сооружений, последующего анализа изменений.

Наиболее ярким мировым *примером* рационального распределения времени среди компаний, не связанных с мелиоративным и водохозяйственным строительством, является компания Microsoft. Так, в своих интервью основатель компании Билл Гейтс не раз упоминал, что с тех пор, как он начал работать в возрасте около 20 лет, и до 30 с лишним он ни разу не брал выходного дня, уж не говоря об отпусках. «Я убеждён в том, что первые несколько лет жизни компании имеют самую большую ценность для всего её дальнейшего существования», – рассказывал Билл Гейтс. Только рациональное управление временем позволило Биллу за 10 лет стать богатейшим человеком планеты.

Следовательно, рациональное распределение затрат времени, основанное на научном подходе, позволяет сократить время, затрачиваемое на определенную работу, ввиду чего при формировании плана мелиоративно-строительных работ рекомендуется воспользоваться правилами назначения приоритетов.

Правила назначения приоритетов

Правила назначения приоритетов – это совокупность приёмов и методов, используемых для определения очередности выполнения работ. Существует 9 правил назначения приоритетов, применимых при планировании и установлении последовательности мероприятий: FCFS, DD, SOT или STP, LTP, STR, LCFS, Random, STR/OP, CR. Условно данные *правила можно разделить на следующие группы*: время поступления, дата исполнения, продолжительность операции, произвольный выбор.

Так, в зависимости *от времени поступления* можно выделить следующие правила назначения приоритетов:

1) первый пришёл – первый обслужен (FCFS) – работы выполняются в порядке их поступления;

2) последним пришёл, первым обслужен (LCFS) – первым выполняется задание, которое поступило в последний момент.

В группу, основанную *на дате исполнения*, включаются следующие правила назначения приоритетов:

1) ранняя по дате исполнения (DD) – работы выполняются в порядке установления дат исполнения;

2) по наименьшему оставшемуся запасу времени (STR) – запас времени вычисляется как разность между временем, оставшемся до установленной даты окончания работы. Задания с самым малым запасом времени выполняются в первую очередь;

3) по наименьшему оставшемуся времени в расчёте на одну операцию (STR/OP) – первой выполняется работа с наименьшим отношением «наименьший запас времени / количество оставшихся операций».

Третья группа представляет собой правила назначения приоритетов, классификационным признаком которых выступает *продолжительность операции*:

1) кратчайшее время исполнения (SOT, STP) – первой выполняется работа с минимальной продолжительностью, затем среди оставшихся определяются и выполняются работы с минимальной продолжительностью и т. д.;

2) по наиболее продолжительному времени выполнения (LTP) – первой выполняется работа с максимальной продолжительностью.

Четвертая группа включает в себя правила назначения приоритетов, основанные на *субъективном выборе* исполнителя.

Так, в данную группу можно отнести:

1) произвольный порядок (Random) – выбирают для выполнения, в первую очередь, ту работу, которая кажется им предпочтительнее в данный момент времени;

2) критическое отношение (CR) – первыми выполняются работы с наименьшим значением индекса напряженности. *Индекс напряженности* – это отношение времени, оставшегося до срока выполнения работы, к оставшемуся времени на исправление работы.

Требуется разработать с использованием правил назначения приоритетов план реализации общегрупповых мероприятий (табл. 18).

Таблица 18. Разработка плана реализации общегрупповых мероприятий, с использованием правил назначения приоритетов

№ п/п	Краткая информация о плане			Время поступления		Дата исполнения			Продолжительность операции		Субъективный выбор	
	Мероприятие	Сроки проведения	Продолжительность	FCFS	LCFS	DD	STR	STR/OP	SOT, STP	LTP	Random	CR
1												
2												
3												
4												
5												

II. Цель занятия: определение характера человека путем анализа психологических особенностей менеджмента.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: определять характер человека на базе сбора и обработки информации путем анализа различных психологических аспектов управления и в дальнейшем применять полученные навыки в управлении мелиоративным и водохозяйственным строительным производством.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Характер проявляется не только к другим людям, но и к самому себе. Каждый из нас, намеренно или сам того не осознавая, нередко сравнивает себя с окружающими и в итоге вырабатывает довольно устойчивое мнение о своем интеллекте, внешности, положении в обществе, т.е. формирует набор самооценок.

Так, *самооценка* – это оценка личностью самого себя, своих возможностей.

Уровень притязаний – желаемый уровень самооценки личности, максимальный успех в том или ином виде деятельности, которого рассчитывает добиться человек.

Самоуважение – обобщенное отношение личности к самой себе – прямо пропорционально количеству достигнутых успехов и обратно пропорционально уровню притязаний, т.е. чем выше притязание, тем большими должны быть достижения человека, чтобы он мог себя уважать.

Задание 1. Стихийно формируются малые группы (5–8 человек). Каждой из групп дается задание на выбор – подтвердить или опровергнуть утверждение о необходимости формирования первичного трудового коллектива в организации мелиоративного и водохозяйственного строительства из людей близких по характеру. Необходимо предложить не менее 5 аргументов «за» или не менее 5 аргументов «против» в соответствии с заданием. Затем проводится дискуссия.

Задание 2. Изучить исходные материалы к теме. Провести основанный на функциональной асимметрии правого и левого полушария мозга экспресс-анализ характера в соответствующих командах. Каждый из членов команды должен для себя ответить на следующие вопросы:

- с кем из членов команды было работать комфортно, а с кем нет?
- кто проявлял наибольшую активность?
- кем были первые члены команды, которые объединились?

Полученные ответы необходимо сравнить с возможными комбинациями теста «Узнай свой характер».

Задание 3. Провести сравнительный анализ черт характера, выявленных путем изучения физиологических (почерк) и психологических (тип темперамента, экспресс-анализ характера) составляющих управления мелиоративным и водохозяйственным строительным производством. Комплексно сделать вывод по проделанным методикам и о возможностях их дополнения и корректировки.

Исходные материалы.

Тест «Узнай свой характер» – это попытка экспресс-анализа характера, основанная на функциональной асимметрии правого и левого полушария мозга. Данный тест не является абсолютным, однако позволяет уточнить данные о характере человека (потенциального работника), полученные путем анализа физиологических и психологических особенностей управления мелиоративным и водохозяйственным строительным производством (табл. 19).

Таблица 19. Вспомогательная таблица теста «Узнай свой характер»

Название	Действие	Интерпретация	Результат	
			Правый (П)	Левый (Л)
1. Ведущая рука		Переплетите пальцы. Правый палец сверху отвечает за аналитический склад ума. Левый – говорит об эмоциональности человека		
2. Ведущий глаз		Попробуйте прицелиться. Правый ведущий глаз говорит о более твердом, настойчивом, агрессивном характере. Левый – о мягком и уступчивом		
3. Поза Наполеона		Переплетите руки. Правая рука сверху свойственна людям с простотой и простодушием. Левая – свидетельствует о способности к кокетству		
4. Аплодирование		Похлопайте. Правая рука сверху говорит о решительном характере. Левая – о частых колебаниях, прежде чем принять решение, необходимости для человека обдумывать, как поступить, что бы не обидеть окружающих		

После выполнения вышеизложенных четырех действий должна получиться комбинация из четырех букв. Буквы располагаются в порядке нумерации действий, далее рассмотрены 16 возможных комбинаций, каждая из которых соответствует своему психологическому портрету (табл. 20).

Таблица 20. Возможные комбинации теста «Узнай свой характер»

№ п/п	Комбинация	Интерпретация
1	2	3
1	ПППП	Консервативный тип характера. Ориентация на общепринятое мнение, на стереотипы. Правильное поведение, бесконфликтность, нежелание спорить и ссориться
2	ПППЛ	Неуверенный консерватизм, слабый темперамент. При наличии одного теста на фоне противоположных остальных, соответствующая черта характера проявляется наиболее ярко – в данном случае нерешительность
3	ППЛП	Такому человеку присущи: способность к кокетству, решительность, чувство юмора, активность, темпераментность, артистизм. При общении с ним необходимы юмор и решительность, так как этот сильный характер не воспринимает слабые типы. По статистике (на основе наблюдения 500 человек) этот тип характера присущ 16,5 % мужчин и 17,9 % женщин
4	ППЛЛ	Редкий и самостоятельный тип характера. Близок к предыдущему типу, но мягче, нерешительнее и менее энергичен. Некоторое противоречие между нерешительностью и (левое аплодирование) твердостью характера (правый ведущий глаз). Высокая контактность, но медленное привыкание
5	ПЛПП	Деловой тип характера, сочетающий аналитический склад и мягкость, как основную черту. Чаще встречается у женщин (3,6 %). Общепринятый тип деловой женщины, медленное привыкание и осторожность. Такие люди не идут на конфликт в «лоб», у них преобладает расчет, терпимость, замедленность в развитии отношений, некоторая холодность
6	ПЛПЛ	Самый слабый тип характера, очень редок. Беззащитность и слабость связана, как со способностью идти на конфликт, так и с подверженностью различным влияниям. По приведенной статистике встречается только у женщин – 0,8 %
7	ПЛПП	Склонность к новым впечатлениям и способность не создавать конфликтов. Некоторое непостоянство, способность кокетничать на «правом», аналитическом фоне при особой мягкости. Подобным характерам свойственна эмоциональная медлительность, томность. Простота и редкая смелость в общении, способность переключиться на новый тип поведения. Чаще встречается у женщин – 8,5 %, у мужчин – 3,5 %

1	2	3
8	ПЛЛЛЛ	Непостоянный и независимый характер, основная черта аналитичность в сочетании с остальными «левыми» тестами. Желание все сделать и решить самому. Этот тип характера встречается нечасто, 2,6 % у мужчин и 1,6 % у женщин
9	ЛПППП	Один из наиболее часто встречающихся типов характера (15,7 % у мужчин и 12,2 % у женщин), с очень хорошей адаптацией к различным условиям. Основная черта эмоциональность в сочетании с недостаточной настойчивостью. Высокая подверженность чужому влиянию. Отличается дружелюбием, легко контактирует практически со всеми остальными типами характера. У мужчин эмоциональность понижена, наблюдается склонность к флегматичности
10	ЛПППЛ	Еще меньшая настойчивость, мягкость, уступчивость, наивность. Требуется особо тщательного отношения к себе – тип «маленькой королевы»
11	ЛПЛПП	Самый сильный тип характера, трудно поддается убеждению, для этого требуется сильное разнообразное влияние. Способен проявлять настойчивость, упорство в достижении целей. Сильная индивидуальность, энергичность, способность к преодолению трудностей, некоторый консерватизм. Такие люди не любят инфантильности
12	ЛПЛЛЛ	Сильный, но ненавязчивый характер, практически не поддается убеждению. Основная черта – внутренняя агрессивность, прикрытая внешней мягкостью и эмоциональностью. Быстрое взаимодействие, но медленное взаимопонимание. Сложность в приобретении друзей
13	ЛЛППП	Дружелюбие и простота, некоторая разбросанность интересов и склонность к самоанализу
14	ЛЛППЛ	Основные черты этого характера – простодушие, мягкость, доверчивость. Это очень редкий тип, у мужчин практически не встречается
15	ЛЛЛПП	Эмоциональность в сочетании с решительностью, как основной чертой. Энергичность, некоторая разбросанность приводят к тому, что у подобных характеров возможны эмоциональные, быстро принимаемые, непродуманные решения
16	ЛЛЛЛЛ	Обладатели полного набора «левых выборов» – это люди, для которых характерны способность по-новому взглянуть на вещи, наибольшая эмоциональность, индивидуальность, эгоизм, упрямство, защищенность, иногда переходящая в замкнутость

Наблюдения показывают, что при совпадающих тестах у общающихся возникает состояние «душевного комфорта» и взаимной симпатии. Даже случайно формирующиеся организации обычно состоят из людей близких по характеру, имеющих сходные тесты. Наибольший эффект возможен при полном совпадении, взаимные антиподы встречаются очень редко.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Опираясь на рекомендации, предложенные для каждого типа темперамента, разработать рекомендации (не менее 5), позволяющие повысить сплоченность недавно сформированной бригады в организации мелиоративного и водохозяйственного строительного производства. В качестве условной группы выступает группа со следующей структурой:

а) сангвиники 40 %, флегматики 40 %, холерики 10 %, меланхолики 10 %;

б) сангвиники 10 %, флегматики 10 %, холерики 40 %, меланхолики 40 %;

в) сангвиники 25 %, флегматики 25 %, холерики 25 %, меланхолики 25 %;

Задание 2. На базе предложенных рекомендаций разработать мероприятия (не менее 5), позволяющие повысить сплоченность недавно сформированной дренажной бригады в организации мелиоративного и водохозяйственного строительного производства.

Задание 3. На базе предложенных мероприятий сформировать процесс сплочения недавно созданной бригады в организации мелиоративного и водохозяйственного строительного производства. Процесс представить схематически.

7. СОЦИАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Цель занятия: определение характера человека путем анализа социальных особенностей менеджмента.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: определять характер человека путем сбора информации об его групповой роли и разрабатывать рекомендации по повышению эффективности деятельности трудового коллектива в целом.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Люди в различных социальных группах, а также в обществе в целом, находясь в тесном взаимодействии и взаимозависимости, выполняя те или

иные социальные роли. При этом они различным образом оценивают позиции (статусы), которыми обладают. Такая оценка подразумевает сравнение своей собственной социальной роли со всеми другими. Следует отметить особую роль руководителя в команде (прил. К).

При этом *под социальной ролью* понимается постоянство поведения в соответствии с более или менее четко установленным эталоном.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Указать возможных представителей каждой из ролей. В качестве представителей могут выступать как знаменитости, так и представители студенческой группы. Решение обосновать. Выявить общие черты характера, наиболее подходящие для представителей соответствующих производственных ролей. В случае, если задание вызывает затруднение, достаточно представить условного представителя и описать наиболее подходящие черты характера. Заполнить табл. 21.

Задание 2. Сформировать рабочие группы условного трудового коллектива. В качестве условного трудового коллектива может выступать студенческая группа. Рекомендуется использовать группы, стихийно созданные для выполнения теста «Узнай свой характер». Согласно заданию 1, необходимо распределить производственные роли в рамках условной группы.

Задание 3. Пройти тест Белбина. Определить производственную роль условного работника. В качестве условного работника выступают члены группы. Пройти экспресс-тест на психогеометрию «Я в своей команде». Определить черты характера свойственные представителю той или иной роли.

Задание 4. Провести анализ предполагаемых черт характера, соответствующих групповой роли, с реальными фактическими характеристиками условного работника. Выявить отклонения и указать недостающие черты характера работника, которые ему следует развивать в случае принятия на себя групповой роли.

Задание 5. Провести деловую игру. Необходимо изучить материалы для деловой игры. В соответствии с деловой игрой Вам необходимо сыграть роли представителей комиссии, занимающейся распределением единовременной материальной помощи, от крупной мелиоративно-строительной организации. Роли распределяются в соответствии с результатами выполнения теста Белбина.

В соответствии с результатами экспресс-теста на психогеометрию «Я в своей команде» представителю каждой группы необходимо внести не менее одного предложения для данной ситуации:

- круг (хорошо умеют взаимодействовать с людьми и строить отношения) – как сообщить людям об отказе, так чтобы не обидеть их;
- квадрат (любят и умеют поддерживать порядок) – разработать правила распределения денежных средств;
- треугольник (хорошо знающие свои цели) – меры, которые позволят команде быстрее распределить денежные средства;
- зигзаг (творческие натуры) – нестандартные способы решения ситуации.

Задание 6. Провести анализ работы в группе, ответив на следующие вопросы:

- какие виды поведения положительно или отрицательно влияли на выполнение задания и какой роли (ролям), они принадлежали?
- какие роли участвовали в обсуждении, а какие уклонялись и почему?
- какие аргументы приводили представители каждой роли для утверждения своей позиции и почему?
- оптимально ли использовались возможности группы?
- чего не хватало для более быстрого и эффективного принятия решения?

Исходные материалы.

Производственные роли – это роли специалистов, необходимые в производственном коллективе для поддержания его эффективного функционирования. Существует несколько *классификаций производственных ролей* (например, прил. L). Одна из основных предполагает выделение *восемь ролей специалистов*, таких как: председатель, генератор идей, оценщик идей, шлифовальщик, энтузиаст, искатель выгод, исполнитель, помощник.

Рассмотрим данные роли более детально.

1. *Председатель.* Производственная роль, представители которой обладают наибольшими организаторскими способностями и обычно управляют производственным процессом вне зависимости от возраста, опыта и стажа работы. Основная задача председателя – направлять активность людей на достижение поставленных целей.

2. *Генератор идей.* Производственная роль, представители которой разрабатывают варианты решения любых стоящих перед ним проблем, но в силу своих личностных характеристик (пассивность, несобранность и т. д.) неспособны реализовать такие варианты на практике.

3. *Оценщик идей.* Производственная роль, представители которой в силу опыта работы, квалификации, знаний способны оценить любое

решение, предложенное генератором идей, однако не способны самостоятельно предлагать идеи.

4. *Шлифовальщик*. Производственная роль, представители которой обладают широкими взглядами на проблему и ее решение, вследствие чего такие люди способны систематизировать и структурировать решение проблемы с другими задачами, поставленными перед коллективом.

5. *Энтузиаст*. Производственная роль, представители которой являются наиболее активными членами группы. Такие люди собственным примером и страстью к трудовой деятельности мотивируют других членов коллектива на выполнение поставленных целей и задач.

6. *Искатель выгод*. Производственная роль, представители которой выступают посредниками во внутренних и внешних отношениях коллектива.

7. *Исполнитель*. Производственная роль, представители которой реализуют идеи на практике, но требуют постоянного руководства.

8. *Помощник*. Производственная роль, представители которой оказывают содействие другим ролям в процессе трудовой деятельности.

Необходимо выявить общие черты характера, наиболее подходящие для представителей соответствующих производственных ролей (табл. 21).

Таблица 21. Черты работника свойственные производственным ролям

№ п/п	Производственные роли	Представители	Обоснование	Черты работника		
				личные	профессиональные	деловые
1	Председатель					
2	Генератор идей					
3	Оценщик идей					
4	Шлифовальщик					
5	Энтузиаст					
6	Искатель выгод					
7	Исполнитель					
8	Помощник					

Следующий тест – «Командные роли» Р. М. Белбина позволит определить естественные для Вас роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых Вы предпочли бы отказаться. В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как, Вы полагаете, они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100 %, Вы можете отдать ему все 10 баллов. Требуется проверить, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

Вопросы к тесту Белбина «Командные роли»

Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:

1. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
2. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
3. Генерация идей – моё врожденное достоинство.
4. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
5. Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
6. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут, в конечном счете, полезные результаты.
7. Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.
8. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

1. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.
2. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.
3. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.
4. Вследствие моей осмотристельности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
5. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
6. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
7. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.
8. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

Блок 3. Участие в совместном проекте:

1. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
2. Врожденная осмотристельность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

3. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.

4. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

5. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.

6. Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.

7. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.

8. На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:

1. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

2. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.

3. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

4. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.

5. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

6. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

7. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

8. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

1. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.

2. Мне нравится находить практические решения проблем.

3. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

4. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

5. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

6. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

7. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.

8. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

1. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.

2. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.

3. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.

4. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

5. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.

6. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.

7. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.

8. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

1. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

2. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

3. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

4. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.

5. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

6. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

7. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

8. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Ключ к тесту Белбина «Командные роли» (табл. 22)

Таблица 22. Ключ к тесту Белбина «Командные роли»

Блок №	Председатель	Генератор идей	Оценщик идей	Шлифовальщик	Энтузиаст	Искатель выгод	Исполнитель	Помощник
1	4	3	8	7	1	6	5	2
2	2	7	4	1	3	5	8	6
3	1	4	7	8	6	3	2	5
4	8	5	3	4	7	2	6	1
5	6	8	1	2	5	4	7	3
6	3	1	5	4	8	7	4	2
7	7	6	2	5	4	1	3	8
Сумма баллов								

Примечание. Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего балла может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

Экспресс-тест на психогеометрию «Я в своей команде»

Необходимо нарисовать схематически человека, представляющего Вас в своей команде, используя 10 фигур. Среди фигур необходимо использовать: ● – круг, ■ – квадрат, ▲ – треугольник, з – зигзаг.

Количество используемых фигур одного вида может меняться от 0 до 10. По окончании рисунка необходимо произвести подсчет количества использованных фигур каждого вида.

Интерпретация экспресс-теста

Круг (●) означает: высокая потребность в общении, контактность, доброжелательность, забота о другом, щедрость, способность к сопереживанию, хорошая интуиция, спокойствие, склонность к самообвинению и меланхолии, доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность, слабый политик, болтливость, способность уговаривать, убеждать других, sentimentalность, тяга к прошлому, склонность к общественной работе, гибкий распорядок дня, широкий круг друзей и знакомых.

Квадрат (■) означает: организованность, пунктуальность, строгое соблюдение правил, инструкций, аналитичность мышления, внима-

тельность к деталям, ориентация на факты, пристрастие к письменной речи, аккуратность, чистоплотность, рациональность, осторожность, сухость, практичность, упорство, настойчивость, твердость в решениях, терпеливость, трудолюбие, профессиональная эрудиция, слабый политик, узкий круг друзей и знакомых.

Треугольник (▲) означает: лидер, стремление к власти, честолюбие, установка на победу, прагматизм, ориентация на суть проблемы, уверенность в себе, решительность, импульсивность, сила чувств, смелость, неукротимая энергия, склонность к риску, высокая работоспособность, буйные развлечения, нетерпеливость, великолепный политик, остроумие, широкий круг общения, узкий круг близких и друзей.

Зигзаг (z) означает: жажда изменений, креативность, жажда знаний, великолепная интуиция, мечтательность, устремленность в будущее, позитивная установка ко всему новому, восторженность, энтузиазм, непосредственность, непрактичность, импульсивность, непостоянство настроения, поведения, стремление работать в одиночку, отвращение к бумажной работе, душа компании, остроумие, безалаберность в финансовых вопросах.

Деловая игра

Вы являетесь представителем комиссии, занимающейся распределением единовременной материальной помощи, от крупной мелиоративно-строительной организации. Вам необходимо в соответствии с деловой игрой распределить материальную помощь в размере 2000 руб.

Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна выплата на 10 претендентов и 25 мин на принятие решения о том, кому она достанется. Рекомендуются в течение первых 10 мин. выполнить задание индивидуально, выбрав претендента и подобрав аргументы, почему данная кандидатура наиболее подходящая. Далее – 10 мин отводится на обсуждение в комиссии и предоставление аргументов. Оставшееся время (5 мин) отводится на принятие согласованного решения.

Список кандидатов:

1. Женщина, 55 лет, проработала в организации 30 лет. Многодетная мать – 6 детей.
2. Работник, получивший травму на рабочем месте вследствие неисправного оборудования. Срочно нуждается в соответствующем лечении.

3. Мать, воспитывающая несовершеннолетнего сына (5 лет) больного сахарным диабетом. Разведена.

4. Молодая семья, остро нуждающаяся в улучшении жилищных условий. Супруга на 7-м месяце беременности.

5. Работник предприятия из руководящего состава, проработавший в организации более 40 лет и планирующий в следующем месяце выйти на пенсию. Ожидает от организации соответствующий подарок.

6. Многодетный отец, нуждающийся в обучении двух старших детей близнецов в вузе на платной основе.

7. Женщина, 40 лет, работает в организации 10 лет маляром-штукатуром. Имеет 3 детей. Пару дней назад потеряла мужа. Остро нуждается в денежных средствах на оплату ритуальных услуг.

8. Перспективный молодой специалист 25 лет, 7 лет работает в организации, приглашенный для стажировки в зарубежную фирму, являющуюся лидером в отрасли. Остро нуждается в денежных средствах на оплату командировочных.

9. Мастер спорта 29 лет, нуждается в денежных средствах на поездку на престижные зарубежные соревнования, на которых будет представлять организацию. Планирует закончить спортивную карьеру после соревнований в соответствии с возрастом.

10. Приглашенный организацией эксперт по техническому надзору из другого города. Нуждается в предоставлении жилого помещения и приобретении соответствующего оборудования.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Сравнить результаты теста Белбина «Командные роли» с результатами оценки характера на базе графологии. Сделать выводы.

Задание 2. Сравнить результаты теста Белбина «Командные роли» с результатами теста на определение типа темперамента по А. Белову. Сделать выводы.

Задание 3. Студент должен самостоятельно пройти следующие тесты: анализ почерка, анализ типов темперамента, «узнай свой характер», «психогеометрия», определение производственной роли (тест Белбина).

В качестве испытуемого выступает сам студент. По результатам прохождения тестов необходимо оценить влияние различных аспектов управления на выбор трудовой деятельности в области мелиоративного и водохозяйственного строительного производства. На базе проведенного анализа необходимо предложить возможный вид трудовой

деятельности в области мелиоративного и водохозяйственного строительного производства наиболее подходящий для респондента. Заполнить табл. 23.

**Таблица 23. Влияние различных аспектов управления
на выбор трудовой деятельности в области строительного производства**

№ п/п	Аспект	Тест	Выявленные черты характера			Подходящие условия работы	Возможный вид деятельности	Обоснования
			профессиональные	деловые	личные			
1	Физиологический	Анализ почерка						
2	Психологический	Анализ типов темперамента						
		Узнай свой характер						
		Психогео-метрия						
3	Социальный	Производственная роль (Тест Белбина)						

8. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Цель занятия: получить навыки рационального подбора персонала в мелиоративном и водохозяйственном строительстве.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: рационально формировать оригинальный образец объявления о вакансии; проводить собеседование, анализ, оценку, ранжирование кандидатов на замещение вакантной должности.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Сегодня особое внимание уделяется привлечению грамотных специалистов, максимально соответствующих требованиям должности. Эта задача на производстве выполняется с использованием менеджмента персонала (прил. М). На практике, периодически руководители

разных уровней сталкиваются с такой проблемой: есть неплохой сотрудник, но что-то не устраивает в его мотивации (или в его качествах и особенностях). Как его переделать? В подавляющем большинстве случаев – это ошибка подбора персонала. Таких проблемных ситуаций можно избежать вообще, если с самого начала нанять именно того, кто подходит для выполнения поставленных целей и задач организации мелиоративного и водохозяйственного строительства.

Задание 1. Провести анализ косвенных вопросов, которые задаются при приеме на работу в организацию мелиоративного и водохозяйственного строительства для различных должностей (табл. 24). Определить, на наличие каких профессиональных, деловых, личностных качеств проверяют данные вопросы. Заполнить табл. 24.

Задание 2. На базе выполнения задания 1, заполнить табл. 25, указав возможные варианты ответов, которые могут быть даны на собеседовании.

Задание 3. Составить список требуемых характеристик для работника (не менее 5), проходящего собеседование при приеме на работу для условной мелиоративно-строительной организации на условную вакансию. Предприятие и вакансия выбираются по усмотрению преподавателя или студента. Рекомендуется выбрать организацию мелиоративного и водохозяйственного строительства.

Задание 4. Составить список косвенных профессиональных и общих вопросов, позволяющих провести оценку по наличию требуемых характеристик – не менее одного вопроса на одну характеристику.

Задание 5. Изучить блоки, входящие в состав структуры вакансии, и приемы, усиливающие эффект текста. Разработать образец оригинального объявления о вакансии для публикации в средствах СМИ при приеме на работу для условного мелиоративно-строительного предприятия. Необходимо разместить оригинальное объявление о вакансии на доске. Провести оценку представленных объявлений по 10-балльной шкале (каждый критерий оценивается отдельно). Результаты записать в табл. 26. Ответить на следующие вопросы:

- какие элементы были наиболее удачными?
- какое объявление является наиболее запоминающимся?
- как можно улучшить представленные объявления?

Задание 6. *Ролевая игра.* Работодатели и претенденты на должность. По средствам ролевой игры провести собеседование на вакантную должность с заинтересовавшимися кандидатами после просмотра и анализа оригинальных объявлений о вакансии, воспользовавшись

подготовленными вопросами из задания 3. Провести анализ, отбор и ранжирование кандидатов по результатам собеседования в соответствии с выявленными характеристиками, необходимыми для вакантной должности.

Исходные материалы.

Собеседование – стресс для кандидата. Но если быть готовым к тому, что и почему спрашивает работодатель, то на интервью легче справиться с мыслями и не попасть впросак. В чистом виде такие собеседования встречаются нечасто. Но принцип, по которому оценивают кандидата в каждом конкретном случае, поможет разобраться, что и зачем рассказывать работодателю.

Стоит отметить, что помимо наиболее распространенных базовых вопросов при собеседовании на вакантную должность:

- расскажите о себе; каковы Ваши сильные стороны;
- каковы Ваши слабые стороны и т. д.

Следует отметить, что наиболее успешные организации используют нестандартные вопросы. Примеры вопросов, задаваемых на собеседовании, представлены в табл. 24. Примеры ответов приведены в табл. 25.

Таблица 24. Вопросы, которые задают при приеме на работу в мелиоративно-строительную организацию

№ п/п	Претендент на должность	Вопрос	Анализ		
			Профессиональные	Деловые	Личностные
1	2	3	4	5	6
Профессиональные вопросы, связанные со строительством					
1	Бригадир	Нам бы хотелось увеличить крутизну откосов для плотин, дамб и дорог. На сколько процентов (максимум) Вы можете это сделать по сравнению с проектом?			
2	Бригадир	Каким образом Вы соединяете между собой дренажную трубу с открытым каналом (блоком устья) и чем заделаете стык?			
3	Инженер-строитель	Что Вы подразумеваете под М20?			
4	Бригадир	Расскажите мне что-нибудь про УШП?			

1	2	3	4	5	6
5	Бригадир	Как и чем Вы будете заделывать соединения дрен с коллектором?			
Общие вопросы, связанные со строительством					
1	Любая должность	Почему Вы хотите работать у нас			
2	Менеджера по проектам	Какие неудачи у Вас были, и какие уроки Вы из них извлекли?			
3	Консультант	Когда Вы приходите в строительный магазин в качестве покупателя, что Вы замечаете или что чувствуете, когда входите?			
4	Любая должность	Сколько, считаете Вы, должны получать сразу, а сколько потом			
5	Удаленный консультант	Что важнее – решать проблемы клиентов или создавать у клиента приятное впечатление от своей работы?			
6	Инженер по качеству	Есть три ящика, в одном лежат только яблоки, в другом – только апельсины, в третьем – яблоки и апельсины. На ящики неправильно наклеили этикетки, так что ни одна из них не дает верного представления о содержимом. Открыв только одну коробку, не глядя в неё, Вы берёте один фрукт. Как, едва взглянув на него, Вы сразу же сможете правильно расклеить этикетки по ящикам?			
7	Удаленный консультант	Покажите мне, как Вы при помощи одного только голоса убедите клиента в том, что хотите ему помочь?			
8	Менеджер по продажам	Из чего складывается цена на керамические труды, необходимые для строительства закрытого дренажа?			
9	Любая должность	Есть ли у Вас дополнительные вопросы?			

**Таблица 25. Ответы на вопросы, которые задают при приеме на работу
в мелноративно-строительную организацию**

№ п/п	Вопрос	Хороший ответ	Плохой ответ
Профессиональные вопросы, связанные со строительством			
1	Нам бы хотелось увеличить крутизну откосов для плотин, дамб и дорог. На сколько процентов (максимум) Вы можете это сделать по сравнению с проектом?	Допустимые отклонения при возведении профильных насыпей от проектных следующие: увеличение крутизны откосов для плотин не допускается, для дамб – 15 %, для дорог – 10 %	Допустимые отклонения при возведении плотин, дамб и дорог от проектных – не более 15 %
2			
3			
4			
5			
Общие вопросы, связанные со строительством			
1	Почему Вы хотите работать у нас	Сфера весьма перспективна, вижу возможность реализовать свой потенциал в этой области, знаком с рынком, известны продукты организации, интересные для меня	Престижная организация, высокая зарплата, хорошие условия труда, расположение близко от дома, желание попробовать себя в новой должности
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

Объявление о вакансии – такая же реклама, как и любая другая, визитка организации, занятой поисками нового сотрудника. Определившись с требованиями к соискателю, остается придать им форму, которая привлечет нужного человека.

Пример неверно составленного объявления о вакансии представлен на рис. 6.



Рис. 6. Пример неверно составленного объявления о вакансии

Для того чтобы правильно составить объявление о вакансии и повысить отклик потенциальных кандидатов нужно выполнять несколько правил. Так, *структура вакансии* состоит из нескольких блоков:

1. *Наименование вакансии* (рис. 7). Оно должно отражать суть работы, чтобы у соискателя не возникало вопросов, чем он будет заниматься, заняв это место. Наименование может отличаться от формулировки в штатном расписании. Название, сложившееся в рыночной среде, будет лучшим, наиболее привлекательным, вариантом.

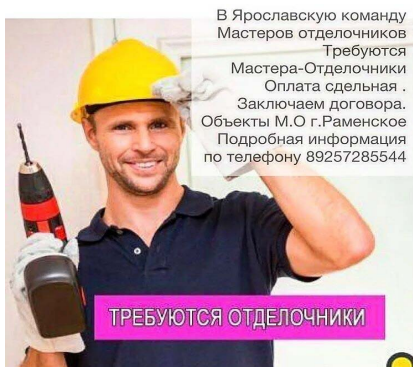


Рис. 7. Пример объявления о вакансии с наименованием вакансии

2. *Краткая информация об организации* обязательно должна присутствовать, не занимая при этом слишком много текста из общего объема (рис. 8). Важно сообщить наиболее привлекательные факты деятельности организации в двух-трех емких фразах средней длины:

- наша организация – первый в Беларуси производитель продукта ...,
- мы сотрудничаем с одной из крупнейших организаций, оказывающих услуги...,
- в нашей организации трудятся более 600 человек.



Cordant шинный центр «Колеса»

Постройте карьеру с нами
СОТРУДНИКИ - наш главный ресурс!

Миссия компании - создавать уверенность водителя в своем автомобиле

НАША КОМПАНИЯ ПРЕДЛАГАЕТ СВОИМ СОТРУДНИКАМ:

- еженедельную выплату з/п
- фирменную спецодежду
- карьерный рост
- график работы удобный именно для вас
- льготы для работников шинного центра и их близких родственников
- бесплатное питание
- проф. оборудование
- корпоративный отдых

ОТКРЫТЫЕ ВАКАНСИИ:

- мастер по ремонту ходовой
- шиномонтажник
- (можно без опыта работы)
- продавец-консультант

Записывайтесь на собеседование
Отдел кадров **44-31-13**
Все актуальные вакансии на сайте **kolesa21.ru**

Рис. 8. Пример объявления о вакансии с краткой информацией об организации

3. *Причина* (рис. 9). Соискателей всегда волнует вопрос, почему вакансия возникла: уволился ли сотрудник, уволен ли администрацией или это новая должность. Блок целесообразно заполнить максимально правдивой, сформулированной корректно информацией, например: в связи с открытием нового столярного и лесопильного цеха, в связи с расширением отдела продаж.



В связи с увеличением объемов работ строительная компания набирает следующих специалистов:

- **МАСТЕР СМР**
- **КАМЕНЩИКИ**
- **МОНТАЖНИКИ**
- **ОТДЕЛОЧНИКИ-УНИВЕРСАЛЫ**
- **РАЗНОРАБОЧИЕ**

Опыт работы, приветствуются ведущие 30Ж.
Зарплата при собеседовании,
официальное трудоустройство.
Мкрн Закамск.

8-952-332-72-84

Рис. 9. Пример объявления о вакансии с указанием причин

4. *Обязанности и задачи* (рис. 10). Здесь лучше всего указать не только обязанности будущего сотрудника как таковые, но и цели на перспективу, например: разработка новой системы оплаты труда в организации, увеличение конверсии сайта на определенное число процентов.

5. *Требования к кандидату* (рис. 10). Хорошая вакансия содержит два ряда требований: обязательный минимум и список достаточных требований. В некоторых случаях целесообразно не ограничивать жестко требования, например, касающиеся стажа – «требуемый опыт работы – 5 лет». Грамотные специалисты с 4-летним, 6-летним стажем могут проигнорировать вакансию. Одно из условий успеха в данном случае – реалистичный подход и понимание, что идеальных кандидатов не существует, а увеличение числа обязательных требований ведет к ограниченности выбора среди откликнувшихся соискателей.



**ООО «АС Инжстрой»
строительная компания**

Вахта 2-3 месяца, Ямал-Нов. Уренгой, питание, проживание, проезд – за счет компании, оф. трудоустройство, требуется медсправка по форме 302 Н (после приезда на объект стоимость мед. услуг по получению справки возмещается)

ТРЕБУЕТСЯ

- **ИНЖЕНЕР ПТО**
(отопление, пожаротушение, внутренние системы. Работа в AutoCad, Excel (составление технической документации) Формирование КС-2, КС-3, КС-6) з/плата от 50-70 тыс. руб.
- **ПРОИЗВОДИТЕЛЬ РАБОТ**
(отопление, пожаротушение, внутренние системы)-организации и контроль рабочего процесса, выполняемого бригадой рабочих по определенному техническому заданию или технологической карте: от постановки задачи до приемки конечного результата) з/плата от 55-75 тыс. руб.
- **СВАРЩИК РУЧНАЯ ДУГОВАЯ**
(отопление, пожаротушение, внутренние системы – внутри теплых зданий, Диаметр труб от 15 до 426 мм) з/плата от 65-90 тыс. руб.
- **СЛЕСАРЬ – МОНТАЖНИК ТРУБОПРОВОДОВ**
(отопление, пожаротушение, внутренние системы – внутри теплых зданий, диаметр труб от 15 до 426 мм, умение читать проекты - чертежи, собирать сложные узлы) з/плата от 50-70 тыс. руб.
- **МОНТАЖНИК ПО ВЕНТИЛЯЦИИ**
Вентиляция, монтаж воздухопроводов, в том числе нерж сталь, обвязка вентоборудования, кондиционирование, чтение чертежей, желателен опыт работы с жестью з/плата от 65-75 тыс. руб.

тел.: 8 926 066 66 29 **e-mail: 3463326@mail.ru**

Рис. 10. Пример объявления о вакансии с указанием обязанностей и задач, требований к кандидату

6. *Условия работы и оплата* (рис. 11). Один из самых значимых блоков, привлекающий пристальное внимание соискателей. Уверенность в надежности организации кандидату может внушить:

- упоминание о предоставлении социального пакета,
- возможности получения бонусов плюсом к окладу,
- возможности обучения за счет организации новым навыкам и т. п.

• ГРУЗЧИК
• УПАКОВЩИК
• КОМПЛЕКТОВЩИК

ВАХТА

- Компенсация проезда.
- Еже недельные авансы в размере 2000 рублей.
- Выплаты стабильно без задержек.
- Бесплатное проживание в благоустроенных квартирах и общежитиях.
- Сменный график работы.

ЗАРПЛАТА ОТ 69 300 РУБЛЕЙ чистыми на руки.

Москва, улица Баркляя, 6с9 5 этаж, метро Парк Победы

+7 800 505 7174
+7 926 035 86 68 - Viber и WhatsApp

Рис. 11. Пример объявления о вакансии с указанием разнообразных условий работы и оплаты

Если организация готова предоставлять возможность работать удаленно, стоит включить это в текст вакансии. Для кандидатов на место, где используется всесезонный физический труд, может быть важна информация об отапливаемом рабочем помещении зимой; для претендующих на должность разъездного характера – о корпоративной связи. Информацию о заработной плате следует указывать так, чтобы она воспринималась однозначно, важно избегать большого разброса в цифрах, если указывается интервал доходов.

Максимально *повысить интерес к вакансии* можно, используя простые приемы, усиливающие эффект текста:

1. *Использование слоганов, лозунгов* (рис. 12).



Рис. 12. Пример объявления на вакансию с использованием лозунгов

Они служат для быстрого привлечения внимания кандидата, характеризуют наиболее выгодные пункты всей вакансии. Например: «Стабильная работа в надежной компании. Наша продукция всегда пользуется спросом» (спичечное, алкогольное производство, производство моющих средств). Такие фразы, как правило, выделяются в тексте более крупным шрифтом, цветом и предшествуют блокам основного текста.

2. *Использование логотипа организации, тематических рисунков* (рис. 13).



Рис. 13. Пример объявления на вакансию с использованием логотипа организации

Если текст вакансии дополняется рисунком, его размещают в первую очередь, затем – слоган. В некоторых случаях целесообразно размещать схему проезда до места собеседования. Она должна быть легко читаемой и понятной.

3. *Фотографии производственного, рабочего процесса, корпоративного отдыха* (рис. 14). Такие фотоотчеты соискатель воспринимает как знак открытости, дружелюбия коллектива. Вакансии с фото способны значительно увеличить число откликов на них.



Организации требуются:

- СВАРЩИКИ
- СТРОИТЕЛЬНЫЕ БРИГАДЫ
- БЕТОНЩИКИ
- АРМАТУРЩИКИ
- ПОДСОБНЫЕ РАБОЧИЕ

Выплачивается ежемесячно, аванс

Жилье предоставляется

**3/п
высокая**

т.: 8 (4862) 48-72-20, 8-910-748-72-20

Рис. 14. Пример объявления на вакансию с размещением фотографии рабочего процесса

4. *Контакты и действия* (рис. 15). Указывайте все возможные контакты, не ограничиваясь только телефонным номером или электронным адресом. Шансы на отклик значительно повысятся, если рядом с контактом будет указана конкретная фамилия, имя ответственного за проведение собеседования. Если время подачи резюме ограничено определенными сроками, следует их обозначить, чтобы соискатель знал, как ему действовать.



Рис. 15. Пример объявления на вакансию, содержащий контакты и действия

5. *Размещение объявлений на специализированных сайтах, журналах по трудоустройству.* Даст больше эффекта, нежели размещение на универсальных досках объявлений, даже крупных и «раскрученных».

Необходимо провести по 10-балльной шкале оценку представленных студентами объявлений о вакансии для публикации в средствах СМИ (табл. 26).

Таблица 26. Оценка объявлений о вакансии для публикации в средствах СМИ

№ п/п	Блоки, входящие в состав структуры вакансии						Ср. балл по блокам	Приемы, усиливающие эффект текста					Ср. балл по приемам	Ср. балл за объявление
	Наименование вакансии	Краткая информация о предприятии	Указание причин	Обязанности и задачи	Требования к кандидату	Условия работы и оплата		Использование слоганов, лозунгов	Использование логотипа компании	Фотографии рабочего процесса	Контакты и действия	Место размещения		

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Пройти тест «Техническое мышление» (прил. N), оценивать техническое мышление студента, в частности – его умение читать чертежи, разбираться в схемах технических устройств и их работе, решать простейшие технические задачи.

Задание 2. Поверхностно ознакомиться в течение не более 3 мин. с тестом личности от Neris Type Explorer. Тест включает в себя 5 блоков вопросов, позволяющих отнести человека к одной из двух групп:

1) разум: экстраверт (E), интроверт (I);

2) природа: сенсорик (S), интуит (N);

3) энергия: логик (T), этик (F);

4) тактика: рационал (J), иррационал (P);

5) пятый блок вопросов относится к личностному аспекту и демонстрирует уверенность в применяемых способностях и решениях: напористый (A) или турбулентный (T).

Вопросы теста личности от Neris Type Explorer приведены в прил. O.

Задание 3. Пройти тест личности от Neris Type Explorer, используя Интернет-ресурсы: <https://www.16personalities.com/ru/test-lichnosti>. Соотношение результатов по каждому из блоков отражает соответствующий тип личности (табл. 27).

Необходимо проанализировать результаты эффективности «теста личности от Neris Type Explorer» (табл. 28).

Таблица 27. Типы личности от Neris Type Explorer

Роль	Шифр	Интерпретация	Характерные черты	
			Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4	5
Аналитики				
Стратег	INTP-A / INTP-T	Богатые воображением, стратегические мыслители, с планом на все случаи жизни	Рациональность, информированность, независимость, решительность, любопытность, оригинальность	Высокомерие, пренебрежительное отношение к эмоциям, чрезмерно критичен, воинственен, социальная невежественность
Ученый	INTP-A / INTP-T	Творческие изобретатели с уверенностью в силу знаний	Аналитический склад ума, оригинальность, непредубежденность, любознательность, приверженность цели	Оторванность от реальности, бесчувственность, неудовлетворенность результатом, нетерпеливость, перфекционизм

Продолжение табл. 27

1	2	3	4	5
Командир	ENTJ-A / ENTJ-T	Храбрые, находчивые и сильные духом, всегда находящие путь или пробивающие путь	Эффективность, энергичность, уверенность в себе, сила воли, стратегический склад ума, харизматичность	Упрямство и доминирование, нетерпимость, высокомерие, плохое обращение с эмоциями, безжалостность
Полемист	ENTP-A / ENTP-T	Умные и любопытные мыслители, которые никогда не откажутся от интеллектуального вызова	Наличие дополнительных знаний, быстрота мышления, оригинальность, харизматичность, энергичность	Любит устраивать дебаты, бесчувственность, нетерпимость, трудно сфокусироваться, нелюбовь к практическим вопросам
Дипломаты				
Активист	INFJ-A / INFJ-T	Тихие и мистичные, но воодушевляющие и неустанные идеалисты	Креативность, проницательность, принципиальность, страстность, альтруист	Чувствительность к критике, нежелание открываться, перфекционизм, избегание обыденного, склонность к выгоранию
Посред- сред- ник	INFP-A / INFP-T	Поэтичные, добрые и альтруистичные личности, всегда готовые встать за доброе дело	Сопереживание, щедрость, непредубежденность, креативность, страстность, идеалистичность	Нереалистичность мышления, самоизоляция, творческая рас-средоточенность, эмоциональная уязвимость, отчаянное желание угодить, самокритичность
Тренер	ENFJ-A / ENFJ-T	Харизматичные и воодушевляющие лидеры, зачаровывающие своих слушателей	Восприимчивость, надежность, страстность, альтруизм, харизматичность	Нереалистичность мышления, чрезмерный идеализм, снисходительность, насильное подталкивание к изменениям других людей, чрезмерная эмпатия
Борец	ENFP-A / ENFP-T	Энтузиасты, творческие и общительные свободные умы, которые всегда находят повод для улыбки	Любопытность, проницательность, энтузиазм, отличная коммуникабельность, праздничное настроение, добродушность	Рассредоточенность, неорганизованность, чрезмерная уступчивость, чрезмерная оптимистичность, неугомонность

1	2	3	4	5
Хранители				
Администратор	ISTJ-A / ISTJ-T	Практичные и опирающиеся на факты люди, надежность которых непоколебима	Честность и прямолинейность, послушность, ответственность, совесть, склонность к созданию и соблюдению порядка, практичность, широкая специализация	Упрямство, бесчувственность, формализм, суждение о людях по их знаниям и фактам, необоснованная самокритичность
Защитник	ISFJ-A / ISFJ-T	Очень ответственные и добрые защитники, всегда готовые защитить своих любимых	Склонность к поддержке, надежность, наблюдательность, энтузиазм, трудолюбие, практические навыки на высоком уровне	Чрезмерная скромность, склонны принимать вещи на свой счет, подавлять собственные чувства, чрезмерная приверженность делу, нежелание меняться, чрезмерная альтруистичность
Менеджер	ESTJ-A / ESTJ-T	Отличные администраторы, непревзойденные специалисты в управлении процессами и людьми	Доведение дел до конца граничит с этическими обязательствами, сила воли, прямолинейность, честность, лояльность, терпеливость, надежность, склонность к созданию порядка, организаторские способности	Негибкость и упрямство, склонность к осуждению, сосредоточенность на социальном статусе, неспособность расслабиться, проблемы с выражением эмоций
Консул	ESFJ-A / ESFJ-T	Необычайно заботливые, общительные и популярные люди, всегда готовые помочь	Практичность, сильное чувство долга, лояльность, чувствительность (эмпатизм), коммуникабельность	Обеспокоенность социальным статусом, негибкость, импровизации, уязвимость к критике, требовательность к признательности, чрезмерная самоотверженность
Искатели				
Виртуоз	ISTP-A / ISTP-T	Храбрые и практичные экспериментаторы, мастера всевозможных техник и инструментов	Оптимистичность, энергичность, креативность, практичность, спонтанность, рациональность, умение расставлять приоритеты, способность выйти из кризисной ситуации	Упрямство, бесчувственность, скрытность, сдержанность, надоедливость, нелюбовь к обязательствам, склонность к риску

1	2	3	4	5
Артист	ISFP-A / ISFP-T	Гибкие и очаровательные артисты, всегда готовые исследовать и испытать что-то новое	Обаятельность, чувствительность (эмпатизм), богатое воображение, страстность, любознательность, художественность	Склонность к независимости, непредсказуемость, легко поддается стрессу, склонность к чрезмерной конкуренции, нестабильная самооценка
Делец	ESTP-A / ESTP-T	Умные, энергичные и очень восприимчивые люди, которые истинно наслаждаются риском	Смелость, рациональность, практичность, оригинальность, восприимчивость, прямолинейность, коммуникабельность	Бесчувственность, нетерпеливость, склонность к риску, неструктурированность, уступчивость, непокорность
Развлекатель	ESFP-A / ESFP-T	Спонтанные, энергичные и неутомимые весельчаки – там, где они, никогда не скучно	Смелость, оригинальность, эстетичность, зрелищность, практичность, наблюдательность, коммуникабельность	Чувствительность, неприязнь конфликтов, надоедливость, неспособность к построению долгосрочных планов, рассредоточенность

Задание 4. Провести анализ системы подбора персонала на базе конкретного предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства, в рамках которого студенты проходили производственную (технологическую) практику. Выявить преимущества и недостатки.

Таблица 28. Анализ результатов эффективности
«тест личности от Neris Type Explorer»

№ п/п	ФИО	Планируемые результаты		Фактические результаты		Совпадения (+/-)
		желаемая роль	интерпретация	фактическая роль	интерпретация	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Эффективность методики (% совпадений)						

Задание 5. Разработать рекомендации для устранения недостатков, выявленных в системе подбора персонала, на базе объекта прохождения производственной (технологической) практики.

9. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Цель занятия: освоить базовые методы менеджмента.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: применять базовые методы менеджмента с использованием метода «Дерево целей».

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Метод «Дерево целей» представляет собой структурированную, построенную по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены: генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

Современные принципы менеджмента приведены в прил. Р.

Задание 1. Необходимо изучить исходные материалы к теме. Совместно с преподавателем распределить предложенные методы менеджмента, применяемые в мелиоративном и водохозяйственном строительном производстве, на три группы: административные, экономические, социально-психологические. Следует помнить, что один метод может относиться к нескольким группам одновременно. Заполнить табл. 29.

Задание 2. Совместно с преподавателем устно провести анализ производственных ситуаций. Предложить методы из задания №1, которые разрешили или позволили бы разрешить данную ситуацию.

Задание 3. Студенты делятся на группы. Рекомендуется использовать группы, выделенные в теме 8. Необходимо, согласно тесту, определить потенциальную адекватность постановки целей в соответствии с предлагаемой методикой (Будасси). Студенты, имеющие балл, близкий к 0,5 (согласно тесту Будасси), в каждой группе играют роль потенциальных руководителей и должны предложить миссию существования условного трудового коллектива условного предприятия. В качестве условного предприятия рекомендуется взять мелиоративно-

строительную организацию (из темы 8); в качестве первичного трудового коллектива – подразделение, для которого имелаась вакансия, и проводилось собеседование.

Задание 4. Установление целей в условном трудовом коллективе. Каждый из членов группы должен предложить цели 2-го уровня (не менее одной) в соответствии с необходимыми ресурсами и условной должностью, которая способствует достижению общей цели трудового коллектива, а также способы их достижения. Заполнить табл. 32.

Задание 5. Построить «Дерево целей». Разработать программу применения методов менеджмента на базе способов достижения целей 2-го порядка в процессе управления в первичном трудовом коллективе условного предприятия. Заполнить табл. 33. (не менее 5 целей 2-го уровня).

Исходные материалы.

Методы менеджмента – это совокупность приемов осуществления управленческой деятельности посредством воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества. Традиционно выделяют *3 основных группы методов менеджмента*: административные; экономические; социально-психологические.

1. *Административные методы* – это совокупность средств правового и административного воздействия на отношения людей в процессе производства. Следует отметить, что в условиях рыночных отношений эти методы играют вспомогательную роль.

2. *Экономические методы* позволяют, путем воздействия на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и других экономических рычагов, создавать эффективный механизм работы.

Данные методы основываются на использовании экономических стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность работников за последствия принимаемых решений и побуждающих работников добиваться инициативного осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений.

3. Сущность *социально-психологических методов* состоит в том, чтобы путем воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов задействовать эффективный механизм работы (табл. 29).

Таблица 29. Методы менеджмента

№ п/п	Группа методов	Сущность	Особенности	Виды	Пример
1	Административные	Методы менеджмента, основанные на правовом обеспечении управления, осуществляемые посредством обязательного для исполнения воздействия на управляемый объект	Прямое и быстрое воздействие; четкость изложения информации; обязательное исполнение; невыполнение рассматривается в качестве нарушения дисциплины	Организационное воздействие	
				Распорядительное воздействие	
				Материальная ответственность и взыскания	
				Дисциплинарная ответственность и взыскания	
				Административная ответственность	
2	Экономические	Методы менеджмента, реализуемые путем создания экономических условий, побуждающих сотрудников предприятия систематически и на протяжении длительного периода времени эффективно выполнять возложенные на них обязанности	Отсутствие прямого воздействия; создание внешней мотивации; невыполнение влечет материальное воздействие	Материальное стимулирование	
				Хозяйственный расчет	
				Организационно-производственное планирование	
				Маркетинг трудовых ресурсов (рабочей силы)	
				Участие в доходе предприятия	
				Налоговая система	
3	Социально-психологические	Методы менеджмента, базирующиеся на использовании группы факторов, влияющих на управление, протекающих в трудовых коллективах социально-психологических процессов, для достижения целей в области качества	Направлены на индивида и его взаимодействие с коллективом в процессе труда; создание внешней и внутренней мотивации	Социальное нормирование	
				Воспитание	
				Поведение, социально-трудовая активность	
				Социальная преемственность	
				Социальное стимулирование	

Примеры применения методов менеджмента в мелиоративном и водохозяйственном строительном производстве: устав, должностная инструкция, самоокупаемость, коммерческий расчет, приказы, тарифы

и нормы, стиль управления, участие в прибылях, положение о подразделениях, кодекс чести, условия труда, нормирование труда, замечания, инвестиции, выговор, социальное жилье, поощрение, акции, структура управления, порицание, добровольное возмещение ущерба предприятию, штрафы, соревнование сотрудников, субботники, издание предписаний, организационная культура, миссия организации, налоги, льготы, трудовой распорядок дня, продвижение по службе, финансирование, социально-психологический климат, агитация, выделение личного транспорта, самофинансирование, оснащенность рабочего места, повышение квалификации, надбавки, штатное расписание, участие в управлении, увольнение, контроль со стороны, похвала, пропаганда, предоставление самостоятельности в выборе работы, традиции, бизнес-планирование, посвящение в рабочие, вовлечение сотрудников в управление качеством, свободное предпринимательство, уровень жизни, скидки сотрудникам, преемственность, регламентирование.

В целях повышения мотивации персонала система стимулирования подлежит постоянному мониторингу и совершенствованию. Большинство специалистов в области мотивации и стимулирования поддерживают методику формирования системы стимулирования труда, разработанную Е. П. Митрофановой (прил. Q) [25].

Ситуации для анализа

Ситуация 1. Руководитель организации мелиоративного и водохозяйственного строительства предложил своему бригадиру взяться за выполнение проекта по новому направлению деятельности предприятия. Однако обычно ответственный и обязательный работник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Взяться за новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно какие результаты можно получить при выполнении нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль».

Ситуация 2. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся мелиоративно-строительной организации была сформулирована установка на прием новых работников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рас-

суждал так: «Если работник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на организацию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды. Однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в организации не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных работников.

Ситуация 3. Руководитель организации мелиоративного и водохозяйственного строительства заметил, что с ростом численности отдела капитального строительства резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые брали больничные листы и т.п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую мелиоративно-строительную организацию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

Ситуация 4. Старательный и активный бригадир организации мелиоративного и водохозяйственного строительства в течение многих лет добивался повышения своего должностного статуса. Однако, когда его назначили начальником крупного мелиоративно-строительного объекта, он недолго был удовлетворен своим результатом. Да, его ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь его рабочий день стал ненормированным, чтобы выполнить свои должностные обязанности, ему часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с женой и детьми. Поскольку теперь результаты его успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ему пришлось специально решать эту проблему.

Ситуация 5. В строительно-эксплуатационном предприятии мелиоративных и водохозяйственных систем сотрудники высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности организации в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи немате-

риальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень в организации была создана фото-выставка наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на каком объекте они трудятся. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии сельскохозяйственных организаций, которые использовали в сельскохозяйственном производстве мелиорированные земли и результаты их труда до и после проведения различных видов мелиорации: гидротехнической; культуртехнической; химической; агролесомелиорации. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Методика оценки личности (Будасси)

В соответствии с методикой оценки личности (Будасси) выделяют следующие отдельные черты личности (табл. 30), которые необходимо распределить по 4 столбцам: присущие респонденту положительные черты; черты идеала; черты идеала, которых быть не должно; присущие респонденту отрицательные черты.

Таблица 30. Рабочая таблица «Методика оценки личности (Будасси)»

Положительные черты		Черты для распределения	Отрицательные черты	
Присущие респонденту черты	Черты идеала		Черты идеала, которых быть не должно	Присущие респонденту черты
1	2	3	4	5
		1. Аккуратность		
		2. Беспечность		
		3. Вдумчивость		
		4. Вспыльчивость		
		5. Гордость		
		6. Грубость		
		7. Доброта		
		8. Жадность		
		9. Жизнерадостность		
		10. Завистливость		
		11. Застенчивость		
		12. Злопамятность		
		13. Искренность		
		14. Капризность		

1	2	3	4	5
		15. Легковерие		
		16. Мечтательность		
		17. Нежность		
		18. Непринужденность		
		19. Нерешительность		
		20. Несдержанность		
		21. Обидчивость		
		22. Осторожность		
		23. Педантичность		
		24. Подозрительность		
		25. Принципиальность		
		26. Высокомерие		
		27. Радужие		
		28. Развязность		
		29. Рассудительность		
		30. Решительность		
		31. Сдержанность		
		32. Стыдливость		
		33. Терпеливость		
		34. Трудолюбие		
		35. Трусость		
		36. Увлекаемость		
		37. Упорство		
		38. Уступчивость		
		39. Упрямство		
		40. Черствость		
		41. Честность		
		42. Чуткость		
		43. Эгоизм		

Далее находится следующее соотношение, отражающее самооценку человека: $1/2$ и $5/4$. Значение $1/2$, близкое к 1 говорит о завышенной самооценке, близкое к 0 – о заниженной, 0,5 – нормальное значение показателя. Интерпретация значения $5/4$ – прямо противоположная.

Работники с заниженной самооценкой обычно ставят перед собой более низкие цели, чем те, которых могут достичь. Такому человеку свойственны: нерешительность, боязливость, застенчивость.

Вышеизложенное мешает в постановке миссии организации.

Люди с завышенной самооценкой ставят перед собой более высокие цели, чем те, которых они могут достигнуть, уровень притязаний превышает реальные возможности. Характерные свойства таких людей: зазнай-

ство, высокомерие, стремление к превосходству, часто неуважительное и даже грубое отношение к людям. Человек с завышенной самооценкой часто становится жестким, инертным, агрессивным, неуживчивым и, несмотря на свои подчас незаурядные способности, терпит в жизни крах, что часто негативно отражается в формировании миссии организации.

Адекватная самооценка отражает: адекватное восприятие личностью своих особенностей и возможностей, гибкость по отношению к поставленным целям. Люди с адекватной самооценкой наиболее подходят для постановки миссии организации.

Метод «Дерево целей»

Метод «Дерево целей» представляет собой графическое отражение плана решения той или иной задачи.

«Стволом» дерева выступает главная задача, требующая поиска решения.

«Ветви» – это задачи второго, третьего, четвёртого и так далее уровней.

Для построения дерева целей необходимо выделить главную задачу, затем определить ресурсы необходимые для решения данной задачи, после, учитывая имеющиеся ресурсы, выделить цели второго порядка.

При этом при построении дерева целей рекомендуется использовать метод наводящих вопросов. Так:

- 1) если Вы хотите что-то иметь, Вам нужно кем-то быть;
- 2) если Вы хотите кем-то быть, нужно что-то делать;
- 3) если нужно что-то делать – начните с малого.

Например: 1) цель 1-го уровня – обеспечение безопасности и удовлетворение потребности в жилье молодых специалистов организации мелиоративного и водохозяйственного строительства путем самостоятельного строительства жилого помещения;

- 2) требование – наличие профессионального строителя;
- 3) ресурсы – финансовые возможности и образование;
- 4) цель 2-го уровня – устроится на подработку в строительную организацию, занимающуюся строительством жилых домов;
- 5) цель 2-го уровня – поступление в УО БГСХА на специальность «Сельское строительство и обустройство территорий».

Аналогично дерево целей строится и для организации мелиоративного и водохозяйственного строительства, при этом, в качестве основ-

ной задачи, требующей решения, выступает миссия организации, являющаяся «Стволом» для «Дерева целей».

Миссия – это основная цель организации, смысл её существования. Миссия – это одно из основополагающих понятий стратегического управления (табл. 31).

Таблица 31. **Наиболее удачные миссии отечественных и зарубежных организаций [8, 10]**

№ п/п	Организация	Миссия
1	2	3
Миссии организаций, связанных со строительным производством		
1	Castorama	Помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение
2	ВЕРХНЕ-КАМТИСИЗ	Обеспечение потребностей заказчика в качественных материалах, инженерных изысканий, гарантирующих безопасность любых строительных объектов
3	Монолит	Мы строим дома, в которых комфортно жить, и организацию, в которой комфортно работать
4	Каспийская гидротехническая компания	Качественное и профессиональное выполнение принятых на себя обязательств
5	Новосибирскавтодор	Создание надежной инфраструктуры как основы развития регионов
6	САПСАН	Мы кардинально меняем представление о жизни за городом, предлагая уникальное сочетание комфорта городской инфраструктуры и близости к природе
7	СочиМорСтрой	Быть надежным партнером при строительстве надежных гидротехнических сооружений
8	ПИК ГРУППА	Мы создаем передовые технологические сервисы и продукты, позволяющие нам находить инновационные решения во всех сферах недвижимости. Наша миссия – изменить повседневность, создав более комфортные, безопасные и экологичные условия для жизни
9	Леруа Мерлен Восток	Сделать доступным для каждого ремонт и обустройство своего дома
10	ИКЕА	Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей
Миссии мировых успешных компаний, не связанных со строительным производством		
1	The Walt Disney Company	Сделать людей счастливыми
2	Диснейленд	Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе
3	Яндекс	Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни

1	2	3
4	Google	Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной
5	Amazon	Быть «самой заботящейся о клиенте компанией на Земле»
6	Kodak	Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги
7	Балтика	Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее
8	Coca-Cola	Освежать мир, тело, разум и дух. Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел. Привносить смысл во все, что мы делаем
9	Pepsi	Быть лучшей в мире компанией-производителем продуктов питания, сфокусированной на готовых продуктах и напитках. Во всем, что мы делаем, руководствоваться тремя принципами – честность, последовательность и справедливость
10	Nike	Доносить вдохновение и инновации до каждого спортсмена в мире

Для правильной постановки миссии необходимо учесть:

1. *Долгосрочные амбициозные цели организации.* Здесь важно сохранить баланс: цель должна быть достижимой, но не слишком простой. Представьте, чего бы Вы смогли достичь, если бы организация и каждый ее сотрудник работали в течение 10 лет на пределе своих возможностей. *Например:* производственное объединение «Белоруснефть» и его цель – это войти в первую четверть списка мировых нефтегазовых компаний по основным показателям в этой области.

2. *Ценности организации.* В качестве таких ценностей выступают вечные стержневые принципы существования организации. При этом, ценности предприятия представляют саму организацию и отражают ее сущность. Зачастую их нарушение приравнивается к гибели организации. *Например:*

– компания Walt Disney и ее принцип – это воображение и нравственность;

– компания Яндекс и ее принцип – счастье пользователей;

– компания Amazon и ее принцип – это уважение к индивиду, его правам и достоинству.

3. *Мотивационная составляющая.* Миссию организации можно использовать как часть имиджа в коммуникации с клиентами, а также для объединения и мотивации сотрудников на пути к общей цели в области качества.

Необходимо установить цели в условном трудовом коллективе в соответствии с необходимыми ресурсами и условной должностью, которая способствует достижению общей цели трудового коллектива (табл. 32).

Таблица 32. Цели первого и второго порядка

Общие цели группы	Ресурсы	Специфические цели представителя группы	Должность	Обоснование	Способы достижения

Требуется разработать программу применения методов менеджмента в процессе управления в первичном трудовом коллективе условного предприятия (табл. 33).

Таблица 33. Применение методов менеджмента качества в процессе управления

№ п/п	Цель	Группа методов														
		Административные					Экономические					Социально-психологические				
		Организационное воздействие	Распорядительное воздействие	Материальная ответственность и взыскания	Дисциплинарная ответственность и взыскания	Административная ответственность	Материальное стимулирование	Хозяйственный расчет	Организационно-производственное планирование	Маркетинг трудовых ресурсов (рабочей силы)	Участие в доходе предприятия	Налоговая система	Социальное нормирование	Воспитание	Поведение, социально трудовая активность	Социальная преемственность
1																
2																
3																
4																
5																

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Необходимо предложить миссию существования условного работника предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства (в качестве условного работника выступает сам студент).

Задание 2. Необходимо составить дерево целей на базе разработанной миссии существования условного работника предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства.

Задание 3. Необходимо проанализировать и выписать методы управления, применяемые в организациях мелиоративного и водохозяйственного строительства, в которых студент проходил производственную практику. Провести их классификацию в соответствии с основными группами методов (табл. 33).

О некоторых *принципах*, которые должны быть заложены в систему мотивации персонала организации целесообразно договориться перед тем, как она будет разрабатываться:

1. За добросовестное выполнение утвержденных должностных обязанностей стимулирование не предусматривается. За это платят заработную плату.

2. Стимулируют в следующих случаях:

- установленные характеристики по качеству, объему и срокам результатов выполнения должностных обязанностей превышаются;
- работник инициативно берет на себя выполнение дополнительных обязанностей;
- работник предлагает улучшения установленных регламентов выполнения обязанностей.

3. Если руководитель организации установил требования более сложные для выполнения обязанностей, чем существующие в настоящее время, то за их выполнение стимулирование меньше, чем за их превышение.

4. Все основные вопросы мотивации работника решает его непосредственный руководитель.

5. Принятые границы экономической части мотивации: «вход» – получение информации о величине трех фондов экономического стимулирования: месячного, годового и фонда руководителя организации; «выход» – получение работником стимула, в виде денежных знаков.

6. Ответственный исполнитель по системе мотивации персонала – заместитель первого руководителя по персоналу или начальник отдела кадров.

И еще. Большинство руководителей организаций мелиоративного и водохозяйственного строительства используют в работе экономические стимулы и нематериальное стимулирование. Бухгалтеры обычно говорят, что любое *нематериальное стимулирование* требует денежных затрат: подарки, парковочные места, поздравления, преимущества при получении кредитов, престижные командировки, предоставление условий для повышения квалификации и т. п.

Выше говорилось, что в настоящее время в организациях предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства, в основном, применяются экономические и нематериальные стимулы. Но есть еще одна «палочка-выручалочка» для современного руководителя. Это *мотивационное управленческое общение*. Следует отметить, что руководитель и подчиненный в процессе производственной деятельности вступают в разные отношения. Например, отношения при выдаче задания для выполнения работы или при приемке законченной работы. Складываются определенные отношения: при повышении квалификации, управлении несоответствующей продукцией, выполнении корректирующих мероприятий и т. п.

Но самые сложные, когда руководитель вынужден: делать замечания подчиненному, критиковать его действия, указывать на ошибки в работе.

Нужно уметь критиковать так, чтобы после этого у подчиненного «вырастали крылья» и он хотел работать лучше. Но не так, чтобы «опускались руки», обида и раздражение не позволяли адекватно оценить действия руководителя и, наконец, желание поменять место работы.

10. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

I. Цель занятия: получить практические навыки в выполнении следующих функций менеджмента: мотивация, стимулирование.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: реализовывать в практических условиях процесс создания внешней мотивации.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Классификация функций менеджмента приведена в прил. R.

Потребность – это нужда человека в том, что составляет необходимое условие его существования.

Мотив – это динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, связанный с удовлетворением его потребности. Любая деятельность человека направляется множеством мотивов.

Стимул – это сильный побудительный момент, представляющий собой внутренний или внешний фактор, воздействующий на индивида и вызывающий реакцию, действие.

Стимулирование – это способ управления человеческой деятельностью, сущность которого заключается в целенаправленном воздействии на поведение индивида посредством воздействия на условия его жизнедеятельности путем применения мотивов, управляющих его деятельностью.

Задание 1. Необходимо выбрать процесс, отношение к которому у Вашего оппонента негативное. В качестве оппонента может выступать сосед по парте. Определить возможные потребности оппонента, составляющие его выполнять данный процесс (не менее 5 потребностей; вступать в контакт с оппонентом запрещено).

Задание 2. Требуется составить и задать оппоненту косвенные вопросы, подтверждающие или опровергающие наличие возможных. При этом оппонент не должен понять, для чего задается вопрос.

Задание 3. Опираясь на подтвержденные потребности, необходимо предложить стимулы (условия) в рамках которых отношение к выбранному процессу у Вашего оппонента изменится в положительную сторону. Заполнить табл. 34.

Исходные материалы.

Процесс формирования внешней мотивации состоит из восьми этапов:

- краткое описание ситуации;
- выявление проблемы;
- определение целей;
- определение потребностей;
- подбор стимулов;
- осуществление мотивации;
- контроль за ходом мотивации;
- корректировка стимулов.

1. *Краткое описание ситуации.* Необходимо провести анализ ситуации с позиции третьего лица. Определить место сложившейся ситуации: организация, рабочее место. Определить участников ситуации, их положение и взаимосвязи между собой.

2. *Выявление проблемы.* Необходимо определить и сформулировать основную проблему, решаемую в подобной ситуации. Охарактеризовать причины и мотивы участников ситуации.

3. *Определение целей.* Следует отметить, что правильная постановка целей мотивации способствует значительному повышению эффективности стимулирования трудовой деятельности.

4. *Определение потребностей.* Начальная стадия планирования мотивации работника (работников), включающая:

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей.

5. *Подбор стимулов.* Заключительная стадия планирования мотивации работника (работников), включающая:

- подбор стимулов, соответствующих потребностям;
- определение стратегий и способов мотивации.

6. *Осуществление мотивации.* Непосредственно процесс воздействия на работника (работников) включает:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

7. *Контроль за ходом мотивации.* Функция контроля с последующими корректирующими действиями, предполагающая оценку фактических и требуемых результатов мотивационного процесса.

8. *Корректировка стимулов* – это корректирующие действия для повышения эффективности стимулирования трудовой деятельности.

Требуется предложить стимулы, в рамках которых отношение к выбранному процессу у Вашего оппонента изменится в положительную сторону (табл. 34).

Таблица 34. Элементы процесса создания внешней мотивации

№ п/п	Возможные потребности	Косвенный вопрос	Анализ результатов	Стимул
1				
2				
3				
4				
5				

Важно подчеркнуть, что задание носит универсальный характер, а навыки, полученные в ходе его выполнения, позволяют повысить эффективность управления в мелиоративном и водохозяйственном строительном производстве за счет выявления скрытых потребностей работников и повышения их мотивации к выполнению трудовой деятельности путем применения внешнего стимулирования.

II. Цель занятия: получить практические навыки в выполнении следующих функций менеджмента: мотивация, стимулирование.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: реализовывать в практических условиях процесс создания внутренней мотивации.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Мотивация подобного рода присутствует, когда цель, задачи, деятельность воспринимаются как целесообразные и чего-то стоящие. При этом создается конкретное состояние человека, определяющее направленность его поведения, вместе с тем, последующие действия выступают результатом соответствующих внутренних установок.

Например: прослушивание музыки, потому что текст Вам близок; просмотр фильма, главный актер которого вас восхищает; онлайн игра, имеющая неповторимую механику и т. д. В каждом из таких случаев поведение человека определяется внутренней мотивацией – желанием делать что-либо ради собственного удовольствия.

Задание 1. Необходимо изучить исходные материалы к теме. Сформулировать цель деятельности для условной мелиоративно-строительной организации (рекомендуется использовать данные из темы 9, с уже созданным условным трудовым коллективом и разработанной миссией организации).

Задание 2. На базе международного опыта в других сферах деятельности необходимо предложить управленческую цель, выступающую базой для создания системы внутренней мотивации по реализации основной цели, предложенной в задании 1 (в случае использования миссии организации из темы 9 рекомендуется провести ее корректировку).

Задание 3. Требуется предложить критерии для определения адресных групп (не менее 3) в условном предприятии. Разработать пути воздействия (не менее 3), применительно к выделяемым адресным группам.

Исходные материалы.

Процесс создания внутренней мотивации значительно сложнее аналогичного процесса для внешней, т.к. его основная задача не просто выявление потребностей человека, а формирование на их основе соответствующей мотивационной структуры, по результатам которой человек без дополнительного внешнего воздействия будет осуществлять возложенные на него задачи.

Условно, процесс создания внутренней мотивации можно разделить на следующие этапы:

- 1) задание цели;
- 2) определение мотивации;
- 3) постановка управленческой цели;
- 4) создание механизма убеждения;
- 5) формирование адресных групп;
- 6) разработка путей воздействия.

1. *Задание цели.* Цель любой деятельности должна конкретизировать конечный результат, который необходимо достичь. Вместе с тем цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы имелась возможность оценки эффективности деятельности относительно выполняемости поставленной цели. Так, например, первая цель – это повышение качества работ (цель сформулирована некорректно); вторая цель – это снижение процента производственного брака на 5 % (цель сформулирована корректно). В табл. 35 представлены примеры корректной постановки цели организации и соответствующими им показателями выполнения.

Таблица 35. **Примеры постановки цели организации**

№ п/п	Цель организации	
	Общая цель	Применение показателя выполнения
1	2	3
1	Обеспечить качество работ и услуг	100 % предоставляемых работ и услуг приняты с 1-го раза
		Отсутствие претензий со стороны заказчика
2	Сохранить имидж предприятия	Участие не менее 4 раз в год в тендерах
		Оценка удовлетворенности заказчиков не менее 85 %
		Повышение доли экспорта на 5 % по отношению к предыдущему периоду
3	Рост доходов организации	Повышение прибыли организации не менее 1 % к показателю предыдущего периода
		Снижение уровня затрат на производство не менее 0,5 % к показателю предыдущего периода
		Рост рентабельности не менее 2 % к показателю предыдущего периода

1	2	3
4	Рост доходов персонала	Отношение номинальной заработной платы не менее 1,05 к показателю предыдущего периода
		Снижение уровня затрат на производство не менее 0,5 % к показателю предыдущего периода
5	Развитие кадрового потенциала	Обеспечить текучесть кадров не более 5 %
		100 % выполнения плана подготовки и повышения квалификации кадров

2. *Определение мотивации.* Любые действия человека вызваны мотивами, т. е. человеческими потребностями, прошедшими порог безразличия. Таким образом, нужно точно понимать какими потребностями будут обусловлены желаемые Вами действия и какую ситуацию нужно создать, чтобы объект, на которого направлен процесс создания внутренней мотивации, самостоятельно актуализировал личные потребности, переведя их в мотивы.

3. *Постановка управленческой цели.* Для постановки управленческой цели необходимо четко понимать мотивационную сферу людей, необходимую для однозначного выбора той модели поведения, которая необходимую субъекту управления.

Управленческая цель – это то, что Вы скажете объекту, на которого направлен процесс создания внутренней мотивации. Зачастую управленческая цель отражена в миссии организации.

4. *Создание механизма убеждения.* Механизм убеждения представляет собой применение на практике управленческой цели. Существуют два основных направления реализации такого механизма:

1) формирование позитивного отношения к результатам деятельности. *Пример* – сфера строительства: приобрести жилье в нашей организации и сразу сможешь заселиться, так как мы сделаем тебе подарок в виде отделки (рис. 16).

Пример – другая сфера, не строительство: помощь детям сиротам от продаж fast food – акция McDonald's;

2) формирование причинно-следственных связей. *Пример* – сфера строительство: причинно-следственные связи между классическими играми на Денди, которые были очень популярны в 90-х годах в странах СНГ (вызывают позитивные эмоции и чувство ностальгии) и реальным строительным производством – Falling Blocks (тетрис с падающими кубиками) и interlocking brick (кирпичи с замком); Mario Bros (Марио) и монтаж систем отопления и водоподведея и т. д. (рис. 17).



Рис. 16. Формирование позитивного отношения к результатам деятельности в строительстве



Рис. 17. Формирование причинно-следственных связей в строительстве

Пример – другая сфера, не строительство: наблюдается наличие причинно-следственной связи между праздником, Новым годом, весельем, встречей с близкими, Санта-Клаусом и напитком Соса-Кола.

Стоит отметить, что внутренняя мотивация зачастую используется в работе с клиентами, где нет возможности использовать внешнюю мотивацию. Так, в случаях, когда субъектами мотивации выступают потребители, управленческая цель зачастую может быть представлена в миссии организации (табл. 36–37).

Таблица 36. Соотношение миссии и управленческой цели / механизма убеждения в строительных организациях

№ п/п	Организация	Миссия	Управленческая цель / механизм убеждения
1	2	3	4
Формирование позитивного отношения к организации и ее продукции			
1	Монолит	Мы строим дома, в которых комфортно жить, и компанию, в которой комфортно работать	Компания Монолит заботится о Вашем комфорте, а не своей личной выгоде
2	Каспийская гидротехническая компания	Качественное и профессиональное выполнение принятых на себя обязательств	Если Вам нужно качество – обращайтесь к нам. Цены на строительные услуги обусловлены профессионализмом работников и качеством работы
3	Сочи-МорСтрой	Быть надежным партнером при строительстве надежных гидротехнических сооружений	Если Вам нужна надежность – обращайтесь к нам. Цены на строительные услуги обусловлены надежностью работы и значительным сроком эксплуатации

1	2	3	4
4	Новосибирскавтодор	Создание надежной инфраструктуры как основы развития регионов	Компания Новосибирскавтодор заботится о развитии Вашего региона
Формирование причинно-следственных связей			
1	САПСАН	Мы кардинально меняем представление о жизни за городом, предлагая уникальное сочетание комфорта городской инфраструктуры и близости к природе	Услуги компании САПСАН изменят Ваше представление о жизни за городом, объединив плюсы городской и сельской жизни
2	Castorama	Помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение	Продукция компании Castorama превратит сложное дело в простое и увлекательное
3	ПИК ГРУППА	Мы создаем передовые технологические сервисы и продукты, позволяющие нам находить инновационные решения во всех сферах недвижимости. Наша миссия – изменить повседневность, создав более комфортные, безопасные и экологичные условия для жизни	Компания ПИК ГРУППА изменит Вашу повседневность и Ваше представление о жизни в лучшую сторону

Таблица 37. Соотношение миссии и управленческой цели / механизма убеждения в мировых известных компаниях

№ п/п	Компания	Миссия	Управленческая цель
1	2	3	4
Формирование позитивного отношения к компании и ее продукции			
1	The Walt Disney Company	Сделать людей счастливыми	Компания The Walt Disney Company направит все силы на то, чтобы Вы были счастливы
2	Amazon	Быть «самой заботящейся о клиенте компанией на Земле»	Обратитесь в компанию Amazon и она позаботится о Вас
3	ИКЕА	Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей	Воспользуйтесь продукцией компании ИКЕА и Ваша жизнь улучшится

1	2	3	4
Формирование причинно-следственных связей			
1	Диснейленд	Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе	Деятельность компании Диснейленд способствует созданию и укреплению отношений между детьми и родителями
2	Яндекс	Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни	Услуги компании Яндекс исполняют личные цели потребителей (при этом цели у всех разные и управленческую цель каждый поймет по своему)
3	Kodak	Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги	Продукция компании Kodak – это не просто вещь, это Ваши воспоминания и Ваши деньги. Потратив немного денег сейчас, в будущем Вы заработаете гораздо больше

5. *Формирование адресных групп.* Основной путь создания внутренней мотивации – это направленное информационное воздействие.

Критериями выделения адресных групп служат:

- пол;
- возраст;
- поведение;
- ценностные ориентации;
- цели субъекта и т. д.

6. *Разработка путей воздействия.* Последний этап процесса создания внутренней мотивации представляет собой разработку основных направлений реализации управленческой цели, применительно к выделяемым адресным группам. Данные направления должны выступать в качестве четкого плана действий регламентирующих деятельность работников Вашей организации. Ввиду того, что управленческую цель мы рассматривали на базе клиентов компании, предлагаем 3-й и 4-й пункты также рассмотреть на базе клиентов в области торговли. Так, пример грамотного формирования адресных групп и соответствующих им путей воздействия, применяемых в крупной успешной зарубежной торговой сети, занимающейся строительным оборудованием, представлен в табл. 38.

Важно подчеркнуть, что пути воздействия в данном примере представляют собой перечень конкретный действий, позволяющих работнику торговли замотивировать клиента на приобретение товара и, при этом, сделать так, чтобы последний остался доволен и в дальнейшем воспользовался услугами организации.

Пример. В отраслях, связанных со строительным производством: реальным примером применения внутренней мотивации при привлечении клиентов является международная компания КНАУФ (KNAUF), представители которой работают в Беларуси.

**Таблица 38. Адресные группы и пути воздействия
в торговой сети, занимающейся строительным оборудованием**

№ п/п	Адресная группа	Критерии: поведение	Пути воздействия
1	2	3	4
1	Я просто посмотреть	Клиенту сейчас ничего не нужно, он просто присматривается. Но если он выбирает, значит потребность уже есть. Начните с ним диалог	1. Используйте вовлечение в диалог. 2. Максимально выявите его потребности. Вы сможете сделать персональное предложение. 3. Предложите интересные условия покупки: рассрочка, кредит, скидка, товар дня. 4. Получите его контактные данные. Даже если клиент не купит сегодня, то сделайте ему предложение позже
2	Не могу определиться	Клиент знает, что ищет. Он сравнивает цены и ассортимент Вашего магазина с другими. В этот момент очень важно предложить человеку помощь	1. Узнайте, на какое предложение он отреагирует. 2. Объясните, из чего формируется Ваша цена и почему покупать нужно у Вас. 3. Сделайте выгодное предложение с ограниченным сроком действия. 4. Дайте клиенту четкий порядок действий, который нужно выполнить, чтобы получить Ваше лучшее предложение
3	Я с Вами не согласен	Недоверчив, подозрителен, считает, что его хотят обмануть. Не любит риск, чаще всего настроен негативно	1. Терпеливо обсуждайте возникающие разногласия и возражения. 2. Сохраняйте позитивный настрой и доброжелательность. 3. Подготовьте веские аргументы для обоснования своей позиции. 4. В аргументации используйте ссылки на экспертное мнение, цифры, данные статистики
4	Я – сама дерзость	Вступает в споры, быстро раздражается и проявляет агрессивность. Считается только со своим мнением	1. Выслушайте клиента. 2. Концентрируйте внимание на общих интересах, где можно достичь согласия. 3. Приводите веские аргументы-факты. 4. Не принимайте высказывание клиента на свой счет
5	Я не знаю, что мне нужно	Беспокойный и мнительный. Ему трудно принять решение	1. Сохраняйте терпение и твердость своей позиции. 2. Конструктивно работайте со всеми возражениями клиента. 3. Расскажите ему о всех преимуществах, которые он получит, приняв решение сейчас. 4. Договаривайтесь обо всем в письменном виде

1	2	3	4
6	А скидку дадите?	Тот самый клиент, который пытается получить от Вас скидку или бонус	1. Всегда знайте цены конкурентов. 2. На фразу «А у Вас дорого!» отвечайте «А с чем Вы сравниваете?». Далее правильно подайте клиенту свои преимущества. 3. Просите что-то взамен. Например, привести новых клиентов. 4. Расскажите ему из чего формируется цена и объясните, что он потеряет, если Вы снизите цену
7	Мне нужно это согласовать	Это обычная проблема крупных компаний и корпораций, где порой даже слово необходимо согласовать с 10 начальниками	1. Добейтесь того, чтобы с Вами общался один ответственный человек. 2. Постарайтесь понять картину происходящего глазами хотя бы одного из заказчиков. 3. Покажите, что Вы готовы преодолевать трудности вместе с заказчиком. 4. Чем больше сотрудников будет заинтересованы в Вашей услуге, тем легче все согласовать с начальством
8	На своей волне	Необщительный, критичный и отвечает вопросом на вопрос. Станный в общем	1. Задавайте вопросы разного вида (открытые и закрытые). 2. Используйте паузу, чтобы побудить клиента к ответу. 3. Проведите подробную презентацию, перечисляя выгоды и преимущества Вашего товара или услуги. 4. Учитывайте темп мышления клиента. Дайте возможность подумать над предложением
9	Я все знаю	Уверен в том, что говорит, иногда вступает в спор и аргументирует свою позицию. Упрямый и недоверчивый	1. Внимательно слушайте клиента. 2. Аргументируйте свою позицию, приводя факты. 3. Не бойтесь брать время (если переговоры по телефону) и собирать необходимую информацию для продолжения диалога. 4. Переведите диалог на почтовую переписку, чтобы избежать ситуаций, когда Вы не можете быстро ответить
10	Ой, а как у Вас дела?	Разговорчив и доброжелателен. Его легко убедить с помощью веских аргументов	1. Если клиент отвлекается на посторонние темы, возвращайте его к делу. 2. Чтобы прервать словесный поток, задавайте вопросы закрытого вида. 3. Четко придерживайтесь темы разговора. 4. Не бойтесь перебивать его, но делайте это с позитивной интонацией

Цель: расширение рынка и рост клиентской базы на 15 % по сравнению с отчетным периодом.

Мотивы: интерес к чему-то новому и необычному; желание испытать позитивные эмоции.

Управленческая цель: только продукция компании КНАУФ (KNAUF) превратит тяжелый ремонт в хобби, приносящее радость всем членам семьи.

Механизм убеждения: формирование позитивного имиджа компании благодаря использованию ростовых кукол и ненавязчивых средств рекламы, привлекающих внимание и вызывающих позитивные эмоции (рис. 18).



Рис. 18. Механизм убеждения компании КНАУФ (KNAUF)

Формирование адресных групп:

- группа 1 – дети, скучающие на строительной выставке;
- группа 2 – взрослые, пришедшие с детьми, которые мешают им сделать выбор;
- группа 3 – взрослые пришедшие на выставку без детей.

Разработка путей воздействия:

- путь 1 – Вам скучно? Вам не уделяют внимания? Мы это исправим (создание позитивного имиджа организации в глазах ребенка);
- путь 2 – мы принесем радость и счастье в Вашу семью, подарив ребенку улыбку (воздействие на родителей путем мини-игр с детьми);
- путь 3 – воспользуйтесь нашей продукцией, и Ваш ремонт будет таким же веселым, как и общение с нами (воздействие на взрослых путем фокусировки внимания и создание акцентов).

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Необходимо выработать навыки в постановки управленческой цели. Разработать не менее 5 вариантов управленческой цели, и обосновать, почему данная цель является управленческой и не может выступать в качестве реальной цели организации.

Примечание: для постановки управленческой цели необходимо четко понимать мотивационную сферу людей, необходимую для однозначного выбора той модели поведения, которая необходима субъекту управления. Так, *управленческая цель* – это то, что Вы скажете объекту, на которого направлен процесс создания мотивации.

Задание 2. Привести примеры управленческой цели, применяемой на базе конкретного предприятия (в качестве предприятия рекомендуется использовать организацию мелиоративного и водохозяйственного строительства, в рамках которой студенты проходили производственную практику).

Задание 3. Выписать все проблемные области организации мелиоративного и водохозяйственного строительства, требующие применения системы мотивации (не менее 5 проблем). Проблемные области рекомендуется взять с практического опыта, полученного в организации мелиоративного и водохозяйственного строительства, а в качестве такой организации рекомендуется взять объект прохождения практики.

Задание 4. Ознакомиться с рекомендациями по вопросу разработки целесообразного Временного положения по мотивации персонала конкретной организации мелиоративного и водохозяйственного строительства, с участием консультанта. В соответствии с данным процессом предложить механизмы мотивации для решения проблем, представленных в задании 3.

Исходные материалы к заданию 4.

Предлагается процесс разработки целесообразного Временного положения по мотивации персонала конкретной организации мелиоративного и водохозяйственного строительства с участием консультанта. Сам процесс представлен ниже.

Так, в первую очередь консультант обсуждает с руководителем организации *общий подход к разработке системы мотивации, принципы и основные положения*, которые были изложены выше. Важно, чтобы по этим вопросам позиции консультанта и руководителя совпадали. Формы и способы стимулирования персонала приведены в прил. С.

Далее устанавливаются *проблемные области, требующие применения системы мотивации*. Для этого консультант беседует с руководителем организации. Как правило, ему передают список наиболее распространенных проблем в организациях мелиоративного и водохозяйственного строительства на территории страны. Этот список имеет статус «информации для размышления».

Затем консультант разрабатывает *механизмы мотивации с использованием экономических стимулов, направленных на устранение выявленных проблем*. Как правило, результат представляется в виде таблицы. Например, табл. 39.

Таблица 39. **Пример механизма мотивации с использованием экономических стимулов**

Наименование проблемы	Откуда поступает информация	Механизм мотивации
Недостаточные усилия работников, направленные на повышение квалификации и профессионального мастерства (самообразование)	Объектом мотивации может быть любой работник организации. Организуется 3 подсистемы повышения квалификации: — во внешних системах; — техническая учеба внутри организации; — самообразование. Результатом функционирования всех подсистем являются выполнение планов-графиков повышения квалификации работников. Ответственным за утверждение планов по 1-й и 2-й подсистемам является заместитель директора по персоналу. Ответственным за предоставление плана-графика по 3-й схеме является работник по собственной инициативе. Организация контроля исполнения возлагается на заместителя директора по персоналу	Если планы-графики выполняются, это является объектом мотивации. За успешную организацию повышения квалификации по 1-й подсистеме по решению директора, заместитель директора по персоналу премируется один раз в год в размере 0,5 должностного оклада. За успешную организацию повышения квалификации по 2-й подсистеме по решению директора, заместитель директора по персоналу так же премируется один раз в год в размере 0,5 должностного оклада. Работник, прошедший повышение квалификации, согласно плану по 2-й подсистеме в полном объеме, получает три дополнительно оплачиваемых дня к отпуску. В случае, если инициативный график по 3-й подсистеме утвержден и выполняется (выполнен), то по результатам работы за год работник получает премию в размере одного должностного оклада

После этого решаются вопросы с нематериальными стимулами, состав которых определяется путем анкетирования.

Руководителю передаётся перечень возможных нематериальных стимулов. Он должен оценить каждый стимул с точки зрения возможности и необходимости применения в организации, кроме того, можно дописать свои варианты стимулирования. После этого аналогичные анкеты (с указанием результатов анкетирования руководителя организации) выборочно распространяются среди работников. Они должны выразить свое мнение по этому вопросу.

Вот несколько *примеров нематериальных стимулов*:

- хорошо оборудованное рабочее место;
- гибкий график работы; конкурс на лучшую бригаду;
- по итогам года определение лучшего сотрудника и публичное признание этого;
- санаторно-курортное лечение; социальная защита пенсионеров;
- гарантии работникам, совмещающим учебу и работу;
- преимущества при определении времени отпусков;
- выдача проездных билетов;
- предоставление отдельного рабочего кабинета;
- возможность выполнения части работы в домашних условиях;
- поручение быть наставником и т. д.

После окончательного согласования нематериальных стимулов, которые будут применяться в организации, консультант разрабатывает возможные сценарии мотивирования, а также «привязывает» указанные нематериальные стимулы для решения установленных проблем.

На следующем этапе разрабатывается памятка по мотивационному управленческому общению, после чего оформляется проект Временно-го положения по мотивации персонала.

Задание 5. Необходимо изучить тест «Анализ целесообразности улучшения для учреждения образования». Составить на его основании тест «Анализ целесообразности улучшения для организации мелиоративного и водохозяйственного строительства».

Например:

- наблюдается ли ежегодная положительная динамика роста числа абитуриентов в Вашем вузе?
- наблюдается ли ежегодная положительная динамика роста спроса на продукцию в Вашей организации?

Исходные материалы к заданию 5.

Одной из основных функций управления является анализ. Для того чтобы решить, стоит ли тратить свое время для улучшения деятельно-

сти предприятия, руководитель должен или хорошо знать состояние дел, или провести тщательный анализ работы предприятия. Для упрощения такого рода деятельности рекомендуется использовать тест с наводящими вопросами, позволяющий комплексно провести такой анализ (табл. 40).

Таблица 40. Анализ целесообразности улучшения

№ п/п	Анализ целесообразности улучшения для учреждения образования	Анализ целесообразности улучшения для строительной организации
1	2	3
1	Наблюдается ли ежегодная положительная динамика роста числа абитуриентов в учреждении образования?	
2	В состоянии ли Вы привлечь абитуриентов с высшими баллами по результатам централизованного тестирования?	
3	Существует ли конкурс при поступлении в учреждение образования?	
4	Можете ли Вы похвастаться отсутствием мероприятий профориентационной направленности в учреждении образования?	
5	Выполняются ли учебные планы в учреждении образования?	
6	Применяете ли Вы только те учебные программы и технические средства обучения, которые соответствуют требованиям Министерства образования Республики Беларусь?	
7	Можете ли Вы похвастаться самофинансированием в учреждении образования в течение последних 5 лет?	
8	Составляет ли ежегодная текучесть профессорско-преподавательского состава менее 5 %?	
9	В состоянии ли Вы повышать процент острепенности профессорско-преподавательского состава в Вашем вузе?	
10	Приходится ли в структуре затрат рабочего времени профессорско-преподавательского состава на научную и педагогическую деятельность более 90 % затрат?	
11	Хотите ли Вы увеличить мотивацию профессорско-преподавательского состава к повышению качества обучения в учреждении образования?	
12	Расходуете ли Вы необходимое количество средств на подготовку своих кадров?	
13	Выплачивали ли Вы в полном объеме премии и надбавки к заработной плате профессорско-преподавательского состава в течение последних 5 лет?	
14	Правильно ли Вы понимаете требования к качеству выпускников учреждения образования на отечественном и зарубежном рынках труда?	

1	2	3
15	Считаете ли Вы, что уровень качества обучения в учреждении образования может быть еще выше?	
16	Составляет ли количество прогулов обучающихся по неуважительным причинам менее 1 % от срока обучения	
17	Составляют ли мероприятия по контролю знаний менее 5 % от общего времени обучения	
18	Составляют ли мероприятия по выполнению работ, не связанных с процессом обучения, менее 5 % от общего времени обучения?	
19	Считаете ли Вы, что можно снизить сроки обучения в учреждении образования без потерь качества?	
20	Можете ли Вы похвастаться 100 % трудоустройством выпускников учреждения образования?	

Ключ к тесту с наводящими вопросами, позволяющий комплексно провести анализ работы предприятия

Если Вы, как руководитель предприятия, положительно ответите не менее, чем на 18 вопросов, то предприятие (а значит и Вы) работает хорошо, и особой необходимости в совершенствовании нет.

Интерпретация результатов

Если положительный ответ будет в диапазоне 14–17 вопросов, то Вам следует подумать о внедрении процесса улучшения деятельности.

При положительном ответе в диапазоне 10–13 вопросов – процесс улучшения работы предприятия был бы очень полезен.

При менее чем 10 положительных ответах – улучшение работы должно стать Вашей главной задачей.

Реализация управленческого решения, связанного с мотивацией персонала, может быть разбита на ряд этапов (прил. Т).

Очевидно, что аналогичный подход можно применить независимо от размеров предприятия, вида собственности или сферы деятельности.

11. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

I. Цель занятия: требуется освоить процесс перемен и модель обучения Г. Бейтсона, способствующие внедрению прогрессивных систем управления персоналом.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: организовать эффективный процесс перемен для внедрения прогрессивных систем управления персоналом.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

В современных условиях развития мелиоративного и водохозяйственного строительного производства в рамках рыночной экономики возникает необходимость во внедрении прогрессивных систем управления персоналом. Вместе с тем, менеджеры высшего звена зачастую сталкиваются с *проявлением культурных и структурных барьеров*, препятствующих процессу внедрения современных систем управления персоналом, вследствие чего успешные организации выработали ряд *способов их преодоления*:

- 1) отбор и обучение внутренних помощников (советчиков);
- 2) обучение методам координации, лидерству, решению проблем;
- 3) семинары с представителями разных уровней управления и разных подразделений для определения мероприятий (что? где? когда? с каким результатом?), которые должны привести к реализации задуманного нового бизнес-процесса. Для каждого набора мероприятий следует определить:
 - требуемые расходы;
 - порядок проведения;
 - возможные возражения и сопротивления;
 - временные рамки;
 - производственные возможности (ресурс);
- 4) имитационное моделирование мероприятий в проекте;
- 5) семинары, посвященные формированию команд для межфункциональных рабочих групп и отделов в целях улучшения культуры сотрудничества;

6) внутренняя программа связей на всех уровнях иерархии, включая: многотиражку, многолюдные собрания, платформы мультимедиа и т. п.;

7) визуализация происходящих в данное время мероприятий проекта и их результатов на специальных информационных панелях;

8) ведение новой системы вознаграждений (поощрений);

9) наблюдение и инструктаж отдельных сотрудников и групп.

Эти элементы комбинируются таким образом, чтобы каждое мероприятие для перемен твердых факторов было подкреплено изменениями на уровне поведения, потенциальных возможностей или даже убеждений (мягких факторов).

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. В соответствии с моделью обучения Г. Бейтсона провести анализ политики в области управления персоналом условного предприятия и определить перспективные задачи первого второго и третьего уровней. Рекомендуется в качестве условного предприятия выбрать организацию мелиоративного и водохозяйственного строительства, в которой студент проходил практику; объект управления – студент-практикант.

Задание 2. Изучить стадии процесса перемен. Опираясь на поставленные ранее задачи, согласно заданию 1, разработать процесс перемен для первичного трудового коллектива условного предприятия. В качестве условного предприятия может выступать УО БГСХА; в качестве первичного трудового коллектива – студенческая группа.

Исходные материалы.

Внедрение прогрессивных систем управления персоналом требует особых усилий, для того чтобы преодолеть структурные и культурные препятствия, источниками которых являются:

- прежние навыки работы;
- неуверенность в будущем;
- страх неизвестного и т. д.

Вследствие этого для эффективного внедрения подобных систем менеджмента требуется целостное и профессиональное управление переменами. Так, *модель обучения Г. Бейтсона* устанавливает систему, в которой перемены или познание идут на пяти уровнях (табл. 41).

Таблица 41. Модель обучения Г. Бейтсона

№ п/п	Уровень	Сущность	Вопросы для оценки
1	Самоидентификация	Кто я?	Ощущают ли работающие свою принадлежность к отрасли, отделу, процессу? Каким традициям привержены работники?
2	Убеждения	Что я думаю?	Что думают работающие об организации, её отделах, процессах, клиентах, об управлении, доверии, ошибках и т. д.
3	Возможности	Что я умею делать?	Какова основная подготовка работающих? Способны ли они обучаться, готовы ли к переменам? На что похожи изобретения начальства? Насколько подготовлена команда? Как хорошо сотрудники представляют себе картину в целом?
4	Поведение	Что я делаю?	Как работающие реагируют на конфликты и ошибки? Как распространяется информация? Какие стратегии используются для решения проблем? Насколько хорошо удовлетворяются и поддерживаются согласованные цели?
5	Окружающая среда	К чему приводят мои условия?	Какой опыт имеют внешние потребители во взаимоотношениях с Вашими сотрудниками: стресс, разочарование, признательность, уважение? Насколько успешен бизнес?

Важно подчеркнуть, что ответы не должны быть односложными. Пример: «Кто я? – мастер» – ответ не верный. Верным ответом на данный вопрос будет считаться: «субъект способный превратить никому не нужные вещи в уникальный продукт, востребованный потребителем и обществом в целом».

Стоит отметить, что, согласно данной структуре, перемены более высоких уровней (наивысший – самоидентификация) приводят к изменениям на более низких уровнях, при этом обратного процесса изменений не наблюдается. При этом в моделировании типичного процесса перемен для проектов обновления можно выделить ряд основных стадий (табл. 42).

Таблица 42. Процесс перемен и его стадии

№ п/п	Стадии	Содержание
Планирование		
1	Видение	Постановка основной задачи процесса перемен. Определение задач второго уровня
2	Диагностика	Определение критериев оценки выполняемости задач. Анализ фактического и планового значения критериев
3	Определение барьеров	Анализ целей сотрудников организации. Определение внутренних и внешних барьеров. Выявление способов преодоления барьеров
4	Формирование концепции перемен	Разработка сценария перемен. Определение времени и плана мероприятий
Реализация		
5	Управление переменами	Выполнение мероприятий для перемен; Контроль процесса перемен; Проведение корректирующих действий.
Последующие действия		
6	Обучающая организация	Создание цикла непрерывного совершенствования

II. Цель занятия: требуется адаптировать опыт мировых известных организаций в применении современных методик управления персоналом к отечественным предприятиям, занятым в мелиоративном и водохозяйственном строительстве.

Метод проведения занятия: групповое выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: организовать эффективную систему управления персоналом, используя игровые методы.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Традиционные подходы к организации управления, основанные на материальных стимулах, в условиях экономических кризисов теряют свою эффективность.

Стоит отметить, что согласно А. Сокуренько наиболее эффективным современным методом организации производственного процесса выступает *игра*, позволяющая без дополнительных денежных затрат не только создать мотивацию у персонала организации, но и значительно повысить результаты деятельности организации в целом.

Применение методов организации работы, основанных на игре, называется *геймификацией*. Правильно организованный процесс гей-

мификации позволяет без значительных дополнительных издержек вовлечь персонал в управление качеством.

Задание 1. Предварительный этап. Представьте, Вы и Ваша команда находят бутылку с джином. Тот может исполнить только три желания. Так как нашли ее все вместе, то желания должны относиться к будущей трудовой деятельности (мелиоративному и водохозяйственному строительному производству) и охватывать весь коллектив в целом. Можно воспользоваться опытом, полученным при прохождении практики. Желания записываются на доске, победителем считается студент, предложивший наиболее оригинальное желание. Далее совместно с преподавателем проводится анализ, какие из данных желаний осуществимы в реальных производственных условиях на строительном участке и будут способствовать повышению производительности труда.

Задание 2. Необходимо изучить исходные материалы к теме. Сформировать рабочие группы (не менее 3 групп). Описать процесс внедрения геймификации с целью реализации предложений из задания 1 для условного трудового коллектива условного предприятия. В качестве условного предприятия может выступать любая отечественная мелиоративная и водохозяйственная строительная организация; в качестве первичного трудового коллектива – производственная бригада. Результат оформить в письменном виде и сдать преподавателю.

Задание 3. Разминка и снятие стресса. Из сформированных рабочих групп выбирается не менее 2 представителей. Далее всем представителям раздаются карточки, в которых указано: «мышь», «злой кот», «добрый кот». Количество представителей каждой роли меняется в зависимости от количества участвующих: 5 человек (1 мышь, 1 добрый кот, 3 злой кот); 10 человек (2 мыши, 2 добрых кота, 6 злых котов и т. д.).

Добрый кот – хочет дружить с мышью (мультфильм про Леопольда), злой кот – хочет их съесть. Задача котов – убедить мышей, что каждый из них – добрый кот. Задача мышей – определить добрых котов, не попавшись на уловки злых.

Данное упражнение позволяет не только снять стресс, но и определить наиболее коммуникабельных членов коллектива, способных на убеждение окружающих.

Задание 4. После выполнения задания 3 необходимо ответить на следующие вопросы:

- что делает презентации заслуживающими доверия?
- были ли у мышей критерии, по которым они определяли «добрых котов»?

– была ли у мышей стратегия, чтобы вывести «злых котов» на чистую воду?

– что можно сделать, чтобы нам больше доверяли?

– почему в реальной жизни мы часто теряемся и не знаем, что сказать? (разговор с родителями девушки, с представителями ДПС и т. д.).

Данное упражнение позволяет выявить успешные приемы убеждения и подготавливает коллектив к ролевой игре.

Задание 5. Ролевая игра. Из каждой группы выбирается по одному эксперту, выступающему в качестве представителя руководства организации. Задачей экспертов на данном этапе является формирование количественных показателей для оценки проектов по следующим критериям: сроки реализации, экономический результат, социальный результат, риски и т. д.

Возможно добавление критериев по своему усмотрению. Цель эксперта – предложить такие критерии, чтобы выиграл именно его проект. Оставшиеся члены группы выбирают своего представителя, который в течение 5 мин должен доложить свой проект, указав все преимущества. В качестве представителя рекомендуется использовать наиболее коммуникабельного члена группы в соответствии с результатами выполнения задания 3.

Задание 6. Ролевая игра. Представители групп выступают со своим проектом перед экспертами. На выступление отводится не более 5 мин. (цель – заинтересовать экспертов). Еще 5 мин. отводится на вопросы экспертов. Разрешено пользоваться любыми средствами представления информации. По результатам деловой игры проводится оценка проектов экспертами в соответствии с разработанной ранее системой критериев (табл. 43).

Задание 7. По окончании деловой игры происходит обсуждение полученных результатов совместно с преподавателем для корректировки в студенческой группе. При этом акцентируется внимание не только на прогрессивность идеи, но и умение подать ее, а также умение убедить коллег в ее работоспособности.

Анализ рекомендуется проводить *методикой «трех зеркал»*:

– первое зеркало – «экран телевизора»;

– второе – «мнение группы»;

– третье – «выводы ведущего».

Перед применением методики «трех зеркал» рекомендуется ответить на вопросы для предварительного анализа. Заполнить табл. 44 – итоговый расчет оценки по проекту.

Исходные материалы.

В основу геймификации заложено 7 основных этапов, принципов внедрения геймификации, зная которые Вы получите то, чего ожидали от этого явления в XXI веке.

1. *Определение цели.* При формировании данного этапа важно не только определить конкретную цель, но и выделить время, которое должно быть ограниченным. Для достижения подобного результата рекомендуется использовать количественные показатели.

Например: цель – увеличить объем продаж на 10 %. Данная цель позволяет отслеживать ее достижимость. *Цель геймификации* необходимо выбрать по одному из следующих пунктов:

1.1. Социальная сфера:

- обучение;
- повышение лояльности;
- изменение поведения людей.

1.2. Маркетинговая деятельность:

- продвижение товара;
- завоевание рынков;
- удержание клиентов.

1.3. Работа с персоналом:

- повышение мотивации работников;
- подбор и расстановка персонала;
- улучшение социально-психологического климата коллектива.

2. *Описание игры.* Мысленно нарисуйте картину Вашей версии геймификации. Опишите данную версию по следующим основным пунктам:

- риск,
- сложность,
- система баллов.

2.1. Риск. В игре Вы всегда можете вернуться к сохранению и попробовать заново – и это подталкивает нас к риску.

2.2. Сложность. Уровень игры все время растет, и игрок решает все более сложные задачи. Это позволяет совершенствовать мастерство.

2.3. Система баллов и прогресс-бар. То, что отражает текущий успех и мотивирует людей продолжать работу:

- отражение наиболее важных результатов,
- использование нескольких таблиц,
- поиск по таблице,
- добровольная передача баллов между игроками,
- подарки и ценные бонусы лидерам недели / месяца и т. д.

3. *Описание игрока.* На этом шаге Вам необходимо изучить и понять потребности, чего хочет Ваша целевая аудитория.

Например. Целевая аудитория хочет:

- 1) интересный контент;
- 2) увеличение количества акций;
- 3) рост развлекательных программ;
- 4) повышение лояльности персонала.

Выполнять данный этап рекомендуется по следующим пунктам:

- 3.1. Описать разные типы Ваших игроков.
- 3.2. Оценить их потребности.
- 3.3. Определить для каждого типа способы мотивации.

В качестве мотивации могут выступать:

- статус, который хочется получить игрок (сертификат о прохождении обучения);

- доступ к уникальным знаниям (личная консультация от эксперта);

- приятные бонусы (скидки на продукты, бонусы, кэшбэк).

4. *Сторителлинг.* Это процесс создания таковой истории, которая сможет отобразить все пройденные этапы. Рекомендуется связать данную историю с достижениями массовой культуры.

Например: 1) компания Medtronic, создающая искусственные клапаны для сердца, связывает свою деятельность с легендой о Франкенштейне и магией оживления людей за счет электричества;

2) в компании Yota работники представили себя персонажами Star Wars, которые летают в космосе и борются против зла. Если на Светлой Стороне играли продавщики, то на Темной стороне выступили три уровня «зла»:

- Звезды смерти – план по компании,

- Имперский флот – план по макрорегиону,

- штурмовики – план по торговой точке.

5. *Создайте помощника.* Помощник в данном случае выступает реальным или вымышленным лицом, контактирующим с игроком и способствующим продвижению игры. Так, при создании помощника рекомендуется пройти следующие этапы:

5.1. Создать персонажи, которые будут помогать в обучении или прохождении игры. Это может быть реальный или вымышленный персонаж. Например: Ping-Pong Fight Club – массовая командная игра в Ping-Pong, где под видом псевдотренеров выступают дипломированные психологи; помощники в Microsoft Word (скрепка).

5.2. Продумайте характеры персонажей, сделайте их интересными для зрителя. Например: Apple создали довольно своеобразную Siri.

6. *Удовольствие.* Удовольствие – это важнейший фактор, позволяющий Вашей системе существовать на протяжении длительного периода времени. Для успешной реализации системы геймификации еще на стадии разработки необходимо поставить себя на место работника и описать данную систему глазами скептически настроенного персонала. Далее необходимо пройти следующие этапы:

6.1. Выявить достоинства игры.

6.2. Выявить недостатки игры.

6.3. Предложить мероприятия по корректировке недостатков.

7. *Внедрение системы.* Заключительный этап геймификации, предполагающий определение отражения данной игровой системы на сайте и в жизни. Для успешного внедрения игры необходимыми элементами являются:

7.1. Мотивация. Это должен быть именно тот инструмент, который привлечёт сначала внимание человека, потом зажжёт в нём интерес и превратит его в желание.

7.2. Возможность. Один из важнейших элементов геймификации – это возможность принять участие. При этом Ваша задача: максимально упростить вход человека в игровой процесс, подобрав удобное время, подходящее место и просто любить своего клиента, быть ориентированным на него.

7.3. Импульс. Напоминайте и подсказывайте «игрокам» о том, что у них есть возможность принять участие в таком интересном игровом процессе, какой Вы предлагаете.

Пример. В отраслях связанных со строительным производством: Реальным примером применения геймификации в отраслях, связанных со строительным производством, выступают крупные торговые центры по продаже отделочных материалов для внутренней отделки помещений, мебели и интерьера, осветительных приборов и т. д. Одним из таких примеров является магазин IKEA.

Цель игры: заинтересовать покупателя разнообразием товаров и повысить уровень продаж.

Описание игры: перед стеллажами с товарами формируется лабиринт из шоу-румов.

Участники игры: дети, проводящие время за игрой в прядки, догонялки и т. д.; взрослые, пришедшие за оригинальными интерьерными и отделочными решениями.

Сторитейлинг: древнегреческая легенда о величайшем лабиринте царя с острова Крит.

Помощники: персонал, который не рекламирует продукцию (так как это сделают сами шоу-румы), а помогает разобраться в лабиринте, указывая на скрытые потайные ходы.

Удовольствие: преимущества – познание нового, желание испытать «вау эффект»; недостатки – потеря времени, если покупатель уже определился с выбором.

Внедрение систем: акции – найди сокровище «Дисконтная карта, скидочная карта или сертификат».

По результатам деловой игры, согласно заданию 6, экспертами оцениваются проекты в соответствии с разработанной ранее системой критериев (табл. 43).

Таблица 43. Примерный расчет оценки по проекту

№ п/п	Критерий	Показатель	Проектная группа			
			1	2	3	4
1	Время	1. Сроки разработки проекта				
		2. Сроки обучения				
		3. Сроки действия				
Среднее значение по группе 1						
2	Результат	1. Экономический эффект				
		2. Социальный эффект				
		3. Организационный эффект				
Среднее значение по группе 2						
3	Риск	1. Возможность проявления				
		2. Степень воздействия				
		3. Возможность уменьшения риска				
Среднее значение по группе 3						
Среднее значение по проекту						

Вопросы для предварительного анализа

1. Насколько легко докладчику было работать в спокойной благоприятной аудитории? Агрессивной?
2. По каким признакам докладчик определял отношение группы к своему выступлению?
3. Насколько группе сложно изображать то или иное отношение к организатору?
4. Какими средствами группа выражала свое отношение к докладчику?

5. Насколько сложно группе было переключиться с одного отношения на другое (инерция эмоций)?

6. Какими вербальными средствами негативного воздействия и позитивной поддержки сопровождались выступления?

7. Какими невербальными средствами негативного воздействия и позитивной поддержки сопровождались выступления?

После ответов на вопросы необходимо применить методику «трех зеркал» (табл. 44).

Таблица 44. **Итоговый расчет оценки по проекту**

№ п/п	Показатель	Проектная группа			
		1	2	3	4
1	Среднее значение по проекту				
2	«Зеркало 1» – экран телевизора				
3	«Зеркало 1» – мнение группы				
4	«Зеркало 1» – выводы ведущего				
Итоговая оценка					

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Необходимо провести более детальный анализ выступления условного работника (в качестве условного работника может выступать, как реальный представитель организации мелиоративного и водохозяйственного строительства, в которой студенты проходили производственную практику, так и студент-докладчик, учувствовавший в проведении практического занятия), ответив на следующие вопросы:

1. Насколько легко докладчику было работать в спокойной благоприятной аудитории? А в агрессивной?

2. По каким признакам докладчик определял отношение группы к своему выступлению?

3. Насколько группе сложно изображать то или иное отношение к организатору?

4. Какими средствами группа выражала свое отношение к докладчику?

5. Насколько сложно группе было переключиться с одного отношения на другое (инерция эмоций)?

6. Какими вербальными средствами негативного воздействия и позитивной поддержки сопровождались выступления?

После ответов на вопросы необходимо применить методику «трех зеркал».

Задание 2. Руководитель любого ранга, развивая в себе лидерские качества, достигнув максимальной творческой, профессиональной плодотворности (т. е. качества «осени»), может утратить вкус достижений. Поэтому очень важно соблюдать гармонию и развиваться в разных направлениях. Необходимо оценить, насколько развиты у Вас «осенние» лидерские компетенции, т. е. такие качества, как результативность, умение четко формулировать задачи и решать их. Для этого предлагается выполнить следующий тест [15, с. 186–188]. Предложить мероприятия по развитию «осенних» лидерских компетенций работника.

Опросник «Осенний» лидер

В тесте необходимо отметить качества, которые Вам свойственны (табл. 45).

Таблица 45. Качества «осеннего» лидера

<i>Вам свойственны следующие качества «осеннего» лидера:</i>	<i>+/-</i>
1. Проектное мышление. У природного «осеннего» лидера это происходит быстро, часто невербально и неосознанно	
2. Цели легко формулируются	
3. Высокая избирательность к той информации, которая нужна для дела	
4. Внутренняя потребность в достижении цели и завершении дела	
5. Избирательность общения. Это проявляется в выборе подходящего для дела человека из массы людей	
6. Избирательно-деловая память, обусловленная прагматическими интересами	
7. Склонность к организационной, менеджерской деятельности	
8. Уверенность в своих силах, способностях, возможностях и решительность	
9. Способность эффективно разрешать ситуации	
10. Делегирование ответственности другим людям	
11. Быстрая ориентация в ситуациях, требующих практического применения планирования и организации людей	
12. Находчивость в использовании ресурсов	
13. Способность эффективно управлять временем и деньгами	
14. Умение требовать и добиваться от других людей принятия ответственности и выполнения обязательств	
15. Хорошая обучаемость при формировании организаторских знаний, навыков и умений	
16. Решение практических вопросов с учетом возможностей команды и индивидуальных возможностей каждого исполнителя	
17. Умение взять ответственность на себя	
18. Чувство меры в принятии ответственности	
19. Умение расставлять приоритеты и следовать им	
20. Умение выстраивать цель во взаимосвязи различных задач, действий, операций	
21. Учет множества факторов при принятии решений	
22. Умение принимать решения в условиях неопределенности	
23. Способность к профилактике «сгорания»	

Ключ к тесту «Осенний» лидер

Подсчитайте количество «+».

Менее 10 – компетенции сезона «осень» требуют серьезного и вдумчивого развития.

От 10 до 16 – компетенции сезона «осень» развиты неплохо, но требуют дальнейших тренировок.

От 16 до 20 – компетенции сезона «осень» развиты хорошо, но нет предела совершенствованию.

Более 20 – Вы – лидер, который хорошо развил в себе компетенции «осени».

Особое внимание необходимо обратить на компетенции, которые Вы отметили минусом, так как именно на них надо сосредоточиться для их развития.

Задание 3. Необходимо определить коммуникативные и организаторские склонности условного работника (в качестве условного работника можно выбрать одноклассника, себя), используя тест КОС-2 [15, с. 188–191]. Предложить мероприятия по развитию коммуникативных и организаторских склонностей работника.

Тест КОС-2

На каждый вопрос теста следует ответить «да» или «нет». Время на выполнение методики 10–15 минут.

1. Есть ли у Вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?

2. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?

3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-либо из Ваших товарищей?

4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?

5. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?

6. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?

7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время за книгами или за каким-нибудь другим занятием, чем с людьми?

8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении Ваших намерений, легко ли Вам отказаться от своих намерений?

9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые старше Вас по возрасту?

10. Любите ли Вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?

11. Трудно ли Вам включаться в новые для Вас компании (коллективы)?

12. Часто ли Вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было выполнить сегодня?

13. Легко ли Вам удастся устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли Вы добиться того, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?

15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?

16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?

17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли при решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?

20. Правда ли, что Вы плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?

21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?

23. Испытываете ли Вы затруднение, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?

27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?

28. Верно ли, что Вы редко стремитесь доказать свою правоту?

29. Полагаете ли Вы, что Вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?

30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в вузе (на производстве)?

31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не сразу было принято товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Ключ к тесту КОС-2

Требуется определить уровни коммуникативных и организаторских склонностей в зависимости от набранных баллов. Максимальное количество баллов отдельно по каждому параметру – 20. Подсчитываются баллы отдельно по коммуникативным и организаторским склонностям с помощью ключа для обработки данных «КОС-2» (табл. 46).

Таблица 46. **Ответы к тесту**

Коммуникативные склонности	(+) <i>да</i> 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
	(-) <i>нет</i> 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Организаторские склонности	(+) <i>да</i> 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	(-) <i>нет</i> 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

За каждый ответ «да» или «нет» для высказываний, совпадающих с отмеченными в ключе отдельно по соответствующим склонностям, приписывается один балл.

Экспериментально установлены пять уровней коммуникативных и организаторских склонностей (табл. 47).

Оценки 1–4 балла, характеризуют низкий уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей работника.

Таблица 47. Уровни коммуникативных и организаторских склонностей

Сумма баллов	1–4	5–8	9–12	13–16	17–20
Уровень	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Высший

Набравшие 5–8 баллов имеют коммуникативные и организаторские склонности на уровне ниже среднего. Работники не стремятся к общению, предпочитают проводить время наедине с собой. В новой компании или коллективе чувствуют себя скованно. Испытывают трудности в установлении контактов с людьми. Не отстаивают своего мнения, тяжело переживают обиды. Редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, набравших 9–12 баллов, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Требуется дальнейшая воспитательная работа по формированию и развитию этих качеств личности.

Оценка 13–16 баллов свидетельствует о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских склонностей испытуемых. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, стремятся расширить круг своих знакомых, помогают близким и друзьям, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

Высший уровень коммуникативных и организаторских склонностей (17–20 баллов) у испытуемых свидетельствует о сформированной потребности в коммуникативной и организаторской деятельности. Они быстро ориентируются в трудных ситуациях. Непринужденно ведут себя в новом коллективе. Инициативны. Принимают самостоятельные решения. Отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений. Любят организовывать игры, различные мероприятия. Они настойчивы и одержимы в деятельности.

12. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Цель занятия: получить практические навыки формулирования идей при создании новых продуктов.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: формулировать идеи новых продуктов, применять метод наводящих вопросов при анализе новизны продукта.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Современный научно-технический прогресс немислим без интеллектуального продукта, получаемого в результате деятельности в области инноватики.

При этом, *под инноватикой понимается* область знаний о сущности инновационной деятельности, её организации и управлении инновационными процессами, обеспечивающими трансформацию новых знаний в востребованные обществом новшества как на коммерческой основе (коммерциализация результатов научно-технической и творческой деятельности), так и некоммерческой базе (например, инновации в социальной сфере).

Основными категориями в инноватики выступают:

- новшество;
- нововведение;
- инновация.

Рассмотрим вышеизложенные категории.

Новшество – это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований и разработок в какой-либо сфере деятельности, являющийся промежуточным итогом этой деятельности по практическому, рыночному использованию достижений науки и техники. После того как новшество превращается в новый продукт, потребляемый на рынке, последний становится нововведением (инновацией).

Следовательно, *инновация (нововведение)* – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности. Классификация инноваций приведена в прил. У.

Однако, существуют отличия между категориями нововведение и инновация. Так, под *нововведением* понимается первое применение новшества. В то же время, нововведение становится инновацией после прохождения стадии диффузии, т. е. принятие нововведения к распространению.

Задание 1. Сформулируйте идею создания нового продукта с заданными характеристиками. Для этого необходимо выбрать объект экспертизы – типичный продукт. Рекомендуется выбрать продукт, связанный с мелиоративным и водохозяйственным строительным производством. Требуется провести аудит всего, что Вы знаете об этом продукте, обратив внимание на то, каким был этот продукт в прошлом, как и где производился, как двигался до конечного потребителя. Изучить настоящее данного продукта, перечислить его свойства, указать какие функции он выполняет, как используется конечным потребителем.

Задание 2. Необходимо изучить исходные материалы к теме. Предложить рынку новый вариант продукта, предварительно проработав вопросник по разным блокам, зафиксировав в письменном виде ответы на вопросы, представленные в исходных материалах. Если после 24-го вопроса Вы не выходите на идею нового продукта, вернитесь к аудиту типичного продукта. Скорее всего, Вами не были учтены важные свойства продукта. Еще раз проработайте вопросы 1, 8, 17, 19, 22, 24.

Задание 3. Необходимо сравнить идею нового продукта, полученного с помощью вопросника, с контрольным вариантом. Требуется уточнить идею нового продукта, раскрыв его сущность. Указать группы инноваций, к которым относится скорректированный продукт, используя информацию табл. 45. Привести не менее 5 преимуществ нового продукта по сравнению с аналогичной технологией товара-заменителя.

Например: 1. *Идея продукта* – строительство малогабаритного каркасного дома доступного гражданам Республики Беларусь с низким достатком, а также, учащимся высшего и среднего учебного заведения.

2. *Сущность* – замена несущего каркаса из сухой строганной древесины технологией ЛСТК (лёгкие стальные тонкостенные конструкции) с использованием оцинкованных профилей.

3. *Виды инноваций*: продуктовые, новые для данного предприятия, технологические, программные, внутриорганизационные, промышленные, локальные.

4. *Преимущества*: цена; простота сборки; небольшой вес и следствие – удобство транспортировки, хранения и монтажа; высокий срок службы ввиду неподверженности гниению и деформации вследствие

повышенной влажности, экологичность, отсутствие усадки фундамента и т. д.

Пример: 1. *Идея продукта* – модернизации объектов мелиорации на основе цифровых решений технологических процессов их проектирования, строительства и эксплуатации [58].

2. *Сущность* – перспективные направления цифровых решений процессов мелиоративной деятельности представлены на основе платформенного подхода.

Структура платформы «Цифровая мелиорация» включает функциональные модули: эффективный мелиоративно-водохозяйственный комплекс, интеллектуальная мелиоративная система, умное мелиорируемое поле, безопасная мелиорация, конкурентоспособное предприятие, профессиональная мелиорация; которые интегрируют весь объем знаний, информации и сведений в сфере мелиоративной деятельности, необходимый для принятия решений и реализации управляющих воздействий.

3. *Виды инноваций:* программные, новые для данного строительно-эксплуатационного предприятия мелиоративных и водохозяйственных систем, внутриорганизационные, локальные, так как определен базовый инструментальный созданий, строительства и эксплуатации программно-технологического комплекса цифровизации системы растениеводства мелиорируемых земель.

4. *Преимущества:* эффект от цифровизации мероприятий, выполненных работ на инженерных системах и сооружениях мелиорации в результате внедрения цифровых решений в практику мелиоративного сектора экономики АПК.

Задание 4. Дать экспертную оценку, сколько потребитель готов заплатить за новый скорректированный продукт по сравнению с типичным продуктом. Проведя оценку себестоимости производства нового скорректированного продукта, необходимо рассчитать его потенциальную экономическую эффективность:

$$P = \frac{\Pi}{C} \cdot 100,$$

где P – рентабельность производства, %;

Π – прибыль, тыс. руб.

C – себестоимость производства, тыс. руб.

Сделать вывод о целесообразности внедрения инновации.

Исходные материалы.

Проработать нижеприведенные вопросы в группе.

Перечень вопросов для проработки в подгруппе [5, с. 82]

I. На выявление ограничений.

1. С каким самым большим неудобством потребители мирятся, даже не подозревая об этом, пользуясь Вашим продуктом или покупая его?
2. Какой категории потребителей особенно трудно приобрести Ваш продукт?
3. Кто не пользуется Вашим продуктом по одной-единственной причине?
4. Как потребители модифицируют Ваш продукт, приспособляя к своим конкретным целям?
5. Каким потребителям особенно неудобен Ваш продукт?
6. К чему Ваш продукт приспособлен меньше всего?
7. Какую категорию потребителей Ваша отрасль не обслуживает и почему?
8. Какие потребители могли бы стать Вашими основными клиентами, если бы Вы устранили одно-единственное препятствие, – то, на которое раньше не обращали внимания?
9. От чего в данном производстве можно было бы отказаться, чтобы снизить затраты на 50 %, и есть ли потребители, которым это было бы выгодно?

II. На индивидуализацию дистрибьюторов и потребителей.

10. Кто применяет Ваш продукт иначе, чем Вы задумывали?
11. Есть ли такие потребители, которым нужно уделить гораздо больше времени при продаже и после?
12. На поддержку каких потребителей приходится тратить гораздо больше или гораздо меньше времени и средств (включая ввод заказа в базу данных, доставку, индивидуальный проект)?
13. Смогли бы Вы по-прежнему удовлетворять запросы существенного числа потребителей, если бы на 25 % сократили постоянные и переменные затраты на Ваш продукт?

14. Какие потребители платят еще не менее 50 % от стоимости Вашего продукта, чтобы приспособить его под свои конкретные нужды?

III. На поиск неожиданных перспектив.

15. Кто использует Ваш продукт способом, который Вы и не предполагали?
16. Кто потребляет Ваш продукт в огромных количествах?

IV. На возможное расширение нашего производства.

17. Кому еще приходится решать ту же проблему, что и Вам, но по совершенно иным причинам? Как они поступают?

18. Какие Ваши главные достижения по части производительности или эффективности могли бы пригодиться в другой отрасли?

19. Какая информация о покупателях и о том, как они пользуются Вашим продуктом, может помочь Вам резко поднять прибыльность другого Вашего производства.

V. На возможное совершенствование.

20. Что бы Вы сделали иначе, если бы у Вас была самая полная информация о каналах распространения, о Ваших потребителях, о том, как они пользуются Вашим продуктом, и т. д.?

21. Как изменился бы Ваш продукт, если бы Вы делали его по индивидуальным заказам?

VI. На пересмотр основных технологий и концепций продуктов.

22. Какие технологии, заложенные в Вашем продукте, изменились больше всего с тех пор, как этот продукт Вы модернизировали в последний раз?

23. Какие технологии, лежащие в основе Вашего производственного процесса, более всего изменились с тех пор, как Вы в последний раз модернизировали системы производства и распространения?

24. Запросы какой категории потребителей изменяются быстрее всего? Какими они станут через пять лет?

Требуется указать виды инноваций, к которым относится скорректированный Вами продукт (табл. 48).

Таблица 48. **Классификация инноваций**

Классификационный признак	Виды инноваций
1	2
1. По технологическим параметрам (виду новшества)	Продуктовые и процессуальные
2. По типу новизны для рынка	Новые в мире. Новые в стране. Новые для данного предприятия
3. По содержанию новаций, инновационных процессов (в зависимости от объектов инновационной деятельности)	Научные. Технические. Технологические. Производственные. Экономические. Управленческие. Маркетинговые. Торговые. Организационные. Информационные

1	2
4. По вариантам организации	Внутрикорпоративные. Программные. Конкурсные
5. По особенностям инновационных процессов	Внутриорганизационные. Межорганизационные
6. По сфере разработки и распространения нововведений	Промышленные. Финансовые. Торгово-посреднические
7. По масштабности и широте воздействия	Глобальные. Отраслевые. Локальные

Необходимо уточнить перечень мероприятий по оценке качества инновационного продукта, используя прил. V.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Сформировать идею нового продукта для условного предприятия (в качестве условного предприятия рекомендуется использовать реальную организацию мелиоративного и водохозяйственного строительства, в которой студенты проходили производственную практику).

Задание 2. Сформировать идею новой услуги для условного предприятия (в качестве услуги рекомендуется использовать образовательные услуги, в качестве условного предприятия – УО БГСХА).

Задание 3. Существует восемь принципов, без которых управление инновациями не имеет смысла. Необходимо сформулировать и обосновать восемь «антипринципов» и оценить их применение в современной практике строительных организаций (табл. 49).

Например, принципу «Вовлечение работников» можно противопоставить антипринцип: «Вовлеченность персонала – метод снять всю ответственность за результаты с руководства и переложить ее на сотрудников, говоря красивые слова про делегирование полномочий и мотивируя их забыть про зарплаты и премии, работая с 8 утра до 8 вечера каждый день, а выходные дни, присоединить к очередному отпуску за прошлый год».

**Таблица 49. Принципы и антипринципы,
способствующие управлению инновационной деятельностью**

№ п/п	Принцип		Антипринцип	
	название	содержание	название	содержание
1	Ориентация на потребителя			
2	Лидерство руководителя			
3	Вовлечение работников			
4	Процессный подход			
5	Системный подход к менеджменту			
6	Постоянное улучшение			
7	Принятие решений, основанное на фактах			
8	Взаимовыгодные отношения с поставщиками			

13. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО И ДОКУМЕНТООБОРОТ

Цель занятия: изучить основы делопроизводства, как одного из важнейших факторов обеспечения управленческой деятельности.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: решать основные вопросы, связанные с управлением в мелиоративном и водохозяйственном строительном производстве; оформлять данные вопросы в соответствующих организационно-распорядительных документах.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Убеждение – это термин с двумя психологическими трактовками. Это и элемент мировоззрения личности, побуждающий ее действовать определенным образом, и процесс передачи элемента мировоззрения другому человеку. При этом при составлении организационно-распорядительной документации с целью повышения мотивации работников к эффективному выполнению трудовых функций рекомендуется использовать стратегии убеждения.

Задание 1. Изучить исходные материалы. Предложить примеры использования речевых стратегий убеждения в области управления в мелиоративном и водохозяйственном строительстве (не менее двух примеров на каждую из стратегий). Задание рекомендуется выполнять по вариантам, так, например, вариант 1 – стратегии 1–5; вариант 2 – стратегии 6–10. Провести устную проверку выполнения задания совместно с преподавателем.

Задание 2. Изучить практическую ситуацию для анализа. Используя речевые стратегии убеждения (не менее 3 стратегий) и правила Дейла Карнеги «Как изменить человека» (не менее 3 правил) в произвольной форме, построить диалог с руководителем организации мелиоративного и водохозяйственного строительства относительно ситуации для анализа. Задание выполняется по вариантам: вариант 1 – инженера по качеству; вариант 2 – облицовщик-плиточник 6-го разряда.

Задание 3. *Ролевая игра.* Пройти тест на способность убеждения. Представители (каждого варианта), набравшие наибольшее количество баллов, отыгрывают беседу двух работников в соответствии с заданием 1. Предполагается, что директор мелиоративно-строительной организации вызвал обоих для одновременной беседы; в качестве руководителя выступает преподаватель.

Задание 4. Изучить образец заполнения докладной записки (прил. W). По результатам выполнения задания 3 оформить докладную записку по установленному образцу. В процессе оформления докладной записки рекомендуется использовать стратегии убеждения. Правила Дейла Карнеги в официальном документе не рекомендуется использовать.

Задание 5. Изучить образец заполнения объяснительной записки (прил. X). По результатам выполнения задания 3 оформить объяснительную записку на имя директора мелиоративно-строительной организации от облицовщика-плиточника 6-го разряда, допустившего нарушение трудовой дисциплины. В процессе оформления объяснительной записки рекомендуется использовать стратегии убеждения. Правила Дейла Карнеги в официальном документе не рекомендуется использовать.

Исходные материалы.

Для того чтобы поправить человека, не оскорбляя его и не нанося ему обиды, рекомендуется воспользоваться девятью правилами Дейла Карнеги «Как изменить человека». Данные правила являются универсальным набором принципов, применимых в любой сфере деятельности, включая и управление мелиоративным и водохозяйственным строительным производством.

Девять правил Дейла Карнеги «Как изменить человека»

1-е правило – начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств человека;

2-е – прежде, чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках;

3-е – обращая внимание людей на их ошибки, делайте это в косвенной форме;

4-е – задавайте вопросы вместо того, чтобы отдавать приказания;

5-е – давайте возможность человеку спасти свое лицо;

6-е – хвалите человека за каждый даже скромный его успех и будьте при этом искренними в своем признании и щедры в похвалах;

7-е правило – создайте человеку доброе имя, чтобы он стал жить в соответствии с ним;

8-е правило – делайте так, чтобы людям было приятно исполнить то, что Вы хотите;

9-е правило – пользуйтесь поощрением, сделайте так, чтобы недостаток, который Вы хотите в человеке исправить, выглядел легко исправимым, а дело, которым Вы хотите его увлечь, легко выполнимым.

Речевая стратегия убеждения – это совокупность запланированных участником коммуникации речевых ходов, направленных на достижение поставленной цели. При этом в каждой конкретной ситуации нужно по обстоятельствам подбирать метод убеждения, заполнив табл. 50.

Таблица 50. Речевые стратегии убеждения

№ п/п	Стратегия	Сущность	Пример
1	2	3	4
1	Трюизм	Высказывание, с которым соглашались практически все. Такие высказывания не требуют размышления в силу своей очевидности, и попадают напрямую в подсознание, минуя сознательный фильтр	1. Все люди могут меняться
			2.
			3.
2	Причинно-следственная связь	Одна из частей фразы содержит описание процесса, который имеет место или будет иметь место в действительности, другая часть – это описание желаемых для Вас изменений, которые произойдут с собеседником	1. Прежде, чем Вы согласитесь с моим предложением, взгляните на эти схемы
			2.
			3.
3	Смещение фокуса внимания	Вариация техники причинно-следственной связи. При использовании данного приема одна часть предложения строится как будто уже решенный вопрос, другая часть – задается в форме вопроса и захватывает внимание	1. Почему Вы так много времени уделяете обучению подчиненных?
			2.
			3.

1	2	3	4
4	Ограничение выбора	Специально построенными предложениями сужается выбор своего собеседника и направляется его мысль в нужную сторону. При этом каждая из альтернатив, которые Вы предлагаете, для Вас приемлема	1. Вы можете выполнить это задание самостоятельно, или взять помощников, но я знаю, что Вы выполните его безупречно 2. 3.
5	Допущение	Использование оборотов речи, успокаивающих сознание собеседника, так как те не содержат никаких команд	1. Если бы Вы почувствовали удовольствие от изучения этой техники, Вы бы захотели применить ее на практике? 2. 3.
6	Отрицание	Услышав какое-либо слово, человек подбирает ему эквивалент в своем разуме. Соединив его с отрицанием, мозг вынужден заняться поиском этому эквиваленту понятия, противоположного по значению. На такой процесс уходит значительно больше времени	1. От Вас не требуется полностью полагаться на мои слова 2. 3.
7	Инкорпорация	Включение в диалог непредвиденных обстоятельств, таких как неожиданная реакция партнера или сильные посторонние раздражители	1. Негативные переживания прошлого заставляют нас двигаться дальше, создают основу для роста возможностей 2. 3.
8	Противопоставление	Связывание нужного нам явления с тем, которое уже происходит	1. Чем дольше Вы изучаете проект, тем больше убеждаетесь, что он очень выгодный 2. 3.
9	Принцип трех «ДА»	Задается подряд три вопроса, на первые два из которых Вы гарантированно получите положительный ответ, тогда и в третий раз с Вами наверняка согласятся	1. – Иван Иванович, для Вас сейчас важно увеличить прибыль Вашей организации? – Конечно, да (кто-ж тут откажется). – Согласитесь, что расширение ассортимента Вашей организации, может положительно отразиться на выручке и увеличить прибыль организации? – Да! – Давайте оформим кредит на развитие бизнеса, Вы сможете расширить ассортимент и в итоге увеличить вашу прибыль! 2. 3.

1	2	3	4
10	Обобщение	Применение оборотов с обобщенным значением	1. Людям нравится качественная продукция нашей организации 2. 3.

Ситуация для анализа.

Установка для роли «Инженера по качеству». После многолетнего опыта работы Вас наняли в мелиоративно-строительную организацию в качестве инженера по качеству, отвечающего за качество труда и продукции. До этого такой должности в организации не было, и ее функции выполнял другой специалист. В новой должности Вы работаете только три месяца.

Коллектив мелиоративно-строительной организации работает слаженно, однако существует проблема с одним машинистом экскаватора. Работник справляется со своими должностными обязанностями, однако Вы замечаете, что он не выкладывается на все 100 %. Частично проблема заключается в том, что на своем рабочем месте работник позволяет себе определенные вольности. Вы не понимаете, почему работник позволяет себе подобное поведение, т.к. в организации более 10 машинистов экскаватора. По этому поводу Вы несколько раз делали ему замечания в неформальной обстановке, но безрезультатно. Однажды проходя мимо производственного участка, Вы заметили, что данный работник в рабочее время устроил дискотеку. Включил музыку, танцует и предлагает другим работникам к нему присоединиться. Вскоре к нему присоединяется и его коллега. Вы не хотите увольнять работника, справляющегося со своими обязанностями, однако понимаете, что его поведение переходит все границы, так как разлагает порядок в коллективе, вредит качеству труда других работников и мешает работе организации в целом. На следующий день Вы решаете поговорить с директором мелиоративно-строительной организации по поводу сложившейся ситуации.

Установка для роли «Машиниста экскаватора 6-го разряда». Вы 15 лет работаете в мелиоративно-строительной организации и добились неплохих результатов. Так, Вы машинист экскаватора 6-го разряда в работу которого входят виды деятельности, которые в организации качественно можете выполнять только Вы, такие как: выполнение работ одноковшовыми экскаваторами с ковшом емкостью 1,25 м³ и

ротормными экскаваторами (канавокопателями и траншейными) производительностью до 2500 м³/ч.

В связи с тем, что Вы хорошо и своевременно и качественно выполняете свою работу, Вы позволяете себе немного вольностей. К примеру, когда у Вашего коллеги машиниста экскаватора 2-го разряда зазвонил телефон, Вы бросили свою работу и начали танцевать. Вскоре к Вам присоединился и коллега. По данной ситуации на следующий день Вас к себе вызывает руководитель. Вы считаете, что руководитель предвзято к Вам относится и собирается наказать за незначительное нарушение дисциплины, тем более, Вы глубоко убеждены, что это не имеет никакого значения, так как не мешает Вам успешно справляться с выполняемой работой. Стоит отметить, что Вы дорожите своей работой, но знаете, что на рынке труда Вы будете востребованы.

Необходимо ответить «да» или «нет» на вопросы теста *«Умеете ли Вы влиять на других?»* и далее в соответствии с ключом подсчитать сумму баллов.

Вопросы к тесту «Умеете ли Вы влиять на других?»

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим порядком всех дел и даже развлечений?
9. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?
10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли Вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли доказывать, что Ваш начальник или кто-то, весьма авторитетный, в чем-то не прав?

Ключ к тесту «Умеете ли Вы влиять на других?» (табл. 51).

Таблица 51. Ключ к тесту «Умеете ли вы влиять на других?»

Ответ	Вопросы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Интерпретация результатов теста

35–65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей и держаться на обочине. Он должен руководить людьми, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой стиль отношений, по Вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожной, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае Вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

30 и меньше баллов. Увы, хотя часто Вы бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать через силу. При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываетесь неправильно понятой.

Образец заполнения докладной записки

Директору ООО «XXX»
Петрушкевичу А. Т.
от начальника отдела
строительно-монтажных работ
Иванова В. И.

Докладная записка о нарушении трудовой дисциплины

Широков Андрей Николаевич, плотник 4-го разряда строительной бригады №1, 20.01.2024 г. с 14.00 до 15.00 нарушил трудовую дисциплину, отсутствуя на рабочем месте без уважительных причин.

В письменном объяснении работник указал заведомо недостоверные и ложные сведения, что может свидетельствовать о безответственном отношении к работе. Ввиду того, что подобный проступок совершен им дважды в течение текущего квартала, предлагаю уволить Гришина Андрея Федоровича за нарушение трудовой дисциплины.

Начальник отдела
строительно-монтажных работ
21.01.2024

Иванов В. И. Иванов

Образец заполнения объяснительной записки

Начальнику отдела
строительно-монтажных работ
Иванову В. И.
от плотника
Широкова А. Н.

г. Минск

21.01.2024

Объяснительная записка об опоздании на работу

Я опоздал на работу 20.01.2024 г. на один час по причине поломки и дальнейшего ремонта собственного автомобиля на станции техобслуживания.

Плотник

Широков

А. Н. Широков

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Используя образец заполнения объяснительной записки и речевые стратегии убеждения (см. табл. 50) необходимо оформить объяснительную записку на имя директора мелиоративно-строительной организации от работника по поводу неявки на рабочее место и несвоевременном выполнении работ.

Задание 2. Используя образец заполнения объяснительной записки и речевые стратегии убеждения (см. табл. 50), необходимо оформить объяснительную записку на имя директора мелиоративно-строительной организации от работника по поводу возникновения производственного брака.

14. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Цель занятия: получить навыки в разработке организационно-распорядительной документации.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: распределять обязанности между исполнителями с различной квалификацией и сферой деятельности. Регламентировать обязанности в организационно-распорядительной документации, на примере должностных инструкций.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

При ведении своей деятельности работодателю приходится руководствоваться не только нормами действующего законодательства, но и создаваемыми им самим документами. Такие документы называются *организационно-распорядительной документацией*. В составе организационно-распорядительной документации выделяются 2 группы документов:

1) *организационные документы*. К данной группе документов относятся посвященные правилам, определяющим структуру работодателя и порядок его работы:

- положения,
- инструкции,
- регламенты,
- нормативы;

2) *распорядительные документы*. Данная группа документов отвечает за регулирование вопросов текущей деятельности, осуществляемой в рамках правил, установленных законодательством или организационными документами.

Задание 1. Необходимо ознакомиться с исходной информацией. Распределить должностные обязанности между сотрудниками инженерной службы сельскохозяйственного предприятия, имеющего мелиорированные земли, с учетом критериев совместимости работ сотрудников. Заполнить табл. 52–55.

Примечание: на каждый пункт должностных обязанностей могут претендовать несколько должностей в зависимости от уровня управления и ответственности [6].

Задание 2. Требуется разработать и оформить должностную инструкцию для условной должности в соответствии с представленным образцом. В качестве условной должности рекомендуется выбрать должность сотрудника инженерной службы сельскохозяйственного предприятия, имеющего мелиорированные земли, согласно заданию 1.

Исходные материалы.

Инженерная служба – это служба, осуществляющая проведение на предприятии правильной технической политики, совершенствование техники, технологии и организации производства, а также контроль за соблюдением конструкторской, проектной и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда.

Инженерная служба обеспечивает:

- своевременную и высококачественную подготовку производства,
- техническую эксплуатацию;
- ремонт и модернизацию оборудования;
- организует проведение научно-исследовательских и экспериментальных работ, а также работ в области технической информации и пропаганды, рационализации и изобретательства;
- распространения передового опыта;
- обеспечивает повышение квалификации кадров.

Инженерная служба находится в непосредственном подчинении главного инженера сельскохозяйственного предприятия. В ее состав могут входить сотрудники, занимающие следующие должности:

- главный энергетик,
- инженер-электрик,
- заведующий автогаражом,

- заведующий ремонтной мастерской,
- заведующий нефтехозяйством,
- заведующий центральным складом,
- инженер по эксплуатации машинно-тракторного парка,
- инженер по охране труда и экологии,
- инженер-гидротехник.

Дадим краткую характеристику каждой из вышеизложенных должностей.

1. *Главный инженер* – обеспечивает комплексную механизацию, автоматизацию, электрификацию и передовые методы организации работ по строительству и эксплуатации осушительных и оросительных мелиоративных систем, систем водоснабжения и обводнения, гидротехнических сооружений, прудов и водохранилищ, систем автоматики для регулирования и распределения водного стока, подачи воды с целью рационального комплексного использования водных ресурсов и др. в целях ускорения темпов роста производства и производительности труда.

2. *Главный энергетик* организует работу по энергетическому обслуживанию инженерных систем и сооружений мелиорации, производственных объектов и жилищно-коммунального хозяйства организации мелиоративного и водохозяйственного строительства, включая надежное снабжение и эффективное применение всех видов энергии, технически исправное состояние энергетического и другого оборудования.

3. *Инженер-электрик* организует работы по электрификации инженерных систем и сооружений мелиорации, производственных объектов и жилищно-коммунального хозяйства организации мелиоративного и водохозяйственного строительства; техническое обслуживание электрооборудования, средств автоматизации, установок; своевременную проверку электрохозяйства, защитных средств и приспособлений, а также измерительной техники и средств автоматизации.

4. *Заведующий автогаражом* организует и выполняет работы по техническому обслуживанию, ремонту и эксплуатации автотранспортных средств организации мелиоративного и водохозяйственного строительства.

5. *Заведующий ремонтной мастерской* организует и выполняет работу по своевременному и качественному ремонту и техническому обслуживанию мелиоративной техники, средств автоматизации водохозяйственных сооружений, машин и оборудования, специально пред-

назначенных для ремонта и эксплуатации мелиоративных систем и ускорения их выпуска.

6. *Заведующий нефтехозяйством* выполняет работы по приему, хранению и выдаче топлива и смазочных материалов в организации мелиоративного и водохозяйственного строительства.

7. *Заведующий центральным складом* организует складское хозяйство. Выполняет работу по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, проверке их качества, технического состояния, рациональному размещению материальных ресурсов в помещении и на площадках, соблюдению режима хранения.

8. *Инженер по эксплуатации машинно-тракторного парка* организует и выполняет работы по ремонту, технической эксплуатации и обслуживанию парка мелиоративных машин. Совместно с главным инженером разрабатывает мероприятия по комплексной механизации производственных процессов при выполнении работ по строительству и эксплуатации осушительных и оросительных мелиоративных систем, систем водоснабжения и обводнения, гидротехнических сооружений, прудов и водохранилищ, систем автоматики для регулирования и распределения водного стока, подачи воды с целью рационального комплексного использования водных ресурсов и др. и организует их выполнение.

9. *Инженер по охране труда и экологии* организует работу по охране труда, технике безопасности и противопожарной охране окружающей среды на территории организации мелиоративного и водохозяйственного строительства, соблюдение в организации правил охраны труда, техники безопасности и противопожарной охраны, условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, производственной санитарии в производственных подразделениях, службах и на территории организации.

10. *Инженер-гидротехник* обеспечивает содержание в исправном состоянии и правильную техническую эксплуатацию гидротехнических сооружений, мелиоративных каналов (оросительных, осушительных и др.), всех вспомогательных устройств.

Необходимо распределить должностные обязанности между сотрудниками инженерной службы (табл. 52–55).

Таблица 52. Деятельность механизированного отряда

Должностные обязанности	Должностной состав		
1. Осуществляет руководство производственной деятельностью механизированного отряда			
2. Обеспечивает правильную эксплуатацию машин и оборудования, техническое обслуживание и своевременный ремонт их			
3. Организует эксплуатацию и техническое обслуживание машинно-тракторного парка			
4. Организует сбор заявок и заключение договоров на проведение работ по вывозу и внесению органических и минеральных удобрений, известкованию			
5. Разрабатывает графики технических уходов, обслуживания и планы мероприятий по улучшению эксплуатации машин			
6. Не допускает эксплуатацию машин, состояние которых требует технического ухода или угрожает безопасности работающих на них			
7. Обеспечивает выполнение плановых заданий и договорных обязательств по агрохимическому обслуживанию, проведение работ по повышению плодородия почв в соответствии с технологическими требованиями и проектно-сметной документацией			
8. Организует приемку, сборку и обкатку новых тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин и сдачу их в эксплуатацию			
9. Внедряет мероприятия по экономному расходованию горюче-смазочных материалов			
10. Рассматривает и утверждает планы-графики проведения ремонта и технического обслуживания тракторов и сельхозмашин			
11. Организует постановку техники на хранение			
12. Принимает участие в составлении планов и представлении отчетности о производственной деятельности отряда			
13. Контролирует выполнение объемов механизированных работ			
14. Обеспечивает эффективное использование и правильную эксплуатацию машинно-тракторного парка, выполнение графиков ремонта техники и регулировки специальных машин по химизации, безопасные и здоровые условия труда			
15. Обеспечивает соблюдение работниками отряда регламентов применения средств химизации, охраны окружающей среды, правил и норм охраны труда и пожарной безопасности			

Таблица 53. **Снабжение и реализация**

Должностные обязанности	Должностной состав			
1. Составляет акты-рекламации на заводские дефекты, акты на аварийные машины и на списание техники				
2. Принимает участие в составлении договоров на приобретение новых тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин, запасных частей и инструмента				
3. Производит расчеты и составляет заявки на приобретение тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин, запасных частей и инструмента				
4. Участвует в приемке от подрядчика оборудования после его монтажа, ремонта или технического контроля				
5. Организует реализацию или обмен излишков техники, оборудования, запасных частей и других материалов				
6. Составляет расчеты и заявки на приобретение оборудования, запасных частей, ремонтных материалов, приборов, инструмента и других материально-технических средств				
7. Организует приобретение новой техники, оборудования, запасных частей, ремонтных материалов и инструмента для механизации трудоемких процессов				
8. Проводит работу по оказанию помощи работникам организации при освоении новых машин, оборудования, средств механизации и автоматизации				
9. Организует приемку и обкатку новой техники, передачу ее в эксплуатацию				

Таблица 54. **Рационализаторская и изобретательская работа**

Должностные обязанности	Должностной состав			
1. Организует и стимулирует рационализаторскую и изобретательскую работу, своевременно внедряет в производство предложения и разработки				
2. Принимает участие в работе по рационализации и изобретательству				
3. Организует рационализаторскую и изобретательскую работу, внедрение достижений науки и передового опыта по ремонту оборудования и сельскохозяйственной техники, восстановлению изношенных деталей				
4. Способствует внедрению рационализаторских предложений и изобретений				
5. Обеспечивает пропаганду и внедрение достижений науки и передового опыта				
6. Участвует в рассмотрении рационализаторских предложений, дает отзывы и заключения на более сложные из них				

Таблица 55. Планирование и совершенствование деятельности

Должностные обязанности	Должностной состав		
1. Участвует в разработке перспективных и текущих планов экономического и социального развития организации по вопросам механизации производства, материально-технического обеспечения по видам машин и оборудования, строительства ремонтно-технической базы и организует их выполнение			
2. Участвует в разработке планов по механизации и автоматизации животноводческих ферм, их реконструкции, механизации и автоматизации производственных процессов, трудоемких ручных работ, транспортных операций и обеспечивает их выполнение			
3. Осуществляет разработку договорных показателей по объемам работ, выполняемых работниками машинного двора, потребности материальных ресурсов и денежных средств			
4. Совершенствует организационную структуру и взаимоотношения подразделений службы механизации ремонта и эксплуатации между собой и другими службами и подразделениями			
5. Разрабатывает и внедряет мероприятия, направленные на повышение качества ремонта, ликвидацию простоев и преждевременного возврата автомобилей с линии по технической неисправности			
6. Разрабатывает планы и мероприятия по совершенствованию технологии содержания и хранения сельскохозяйственных машин			
7. Организует разработку или уточнение должностных обязанностей работников службы			
8. Изучает производственные процессы в целях определения участков основных и вспомогательных работ и операций, подлежащих механизации и автоматизации			
9. Совместно с руководителями подразделений и специалистами разрабатывает планы и мероприятия по механизации и автоматизации производственных процессов с целью повышения производительности и улучшения условий труда			
10. Подводит итоги работы инженерной службы, выявляет недостатки и своевременно принимает меры по их устранению			
11. Разрабатывает инструкции по эксплуатации, техническому уходу и ремонту средств механизации, обучает работников безопасным методам работы			

Должностная инструкция – это внутренний организационно-распорядительный документ, содержащий конкретный перечень должностных обязанностей работника с учетом особенностей организации производства, труда и управления, его прав и мер ответственности, а также квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой

должности. Должностная инструкция разрабатывается руководителем структурного подразделения, при отсутствии структурных подразделений – специалистом, занимающим данную должность, подписывается специалистом-разработчиком, утверждается руководителем организации, согласовывается с юристом и доводится до работника под расписку.

Основанием для внесения изменений в должностную инструкцию является приказ руководителя организации. Он издается при необходимости перераспределения функций и должностных обязанностей, при реорганизациях, сокращении штатов и т.д.

Должностные инструкции заменяются и заново утверждаются в следующих случаях: при изменении названия предприятия или структурного подразделения; при изменении названия должности; при изменении фамилии работника, замещающего данную должность (то есть при увольнении прежнего работника и замене его другим), если инструкция, в виде исключения, была именной и содержала в заголовке к тексту фамилию и инициалы работника.

В качестве основы для разработки должностных инструкций используются квалификационные характеристики должностей служащих, разработанные и утвержденные Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь. Образец документа «Форма Должностной инструкции» представлен в прил. У.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Разработать и оформить должностную инструкцию для условной должности в соответствии с представленным образцом документа «Форма Должностной инструкции» (прил. У) (в качестве условной должности рекомендуется выбрать должность сотрудника инженерной службы условного мелиоративного и водохозяйственного строительного предприятия).

Задание 2. Разработать и оформить должностную инструкцию для инженера-мелиоратора.

15. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА, ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

I. Цель занятия: требуется изучить требования к качеству продукции и характеристики удовлетворенности потребителей.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен: получить практические навыки в определении нужд потребителей.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Согласно современному подходу, *качество продукции* – это комплекс характеристик товара, относящихся к его способности отвечать требованиям потребителей, обеспечивая удовлетворение установленных и предполагаемых потребностей. Очевидно, что характеристики различных видов продукции также разнятся (прил. Z).

Задание 1. Необходимо изучить перечень базовых характеристик продукции. На основании предложенных характеристик подготовить опросный лист (не менее 5 вопросов), позволяющий определить их значимость.

Например. Вам необходимо купить сухой строганный брус, при этом Вы не знакомы с представленным ассортиментом. На что Вы, в первую очередь, обратите внимание? Какие характеристики будут важны Вам при более тщательном изучении ассортимента?

Задание 2. На базе опросного листа требуется провести оценку на примере типового продукта. В качестве типового продукта рекомендуется использовать продукцию мелиоративно-строительной организации. Результаты оценки необходимо представить в форме графика, отражающего важность характеристик с позиции потребителя.

Задание 3. На базе показателей, предложенных в задании 1, необходимо оценить продукцию исследуемой организации или продукцию, которую Вы бы хотели производить. Необходимо соблюдать соответствие типовому продукту из задания 2. Результаты исследований наложить на предыдущий график. На базе полученных результатов провести анализ путей совершенствования качества продукции. В качестве базы сравнения выступает типовой продукт.

Задание 4. На базе показателей, предложенных в задании 1, необходимо оценить продукцию основных конкурентов организации (не

менее двух). Результаты исследований наложить на предыдущий график. На базе полученных результатов провести анализ путей совершенствования качества продукции. В качестве базы сравнения выступают конкурирующие аналоги, представленные на рынке.

Исходные материалы.

Перечень характеристик продукции приведен в табл. 56.

Таблица 56. Перечень характеристик продукции

№ п/п	Характеристики продукции	Виды продукции			
		Сырье и материалы	Продовольственная группа	Непродовольственная группа	Услуги
1	Назначения	+	+	+	+
2	Надежность	(+)	(+)	+	+
3	Долговечность	–	(+)	+	+
4	Бездефектность	–	(+)	+	(+)
5	Ремонтопригодность	–	–	(+)	–
6	Дизайн	–	+	+	(+)
7	Стандартизация	–	+	+	(+)
8	Безопасность	(+)	+	(+)	(+)
9	Экологичность	(+)	(+)	(+)	(+)
10	Доступность	(+)	(+)	(+)	+
11	Гарантия	–	(+)	+	+
12	Наличие дополнительных услуг	(+)	(+)	(+)	(+)

Примечание: знак + означает применимость, знак – неприменимость, знак (+) – ограниченную применимость соответствующих характеристик качества продукции.

II. Цель занятия: требуется освоить методику оценки качества продукции с целью выявления упущенных возможностей и разработке мероприятий по их высвобождению.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен: рассчитывать единичный и совокупный коэффициенты качества организации, а также на базе их анализа выявлять упущенные возможности и разрабатывать мероприятия по их высвобождению.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Упущенные возможности (альтернативные издержки, издержки упущенной выгоды или издержки альтернативных возможностей) – это экономический термин, отражающий упущенную выгоду (в частном случае – прибыль, доход) в результате выбора одного из альтернативных вариантов использования ресурсов и, тем самым, отказа от других допустимых вариантов. Величина упущенной выгоды определяется полезностью наиболее ценной из отброшенных альтернатив. Работа с альтернативными издержками – неотделимая часть деятельности менеджеров низшего, среднего и высшего звеньев.

Задание 1. Рассчитать коэффициенты качества отдельных видов продукции на базе продукции условного мелиоративного и водохозяйственного строительного предприятия (табл. 57–58). В качестве условного предприятия выбрать организацию, в которой проходили производственную практику.

Коэффициент качества вида продукции (Q_i) равен отношению средней реализационной цены к цене продукции наивысшего качества:

$$Q_i = \frac{\Pi_{i\text{ср}}}{\Pi_{i\text{max}}},$$

где Q_i – коэффициент качества продукции вида i ;

$\Pi_{i\text{ср}}$ – значение средней реализационной цены продукции вида i ;

$\Pi_{i\text{max}}$ – значение средней реализационной цены продукции вида i наивысшего качества.

Количество реализованных упаковок устанавливается для каждого конкретного варианта в соответствии с табл. 59.

Задание 2. Рассчитать коэффициенты качества совокупного продукта на базе продукции условного мелиоративного и водохозяйственного строительного предприятия (табл. 57–58). В качестве условного предприятия выбрать организацию, в которой проходили производственную практику.

Коэффициент качества совокупного продукта равен сумме произведений коэффициентов качества по видам продукции на удельный вес вида продукции в денежной выручке всех видов реализованной продукции:

$$Q = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot V_i,$$

где Q – коэффициент качества совокупного продукта;

V_i – удельный вес продукции вида i в денежной выручке реализованной продукции;

n – количество наименований продукции.

Таблица 57. Стоимость вагонки (ель / сосна) условного мелиоративного и водохозяйственного строительного предприятия

Толщина, мм	Ширина рабочая, мм	Ширина общая, мм	Длина, м	Сорт	Производство	Упаковка, шт.	Ед. изм.	Цена с НДС, руб.
12,5	88	96	2,1; 3,0	А	РФ	10	м ²	25,05
12,5	88	96	2,0; 2,5; 2,7; 3,0; 6,0	АВ	РФ	10	м ²	21,95
12,5	88	96	2,7; 3,0	В	РФ	10	м ²	19,90
12,5	88	96	2,0; 2,1; 2,4; 2,5; 2,7; 3,0	ВС	РФ	10	м ²	13,99

Таблица 58. Стоимость блок-хаус (ель / сосна) условного мелиоративного и водохозяйственного строительного предприятия

Толщина, мм	Ширина рабочая, мм	Ширина общая, мм	Длина, м	Сорт	Производство	Упаковка, шт.	Ед. изм.	Цена с НДС, руб.
21	90	96	3,0; 6,0	АВ	РФ	4	м ²	37,93
21	90	96	3,0; 6,0	ВС	РФ	4	м ²	22,59
28	135	143	3,0–6,0	АВ (финский про- филь)	РФ	4	м ²	49,13
28	138	143	3,0–6,0	ВС(финский профиль)	РФ	4	м ²	27,50
30	110	110	2,4	АВ	РБ	1	м ²	31,90
30	110	110	2,4	ВС	РБ	1	м ²	23,90

**Таблица 59. Количество реализованных упаковок продукции
условного мелниоративного и водохозяйственного строительного предприятия за отчетный период**

Продукция	Сорт	Количество реализованных упаковок (варианты)																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Вагон-ка (ель / сосна)	А	132	126	154	148	156	189	145	145	163	125	176	149	156	145	112	122	145	199	176	132	145	126
	АВ	234	265	231	289	246	215	213	275	216	213	263	312	321	345	278	298	265	346	201	236	206	311
	В	567	463	498	421	476	145	478	386	347	512	436	156	236	56	341	452	413	478	463	427	362	361
	ВС	34	65	98	96	43	26	69	89	23	65	99	90	89	102	30	106	122	36	89	74	85	89
Блок-хаус (ель / сосна)	АВ	234	289	246	215	213	275	289	263	312	145	478	386	263	312	321	345	345	321	345	278	298	321
	ВС	135	145	112	122	145	145	126	145	112	122	145	148	156	189	145	145	112	148	156	189	145	126
	АВ (фин-ский про-филь)	34	96	43	36	89	74	89	99	26	96	36	89	74	96	43	36	89	99	90	36	89	74
	ВС (фин-ский про-филь)	176	189	145	112	122	145	145	145	112	199	176	145	145	199	176	132	199	176	132	145	176	132
	АВ	122	122	145	145	145	199	176	132	122	145	145	145	199	176	132	145	199	145	145	145	112	122
	ВС	26	69	89	23	89	23	65	26	69	89	23	65	99	26	69	23	65	99	26	69	89	23

Задание 3. Рассчитать упущенные возможности по качеству продукции на базе анализа коэффициента качества совокупного продукта. Разработать план мероприятий по высвобождению упущенных возможностей по качеству продукции (не менее 5 мероприятий), применительно к результатам трудовой деятельности оператора распиловочного станка по дереву. Провести анализ экономической целесообразности реализации предложенных мероприятий. Заполнить табл. 60.

Исходные материалы.

Личная производственная база условного мелиоративного и водохозяйственного строительного предприятия находится в Минской области. Организация изготавливает брус и строганные сухие пиломатериалы, отличающиеся хорошими экологическими характеристиками, которые соблюдают все необходимые стандарты качества. Одна из обязанностей условного мелиоративного и водохозяйственного строительного предприятия – это изготовление и реализация пиломатериалов, бруса, доски обрешетной, доски необрешетной, столярных изделий, поддонов, ящиков и т. д.

Реализацию пиломатериалов организация производит, как под заказ, так и со склада. Продукция организации делится на классы по сортам в соответствии с ГОСТами. Прайс цен условного мелиоративного и водохозяйственного строительного предприятия на ряд реализуемых в Минске пиломатериалов представлен в табл. 57–58. Необходимо проанализировать экономическую целесообразность реализации предложенных мероприятий, согласно заданию 3 (табл. 60).

Таблица 60. **Форма для записи мероприятий по высвобождению упущенных возможностей**

№ п/п	Мероприятие	Сроки		Ответственный	Планируемые затраты	Ожидаемый результат	Полученный результат	Примечания
		Начало	Конец					

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Требуется изучить высказывания в области управления качеством совладельца и президента компании Sony-Акио Морита.

Подтвердить или опровергнуть каждую из цитат. Привести примеры из собственного опыта или из белорусской действительности.

Исходные материалы.

Цитаты для анализа

1. «Никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди».

2. «Самая важная задача менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации, как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба».

3. «...Как бы Вы ни были хороши или удачливы и как бы Вы ни были умны и ловки, Ваше дело и его судьба находится в руках тех людей, которых Вы нанимаете».

4. «Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что, если Вы хотите их стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с ее уважаемыми членами».

5. «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо»

6. «Если где-то возникает брак, считается дурным тоном, если управляющий начинает выяснять, кто допустил эту ошибку».

Задание 2. Необходимо выполнить тест для самооценки. Провести анализ коллективного и индивидуального восприятия современной концепции управления качеством.

Тест «Восприятие современной концепции управления качеством (для условий цивилизованного рынка)»

1. Качество — это соответствие требованиям нормативно-технической документации.

2. Качество труда каждого работника и подразделения можно измерить и оценить.

3. Наилучшей системой управления качеством является система предотвращения ошибок в работе.

4. Большинство ошибок в работе, дефектов и брака при создании нововведений возникает по вине рабочих и рядовых исполнителей.

5. Каждый работник, естественно, может допускать ошибки в работе, что должно учитываться требованиями к качеству труда.

6. У всех работников большая часть ошибок в работе связана с отсутствием у них необходимых знаний и невнимательностью во время работы.

7. Обеспечение качества продукции важнее выполнения плана-графика ее производства и реализации.

8. За качество продукции, поставляемой предприятием потребителям, ответственность несет только отдел технического контроля (ОТК) и руководство.

9. Лучше выполнить работу точно в срок с некоторыми погрешностями, чем выполнить ее идеально, но с небольшим опозданием.

10. На предприятии должна быть совершенная система учета затрат и издержек из-за низкого качества продукции.

11. На предприятии должно больше внимания уделяться улучшению и обеспечению качества продукции, чем снижению ее себестоимости.

12. Делегирование оперативных полномочий и ответственности за качество продукции рядовым исполнителям является позитивным явлением и обеспечивает лучшие условия для выполнения функций и дополнительных обязательств руководителями низового звена.

13. Стимулирование бездефектной работы рядовых работников – это главное в деятельности руководства при управлении качеством.

14. Целью в области качества новой продукции является обеспечение качества изготовления (стабильности качества).

15. Приоритет в современных системах качества принадлежит статистическим методам контроля качества продукции в большей мере, чем автоматическому сплошному контролю качества.

16. Документирование систем управления качеством на предприятии не является обязательным.

17. При высоком техническом уровне и стабильности качества выпускаемой продукции сертификация системы менеджмента качества и сертификация продукции не являются целесообразными.

18. Влияние предприятия в области качества на субподрядчиков сырья, материалов и комплектующих изделий осуществляется только по средствам контрактов на поставки.

19. Руководство предприятием должно заниматься вопросами управления качеством не менее 50–60 % всего рабочего времени.

Обработка результатов

Требуется выбрать номера ответов, соответствующих Вашему представлению об управлении качеством. Оценка результата проводится следующим образом:

- 1) 100 % правильно воспринятых ответов – современная концепция управления качеством воспринимается Вами полностью;
- 2) 85–99 % – современная концепция управления качеством воспринимается достаточно полно;
- 3) 70–84 % – современная концепция управления качеством воспринимается сравнительно полно;
- 4) менее 70 % – современная концепция управления качеством воспринимается практически неполно.

Ключ к тесту

Верные ответы: 2, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 19.

16. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

I. Цель занятия: освоить методику оценки эффективности управленческой деятельности в области качества.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: проводить оценку эффективности управления качеством продукции в отношении основных ресурсов предприятия (труд, земля, капитал).

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад работников аппарата управления в деятельность, направленную на оптимизацию уровня качества работ и услуг. Важно подчеркнуть, что трудовая деятельность работников аппарата управления имеет специфические особенности, вследствие чего оценка вклада таких работников в полученном результате деятельности предприятия вызывает определенные трудности. Следовательно, результат управленческой деятельности работников в области качества необходимо включать в общую эффективность предприятия [2].

Задание 1. Необходимо изучить исходные материалы (табл. 61). Произвести расчет общих результативных показателей управленческой деятельности. Внести полученные данные в табл. 62. Сделать вывод по табл. 62.

Задание 2. Произвести расчет показателей результативности аппарата управления. Внести полученные данные в табл. 63. Сделать вывод по табл. 63.

Задание 3. Произвести расчет показателей экономичности аппарата управления. Внести полученные данные в табл. 64. Сделать вывод по табл. 64.

Исходные материалы.

В общем виде под *экономической эффективностью* понимают показатель, отражающий соотношение экономического эффекта (результата) и затрат, необходимых для достижения этого эффекта (результата). Следовательно, чем выше эффект и чем меньше объем затрат, тем больше экономическая эффективность, а, следовательно, и успех организации в целом. Стоит отметить, что при оценке эффективности управленческой деятельности в области качества эффектом выступают такие показатели, как валовая продукция, товарная продукция, прибыль. В качестве затрат – использование основных ресурсов предприятия (труд, земля, капитал).

Для сельскохозяйственных предприятий, имеющих мелиоративные земли, *показатели, характеризующие экономическую эффективность*, могут быть рассчитаны следующим образом.

1. Выход валовой продукции на 100 га мелиорируемых сельскохозяйственных угодий ($ВП_{cy}$) определяется по формуле

$$ВП_{cy} = \frac{ВП}{S_{cy}} \cdot 100,$$

где $ВП$ – валовая продукция, тыс. руб.;

S_{cy} – площадь мелиорируемых сельскохозяйственных угодий, га.

2. Выход валовой продукции на 100 га мелиорируемой пашни ($ВП_{паш}$) определяется по формуле

$$ВП_{паш} = \frac{ВП}{S_{паш}} \cdot 100,$$

где $S_{паш}$ – площадь мелиорируемой пашни, га.

Таблица 61. Исходные данные для расчета показателей эффективности управления качеством труда и продукции

№ п/п	Показатель	Обозначение	Вариант														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Площадь мелиорируемых сельскохозяйственных угодий, га	S_{cy}	10319	7135	8300	9563	5175	7926	8352	5076	9039	7194	6856	6429	8842	5996	9494
2	Площадь мелиорируемой пашни, га	$S_{паш}$	6954	5190	5941	6798	3125	4437	5594	3301	6192	5785	4385	4332	5587	4815	6096
3	Валовая продукция в текущих ценах, тыс. руб.	ВП	18025	12784	16141	15583	9814	13198	14340	8614	14790	12439	13626	11230	14452	13221	15060
4	Товарная продукция, тыс. руб.	ТП	3218	2567	2453	2811	1670	2185	2642	1674	2619	2699	2376	2105	2439	2282	2767
5	Себестоимость продукции, тыс. руб.	С	15526	11402	13042	14284	8539	11023	12265	7592	13601	11576	10014	9673	12250	10527	13834
6	Прибыль, тыс. руб.	П	2879	1829	2318	2249	1283	2144	2074	1308	2322	2047	1757	1794	2172	1852	2565
7	Среднегодовая численность работников, чел.	$Ч_p$	468	314	393	431	257	332	370	229	410	349	302	292	369	317	417
8	Среднегодовая численность работников аппарата управления, чел.	$Ч_y$	67	46	53	61	32	44	53	33	58	50	43	41	53	45	58

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
9	Общехозяйственный фонд оплаты труда, тыс. руб.	ФОТ	2967	1988	2492	2730	1632	2107	2344	1451	2599	2212	1914	1848	2341	2012	2644
10	Фонд оплаты труда работников управления, тыс. руб.	ФОТ _у	589	394	489	540	325	417	464	278	506	429	390	377	455	399	515
11	Затраты по управлению, тыс. руб.	З _у	189	128	149	164	114	144	139	82	156	131	112	128	139	128	158
12	Отработано в управлении, тыс. чел.-ч	Т _у	61	41	51	56	34	43	48	30	53	45	39	38	48	41	54
13	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	ОПФ	75268	51430	62225	67247	42397	54440	58461	36806	66935	56120	45548	46892	58386	52032	69064

Таблица 62. Расчет общих результативных показателей эффективности управления качеством труда и продукции

№ п/п	Показатель	Расчет	Вариант														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Выход валовой продукции на 100 га мелиорируемых сельскохозяйственных угодий	$ВП_{cy} = \frac{ВП}{S_{cy}} \cdot 100$															

Таблица 63. Расчет показателя производительности аппарата управления занятого в области качества

№ п/п	Показатель	Расчет	Вариант														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Выход прибыли в расчете на одного работника аппарата управления в области качества	$\Pi_{\text{ч}_y} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_y}$															
2	Выход прибыли в расчете на 1 чел.-ч (1 чел.-дн.), затраченных в управлении качеством	$\Pi_{\text{т}_y} = \frac{\Pi}{\text{Т}_y}$															
3	Выход прибыли в расчете на 1 руб. фонда оплаты труда работников управления в области качества	$\Pi_{\text{ФОТ}_y} = \frac{\Pi}{\text{ФОТ}_y}$															
4	Выход прибыли в расчете на 1 руб. затрат в управлении качеством	$\Pi_{\text{з}_y} = \frac{\Pi}{\text{З}_y}$															
5	Выход товарной продукции в расчете на одного работника аппарата управления в области качества	$\text{ТП}_{\text{ч}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{Ч}_y}$															
6	Выход товарной продукции в расчете на 1 чел.-ч (1 чел.-дн.), затраченных в управлении качеством	$\text{ТП}_{\text{т}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{Т}_y}$															
7	Выход товарной продукции в расчете на 1 руб. фонда оплаты труда работников управления в области качества	$\text{ТП}_{\text{ФОТ}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{ФОТ}_y}$															
8	Выход товарной продукции в расчете на 1 руб. затрат в управлении качеством	$\text{ТП}_{\text{з}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{З}_y}$															

Таблица 64. Расчет показателя экономичности аппарата управления занятого в области качества

№ п/п	Показатель	Расчет	Вариант														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Удельный вес работников аппарата управления, занятых в области качества, в общей численности работников организации	$УВ_y = \frac{Ч_y}{Ч_p} \cdot 100$															
2	Удельный вес затрат на содержание аппарата управления качеством в себестоимости реализованной продукции	$УВ_{3y} = \frac{3_y}{C} \cdot 100$															
3	Количество работников, приходящееся на одного работника аппарата управления, занятого в области качества	$K_p = \frac{Ч_p - Ч_y}{Ч_y}$															
4	Удельный вес заработной платы работников аппарата управления, занятых в области качества, в себестоимости реализованной продукции	$УВ_{\text{ФОТ}_y} = \frac{\text{ФОТ}_y}{C} \cdot 100$															
5	Удельный вес расходов на оплату труда работников аппарата управления, занятых в области качества, в общем фонде заработной платы	$УВ_{\text{ФОТ}} = \frac{\text{ФОТ}_y}{\text{ФОТ}} \cdot 100$															
6	Размер заработной платы работников на 1 руб. оплаты труда работников аппарата управления, занятых в области качества	$K_{\text{ФОТ}} = \frac{\text{ФОТ} - \text{ФОТ}_y}{\text{ФОТ}_y}$															

3. Выход валовой продукции в расчете на одного среднегодового работника ($ВП_p$) определяется по формуле

$$ВП_p = \frac{ВП_p}{Ч_p},$$

где $Ч_p$ – среднегодовая численность работников предприятия, чел.

4. Выход товарной продукции на 100 га мелиорируемых сельскохозяйственных угодий ($ТП_{cy}$) определяется по формуле:

$$ТП_{cy} = \frac{ТП}{S_{cy}} \cdot 100,$$

где $ТП$ – товарная продукция, тыс. руб.

5. Выход товарной продукции на 100 га мелиорируемой пашни ($ТП_{паш}$) определяется по формуле

$$ТП_{паш} = \frac{ТП}{S_{паш}} \cdot 100.$$

6. Выход товарной продукции в расчете на одного среднегодового работника ($ТП_p$) определяется по формуле

$$ТП_p = \frac{ТП}{Ч_p}.$$

7. Выход прибыли на 100 га мелиорируемых сельскохозяйственных угодий ($П_{cy}$) определяется по формуле

$$П_{cy} = \frac{П}{S_{cy}} \cdot 100,$$

где $П$ – прибыль, тыс. руб.

8. Выход прибыли на 100 га мелиорируемой пашни ($П_{паш}$) определяется по формуле

$$П_{паш} = \frac{П}{S_{паш}} \cdot 100.$$

9. Выход прибыли в расчете на одного среднегодового работника ($П_p$) определяется по формуле

$$П_p = \frac{П}{Ч_p}.$$

10. Фондоотдача (Φ_o):

$$\Phi_o = \frac{\Pi}{\text{ОПФ}},$$

где Φ_o – фондоотдача.

ОПФ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.

11. Рентабельность основных производственных фондов (P_Φ):

$$P_\Phi = \frac{\Pi}{\text{ОПФ}} \cdot 100.$$

12. Рентабельность производства (P_Π):

$$P_\Pi = \frac{\Pi}{C} \cdot 100,$$

где C – себестоимость выполненных работ, оказанных услуг и реализованной продукции, тыс. руб.

Показатели производительности аппарата управления рассчитываются как отношение произведенной организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника занятого в аппарате управления. Следовательно, для оценки производительности аппарата управления применимы следующие показатели.

1. Выход прибыли в расчете на одного работника аппарата управления ($\Pi_{\text{ч}_y}$) определяется по формуле

$$\Pi_{\text{ч}_y} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_y},$$

где Ч_y – среднегодовая численность работников аппарата управления, чел.

2. Выход прибыли в расчете на 1 чел.-ч (1 чел.-дн.), затраченный в управлении ($\Pi_{\text{т}_y}$) определяется по формуле

$$\Pi_{\text{т}_y} = \frac{\Pi}{T_y},$$

где T_y – количество чел.-ч (чел.-дн.), затраченных в управлении.

3. Выход прибыли в расчете на 1 руб. фонда оплаты труда работников управления ($\Pi_{\text{фот}_y}$) определяется по формуле:

$$\Pi_{\text{фот}_y} = \frac{\Pi}{\text{ФОТ}_y},$$

где ФОТ_y – фонд оплаты труда работников управления, тыс. руб.

4. Выход прибыли в расчете на 1 руб. затрат в управлении (Π_{3y}) определяется по формуле

$$\Pi_{3y} = \frac{\Pi}{3_y},$$

где 3_y – затраты в управлении, тыс. руб.

5. Выход товарной продукции в расчете на одного работника аппарата управления ($\text{ТП}_{\text{ч}_y}$) определяется по формуле

$$\text{ТП}_{\text{ч}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{Ч}_y}.$$

6. Выход товарной продукции в расчете на 1 чел.-ч (1 чел.-дн.), затраченный в управлении ($\text{ТП}_{\text{Т}_y}$) определяется по формуле

$$\text{ТП}_{\text{Т}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{Т}_y}.$$

7. Выход товарной продукции в расчете на 1 руб. фонда оплаты труда работников управления ($\text{ТП}_{\text{фот}_y}$) определяется по формуле:

$$\text{ТП}_{\text{фот}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{ФОТ}_y}.$$

8. Выход товарной продукции в расчете на 1 руб. затрат в управлении (ТП_{3y}) определяется по формуле

$$\text{ТП}_{3y} = \frac{\text{ТП}}{3_y}.$$

Показатели экономичности аппарата управления рассчитываются как отношение затрат на управление к объемам или результатам производственной деятельности организации.

1. Удельный вес работников управления в общей численности работников организации (УВ_y) определяется по формуле

$$\text{УВ}_y = \frac{\text{Ч}_y}{\text{Ч}_p} \cdot 100.$$

2. Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в себестоимости реализованной продукции ($УВ_{3y}$) определяется по формуле

$$УВ_{3y} = \frac{З_y}{C} \cdot 100.$$

3. Количество рабочих, приходящееся на одного работника аппарата управления (K_p) определяется по формуле

$$K_p = \frac{Ч_p - Ч_y}{Ч_y}.$$

4. Удельный вес заработной платы работников аппарата управления в себестоимости реализованной продукции ($УВ_{ФОТc}$) определяется по формуле

$$УВ_{ФОТc} = \frac{ФОТ_y}{C} \cdot 100,$$

где $ФОТ_y$ – заработная плата работников аппарата управления, занятых в области качества, тыс. руб.

5. Удельный вес расходов на оплату труда работников аппарата управления в общем фонде заработной платы ($УВ_{ФОТ}$) определяется по формуле

$$УВ_{ФОТ} = \frac{ФОТ_y}{ФОТ} \cdot 100,$$

где $ФОТ$ – общий фонд заработной платы, тыс. руб.

6. Размер заработной платы рабочих на 1 руб. оплаты труда работников аппарата управления ($K_{ФОТ}$) определяется по формуле

$$K_{ФОТ} = \frac{ФОТ - ФОТ_y}{ФОТ_y}.$$

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Проанализировать показатели эффективности управления качеством труда и продукции предприятий, имеющих мелиорируемые земли (см. табл. 62). Предложить систему мероприятий, позволяющих повысить эффективность управления качеством труда и продукции данных предприятий.

Задание 2. Проанализировать показатели производительности аппарата управления, занятого в области качества, предприятий, имеющих мелиорируемые земли (см. табл. 63). Предложить систему мероприятий, позволяющих повысить производительность аппарата управления, занятого в области качества.

Задание 2. Проанализировать показатели экономичности аппарата управления занятого в области качества, предприятий, имеющих мелиорируемые земли (см. табл. 64). Предложить систему мероприятий, позволяющих повысить экономичность аппарата управления, занятого в области качества.

17. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Цель занятия: изучить правовое обеспечение управления в строительном производстве.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь проводить анализ основных нормативно-правовых документов в области мелиоративно-го и водохозяйственного строительного производства.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад работников аппарата управления в деятельность, направленную на оптимизацию уровня качества работ и услуг. Важно подчеркнуть, что трудовая деятельность работников аппарата управления в области качества имеет специфические особенности, вследствие чего оценка вклада таких работников в полученном результате деятельности предприятия вызывает определенные трудности. Следовательно, результат управленческой деятельности работников в области качества необходимо включать в общую эффективность предприятия [2].

Задание 1. Провести анализ СН 1.02.01-2019 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения» (СНБ 1.02.01-96); Закон Республики Беларусь № 262-3 от 05.01.2004. О техническом нормировании и стандартизации (частей таких стандартов и сводов пра-

вил). Предложить комплекс инженерно-гидрометеорологических изысканий на базе анализа нормативно-правовых документов.

Задание 2. Провести анализ СН 1.02.01-2019 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения»; ТКП 45-5.01-254-2012 «Основания и фундаменты»; ТКП 45-5.01-67-2007. Фундаменты плитные. Правила проектирования. Предложить комплекс инженерно-геологических изысканий на базе анализа нормативно-правовых документов.

Задание 3. Провести анализ СН 1.02.01-2019 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения»; СН 1.03.02-2019 «Геодезические работы в строительстве». Предложить комплекс инженерно-геодезических изысканий на базе анализа нормативно-правовых документов.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Необходимо разработать матрицу ответственности должностных лиц строительной организации по разделам 5–6 международного стандарта ISO 9001:2015. Заполнить табл. 65.

Задание 2. Разработать матрицу ответственности должностных лиц строительной организации по разделу 7 международного стандарта ISO 9001:2015. Заполнить табл. 66.

**Таблица 65. Матрица ответственности
по разделам 5–6 международного стандарта ISO 9001:2015**

Пункт стандарта	Содержание стандарта	Ответственный	Обоснование
1	2	3	4
5. Лидерство			
5.1. Лидерство и обязательства			
5.1.1	Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и обязательства в отношении системы менеджмента качества		
5.1.2	Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и обязательства в отношении ориентации на потребителя		
5.2. Политика			
5.2.1	Высшее руководство должно установить, пересматривать и управлять политикой в области качества		
5.2.2	Организация должна информировать рабочих и служащих о политике в области качества		

1	2	3	4
5.3. Организационные роли, ответственность и полномочия			
5.3.1	Организация должна гарантировать, что ответственность и полномочия для соответствующих ролей установлены, доведены до сотрудников организации и поняты ими		
6. Планирование			
6.1. Действия по обработке рисков и реализации возможностей			
6.1.1	Организация должна выполнять действия по обработке рисков и реализации возможностей		
6.2. Цели в области качества и планирование их достижения			
6.2.1	Организация должна установить цели в области качества для соответствующих функций, уровней и процессов, необходимых для системы менеджмента качества		
6.3. Планирование изменений			
6.3.1	Когда организация выявляет необходимость изменений в системе менеджмента качества, эти изменения должны осуществляться в плановом порядке		

**Таблица 66. Матрица ответственности
по разделу 7 международного стандарта ISO 9001:2015**

Пункт стандарта	Содержание стандарта	Ответственный	Обоснование
1	2	3	4
7. Обеспечение			
7.1. Ресурсы			
7.1.1	Организация должна определять и обеспечивать ресурсами, необходимыми для разработки, внедрения, функционирования и постоянного улучшения системы менеджмента качества		
7.1.2	Организация должна определять и обеспечивать персонал, необходимый для результативного функционирования ее системы менеджмента качества, а также функционирования и контроля ее процессов		
7.1.3	Организация должна определять, обеспечивать и поддерживать в рабочем состоянии инфраструктуру для функционирования ее процессов с целью достижения соответствия продуктов и услуг		

1	2	3	4
7.2. Компетентность			
7.2.1	Организация должна определять необходимую компетентность сотрудника (сотрудников), выполняющего под ее контролем работу, которая влияет на функционирование и результативность системы менеджмента качества; гарантировать, что эти лица компетентны в силу соответствующего образования, подготовки или опыта; там, где это возможно, предпринимать меры для обеспечения необходимой компетентности и оценивать результативность предпринятых мер и т. д.		
7.3. Осведомленность			
7.3.1	Организация должна гарантировать, что персонал, выполняющий работы в рамках системы управления организацией, информирован о: политике в области качества; соответствующих целях в области качества; своем вкладе в результативность системы менеджмента качества, включая выгоды от улучшения качества выполнения работ		
7.4. Коммуникации			
7.4.1	Организация должна определять внутренние и внешние коммуникации, существенные для системы менеджмента качества, включая: на какой предмет обмениваться информацией; когда обмениваться информацией; с кем обмениваться информацией и т. д.		
7.5. Документированная информация			
7.5.1	Создавая и обновляя документированную информацию, организация должна обеспечить соответствующие: идентификацию и выходные данные; формат; пересмотр и утверждение в целях сохранения пригодности и соответствия		
7.5.2	Для управления документированной информацией организация должна осуществлять следующие действия, насколько это применимо: рассылать, обеспечивать доступ, выдачу и применение; хранить и сохранять в надлежащем состоянии, включая сохранение читаемости; контролировать изменения; устанавливать срок хранения и методы уничтожения		

Задание 3. Требуется заполнить заявку на проведение работ по сертификации для условного предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства. В качестве условного предприятия рекомендуется взять организацию, в которой проходили производственную практику.

Исходные материалы (к заданию 3).

Первичным документом, необходимым для проведения работ по сертификации продукции, является заявка на сертификацию, форма которой прилагается ниже. Небольшое разъяснение на случай возникших вопросов относительно оформления документа:

1. Количество строк для внесения информации не ограничено.
2. Учетный номер плательщика-заявителя на проведение сертификации (для заявителей на проведение сертификации, зарегистрированных в Республике Беларусь).
3. Если заявителем на проведение сертификации является индивидуальный предприниматель, строка не заполняется.
4. Код (коды) продукции по единой Товарной номенклатуре внешне-экономической деятельности Евразийского экономического союза.
5. Код продукции по общегосударственному классификатору Республики Беларусь ОКРБ 007-2012 «Классификатор продукции по видам экономической деятельности», утвержденному Постановлением Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь от 28 декабря 2012 г. № 83.
6. Заполняется при необходимости.
7. Заполняется при необходимости.

Орган по сертификации бытовой и промышленной продукции Научно-производственного республиканского унитарного предприятия «Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации» (БелГИСС)
ул. Новаторская, 2А, к. 208, 220053,
г. Минск,
т. (017) 2696839, ф. (017) 2696889

ЗАЯВКА¹
на сертификацию продукции

1. _____
(полное наименование заявителя на проведение сертификации, его место нахождения и адрес (адреса) места

- осуществления деятельности (в случае если адреса различаются) – для юридического лица или фамилия,

собственное имя, отчество (если таковое имеется), адрес места жительства и адрес (адреса) места

осуществления деятельности (в случае если адреса различаются) – для индивидуального предпринимателя)

банковские реквизиты

код УНП² _____, номер телефона _____, адрес электронной почты, в лице³ _____

(должность, фамилия, собственное имя, отчество (если таковое имеется) руководителя

(уполномоченного руководителем должностного лица) заявителя на проведение сертификации)

заявляю, что

(наименование и обозначение продукции, сведения о продукции, обеспечивающие ее идентификацию)

код ТН ВЭД ЕАЭС⁴ _____, код ОКП РБ⁵ _____,

изготовленная

(полное наименование изготовителя, его место нахождения и адрес (адреса)

места осуществления деятельности по изготовлению продукции (в случае если адреса различаются) –

для юридического лица и его обособленных структурных подразделений,

которые изготавливают продукцию, или фамилия, собственное имя, отчество (если таковое имеется),

адрес места жительства и адрес (адреса) места осуществления деятельности по изготовлению продукции

(в случае если адреса различаются) – для индивидуального предпринимателя)

выпускается

(серийно, партия, единичное изделие)

товаросопроводительный документ _____,

по _____

(наименование и обозначение документа, в соответствии с которым изготовлена продукция)

соответствует требованиям _____

(наименование и обозначение документов, устанавливающих технические

требования, на соответствие которым планируется провести сертификацию)

Прошу провести обязательную (добровольную) сертификацию по схеме _____
(нужное подчеркнуть) (обозначение схемы сертификации продукции)

2. Обязуюсь:

- выполнять все условия сертификации продукции;
- обеспечивать соответствие сертифицированной продукции требованиям документов, устанавливающих технические требования, указанных в сертификате соответствия;
- оплатить все расходы по проведению сертификации.

Приложения:

(перечень обозначений и наименований прилагаемых документов)

⁶ Предлагаем выбрать в качестве типового(ых) образца(ов) продукции

(идентификационные признаки продукции)

При проведении работ прошу учесть протоколы испытаний продукции

(№ протокола испытаний, сведения об испытательной лаборатории, проводившей испытания (заполняется при необходимости))

Руководитель (уполномоченное
руководителем должностное ли-
цо) организации или индивиду-
альный предприниматель

_____ 20__ г.

(подпись) (инициалы, фамилия)

Главный бухгалтер (иное долж-
ностное лицо, уполномоченное
на выделение финансовых
средств)

_____ 20__ г.

(подпись) (инициалы, фамилия)

Ответственный исполнитель за-
явителя

(ФИО)

(контактный телефон)

Задание 4. Необходимо изучить Закон Республики Беларусь «О защите прав потребителей», уделив особое внимание следующим статьям:

- № 11. Право потребителя на надлежащее качество товара (работы, услуги), комплектность, количество товара (результата работы).

– № 12. Обязанности изготовителя (исполнителя, продавца, поставщика, представителя) по обеспечению безопасности товара (работы, услуги).

– № 13. Права и обязанности изготовителя (исполнителя, продавца, поставщика, представителя) по установлению срока службы, срока годности, срока хранения товара (результата работы), а также гарантийного срока на товар (результат работы, услугу).

– № 14. Обязанности изготовителя (продавца, поставщика, исполнителя) по обеспечению возможности использования товара (результата работы) по назначению, его ремонта и технического обслуживания.

– № 17. Возмещение вреда, причиненного вследствие недостатков товара (работы, услуги), недостоверной или недостаточной информации о товаре (работе, услуге).

– № 20. Права потребителя в случае реализации товара ненадлежащего качества.

– № 22. Безвозмездное устранение недостатков товара продавцом (изготовителем, поставщиком, представителем, ремонтной организацией).

– № 23. Замена товара ненадлежащего качества.

– № 25. Сроки удовлетворения отдельных требований потребителя в случае приобретения им товара ненадлежащего качества.

– № 28. Право потребителя на обмен и возврат товара надлежащего качества.

Как Вы считаете, статьи Закона Республики Беларусь «О защите прав потребителей»:

– направлены на интересы потребителей и недостаточно учитывают возможности предприятий;

– сбалансировано отражают интересы потребителей и производителей;

– недостаточно защищают потребителей.

Обоснуйте свои ответы примерами из практики.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Предприятия мелиоративных систем

Вороновское ПМС

Вороновское предприятие мелиоративных систем основано в 1970 г. Выполняет мелиоративные работы: вырубка леса; гидротехнические работы; осушение водоемов; работы землеройные; рекультивация почв, мелиорация и освоение земель. Занимается промышленным строительством: строительство и ремонт мостов; строительство трубопроводов и канализации; укладка тротуарной плитки; услуги по орошению земель; эксплуатация мелиоративных систем; эксплуатация оросительных систем. В зону ответственности Вороновского ПМС входят территории двух районов: Вороновского и Лидского. Общая площадь осушенных сельскохозяйственных земель составляет более 53 тыс. га. Протяженность обслуживаемых каналов – около 3,8 тыс. км, что примерно равно расстоянию между Гродно и Тегераном. Чтобы содержать каналы в порядке, им необходим регулярный окос. Для этого ежедневно задействуются 18 тракторов с косилками. В общем объеме деятельности ремонтно-эксплуатационные работы на мелиоративных системах составляют в среднем 70–80 %. Остальная доля – оказание услуг техникой и транспортом, бетонные работы.

В настоящее время Вороновское ПМС занимается реконструкцией трех объектов. Работы по двум из них финансируются из республиканского бюджета и одного – из областного. Один из них, областного уровня финансирования, – это реконструкция мелиоративной системы «Лидея» на территории КСУП «Едки-Агро» ведется со значительным опережением плана работ. С опережением графика идут работы и на двух остальных объектах: на реконструкции мелиоративных систем «Войшелка» КСУП «Элит-Агро-Больтишки» и «Сухвальня» КСУП «Бердовка-Агро».

На балансе предприятия числится около 90 ед. техники. Ежедневно на трудовую вахту выезжают 70 различных машин и агрегатов, половина из которых – трактора белорусского производства. Предприятие проводит модернизацию своих основных фондов. Был приобретен экскаватор, в планах – покупка трактора МТЗ-82, двух косилок, машины и оборудования для промывки дренажа, бульдозера.

Производительность этой техники в 3–4 раза выше той, что есть. Однако основная нагрузка в работе приходится на работников. Сейчас в Вороновском ПМС трудятся 117 человек. Коллектив предприятия – слаженный и квалифицированный. Их усилиями растет экономика предприятия, проводится модернизация, наращивается конкурентоспособность и качество производимых нами работ.

Вороновским ПМС планируется выполнить работ и оказать услуг на 6,7 млн. руб. Растет производительность труда: выполнение работ составляет 130 % к прошлому году. Наблюдается увеличение заработной платы на 124 % к уровню предыдущего года. Рентабельность реализованной продукции составляет 4 %, чистая прибыль – 6 тыс. руб.

Любанское ПМС

Образование Любанского ПМС датируется 1945 г. Перед зданием успешного предприятия установлен памятник мелиорации – канавокопатель КМ-1200, который 70 лет назад широко применялся при осушении болот на Полесье. День за днем земли Любан-

щины преобразовали с помощью техники трудолюбивые инженеры, геодезисты, механизаторы, трактористы, водители...

У любанских мелиораторов и сегодня высокая нагрузка. Предприятие занимается эксплуатацией и строительством мелиоративных систем (земельные работы; рекультивация почв, мелиорация и освоение земель; расчистка, рекультивация и освоение земель для строительства и других хозяйственных целей; дренаж земельных участков; эксплуатация и строительство мелиоративных систем; реконструкция, капитальный и текущий ремонт гидротехнических сооружений), строительством жилых домов, устройством сетей и систем отопления, водоснабжения, канализации, вентиляции, установкой приборов учета воды и тепла, оказывает услуги по перевозке грузов, занимается переработкой леса, пиломатериалов, прокладкой газопроводов, газоснабжением. Предприятие поддерживает в надлежащем состоянии порядка 70 тыс. га мелиорированных земель района. Это 3 тыс. км открытой сети, около 45 тыс. га площадей с подземным дренажем, почти 2 тыс. различных сооружений, свыше 600 км дорог и дамб, пять насосных станций, 13 прудов, водохранилище.

Автопарк в Любанском ПМС обновляется каждый год. На балансе предприятия более 60 единиц различной техники. Приобрели за последнюю пятилетку шесть новых функциональных экскаваторов (более производительные и с большим объемом ковша), два новых экскаватора с удлиненной – до двадцати метров – стрелой, сменное и навесное оборудование, трал МАЗ, автомобили УАЗ для перевозки людей и многое другое. Рабочий график сотрудников составлен так, чтобы современная техника не простаивала, а заказы выполнялись четко и оперативно.

С приобретением новой техники вырос и такой показатель, как средняя заработная плата по предприятию на 17,5 %. В штате предприятия 88 человек. Средний возраст мелиораторов, работающих в полях и лесах, на болотах и каналах, 35–40 лет.

Любанское ПМС по итогам работы за год признано победителем районного соревнования среди организаций строительной отрасли. Прирост в объеме выполненных работ составил 107 % к уровню предыдущего года. Следует отметить, что мелиоратора трудились на нескольких объектах в Любанском, Стародорожском, Столбцовском и Копыльском районах. Если в двух последних помогли местным предприятиям справиться с заданиями, то в первом и втором участвовали в тендерных торгах и выиграли их. Трудились как на мелиоративных объектах, так и на строительных участках. Из крупных проектов – это реконструкция водосбросного сооружения и земляной плотины Любанского водохранилища и четыре реконструкции мелиоративных систем в разных агрохозяйствах. Завершили реконструкцию мелиоративных систем в СУ «Загальский» ОАО «МАПИД» Любанского района, выиграли тендер на реконструкцию мелиоративных систем на площади более 462 гектаров, принадлежащей ОАО «Чырвоная змена». Любанское ПМС работает в Осовце на площади 424 гектара, принадлежащей ОАО «Осовец-агро». Обслуживает мелиоративную сеть района, активно сотрудничает с ОАО «Беларуськалий», защищая подрабатываемые рудниками земли. Кроме того, у предприятия есть проекты по благоустройству, например, к областной ярмарке «Дажынкi» в Копыле мелиораторы выполняли очистку озера.

На 249 % превышен прошлогодний показатель производительности труда. Только новые экскаваторы «Терексы» выдают за смену до 1 тыс. м³ грунта. Следует отметить, что мелиораторы в полном объеме выполнили все намеченные работы, все объекты сдавали в срок (а некоторые – и досрочно), значительно увеличив рентабельность и доводя ее до 14 %.

Случкое ПМС – предприятие мелиоративных систем. Начав свою деятельность в 1963 г., предприятие выполняет механизированные земляные и прочие строительные работы; предоставляет в аренду строительную и сельскохозяйственную технику; осуществляет гидротехническое и мелиоративное строительство, реконструкцию мелиоративных систем; оказывает автомобильные услуги и услуги строительной техники, осуществляет реализацию дров.

Следует подчеркнуть, что площадь осушенных земель в Случком районе составляет 54 тыс. га, здесь проходит свыше 2200 км каналов. Все это необходимо обслуживать, поэтому работы у мелиораторов хватает. На территории района много рек – это Случь, Локня, Оресса, Сивельга, Сливянка и другие. В настоящее время мелиораторы ведут работы по очистке Случи, обводного канала вокруг водохранилища Рудня. Здесь норма заилиения существенно превышена. В первую очередь очистка решит ряд проблем сельскохозяйственных предприятий, чьи пахотные земли расположены рядом с рекой. Ведь когда бывают сильные ливни либо снежная зима и весной тает снег, с полей очень плохо сходит вода, что затрудняет их обработку и пахоту. В результате такие сельскохозяйственные угодья используются не в полной мере. Эта проблема решается. За несколько последних лет уже очищено больше половины общей протяженности всех рек региона. Мелиоративная техника также задействована на ликвидации подтоплений железнодорожного участка Глядки, где ведется устройство прудов, каналов, обслуживание и эксплуатация насосных станций. Вышеизложенное позволит увеличить результаты всей сельскохозяйственной отрасли района.

Случкие мелиораторы успешно справляются со своей задачей. Объем выполненных работ и оказанных услуг составил 146 % к уровню прошлого года. Годовой показатель по сводке кустарника (к уровню прошлого года выполнен на 130 % и по очистке – на 100 %). Случкое ПМС уделяет особое внимание ремонту сооружений. Ведь срок эксплуатации мелиоративных систем уже достиг порядка 40 лет, они требуют реконструкции. До конца года случкие мелиораторы должны завершить работы по реконструкции мелиоративной системы реки Локня – участка площадью 269 га.

Помимо мелиоративных работ, в перечне услуг, которые оказывает Случкое ПМС, есть и строительные. В настоящее время на субподряде совместно с ПМК-71 случчане строят молочно-товарную ферму в деревне Подлесье. В минувшем году работали на подобном объекте в Копыльском районе. Участвовали в работах по устройству ливневой канализации в Случке, еще ранее активно трудились на строительстве автодороги Р-23, где выполняли мелиоративные и земляные работы.

Чтобы качественно выполнять мелиоративные работы и расширять перечень оказываемых услуг, необходимы современные средства механизации, высокопроизводительное оборудование. Поэтому одна из первоочередных задач – это техническое перевооружение предприятия. Предприятие обладает современной технически оснащенной производственной базой, есть несколько ремонтных мастерских, автогараж, складские помещения. Купили два экскаватора, приобретено новое оборудование. Без отрыва от дел насущных мелиораторы прорабатывают объем на следующий год. Планируется в целом по району провести работы по реконструкции на площади более 800 га. Планы на перспективу у случких мелиораторов амбициозные, в т.ч. по строительству жилья и других объектов. Соответствующие аттестаты уже получены, формируются строительные бригады. Предприятие перепрофилировалось, чтобы быть менее уязвимым, иметь не один источник финансирования, а несколько. Мелиорация – это основное, но предприятие

выполняет строительные и другие виды работ. Планируется построить жилье, в т.ч. и для своих работников. Ведь это основная проблема, из-за чего невозможно удержать хороших специалистов. Молодых мелиораторов обеспечиваем общежитием, прорабатываем этот вопрос совместно со Слуцким ЖКХ и другими предприятиями района. Жилье – это важный фактор, если не первостепенный. Когда оно есть, человек останется, создаст семью и закрепится. Коллектив – отличный. Средний возраст работающих около 45 лет. Все стараются трудиться как можно лучше, так как это отражается на уровне заработной платы. Вместе с тем крайне мало высококвалифицированных молодых специалистов, поскольку заявок на распределении у организаций образования, которые ведут их подготовку, больше, чем выпускников.

Житковичское ПМС

Одним из крупнейших в Гомельской области мелиоративных предприятий является Житковичское ПМС, которое со дня своего основания осуществляет мелиоративные ремонтно-эксплуатационные работы в отрасли сельского хозяйства:

- техническое обслуживание, ремонт и эксплуатация мелиоративных систем;
- ремонт, реконструкция объектов гидротехнического и мелиоративного назначения, в том числе очистка и подкашивание мелиоративных каналов; ремонт и замена шлюзов;
- культуртехнические работы;
- аренда автотранспорта и специализированной техники.

Деятельность предприятия направлена на повышение эффективности и плодородия сельскохозяйственных земель, придание почве агротехнических свойств. Благодаря наличию собственного автопарка со специальной техникой, оборудованием, штату квалифицированных специалистов, опытных мастеров, Житковичское ПМС выполняет работы любой сложности качественно и оперативно.

Заказчикам предлагают доступные цены, бесплатную грамотную консультационную помощь. Мелиораторы работу выполняют в оговоренные сроки. На все виды работ имеют сертификаты. Гарантируют достойный сервис, оперативное выполнение задач, честное партнерство и приемлемые цены. К каждому клиенту – индивидуальный подход. Благодаря усердию коллектива Житковичское ПМС ежегодно в севооборот возвращается более 1500 га земли. Темп роста объема реализации работ и услуг к уровню предыдущего года – 130 %.

Следует подчеркнуть, что нигде в республике нет такого обилия рек, как на Житковщине. Чего только Припять стоит! Поэтому экстренные службы и организации района, в том числе ПМС, во время весеннего половодья всегда на чеку, т.к. от труда мелиораторов во многом зависит качественное возрождение земель, находящихся в неблагоприятных условиях водного режима. Следует отметить, что Житковичский район ежегодно под угрозой серьезного половодья, поэтому мелиораторы постоянно занимаются укреплением и усовершенствованием мелиорационных систем. Главная задача предприятия мелиоративных систем – это облагородить земли, сформировать из болотистых и неплодородных участков богатые угодья и пашни. В структуре сельхозугодий района 54 % мелиорированных земель. Именно они дают более половины валовой продукции растениеводства, здесь заготавливают свыше 50 % кормов. На балансе ПМС более 2 тыс. километров мелиоративных каналов. В нынешнем году на реконструкцию мелиоративных систем направлено на 20 % денежных средств больше, чем в прошлом году. Следует отметить, что мелиораторы плотно взаимодействуют с областными властями, пред-

приятиями АПК в таких сферах, как планирование объемов проведения мелиоративных ремонтно-эксплуатационных мероприятий, подбор объектов для этих работ, ввод их в эксплуатацию. Организуют требуемый водный режим на осушенных землях во время сева, вегетационного периода, уборочной, при необходимости помогают техникой. Следует особо подчеркнуть, что все мелиоративные системы с двусторонним регулированием, т. е. при избытке влаги мелиораторы вовремя ее отводят, а в засушливый период задерживают и создают необходимое количество для сельскохозяйственных растений. Другими словами, когда засушливое лето, мелиораторы закрывают шлюзы и создают подпор воды в канале, подпитывая тем самым площади. Хотя в последние два года, как и в других районах области, проблем с засухой не было. Больше средств мелиораторы потратили на откачивание воды. Мелиораторы Житковичского ПМС реконструируют и восстанавливают участки систем, очищают каналы от заиления и древесно-кустарниковой растительности, корчуют пни и наводят порядок, так как в следующем году эти площади будут засеиваться.

Работу предприятия ценят не только на районном уровне, но и в области. Не первый год Житковичское ПМС в передовиках среди организаций своей отрасли на Гомельщине. Регулярно здесь проводятся семинары-совещания, в ходе которых лидеры делятся новаторскими наработками, обсуждают проблемные вопросы и опыт друг друга в их решении. Предприятие оказывает необходимую помощь району. Не случайно постоянно проводят техническое перевооружение. У ПМС есть и кадровые, и технические ресурсы, чтобы выполнить поставленные задачи.

Системный и ситуационный подходы при исследовании системы



Рис. В1. Системный подход [10, с. 13]

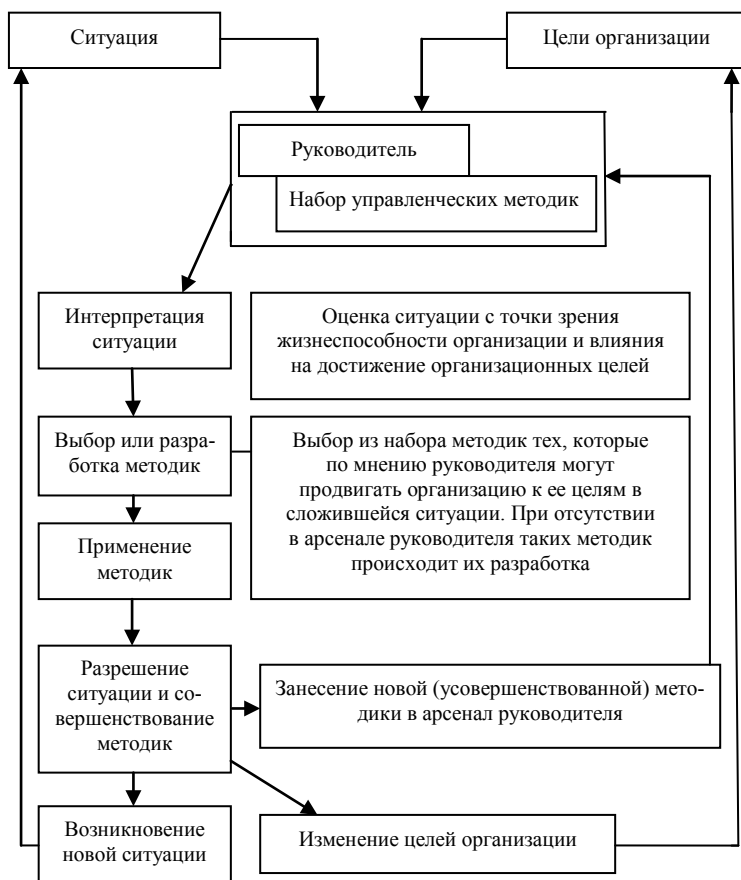


Рис. В2. Ситуационный подход [10, с. 14]

Система управления организации

Организационная культура является своеобразным фоном, на котором функционирует система управления (система менеджмента) организации.



Рис. С1. Система управления или система менеджмента

Организационные структуры менеджмента

Анализ организационной структуры начинается с первоначального изучения понятия и типов организационных структур, анализа факторов, влияющих на организационные структуры, в том числе:

- природные и экономические условия;
- производственное направление предприятия;
- размеры производства;
- анализ количества, размеров и специализации внутрихозяйственных подразделений;
- анализ форм организации труда;
- анализ производственных связей между внутрихозяйственными подразделениями;
- техническое оснащение производства;
- характеристика обслуживающих и подсобных подразделений;
- схематическое построение организационной структуры.

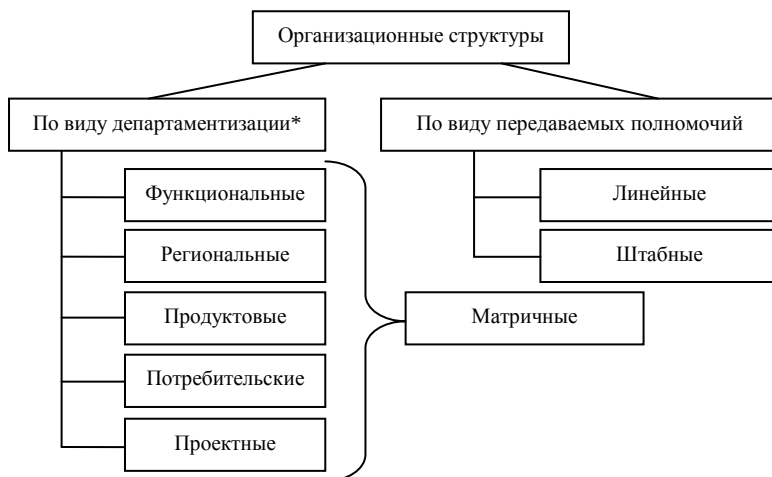


Рис. D1. Классификация организационных структур [10, с. 136]

*Департаментизация – это процесс разделений внутри предприятия. При помощи департаментов предприятию становится доступно горизонтальное расширение (увеличение числа филиалов, подразделений, цехов и т. д.).



Рис. D2. Характеристики органической и механистической структур [10, с. 154]

Общие схемы организационных структур сельскохозяйственных предприятий, расположенных на мелиорируемых землях

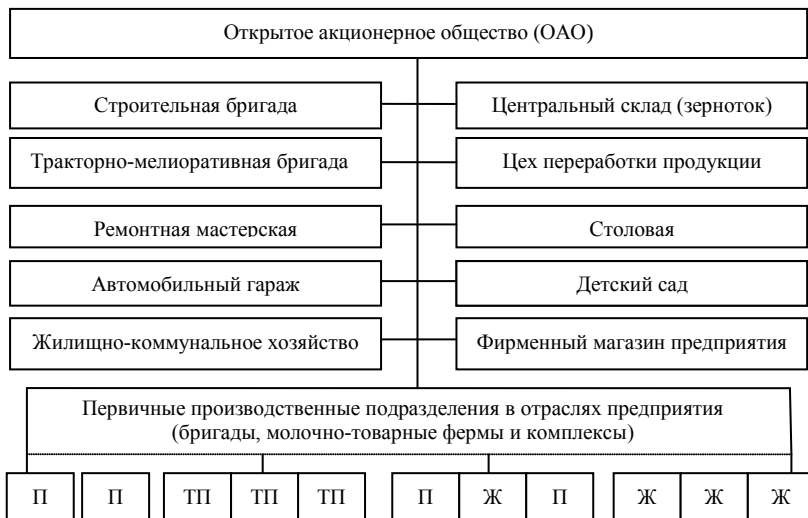


Рис. Е1. Двухступенчатая организационная структура.

П – полеводческие;

ТП – тракторно-полеводческие;

Ж – животноводческие



Рис. Е2. Трехступенчатая организационная структура.

П – полеводческие;
 ТП – тракторно-полеводческие;
 Ж – животноводческие;
 К – комплексные;
 ТК – тракторно-комплексные;
 ЖК – животноводческие комплексы

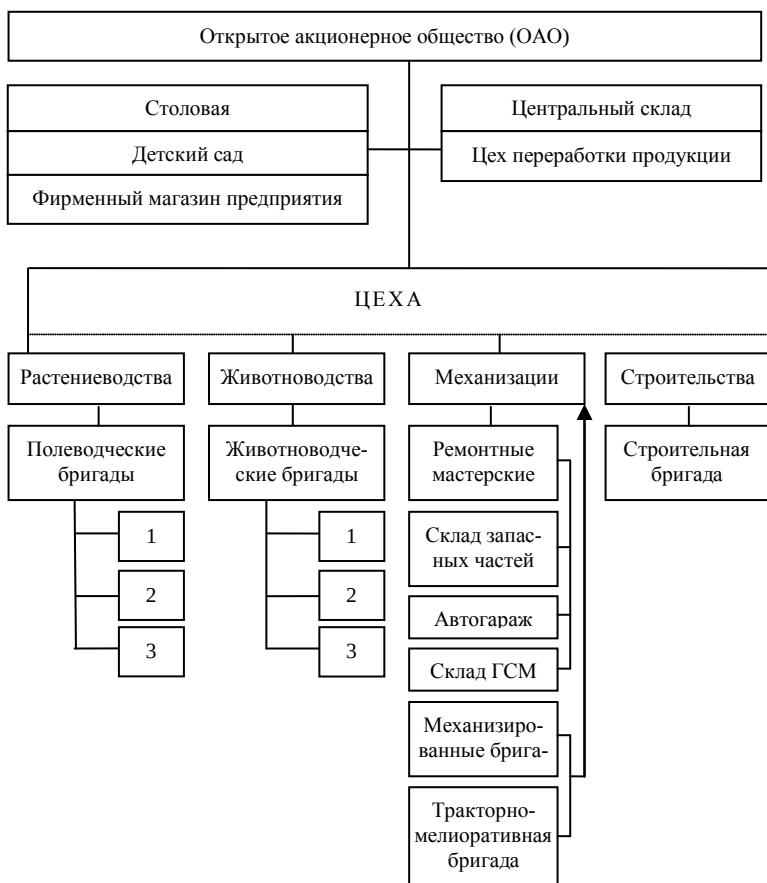


Рис. ЕЗ. Цеховая организационная структура



Рис. Е4. Четырехступенчатая организационная структура.
П – полеводческие бригады; Ж – животноводческие бригады; М – бригады механизации



Рис. Е5. Комбинированная (смешанная) организационная структура

**Анализ структуры управления
сельскохозяйственных предприятий, расположенных на мелиорируемых землях**

**Т а б л и ц а F1. Характеристика некоторых параметров
концепций построения структур управления**

Наименование концепции	Основа построения концепции	Задачи отдельных работников	Исследуемые факторы
1. Классическая	Самостоятельная управленческая работа	Четкое выполнение порученного задания	Характер выполняемой работы, специализация деятельности, распределение полномочий и ответственности
2. Бихевиоральная	Социальная роль работника	Получение удовлетворения в труде, реализация своих социально-психологических потребностей	Диапазон управления, индивидуальные потребности работников, внутригрупповые отношения, взаимоотношения руководителей и подчиненных
3. Системная	Управленческое решение	Достижение поставленной цели (получение необходимого результата)	Процедуры принятия и реализации решений, распределение полномочий и ответственности, информационные связи
4. Ситуационная	Ситуационные факторы (нововведения в технологии производства и т. п.)	Четкое выполнение порученного задания	Предопределяются спецификой ситуационных факторов

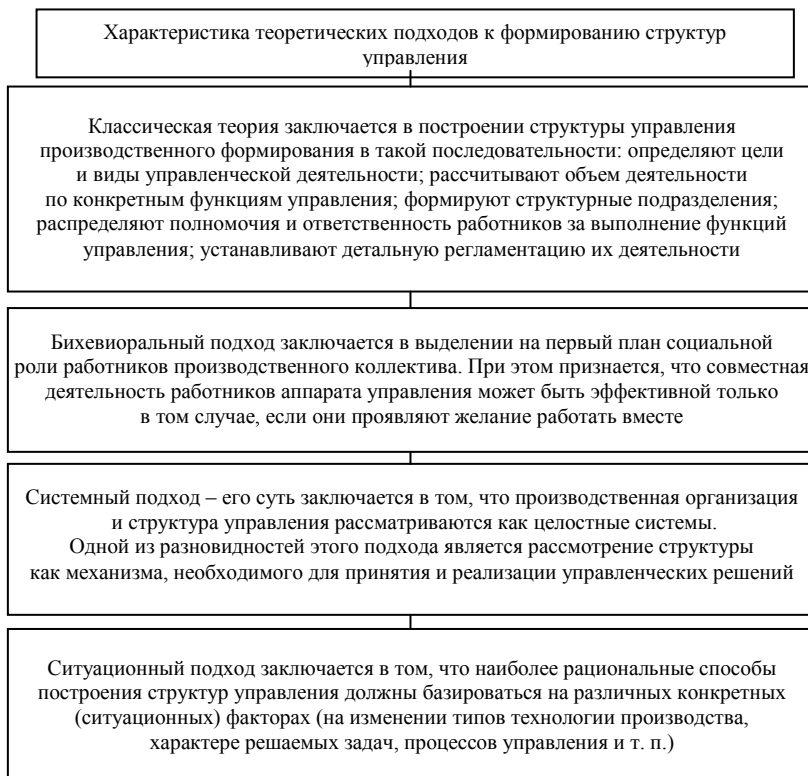


Рис. F1. Краткая характеристика теоретических подходов к формированию структуры управления



Рис. F2. Схема анализа структуры управления

**Таблица F2. Факторы, влияющие на структуру управления на сельскохозяйственных предприятиях
и в объединениях, расположенных на мелиорируемых землях**

Группы факторов	Подгруппы факторов	Направление воздействия	Совокупное влияние факторов
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
I. Внешние по отношению к объекту управления	1.1. Социально-экономические: цели, принципы, методы, традиции. Факторы иерархической подчиненности (отраслевое и территориальное подчинение)	Воздействуют на состав аппарата управления, методы и стиль его работы, на организационно-технические принципы и распределение функций между звеньями и т. п.	В совокупности влияют на цели производственной системы, соотношение функций
	1.2. Факторы иерархической подчиненности (отраслевое и территориальное подчинение)	Воздействуют на структуру аппарата управления и характер задач, решаемых линейными и функциональными звеньями, на степень централизации и децентрализации функций	
	1.3. Кооперационные связи	Обуславливают рост затрат на функцию координации в деятельности аппарата управления, усилие хозрасчетных отношений в управлении	
II. Объектные (производственные)	2.1. Производственное направление, специализация производства и внутрихозяйственных подразделений	Изменяют численность и состав аппарата управления в системе, ведут к упрощению структуры управления при усложнении функций координации	Указанные факторы влияют на состав, содержание и объем работ по функциям управления, на число и состав звеньев управления, систему соподчинения и характер их взаимодействия, на основные направления рационализации структуры управления
	2.2. Размеры и концентрация производства	Рост размеров производства и его концентрация ведут к сокращению общей численности работников управления, росту удельного веса функционального персонала	

1	2	3	4
	2.3. Организационное устройство	В значительной мере предопределяет общую схему структуры управления	
	2.4. Уровень механизации и автоматизации производства	Влияет непосредственно на состав работ отдельных функциональных звеньев структуры управления, численность работников в них, усиливает непрерывность, четкую последовательность, взаимообусловленность выполняемых работ и операций	
	2.5. Природные и экономические условия (территориальное расположение производственных подразделений, населенных пунктов, дорожные условия, мелиорируемые земли, контурность полей и т. п.)	Влияют на уровень централизации и децентрализации функций управления, на установление компетенции работников управления и, соответственно, на сложность структуры управления	
III. Собственно управленческие	3.1. Кадры управления	Влияют на разделение труда в аппарате управления, частично на систему соподчиненности, распределение компетенции между звеньями и отдельными работниками	Указанные факторы в основном влияют на распределение функций по звеньям, уровням и отдельным работникам, а также в определенной мере на число звеньев и уровень структуры управления
	3.2. Технические средства управления	Повышают уровень производительности труда управленческих работников, особенно при выполнении ручных работ и операций, ведут к созданию новых звеньев управления	
	3.3. Масштаб управления	Влияет на число звеньев и уровней управления	
	3.4. Соотношение централизации и децентрализации в принятии решений	Влияет на распределение компетенции звеньев и работников по уровням иерархии, на количество связей	
	3.5. Соотношение территориальных и отраслевых принципов управления	Изменяет число звеньев по уровням управления, распределение работ по звеньям и уровням системы	

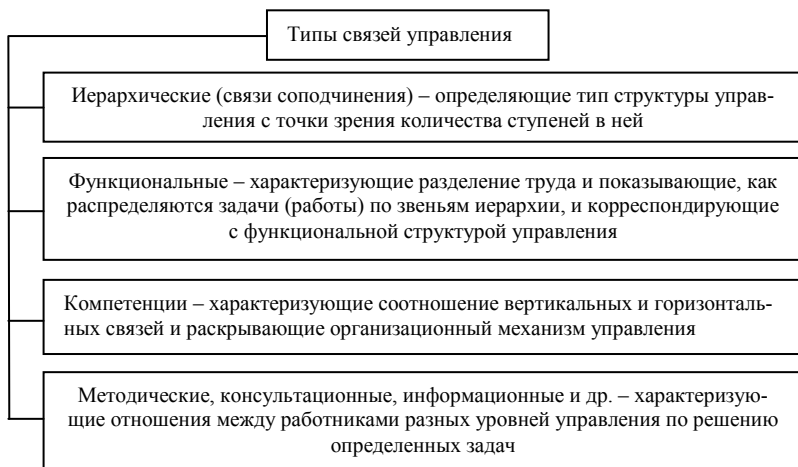


Рис. F3. Типы связей управления

Приложение G

Общие схемы структур управления сельскохозяйственных предприятий, расположенных на мелиорируемых землях

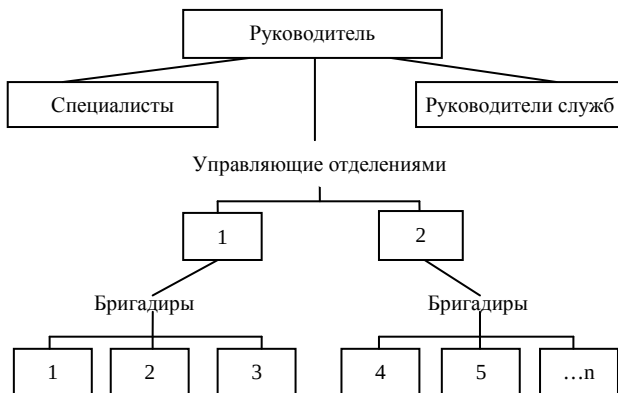


Рис. G1. Линейная структура управления предприятия

Положительные стороны линейной структуры управления заключаются в: простоте взаимодействия; чёткости разграничений прав и обязанностей; высоком уровне дисциплины и контроля; оперативном рассмотрении вопросов; возможностях карьерного роста исполнителей.



Рис. G2. Общая схема отделенческой структуры управления крупного предприятия:

- связи:
- — линейные;
 - — функциональные;
 - · - · - · — координационные

В то же время присутствуют и недостатки: руководители занимаются широким кругом вопросов, из-за чего может страдать качество работы; окончательные решения зависят от конкретных лиц, и если они неверные, то могут повлиять на коллектив всего предприятия в целом; часто отсутствуют коммуникации между исполнителями и высшими уровнями управления; возможности для использования высокой должности для корыстных целей.

В основе отделенческой структуры управления лежит производственно-территориальный принцип организации и управления производством. Отделенческая структура управления типична для крупных или средних по размеру многоотраслевых хозяйств, производственные подразделения в которых рассредоточены на значительной территории, в них производится продукция и растениеводства, и животноводства. Для этой структуры характерно создание на общехозяйственном уровне сети функциональных служб (агрономическая, зоотехническая и т. д.), работники этих служб реализуют свои рекомендации, указания через управляющих и специалистов отделений.

Такая организация управления позволяет полнее использовать материально-технические и трудовые ресурсы.

Минусы отделенческой структуры управления:

- она громоздка,
- нормы управляемости здесь превышены,
- двойственность подчинения управляющих нарушает принцип единоначалия.



Рис. G3. Схема трехступенчатой структуры управления

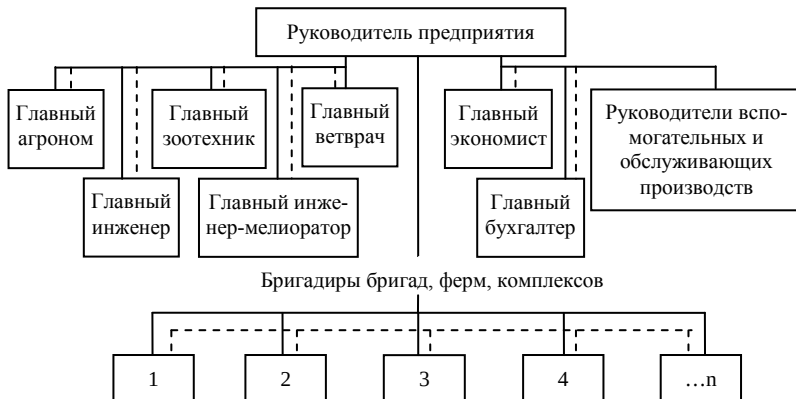


Рис. G4. Общая схема бригадной структуры управления:

связи:
 ————— — линейные;
 - - - - - — функциональные

концентрации подотраслей. Если же подотрасли невелики, то организуется просто цех растениеводства и цех животноводства. При этом главные специалисты становятся их руководителями и выполняют как общие, так и технологические функции.

Отраслевая структура управления характеризуется: простой структурой управления, высокой оперативностью, отсутствием дублирования в работе.

В то же время имеют место: недостаточный уровень межотраслевых связей, излишняя централизация управления, недоиспользование рабочей силы.



Рис. G6. Схема четырехступенчатой структуры управления агропромышленного комбината

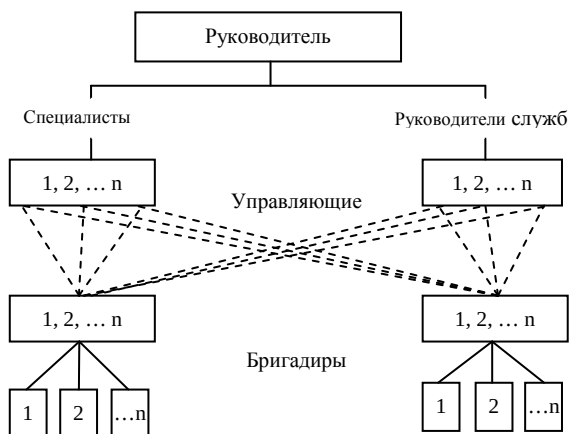


Рис. G7. Функциональная структура управления предприятия

— — линейное подчинение;
 ---- — функциональное подчинение

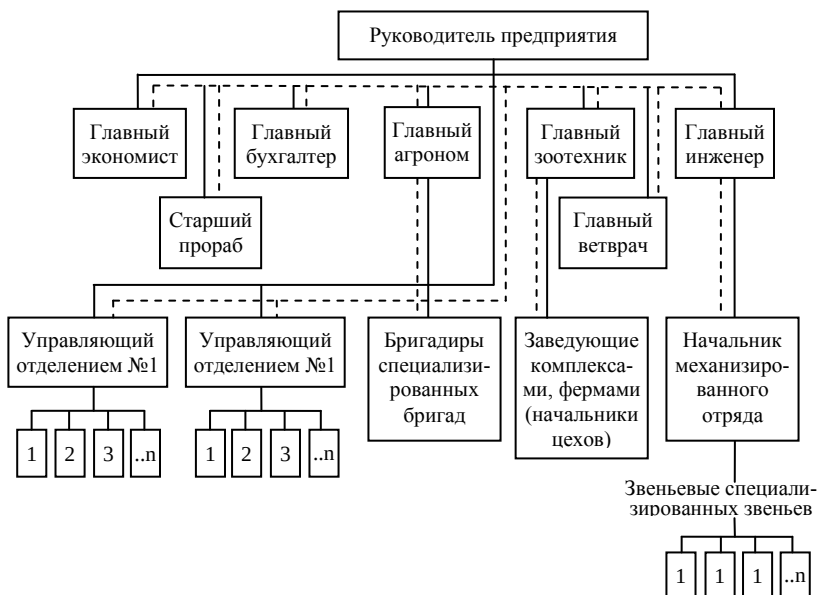


Рис. G8. Общая схема комбинированной структуры управления:

— — линейное подчинение;
 ---- — функциональное подчинение

Достоинства комбинированной структуры управления:

- чёткое распределение обязанностей;
- ответственность линейных руководителей за качественное управление своими службами, а функциональных директоров – за выполнение целей по направлению;
- высокая производительность и качество работы.

Недостатки:

- большая нагрузка на главного руководителя – необходимость решения как функциональных так и линейных задач;
- одновременное взаимодействие по вертикали и горизонтали усложняет обмен информацией, продлевает сроки согласования вопросов;
- сложно оценить конкретный вклад служб в конечный результат или продукт бизнеса.

Приложение Н

Общие схемы структур управления производственным предприятием

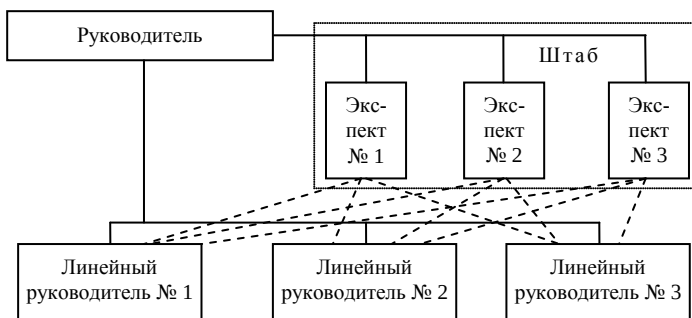


Рис. Н1. Линейно-штабная структура управления предприятия:

————— – линейные связи;
 - - - - - – штабные связи

Плюсы линейно-штабной структуры управления предприятия: снижение нагрузки на руководителя; повышение качества принимаемых решений по итогам аналитической работы; более узкая и глубокая специализация сотрудников; большее влияние исполнителей на конечный результат.

Минусы: отсутствие чёткой иерархии при взаимодействии с сотрудниками штаба может вызвать снижение качества управления; распределение обязанностей более размыто, чем при линейной структуре; замедление процесса принятия решений из-за необходимости согласования решений между участниками процесса.



Рис. Н2. Функциональная структура управления производственного предприятия

Плюсы функциональной структуры управления: высокий профессионализм и специализация исполнителей; чёткая иерархия внутри направлений – исполнители знают с кем взаимодействовать и куда обращаться; высокое качество работы; равноценный вклад подразделений в конечный продукт. Не бывает особых «каст» и «любимчиков».

Минусы: замкнутость – отделы одного направления зациклены на себе, и мало взаимодействуют с другими службами; узко ориентированный сотрудник имеет меньше шансов получить более высокую должность; возможно дублирование функций – сотрудники разных направлений могут заниматься одними и теми же вопросами внутри своего блока; громоздкость системы и трудности с общим управлением.

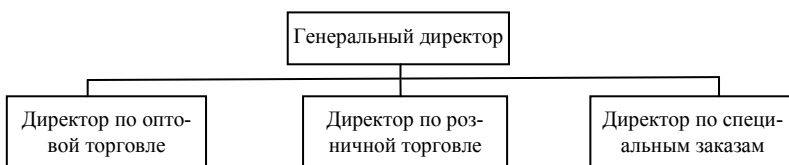


Рис. Н3. Структура управления, ориентированная на потребителей

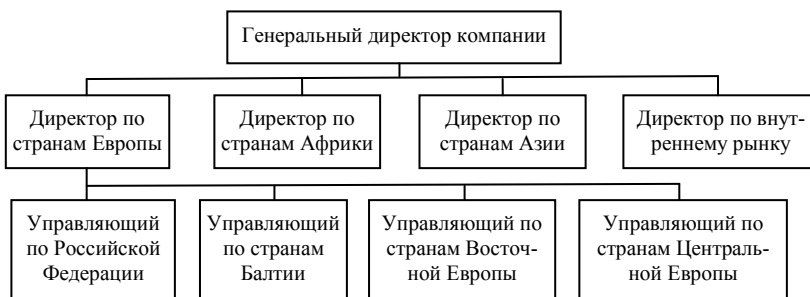


Рис. Н4. Региональная структура управления компании



Рис. Н5. Продуктовая структура управления компании

Продуктовая, региональная и потребительская структуры управления относятся к дивизионной структуре управления, так как в этих структурах управления генеральный руководитель отвечает за стратегию и развитие компании, а руководители дивизионов (подразделений) – за оперативное управление ими.

Дивизионы могут распределяться по:

- видам продукции и услуг (дивизион продаж продуктов питания, дивизион аренды площадей, дивизион строительства, дивизион мелиорации и т. д.);
- территориальному расположению (представительство в России (Москве), представительство в Китае (Шанхае) и т. д.);
- конечному потребителю (дивизион по работе с коммерческими структурами, дивизион по работе с государственными учреждениями и т. д.).

Чем хороша такая структура:

- делегирование большинства вопросов деятельности руководителям дивизионов;
- оперативность и качество принятия решений;
- высокая производительность;
- фокусировка на оперативном управлении, что позволяет гибко реагировать на рыночные изменения и внештатные ситуации.

Минусы такой структуры:

- оторванность дивизиона от головной компании может усложнить взаимодействие при решении стратегических вопросов развития;
- дивизионы варятся в собственном соку и слабо взаимодействуют с соседями по компании. Это может снизить производительность и сказаться на общем результате;
- нездоровая конкуренция между дивизионами может породить приписки и искажения отчетности.

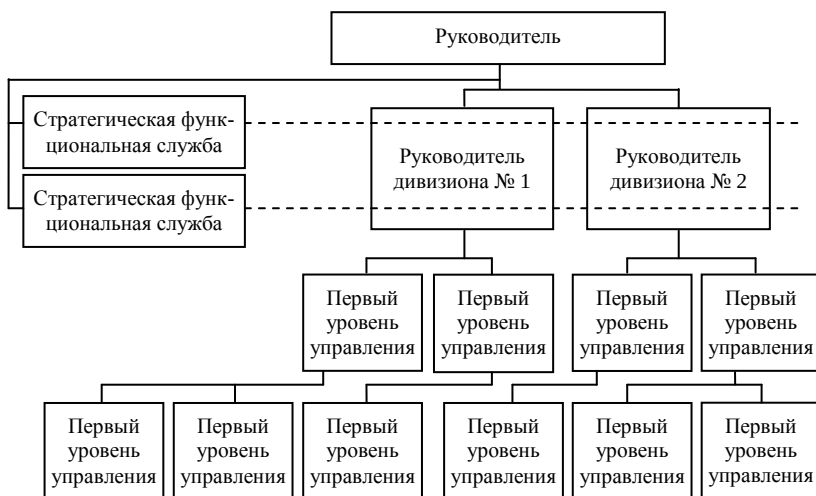


Рис. №6. Общая схема дивизионной структуры управления

Преимущества дивизионной структуры:

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной структурами;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании – 5 и более;
- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.;
- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

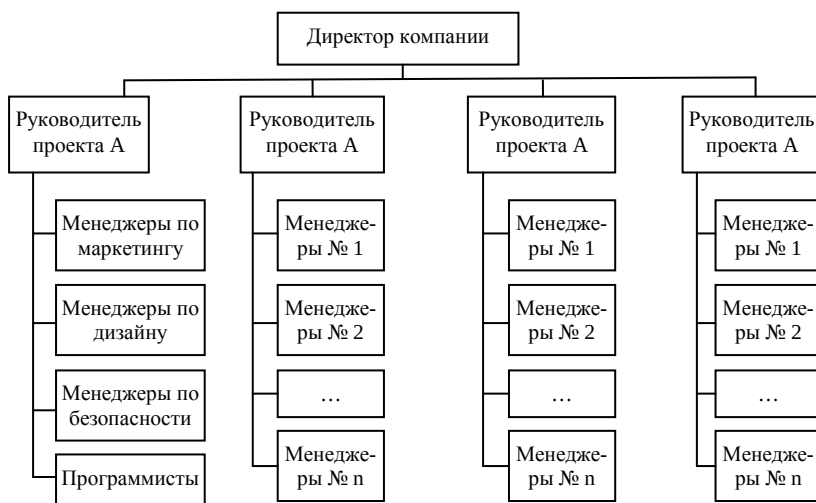


Рис. Н7. Проектная структура управления

Положительные стороны проектной структуры управления:

- гибкость и простота управления – главный руководитель ставит задачи, руководитель проекта их выполняет;
- привлечение высококвалифицированных специалистов для решения специфических задач;
- экономия средств за счёт временной загрузки исполнителей.

Отрицательные моменты:

- сильная зависимость от компетенций, возможностей руководителя и команды проекта;
- высокая цена ошибок уже на начальных этапах внедрения проектов;
- нет интереса проектной команды к развитию объекта после внедрения. Поэтому возможны ситуации выбора решений, имеющих краткосрочный эффект, без учёта влияния на дальнейшую эксплуатацию.

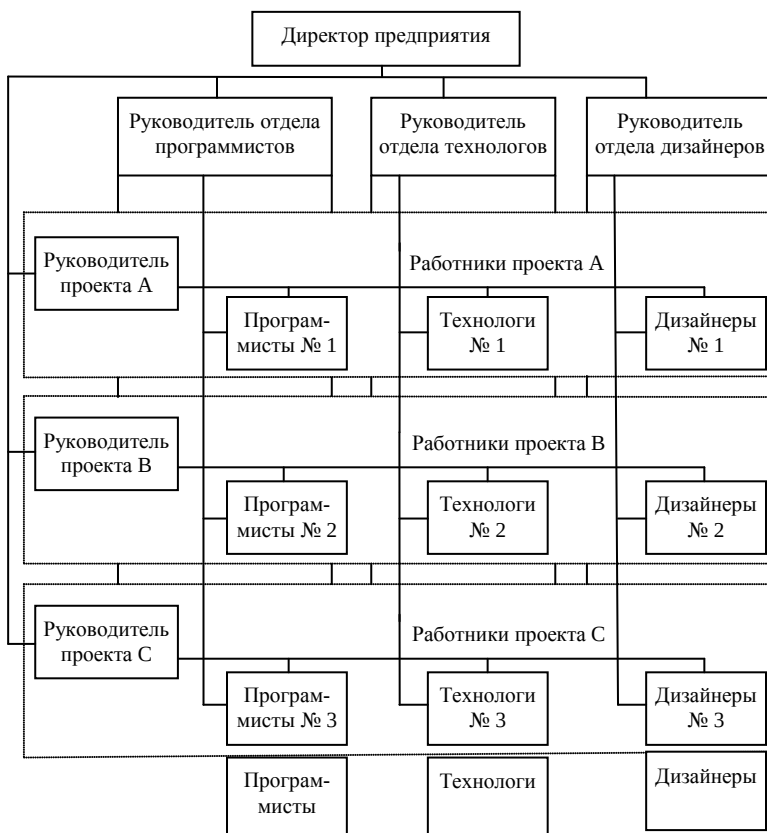


Рис. Н8. Матричная структура управления

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо – «хозяин» процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;

– сокращается время реакции на нужды проекта или программы, так как созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

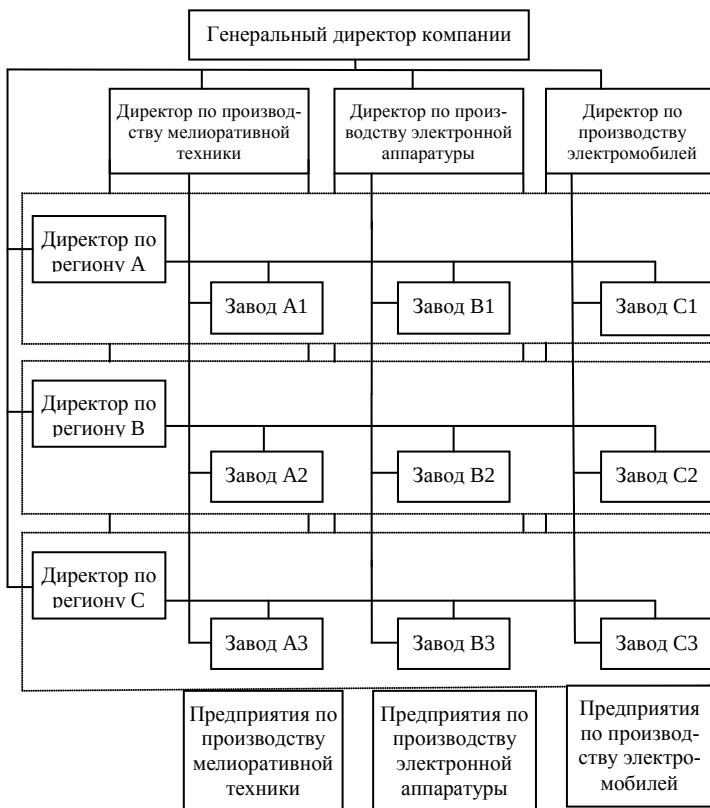


Рис. Н9. Матричная структура управления компании

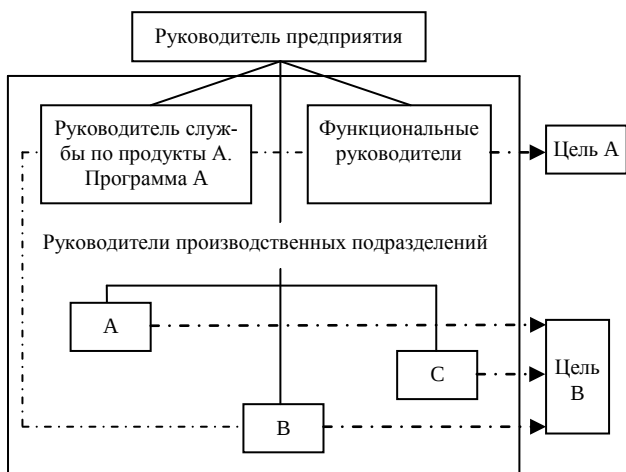


Рис. Н10. Общая схема комбинированной структуры управления
 ————— — линейное подчинение;
 - - - - - — координационное подчинение

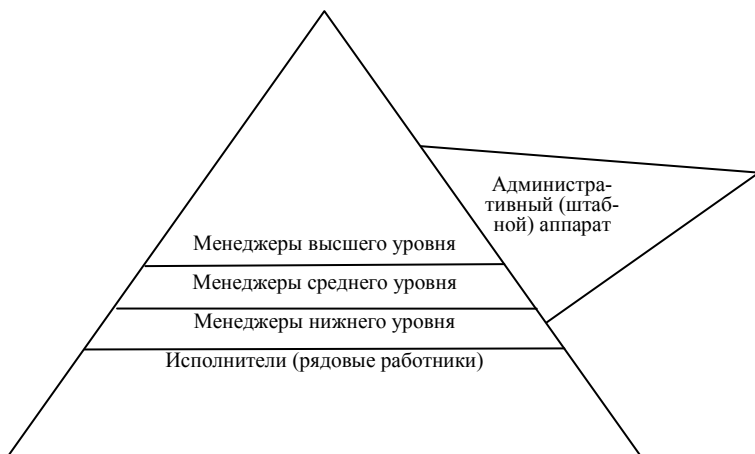


Рис. Н11. Концептуальная структуры управления

Совершенствование структуры управления

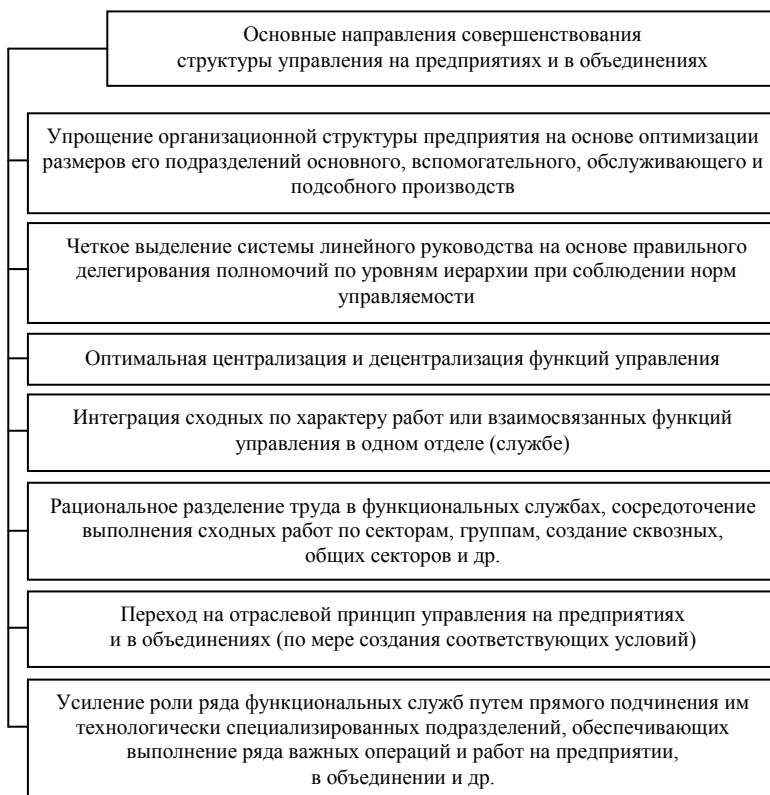


Рис. 11. Основные направления совершенствования структуры управления



Рис. 12. Состав и последовательность работ по формированию общей структуры управления



Рис. 13. Основные этапы разработки структуры управления предприятия



Рис. 14. Построение структуры управления сельскохозяйственного предприятия, расположенного на мелиорируемых землях

Организационная культура

Таблица J1. Организационные процессы и культура [10, с. 315]

Проявления культуры	Тяготеющие виды культур		
	Власти	Роли	Задачи
Процесс кооперации			
Ценимость в организации	Личный успех	Всеобщая ровная работа	Успех группы
Ориентация отношений	Конкуренция	Формальное сотрудничество	Неформальное сотрудничество
<i>Процесс выработки и принятия решений</i>			
Ориентация при выработке решений	Мнение руководителя	Формальные инструкции	Мнения специалистов
Прохождение решения в высших инстанциях	Зависит от контактов с руководством	Происходит формально	Решение действительно оценивается
Ориентация при принятии решений	Предпочтения руководства	Компромиссность	Научная обоснованность
Процесс контроля			
Направленность	Поиск промахов в работе	Несоответствие правилам	Помощь работникам
Используемые процедуры	Неформальные	Формальные	Самоконтроль
Концентрация	На результатах	На средствах и методах	На распределении работ и ресурсов
Процесс коммуникации			
Характер коммуникаций	Закрытые	Формализованные	Свободные
Проведение совещаний	Для «построения» подчиненных и доведения до них уже принятого руководителем решения	Строго по плану	Для обмена мнениями и выработки совместных решений
Информирование о результатах и планах	Строго определенных лица	По строго определенным каналам	Открытое

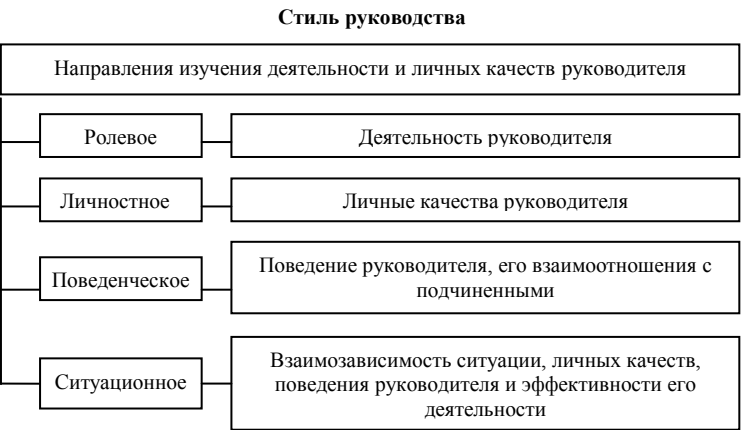


Рис. К1. Направления изучения деятельности и личностных качеств руководителя [10, с. 184]

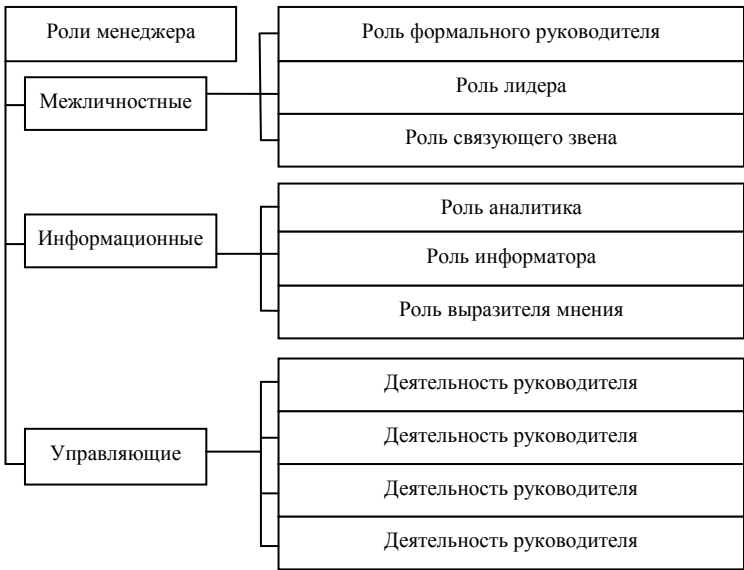


Рис. К2. Роли руководителя [10, с. 186]

Таблица К1. Классическая классификация стилей управления

Стиль руководства	Выработка решения	Принятие решения	Несение ответственности	Контроль деятельности менеджера
Авторитарный	Руководитель	Руководитель	Руководитель	Отсутствует
Демократический	Коллектив	Руководитель	Руководитель	Присутствует
Либеральный	Коллектив	Коллектив	Руководитель	Присутствует
Анархический	Коллектив	Коллектив	Коллектив	Отсутствует

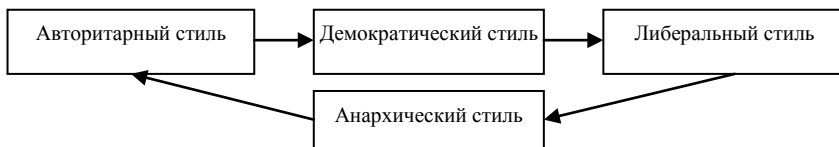


Рис. К3. Пространство стилей руководства

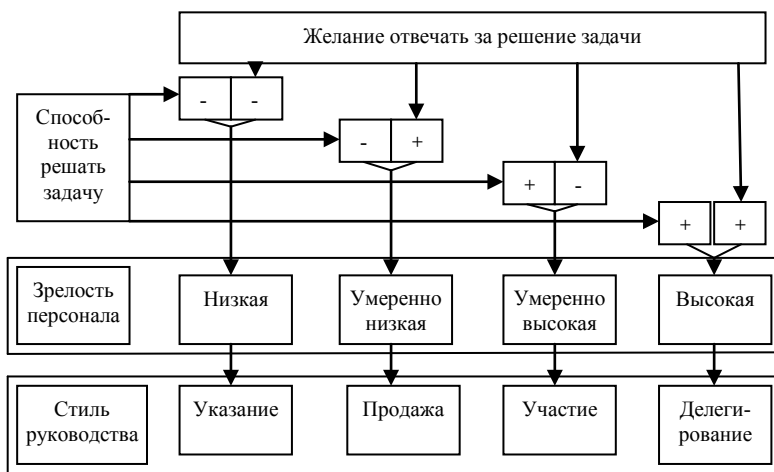


Рис. К4. Зрелость персонала и стиль руководства [10, с. 205]

Команда

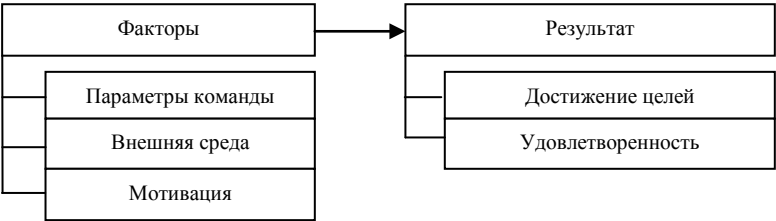


Рис. L1. Факторы, определяющие эффективность команды



Рис. L2. Параметры команды [10, с. 340]

Таблица L1. Командные роли [10, с. 352]

Роль и типичные черты	Положительные качества	Возможные недостатки
<i>Администратор</i> консервативен и обязателен	Практический здравый ум, организаторские способности, высокая работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, негативная реакция на новые идеи
<i>Председатель</i> спокоен, уверен в себе	Любит и умеет руководить людьми, используя их достоинства и недостатки, четкое осознание целей команды и знание способов их достижения	Средние интеллект и творческие способности
<i>Приводящий в действие</i> беспокоен, динамичен, стремится к созиданию	Никогда не удовлетворен достигнутым, побуждает людей к постоянному решению новых задач	Склонность к раздражению, нетерпеливость
<i>Исследователь ресурсов</i> любопытен, энтузиаст, интересуется внешним окружением команды	Легко контактирует с людьми, склонен к исследованиям и экспериментам	Потеря интереса к делу при возникновении трудностей
<i>Мыслитель</i> индивидуалист, серьезен	Воображение, интеллект, знания	Склонность не замечать практические детали и указания начальства
<i>Оценивающий</i> рассудителен, хладнокровен, осторожен	Аналитический склад ума, благоразумие и практичность	Нехватка вдохновения, способность демотивировать других
<i>Душа компании</i> социально ориентирован, чувствителен, мягок	Стремится поддерживать дух коллективизма, умеет эмоционально поддерживать коллег	Нерешительность в критические моменты и склонность к компромиссам
<i>Доводящий до конца</i> Старателен, организован, добросовестен	Стремление доводить дело до успешного завершения	Волнуется из-за пустяков, любит вмешиваться в чужие дела



Рис. М1. Система управления персоналом [10, с. 357]

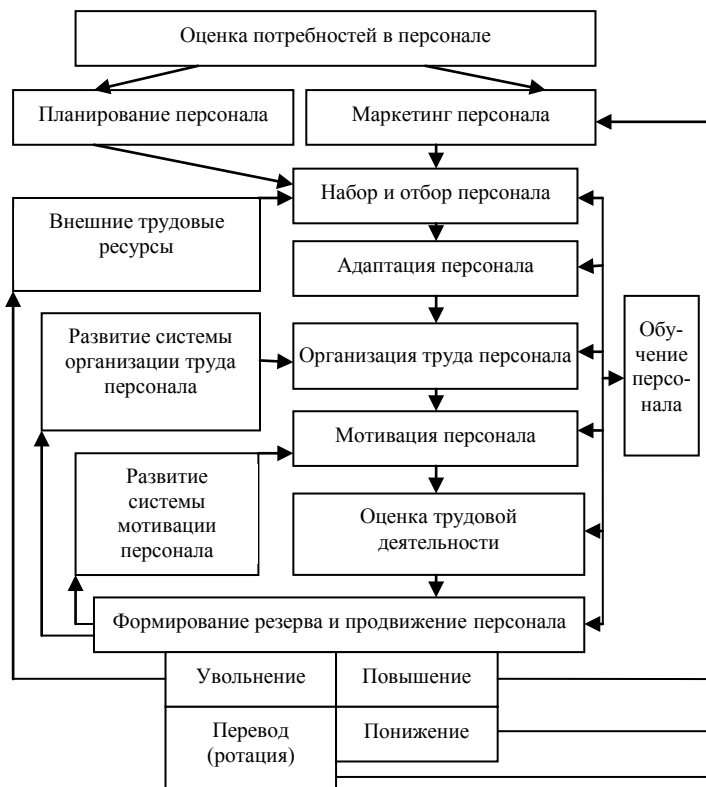


Рис. М2. Функции управления персоналом [10, с. 360]



Рис. М3. Области планирования персонала

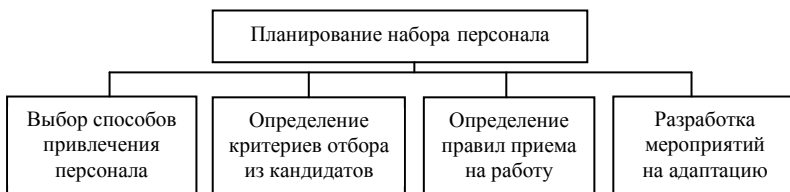


Рис. М4. Направления планирования набора персонала

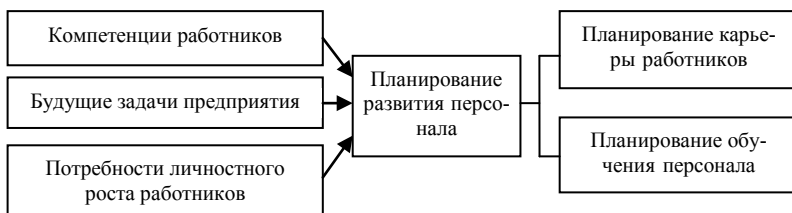


Рис. М5. Направления планирования развития персонала

Таблица М1. Достоинства и недостатки анализа рынка труда силами предприятия [10, с. 380]

Позитивные стороны	Негативные стороны
Минимизация одновременных затрат на проведение конкретных исследований	Рост постоянных затрат на содержание высококвалифицированных специалистов
Самостоятельное определение критериев оценки рынка труда	Отступление от стандартизированных методик может приводить к ошибкам
Оформление полученных результатов в удобном для руководителя виде с учетом специфики компании и личностных особенностей руководителя	Руководитель, требующий, чтобы информация предоставлялась в удобном для него виде, может увидеть только то, что он хочет увидеть
Возможность параллельного решения других задач в сфере управления персоналом (например, сбор информации для разработки программ адаптации работников)	Параллельно решая нескольких задач, можно, в конечном счете, не решить ни одной

Таблица М2. Достоинства и недостатки набора персонала за счет внутренних и внешних источников [10, с. 381]

Достоинства	Недостатки
Привлечение за счет внутренних источников	
Знание производства, его особенностей	Небольшая возможность выбора
Знание работников, их профессиональных и личностных компетенций	Высокие расходы на повышение квалификации или переподготовку
Появляется возможность продвижения у других работников	Хороший специалист далеко не всегда становится хорошим руководителем, а статус «хорошего» у себя на предприятии человек имеет
Быстрое замещение должности и незначительные расходы при наборе работников	Напряженность среди работников, борьба за выдвижение (нездоровая конкуренция за появившееся рабочее место)
Формирование у людей лояльности по отношению к предприятию	Психологическая отторжимость выдвиженца коллективом

Достоинства	Недостатки
Привлечение за счет внешних источников	
Большая возможность выбора	Большие расходы при наборе
Новые импульсы для развития предприятия за счет знания кандидатом работы на другом предприятии	Нет знания производства, необходимы время и расходы на адаптацию
	Высокая квота при приеме со стороны способствует росту текучести кадров

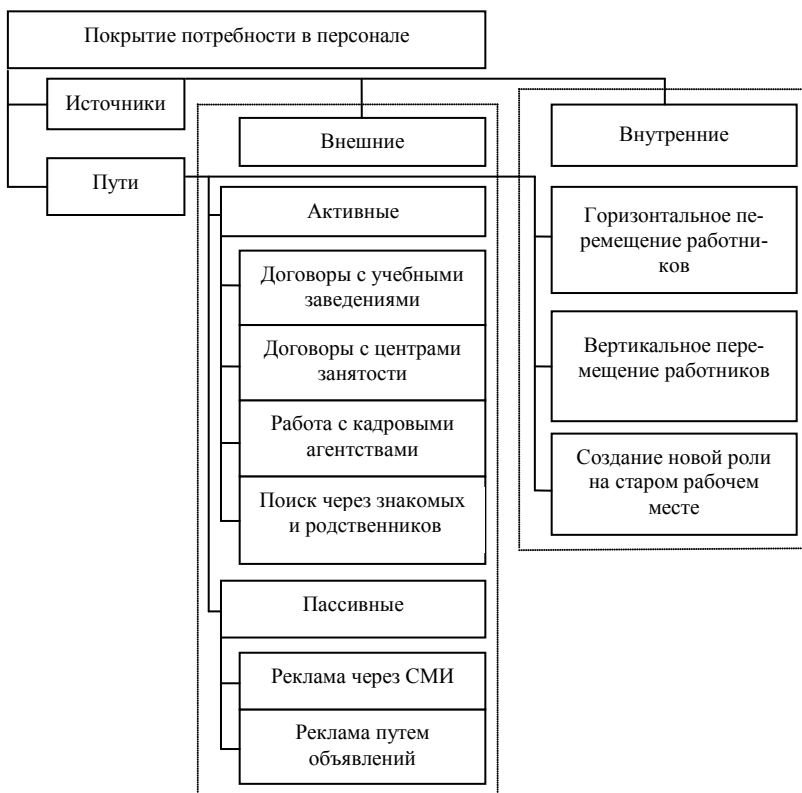


Рис. М6. Источники и пути покрытия потребности в персонале

Таблица М3. **Источники информации о кандидате на должность**

Источник	Содержание информации и значение
Заявление о приеме	Создает первое общее впечатление
Фотография	Дает представление о внешности
Биография	Показывает процесс становления и развития личности, позволяет в некоторой степени узнать ее направленность
Личная анкета	Содержит важную систематизированную информацию о кандидате
Документы об образовании	Дают сведения об успехах в школе (вузе), но не позволяют судить о профессиональной квалификации
Трудовая книжка	Подтверждает места работы, указанные в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможно описание квалификационной характеристики
Рекомендации	Освещают большинство аспектов профпригодности и личностных качеств
Интервью с кандидатом	Дает возможность заполнить существующие пробелы в информации, формирует личное представление о кандидате
Пробная работа	Определяет способность выполнять определенную работу и обладание определенными навыками
Медосмотр на профпригодность	Позволяет определить физиологическую профпригодность к данному виду деятельности
Тесты	Позволяют получить характеристику некоторых личностных (интеллект, черты характера) профессиональных качеств
Графологическое заключение	Дает некоторые сведения о характере человека



Рис. М7. Методы отбора персонала

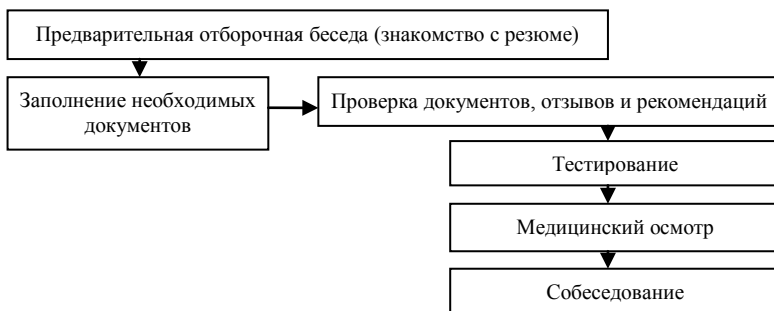


Рис. М8. Процедуры отбора персонала



Рис. М9. Виды адаптаций персонала [10, с. 397]

**Таблица М4. Примерное содержание общей программы адаптации
[10, с. 401]**

Содержание мероприятий	Проводящий
Общее ознакомление с предприятием: история предприятия, его традиции и стандарты, виды деятельности предприятия, его цели, приоритеты, тенденции развития, продукция и его потребители, положение на рынке, проблемы предприятия, общая организационная структура, информация о высшем руководстве	Зам. директора по персоналу
Система оплаты труда в организации: нормы и формы оплаты труда, ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных; стоимость рабочей силы; штрафные санкции	Начальник (специалист) отдела труда и заработной платы, зам. главного бухгалтера
Социальные выплаты: виды страхования, различные пособия, особенности пенсионного обеспечения, возможности обучения, социальная инфраструктура предприятия, правила начисления социальных выплат	Руководитель службы управления персоналом, зам. главного бухгалтера, председатель профкома
Охрана труда и техника безопасности, правила пожарной безопасности и контроля, правила поведения при несчастных случаях, здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи	Руководители соответствующих служб
Отношения работника с администрацией и профсоюзом: принципы кадровой политики и подбора персонала, сроки и условия найма, назначения, перемещения, продвижения, увольнения; права и обязанности работников; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; функции профсоюзов; дисциплина и взыскания; правила охраны коммерческой тайны; организационные коммуникации и распространение новых идей	Руководитель службы управления персоналом, председатель профкома

**Таблица М5. Примерное содержание специализированной программы адаптации
[10, с. 402]**

Содержание мероприятий	Проводящий
1	2
Функции подразделения: цели, функции и приоритеты подразделения, его структура и руководители, взаимоотношения внутри подразделения и с другими подразделениями	Руководитель подразделения
Обязанности и ответственность: должностные обязанности, содержание работы и ожидаемых результатов; объяснение ее важности и соотношения с другими работами в подразделении и организации; длительность и расписание рабочего дня, перерывы; питание, требования к качеству работы; критерии и методы оценки работы; возможные дополнительные требования	Непосредственный руководитель

1	2
Правила-предписания: правила, характерные для данного рабочего места или подразделения, правила техники безопасности и охраны труда; виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями; проблемы, связанные с воровством; вынос вещей из подразделения	Непосредственный руководитель, инженер по технике безопасности
Осмотр подразделения: пожарная безопасность, кнопка пожарной тревоги; входы и выходы, поведение в случае аварий; информирование о несчастных случаях и опасности; курение на рабочем месте и места для курения, места оказания первой помощи; гигиенические стандарты	Непосредственный руководитель
Заработная плата, ее взаимосвязь с результатами труда и квалификацией, механизм начисления, возможности повышения	Непосредственный руководитель, бухгалтер
Представление сотрудникам подразделения	Руководитель подразделения
Социально-психологическое вхождение в коллектив	Наставник
Профессиональное обучение (при необходимости)	Наставник, курсы в организации, курсы за пределами организации



Рис. М10. Контроль деятельности персонала

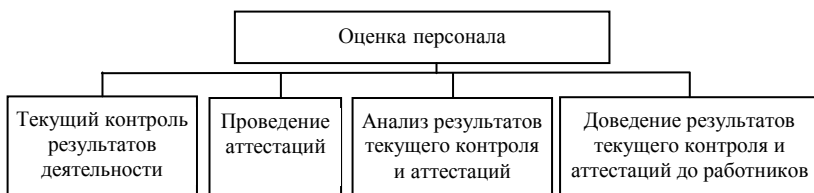


Рис. М11. Аспекты оценки персонала

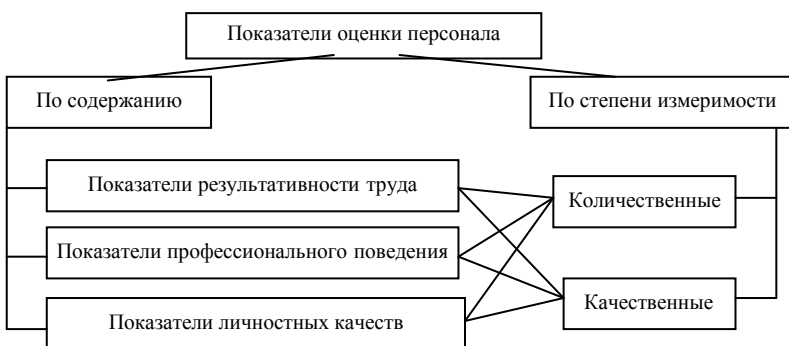


Рис. М12. Показатели оценки персонала [10, с. 443]

Тест «Техническое мышление» [54, с. 217–240]

Тест «Техническое мышление» предназначен для того, чтобы оценивать техническое мышление человека, в частности – его умение читать чертежи, разбираться в схемах технических устройств и их работе, решать простейшие физико-технические задачи.

В данном тесте испытуемый получает 70 технических рисунков с заданиями и вариантами возможных ответов на них. Задача испытуемого состоит в том, чтобы к каждому из рисунков найти правильное решение изображенной на нем задачи.

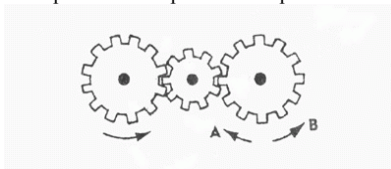
На всю работу над тестом отводится 25 мин. Развитость технического мышления оценивается по количеству правильно решенных за это время задач.

Далее под номерами от 1 до 70 даны соответствующие задания в виде рисунков и связанных с ними вопросов. Под каждым из вопросов, в свою очередь, даны три варианта возможных ответов на него, причем только один из них является правильным. Испытуемому необходимо выбрать и указать правильный ответ, написав на отдельном листе бумаги номер задачи и номер избранного ответа на эту задачу. Запись 3.1 будет означать, что при решении 3-й задачи испытуемый счел правильным 1-й из предложенных ответов на нее.

В следующих далее таблицах (табл. N1 и N2) содержатся, соответственно, ключевые ответы на задания теста Беннета и нормативные данные, пользуясь которыми, можно оценивать уровень развития технического мышления у подростков.

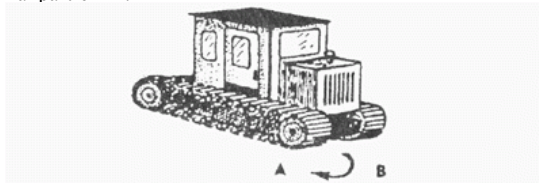
Задания теста «Техническое мышление»

1. Если левая шестерня поворачивается в указанном стрелкой направлении, то в каком направлении будет поворачиваться правая шестерня?



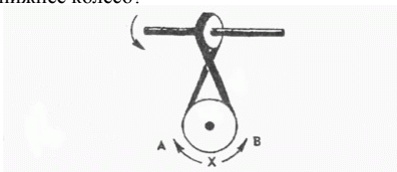
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. Не знаю.

2. Какая гусеница должна двигаться быстрее, чтобы трактор поворачивался в указанном стрелкой направлении?



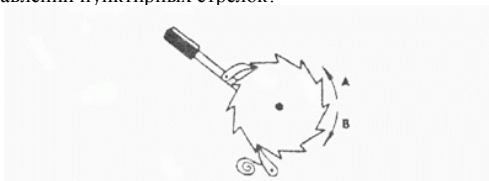
1. Гусеница А.
2. Гусеница В.
3. Не знаю.

3. Если верхнее колесо вращается в направлении, указанном стрелкой, то в каком направлении вращается нижнее колесо?



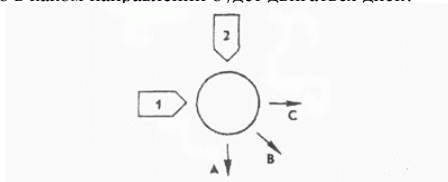
1. В направлении А.
2. В обоих направлениях.
3. В направлении В.

4. В каком направлении будет двигаться зубчатое колесо, если ручку слева двигать вниз и вверх в направлении пунктирных стрелок?



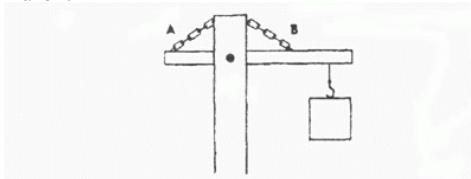
1. Вперед-назад по стрелкам А–В.
2. В направлении стрелки А.
3. В направлении стрелки В.

5. Если на круглый диск, указанный на рисунке, действуют одновременно две одинаковые силы 1 и 2, то в каком направлении будет двигаться диск?



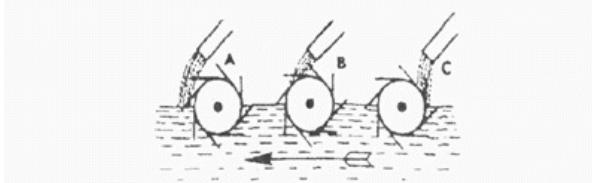
1. В направлении, указанном стрелкой А.
2. В направлении стрелки В.
3. В направлении стрелки С.

6. Нужны ли обе цепи, изображенные на рисунке, для поддержки груза, или достаточно только одной? Какой?



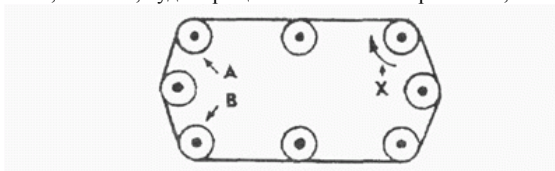
1. Достаточно цепи А.
2. Достаточно цепи В.
3. Нужны обе цепи.

7. В речке, где вода течет в направлении, указанном стрелкой, установлены три турбины. Из труб над ними падает вода. Какая из турбин будет вращаться быстрее?



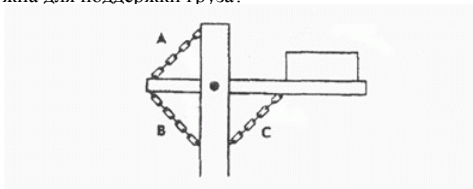
1. Турбина А.
2. Турбина В.
3. Турбина С.

8. Какое из колес, А или В, будет вращаться в том же направлении, что и колесо Х?



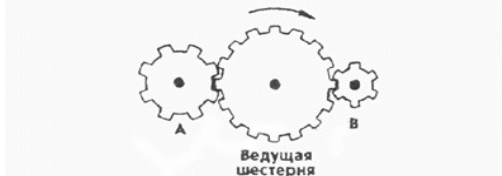
1. Колесо А.
2. Колесо В.
3. Оба колеса.

9. Какая цепь нужна для поддержки груза?



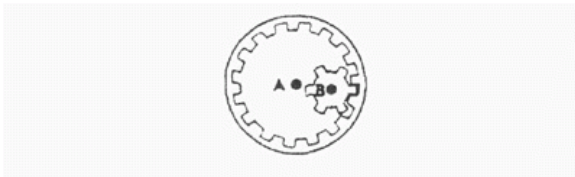
1. Цепь А.
2. Цепь В.
3. Цепь С.

10. Какая из шестерен вращается в том же направлении, что и ведущая шестерня? А может быть, в этом направлении не вращается ни одна из шестерен?



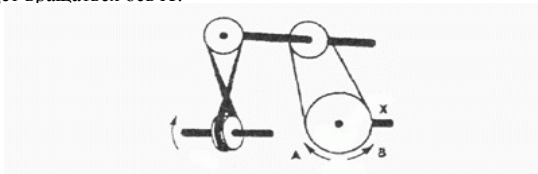
1. Шестерня А.
2. Шестерня В.
3. Не вращается ни одна.

11. Какая из осей, А или В, вращается быстрее или обе оси вращаются с одинаковой скоростью?



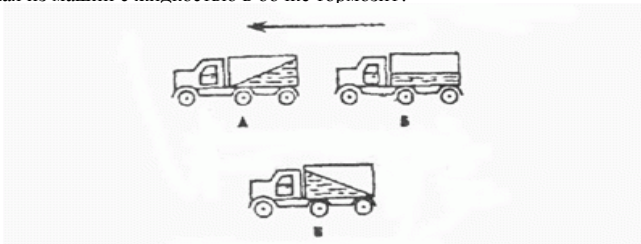
1. Ось А вращается быстрее.
2. Ось В вращается быстрее.
3. Обе оси вращаются с одинаковой скоростью.

12. Если нижнее колесо вращается в направлении, указанном стрелкой, то в каком направлении будет вращаться ось Х?



1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. В том и другом направлениях.

13. Какая из машин с жидкостью в бочке тормозит?



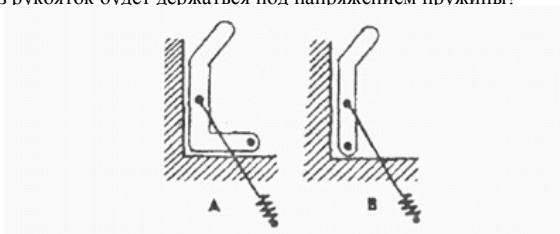
1. Машина А.
2. Машина Б.
3. Машина В.

14. В каком направлении будет вращаться вертушка, приспособленная для полива, если в нее пустить воду под напором?



1. В обе стороны.
2. В направлении стрелки А.
3. В направлении стрелки В.

15. Какая из рукояток будет держаться под напряжением пружины?



1. Не будут держаться обе.
2. Будет держаться рукоятка А.
3. Будет держаться рукоятка В.

16. В каком направлении кровать передвигали в последний раз?



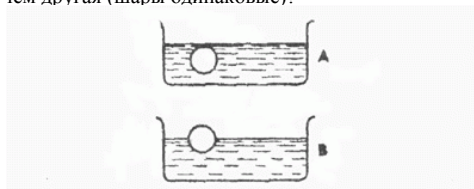
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. Не знаю.

17. Колесо и тормозная колодка изготовлены из одного и того же материала. Что быстрее износится: колесо или колодка?



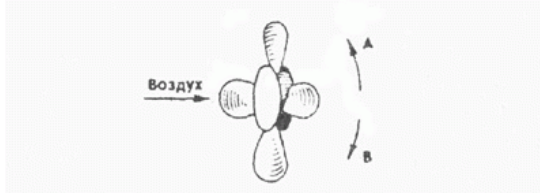
1. Колесо износится быстрее.
2. Колодка износится быстрее.
3. И колесо, и колодка износятся одинаково.

18. Одинаковой ли плотности жидкостями заполнены емкости или одна из жидкостей более плотная, чем другая (шары одинаковые)?



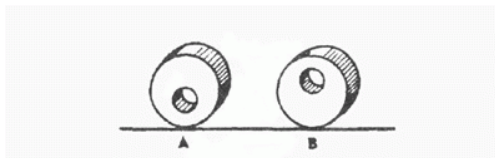
1. Обе жидкости одинаковые по плотности.
2. Жидкость А плотнее.
3. Жидкость В плотнее.

19. В каком направлении будет вращаться вентилятор под напором воздуха?



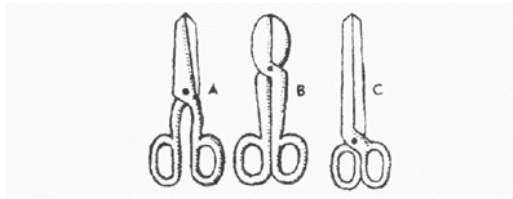
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. В том и другом направлениях.

20. В каком положении остановится диск после свободного движения по указанной линии?



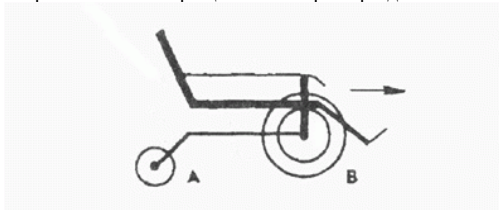
1. В какого угодно.
2. В положении А.
3. В положении В.

21. Какими ножницами легче резать лист железа?



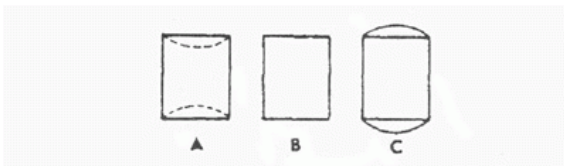
1. Ножницами А.
2. Ножницами В.
3. Ножницами С.

22. Какое колесо кресла-коляски вращается быстрее при движении коляски?



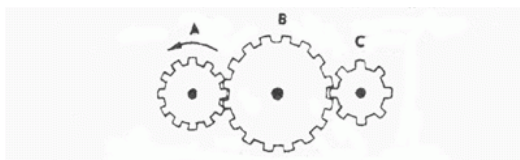
1. Колесо А вращается быстрее.
2. Оба колеса вращаются с одинаковой скоростью.
3. Колесо В вращается быстрее.

23. Как будет изменяться форма запаянной тонкостенной жестяной банки, если ее нагревать?



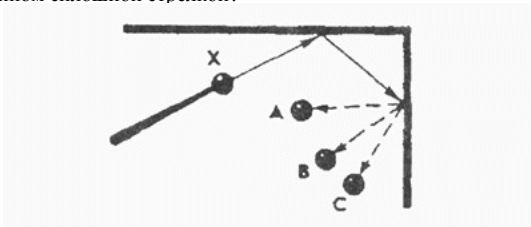
1. Как показано на рис. А.
2. Как показано на рис. В.
3. Как показано на рис. С.

24. Какая из шестерен вращается быстрее?



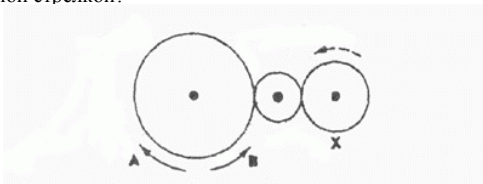
1. Шестерня А.
2. Шестерня В.
3. Шестерня С.

25. С каким шариком столкнется шарик X, если его ударить о преграду в направлении, указанном сплошной стрелкой?



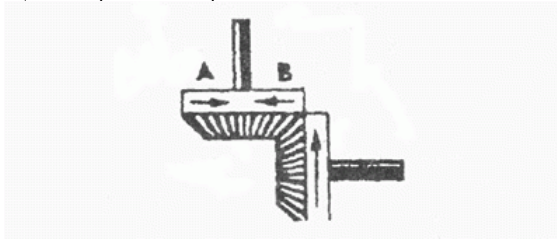
1. С шариком А.
2. С шариком В.
3. С шариком С.

26. Допустим, что нарисованные колеса изготовлены из резины. В каком направлении нужно вращать ведущее колесо (левое), чтобы колесо X вращалось в направлении, указанном пунктирной стрелкой?



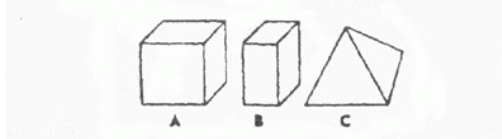
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. Направление не имеет значения.

27. Если первая шестерня вращается в направлении, указанном стрелкой, то в каком направлении вращается верхняя шестерня?



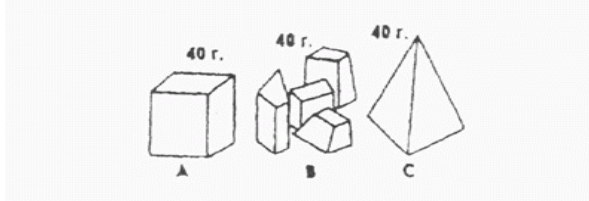
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. Не знаю.

28. Вес фигур А, В и С одинаковый. Какую из них труднее опрокинуть?



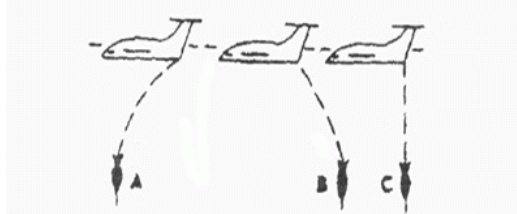
1. Фигуру А.
2. Фигуру В.
3. Фигуру С.

29. Какими кусочками льда можно быстрее охладить стакан воды?



1. Куском на рис. А.
2. Кусочками на рис. В.
3. Куском на рис. С.

30. На какой картинке правильно изображено падение бомбы из самолета?



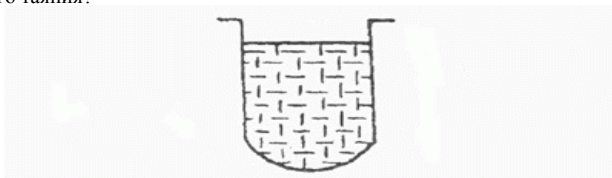
1. На картинке А.
2. На картинке В.
3. На картинке С.

31. В какую сторону занесет эту машинку, движущуюся по стрелке, на повороте?



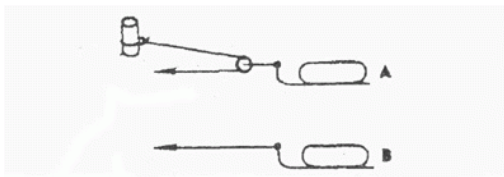
1. В любую сторону.
2. В сторону А.
3. В сторону В.

32. В емкости находится лед. Как изменится уровень воды по сравнению с уровнем льда после его таяния?



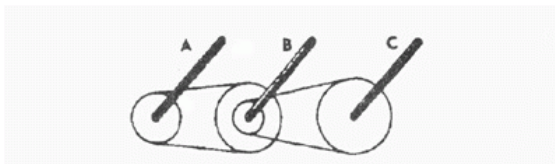
1. Уровень повысится.
2. Уровень понизится.
3. Уровень не изменится.

33. Какой из камней, А или В, легче двигать?



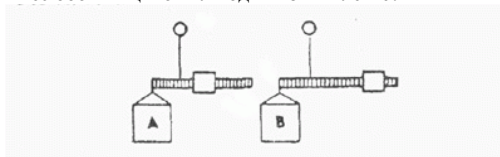
1. Камень А.
2. Усилия должны быть одинаковыми.
3. Камень В.

34. Какая из осей вращается медленнее?



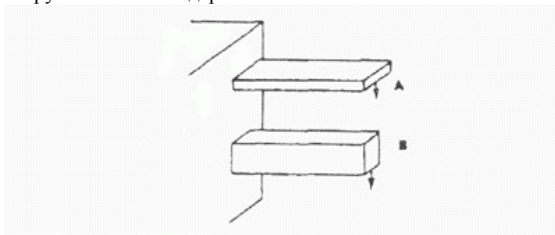
1. Ось А.
2. Ось В.
3. Ось С.

35. Одинаков ли вес обоих ящиков или один из них легче?



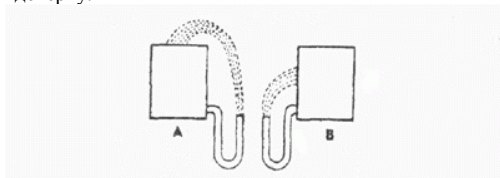
1. Ящик А легче.
2. Ящик В легче.
3. Ящики одинакового веса.

36. Бруски А и В имеют одинаковые сечения и изготовлены из одного и того же материала. Какой из брусков может выдержать больший вес?



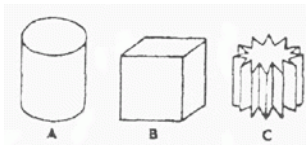
1. Оба выдержат одинаковую нагрузку.
2. Брусек А.
3. Брусек В.

37. На какую высоту поднимется вода из шланга, если ее выпустить из резервуаров А и В, заполненных доверху.



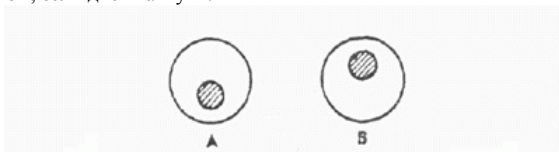
1. Как показано на рисунке А.
2. Как показано на рисунке В.
3. До высоты резервуаров.

38. Какой из этих цельнометаллических предметов охладится быстрее, если их вынести горячими на воздух?



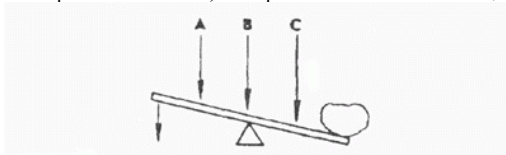
1. Предмет А.
2. Предмет В.
3. Предмет С.

39. В каком положении остановится деревянный диск со вставленным в него металлическим кружком, если диск катнуть?



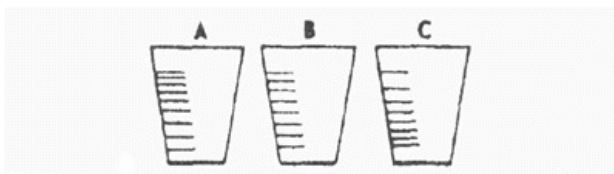
1. В положении А.
2. В положении В.
3. В любом положении.

40. В каком месте переломится палка, если резко нажать на ее конец слева?



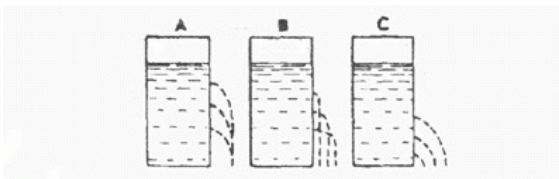
1. В месте А.
2. В месте В.
3. В месте С.

41. На какой емкости правильно нанесены риски, обозначающие равные объемы?



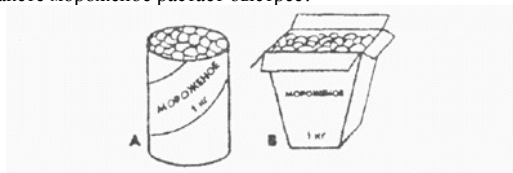
1. На емкости А.
2. На емкости В.
3. На емкости С.

42. На каком из рисунков правильно изображена вода, выливающаяся из отверстий сосуда?



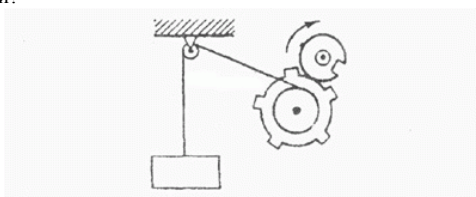
1. На рисунке А.
2. На рисунке В.
3. На рисунке С.

43. В каком пакете мороженое растает быстрее?



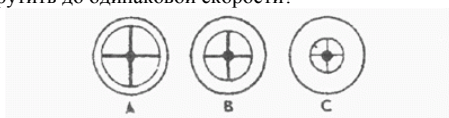
1. В пакете А.
2. В пакете В.
3. Одинаково.

44. Как будет двигаться подвешенный груз, если верхнее колесо вращается в направлении стрелки?



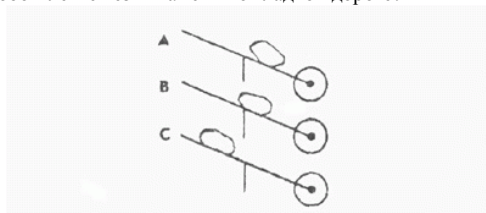
1. Прерывисто вниз.
2. Прерывисто вверх.
3. Непрерывно вверх.

45. Какое из колес, изготовленных из одинакового материала, будет вращаться дольше, если их раскрутить до одинаковой скорости?



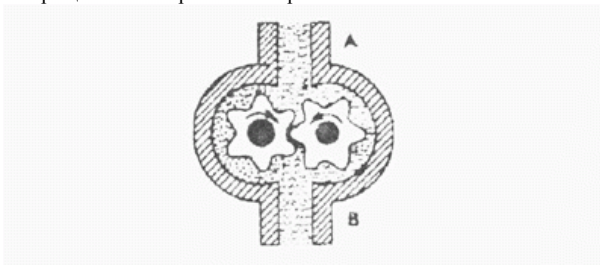
1. Колесо А.
2. Колесо В.
3. Колесо С.

46. Каким способом легче везти камень по гладкой дороге?



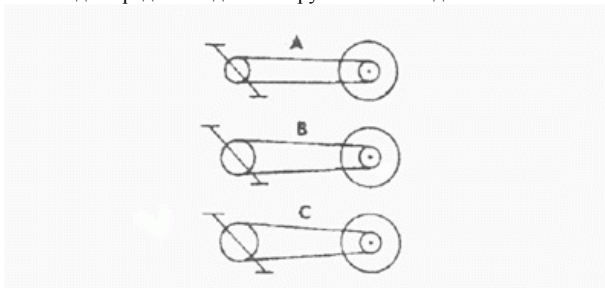
1. Способом А.
2. Способом В.
3. Способом С.

47. В каком направлении будет двигаться вода в системе шестеренчатого насоса, если его шестерня вращается в направлении стрелок?



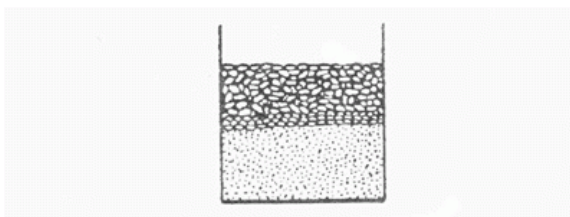
1. В сторону А.
2. В сторону В.
3. В обе стороны.

48. При каком виде передачи подъем в гору на велосипеде тяжелее?



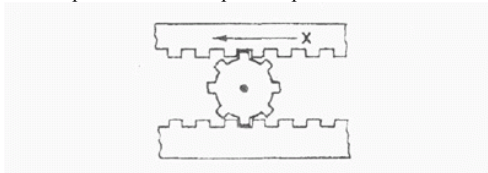
1. При передаче типа А.
2. При передаче типа В.
3. При передаче типа С.

49. На дне емкости находится песок. Поверх него – галька (камешки). Как изменится уровень насыпки в емкости, если гальку и песок перемешать?



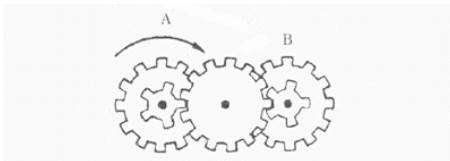
1. Уровень повысится.
2. Уровень понизится.
3. Уровень останется прежним.

50. Зубчатая рейка X движется полметра в указанном стрелкой направлении. На какое расстояние при этом переместится центр шестерни?



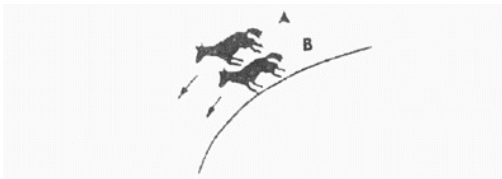
1. На 0,16 м.
2. На 0,25 м.
3. На 0,5 м.

51. Какая из шестерен, А или В, вращается медленнее, или они вращаются с одинаковой скоростью?



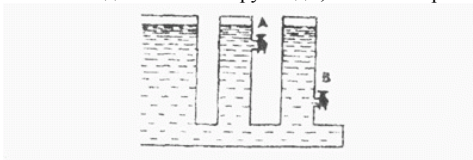
1. Шестерня А вращается медленнее.
2. Обе шестерни вращаются с одинаковой скоростью.
3. Шестерня В вращается медленнее.

52. Какая из лошадок должна бежать на повороте быстрее для того, чтобы ее не обошла другая?



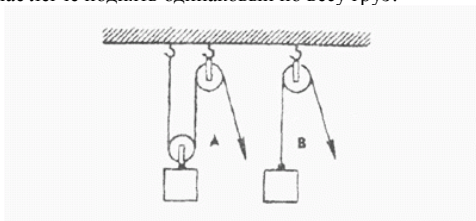
1. Лошадка А.
2. Обе должны бежать с одинаковой скоростью.
3. Лошадка В.

53. Из какого крана сильнее должна бить струя воды, если их открыть одновременно?



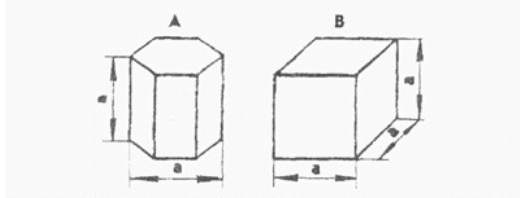
1. Из крана А.
2. Из крана В.
3. Из обоих одинаково.

54. В каком случае легче поднять одинаковый по весу груз?



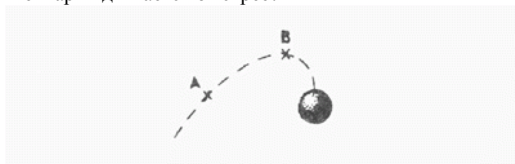
1. В случае А.
2. В случае В.
3. В обоих случаях одинаково.

55. Эти тела сделаны из одного и того же материала. Какое из них имеет меньший вес?



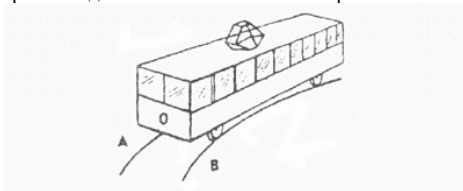
1. Тело А.
2. Тело В.
3. Оба тела одинаковы по весу.

56. В какой точке шарик движется быстрее?



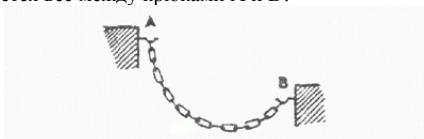
1. В обеих точках, А и В, скорость одинаковая.
2. В точке А скорость больше.
3. В точке В скорость больше.

57. Какой из двух рельсов должен быть выше на повороте.



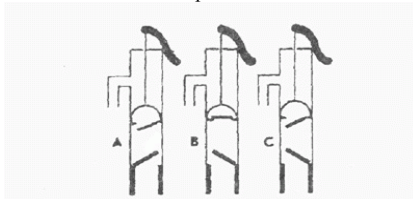
1. Рельс А.
2. Рельс В.
3. Оба рельса должны быть одинаковыми по высоте.

58. Как распределяется вес между крюками А и В?



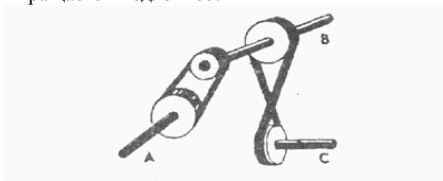
1. Сила тяжести на обоих крюках одинаковая.
2. На крюке А сила тяжести больше.
3. На крюке В сила тяжести больше.

59. Клапаны какого насоса находятся в правильном положении?



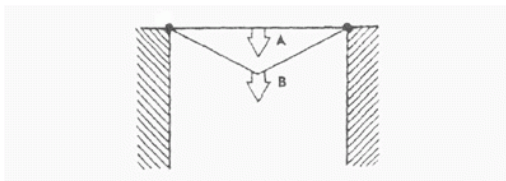
1. Насоса А.
2. Насоса В.
3. Насоса С.

60. Какая из осей вращается медленнее?



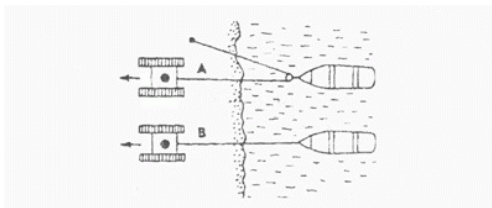
1. Ось А.
2. Ось В.
3. Ось С.

61. Материал и сечения тросов А и В одинаковые. Какой из них выдержит большую нагрузку?



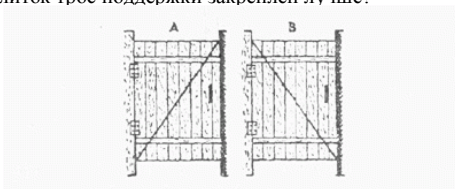
1. Трос А.
2. Трос В.
3. Оба троса выдержат одинаковую нагрузку.

62. Какой из тракторов должен отъехать дальше для того, чтобы лодки остановились у берега?



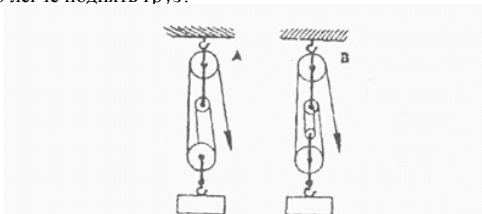
1. Трактор А.
2. Трактор В.
3. Оба трактора должны отъехать на одинаковое расстояние.

63. У какой из калиток трос поддержки закреплен лучше?



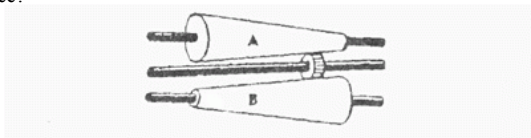
1. У обоих калиток закреплен одинаково.
2. У калитки А закреплен лучше.
3. У калитки В закреплен лучше.

64. Какой талью легче поднять груз?



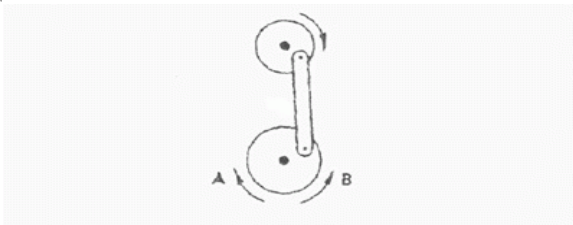
1. Талью А
2. Талью В.
3. Обеими тальями одинаково.

65. На оси X находится ведущее колесо, вращающее конусы. Какой из них будет вращаться быстрее?



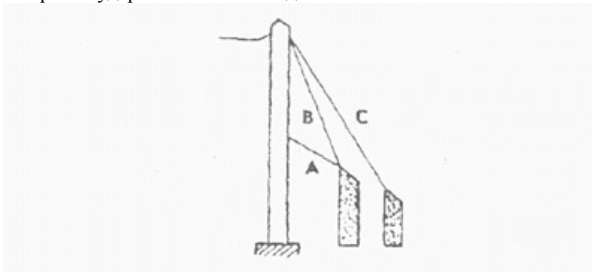
1. Конус А.
2. Оба конуса будут вращаться одинаково.
3. Конус В.

66. Если маленькое колесо будет вращаться в направлении, указанном стрелкой, то как будет вращаться большое?



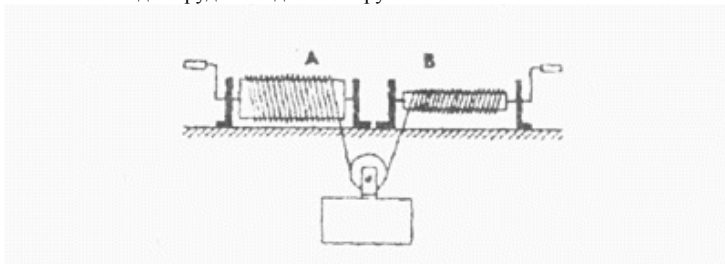
1. В направлении стрелки А.
2. В обе стороны.
3. В направлении стрелки В.

67. Какой из тросов удерживает столб надежнее?



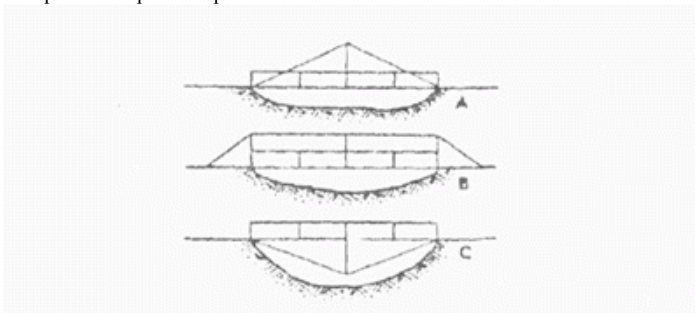
1. Трос А.
2. Трос В.
3. Трос С.

68. Какой из лебедок труднее поднимать груз?



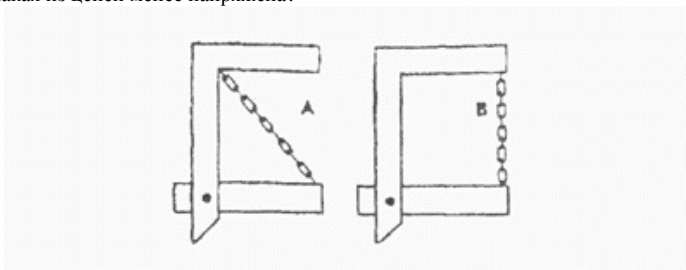
1. Лебедкой А.
2. Обими лебедками одинаково.
3. Лебедкой В.

69. Если необходимо поддержать стальным тросом построенный через реку мост, то как целесообразнее закрепить трос?



1. Как показано на рис. А.
2. Как показано на рис. В.
3. Как показано на рис. С.

70. Какая из цепей менее напряжена?



1. Цепь А
2. Цепь В.
3. Обе цепи напряжены одинаково.

Ваш пол?

1. Мужской.
2. Женский.

Теста «Техническое мышление» (Беннета) можно пройти в online-режиме:
https://nazva.net/logic_test5/.

Ключ к тесту «Техническое мышление» (Беннета)

Ключ к тесту «Техническое мышление» (Беннета) представлен в табл. N1.

Таблица N1. Правильные ответы на тестовые задания теста Беннета

Номер задания	Правильный ответ	Номер задания	Правильный ответ	Номер задания	Правильный ответ
1	2	25	2	48	1
2	2	26	2	49	2
3	1	27	1	50	3
4	3	28	3	51	2
5	2	29	2	52	1
6	2	30	1	53	2
7	3	31	3	54	1
8	3	32	2	55	1
9	2	33	1	56	2
10	3	34	3	57	1
11	2	35	1	58	1
12	2	36	3	59	2
13	2	37	2	60	1
14	3	38	3	61	2
15	2	39	1	62	1
16	2	40	2	63	3
17	2	41	1	64	2
18	3	42	2	65	1
19	2	43	2	66	2
20	3	44	1	67	3
21	2	45	3	68	1
22	1	46	1	69	2
23	3	47	1	70	1
24	3				

За каждое правильное решенное в течение 25 мин задание испытуемый получает по 1 баллу. Общая сумма набранных им баллов сравнивается с табл. N2 и делается вывод о том, на каком из пяти возможных уровней находится его техническое мышление:

- очень высоком,
- высоком,
- среднем,
- низком,
- очень низком (табл. N2).

**Таблица N2. Средние показатели уровня развития
технического мышления у подростков**

Группы испытуемых	Уровень развития технического мышления (технических способностей)				
	очень низкий	низкий	средний	высокий	очень высокий
Юноши	меньше 26	27–32	33–38	39–47	больше 48
Девушки	меньше 17	18–22	23–27	28–34	больше 35

Вопросы теста личности от Neris Type Explorer

1. Вам сложно представить себя другим людям.
2. Вы очень часто так погружаетесь в свои мысли, что не замечаете или забываете об окружающих Вас людях.
3. Вы стараетесь, по возможности, сразу же ответить на все электронные письма и не можете выдержать беспорядок в папке «Входящие».
4. Вам легко оставаться уравновешенным и сконцентрированным даже в напряженной обстановке.
5. Вы, как правило, не начинаете разговор.
6. Вы редко делаете что-то из чистого любопытства.
7. Вам кажется, что Вы в чем-то превосходите других людей.
8. Быть организованным для Вас более важно, чем уметь приспособиться.
9. Вы очень целеустремленный и энергичный человек.
10. Для Вас важнее убедиться в том, что никто не огорчился, чем выиграть спор.
11. Очень часто Вы чувствуете, что вам необходимо оправдываться перед другими людьми.
12. Ваш дом и Ваше рабочее место очень аккуратные.
13. Вы не против того, чтобы быть в центре внимания.
14. Вы считаете себя больше практичным, чем креативным человеком.
15. Люди редко могут огорчить Вас.
16. Ваши планы путешествий, как правило, продуманы до мелочей.
17. Вам зачастую сложно поставить себя на место другого человека.
18. Ваше настроение часто меняется.
19. Во время дискуссии правда должна быть важнее чувств других людей.
20. Вы редко переживаете относительно того, какое влияние могут оказать ваши действия на других людей.
21. Ваш стиль работы можно скорее охарактеризовать как беспорядочные всплески энергии, а не методичная и организованная деятельность.
22. Вы часто завидуете другим.
23. Интересная книга или видео игра зачастую намного лучше для Вас, чем светское мероприятие.
24. Возможность разработать план и следовать ему – самая важная часть любого проекта.
25. Вы редко увлекаетесь фантазиями и идеями.
26. Гуляя на природе Вы часто погружаетесь в свои мысли.
27. Если кто-то быстро не ответил на ваше электронное письмо, Вы начинаете переживать, не сказали ли Вы что-то неправильно.
28. Как родитель, Вы больше хотели бы видеть своего ребенка добрым, чем умным.
29. Вы не позволяете другим людям оказывать на Ваши действия какое-либо влияние.
30. Ваши мысли, как правило, сосредоточены на реальном мире и его событиям.
31. Для Вас не занимает много времени влиться в коллектив на новом рабочем месте.
32. Вы больше естественный импровизатор, чем осторожный планировщик.
33. Ваши эмоции контролируют вас больше, чем Вы их.
34. Вам нравится ходить на светские мероприятия, которые связаны со сменой нарядов и ролевыми играми.

35. Вы часто тратите свое время на изучение нереальных или непрактичных, но при этом очень интригующих идей.

36. Вы скорее будете импровизировать, чем тратить время на разработку детального плана.

37. Вы относительно сдержанный и спокойный человек.

38. Если бы у Вас был свой бизнес, вам бы было очень сложно уволить преданного, но неэффективного сотрудника.

39. Вы часто размышляете относительно смысла человеческого существования.

40. Когда речь идет о принятии важных решений для Вас логика, как правило, важнее чувств.

41. Сохранение возможности выбора для Вас важнее, чем наличие четкого списка дел.

42. Если Ваш друг чем-то огорчен, вы, скорее всего, эмоционально поддержите его, а не посоветуете, как решить проблему.

43. Зачастую Вы чувствуете себя в безопасности.

44. Вам не сложно устанавливать личный график и придерживаться его.

45. Быть правым более важно, чем уметь сотрудничать с людьми, когда речь идет о командной работе.

46. Вы думаете, что мнение любого человека необходимо уважать, независимо от того, подтверждено ли оно фактами или нет.

47. Вы чувствуете себя более энергичным после времени, проведенного в группе людей.

48. Вы часто теряете свои вещи.

49. Вы считаете себя абсолютно эмоционально зрелым человеком.

50. Ваш ум всегда переполнен неизведанными идеями и планами.

51. Вы не назвали бы себя мечтателем.

52. Вам, как правило, сложно расслабиться, когда Вы выступаете перед публикой.

53. По большому счету Вы больше доверяете своему опыту, чем воображению.

54. Вы очень переживаете относительно того, что думают о Вас другие люди.

55. Если в комнате много людей, Вы держитесь ближе к стене, избегая центра.

56. У вас есть привычка откладывать все на потом, до тех пор, пока уже не хватает времени все сделать.

57. Вы очень переживаете в стрессовых ситуациях.

58. Вы думаете, что нравиться другим людям лучше, чем быть влиятельным человеком.

59. Вас всегда интересовали нетрадиционные и многозначные вещи, например, в книгах, искусстве или кинематографе.

60. Вы часто берете инициативу в свои руки в ситуациях социального взаимодействия.

**Система принципов менеджмента,
предложенных Томом Питерсом и Робертом Уотерманом [10, с. 30–31]**

К принципам Т. Питерса и Р. Уотермана относятся следующие:

- 1) *ориентация на достижение успеха*. Под этим подразумевается:
 - постоянный поиск альтернативных вариантов развития организации;
 - умение выбирать направления деятельности, предвещающие успех, и концентрация деятельности на этих направлениях;
 - умение вырабатывать новые методы для разрешения новых проблем, с которыми сталкивается организация;
- 2) *быть всегда лицом к потребителю*. Это означает:
 - иметь ясное и четкое представление об интересах потребителей;
 - с уважением относиться к запросам потребителей;
 - повышать готовность каждого сотрудника предприятия к инновациям и динамичному обновлению продукции;
- 3) *самостоятельность и предприимчивость*, которая базируется на культивировании в организации:
 - индивидуальной инициативы всех сотрудников;
 - ответственность каждого сотрудника за свои действия;
- 4) *производительность*, базирующаяся:
 - на естественных интересах и стремлениях персонала организации жить лучше и реализовывать себя;
 - на постоянном обучении персонала;
 - ориентации мышления персонала на быстрые изменения в характере и масштабах деятельности организации, обусловленные развитием рынка;
 - на отождествлении сотрудников с организацией, когда каждый работник – это «свой человек» для организации;
- 5) *связь с жизнью*, которая опирается:
 - на объективные экономические законы и осознание реальной экономической ситуации;
 - стремление исправлять ошибки, одновременно учась на них;
 - выработку реалистичных, простых и понятных критериев оценки деятельности каждого сотрудника и организации в целом;
 - постоянный анализ получаемых результатов и корректировку стратегических и тактических целей и деятельности;
 - ориентацию деятельности организации на общественные интересы;
- 6) *верность своему делу*, которая формируется на основе:
 - общечеловеческих ценностей;
 - философии организации, признаваемой большинством сотрудников;
 - взаимной выгоды и социальном партнерстве;
 - создания атмосферы общности интересов организации и персонала;
- 7) *простота структуры и скромный штат управления*. Это достигается за счет:
 - децентрализации управления организацией и создания предпосылок для широкого горизонтального взаимодействия подразделений и сотрудников;
 - широкого привлечения сотрудников к групповому процессу принятия решений;
- 8) *свобода и жесткость одновременно*, что подразумевает:
 - баланс полномочий, свободы действий и ответственности сотрудников;
 - заботу со стороны организации о благополучии сотрудников и дисциплинированность последних.

**Схема формирования системы мотивации и стимулирования
трудовой деятельности персонала организации**



Рис. Q1. Схема формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия [25]



Рис. R1. Классификация функций менеджмента [10, с. 48]



Рис. R2. Цели и принципы планирования [10, с. 56]



Рис. R3. Необходимость и составные части контроля [10, с. 112]



Рис. R4. Процесс контроля [10, с. 113]

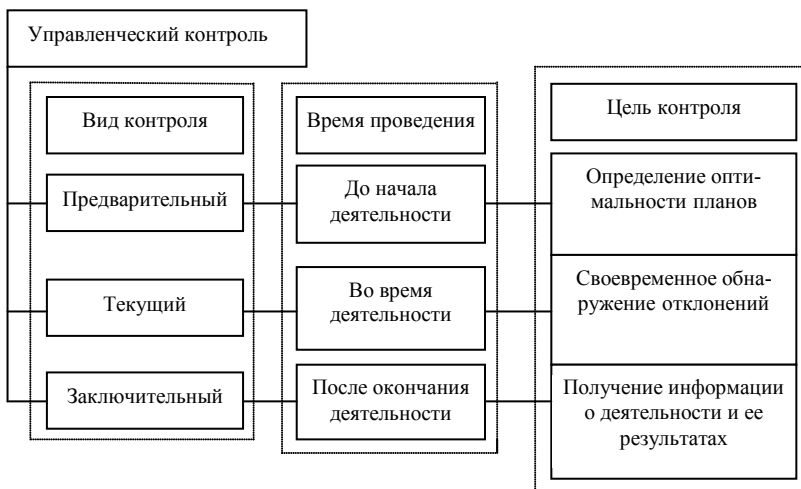


Рис. R5. Виды управленческого контроля [10, с. 116]



Рис. R6. Анализ в управленческом цикле [10, с. 117]

**Таблица R1. Направления деятельности предприятия
(анализ внутренней среды предприятия)**

Направление деятельности	Составляющие направления деятельности
Маркетинг	Продукция (услуги) предприятия: качество, цены, репутация, степень проникновения на рынок. Система обратной информации о продажах. Каналы распространения. Организация продажи, поддержки и послепродажного обслуживания
Финансы и учет	Финансовые и нефинансовые ресурсы предприятия. Контроль затрат: умение анализировать составляющие затрат, снижать материальные и финансовые затраты. Размеры и гибкость структуры капиталов предприятия. Стоимость капитала (по сравнению с ситуацией у конкурентов и средней по отрасли). Краткосрочная и долгосрочная кредитоспособность. Прибыльность, ликвидность наличных средств и финансовая эффективность
Персонал	Квалификация и умения менеджеров верхнего уровня. Квалификация и умения менеджеров нижнего и среднего уровня. Моральное состояние и уровень мотивации работников (организационный климат). Эффективность системы вознаграждения (материального и нематериального). Текущность персонала, лояльность работников. Качество и информационная ценность систем оценки работников
Технология и производство	Доступность снабжения: качество кооперации. Эффективность системы контроля состояния запасов и качества продукции. Использование производственных мощностей, экономика масштаба, транспорт. Физический и моральный износ основных средств. Уровень НИР, темпы внедрения новой продукции. Размещение предприятия
Организация и управление	Стратегия предприятия и лидерские качества руководства. Структура предприятия. Культура организации. Процедуры управления. Степень достигаемой синергии

Мотивационная система предприятия

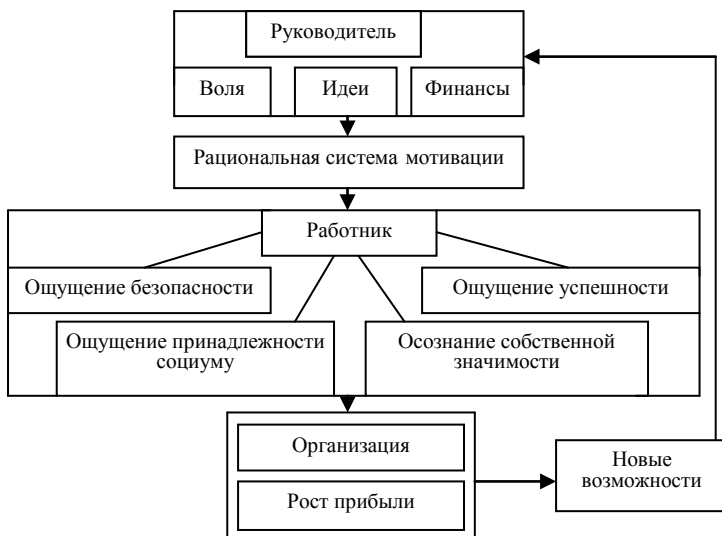


Рис. S1. Модель развития системы мотивации [10, с. 91]

Таблица S1. **Формы и способы стимулирования персонала** [25]

Форма стимулирования	Способ стимулирования	Содержание
1	2	3
Материальное денежное	Зарботная плата	Оплата выполнения трудовой функции работником
	Премии	Разовые выплаты за качественное выполнение производственного плана
	Надбавки	Установление дополнительной выплаты в виде постоянного коэффициента, предусмотренного внутренней документацией предприятия, оригинальные от надбавок, предусмотренных законом
	Участие в прибыли предприятия	Формирование поощрительного фонда, чаще всего распространено в управленческой среде предприятия, приобретение акций по льготным ценам в предприятиях соответствующей организационно-правовой формы

1	2	3
Материальное неденежное	Предоставление служебной связи, транспорта, жилья	Работник пользуется материальными благами в неденежной форме
	Оформление медицинской страховки и предоставление бесплатного медицинского обслуживания	Работники получают право на бесплатное страхование и получение медицинских услуг бесплатно или на льготных условиях. В ряде случаев такая возможность предоставляется и членам семей
	Организация бесплатного посещения спортивных и досуговых комплексов	Организация заключает договор со спортивным комплексом, по которому работники могут бесплатно / на льготных условиях пользоваться услугами комплекса
	Организация бесплатного питания	Работники получают право на обеды, бизнес-ланчи или доставку питания на рабочее место, питание в столовых предприятия
	Организация льготного отдыха	Предоставление работникам и членам их семей право бесплатного / льготного отдыха в санаториях, на базах отдыха или приобретения турпутевок в другие местности
	Коллективные праздники, подарки	Руководство компании дарит подарки на личные и государственные праздники, организует банкеты в честь крупных и значимых дат
Нематериальное организационное	Стимулирование свободным графиком	Работники, активно и эффективно осуществляющие свои трудовые функции, получают право на предоставление им индивидуального графика рабочего времени
Нематериальное организационное	Организация рабочего пространства	Возможность отказа от общепринятых корпоративных стандартов в пользу творческого подхода к оформлению рабочего места и мест отдыха, участие в принятии решений по оформлению рабочих мест
	Внутрифирменное обучение	Организация учебных центров внутри организации, формирование корпоративной библиотеки, проведение семинаров, организация повышения квалификации
	Организация доступа в интернет на территории всего предприятия	Свободный доступ в интернет со стороны работодателя будет формировать ответственный подход работника к организации своего рабочего времени
	Формирование коллектива с благоприятным психологическим климатом	Особое внимание руководства к персональным характеристикам работников, учет индивидуальных особенностей сложившегося коллектива при приеме новых сотрудников

1	2	3
Нематериальное морально-социальное	Признание заслуг	Выдача грамот, устное поощрение, в т. ч. на собраниях, и иные мероприятия, способные сформировать у работника чувство повышенного внимания к нему
	Демократичный стиль руководства	Учет особенностей работника и внимание к ним, формирование доверительного отношения к работникам, организация личных бесед в комфортных условиях
	Принятие самостоятельных решений работником	Отсутствие жесткой регламентации поведения работников, приглашение их к формированию значимых для коллектива позиций
	Поощрение инициативности	Организации устраивают кросс-опрос или пользуются методами кросс-идеи для поиска новых решений как в производстве, так и в организации труда

Таблица S2. **Назначение и мотивационное воздействие отдельных составляющих системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии [25]**

Составляющие системы	Назначение	Мотивационное воздействие
1	2	3
Материальное денежное стимулирование		
Базовый оклад	Обеспечение относительной стабильности и справедливости в оплате труда, поскольку оплата осуществляется в соответствии с ценностью должности (рабочего места) для предприятия	Способствует: удовлетворению материальных потребностей и потребностей в безопасности; обуславливает стремление к повышению профессионализма и должностного статуса, выполнению более ответственных заданий; получению профессий, пользующихся спросом на рынке труда
Стимулирующие надбавки и доплаты	Обеспечение гибкости в оценке деятельности каждого работника: квалификации, его ценности для предприятия и др.	Способствует удовлетворению материальных и социальных потребностей, потребностей в признании и уважении; обуславливает стремление к повышению и улучшению индивидуальных и коллективных, количественных и качественных результатов труда
Переменная часть (премии)	Обеспечение роста оплаты в зависимости от эффективности и результатов труда предприятия в целом, отдельных подразделений и каждого работника	Способствует удовлетворению материальных и социальных потребностей, потребностей в признании и уважении; обуславливает стремление к улучшению индивидуальных и коллективных, количественных и качественных результатов труда, заинтересованность в результатах деятельности предприятия в целом; формирует чувство принадлежности к предприятию

1	2	3
Компенсационные доплаты	Формирование чувства защищенности и обеспечение компенсации за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, за работу сверхнормативного времени и пр.	Способствует удовлетворению потребностей в безопасности; формирует чувство справедливости, повышает лояльность и доверие к предприятию
Материальное не денежное стимулирование		
Социальный пакет (бенефиты)	Повышение конкурентной привлекательности предприятия на региональном рынке труда; удержание высокопрофессиональных сотрудников; создание благоприятного общественного мнения об организации	Способствует удовлетворению материальных потребностей, потребностей в безопасности, потребностей в признании и уважении; формирует чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность к предприятию
Нематериальное стимулирование		
Нематериальные стимулы: возможность карьерного роста; повышение квалификации; предоставление дополнительного отдыха; контакт с руководством; доска почета; командный дух; вручение символических наград; почетное название должности; скидки «для своих»; обратная связь; возможность удаленной работы и свободного графика	Обеспечение привлечения и удержания работников, лояльности, эффективности деятельности	Способствует удовлетворению социальных потребностей, потребностей в признании и уважении; формирует чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность к предприятию

Таблица S3. Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры [47, с. 187–189]

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
1	2	3	4	5	6
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации	Формирование ценностных ориентации в семье дополняется нормами коллективного общения. Психофизические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются навыки трудового поведения, осознается личная ответственность за дело, формируется установка на достижение цели	Чаше всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1. Создание приятной рабочей обстановки: эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе. 2. Безопасность как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность). 3. Справедливая оценка труда, вознаграждение	1. Анализ апробации своих возможностей. 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия. 3. Окончательный выбор сферы трудовой специализации. 4. Начало формирования позитивной трудовой мотивации

1	2	3	4	5	6
От 25 до 35 лет	Формирование устойчивого и стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования	Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения, четкая ориентация на групповые нормы профессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки	Происходит осознание конкретного временного масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов	1. Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения, информации работников. 2. Личное участие в принятии решений, определение целей работ своего участка. 3. Увеличение материальной заинтересованности. 4. Использование микросреды, коллективных ценностей, приобщение к внутрифирменной культуре. 5. Гибкий график работы. 6. Круги качества, автономные рабочие группы	1. Жизненный и трудовой опыт становятся одной значимой реальностью. 2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства. 3. Произошло вступление в коллективную микросреду, осваивается корпоративная культура
От 35 до 50	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности сторон работника	Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Богатый профессиональный опыт, высокий деловой потенциал. Высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению	Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат	1. Высокая ориентация на содержание труда, творчество. 2. Участие в управлении, принятии решений, распределении, капитале. 3. Карьера, успех, престиж, признание. 4. Максимальные возможности для повышения квалификации. 5. Разнообразные формы основного и социального стимулирования. 6. «Job» – факторы (содержание, обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда)	1. Полнота жизни и удовлетворенность работой реально в коллективе. 2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов. 3. Высокая требовательность к себе при объективной самооценке

От 50 до 60 лет и старше	Сохранение рабочего места либо минимизация усилий и выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся физической активностью, смена рода занятий на менее интенсивный. Выделяется группа, сохранившая высокую работоспособность, стремящаяся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование представителей этой группы на руководящих административных должностях наиболее эффективно	Либо минимизация и завершение трудовой деятельности, либо апогей карьеры и занятие должности, избранной в качестве цели карьеры	1. Сохранение и передача опыта молодежи – наставничество. 2. Предоставление работы, не требующей значительных физических усилий (педагогическая, научная, административная, надомная работа). 3. Авторитет, уважение, признание заслуг. 4. Высокая пенсия, досрочный выход на пенсию. 5. Престиж, карьера, достижение цели. 6. Кабинеты психологической помощи, разгрузки. 7. Условия для отдыха и лечения	1. Удержание социального признания. 2. Подготовка к смене деятельности после выхода на пенсию
--------------------------	---	--	---	--	--

Схема принятия управленческих решений [47, с. 163–164]

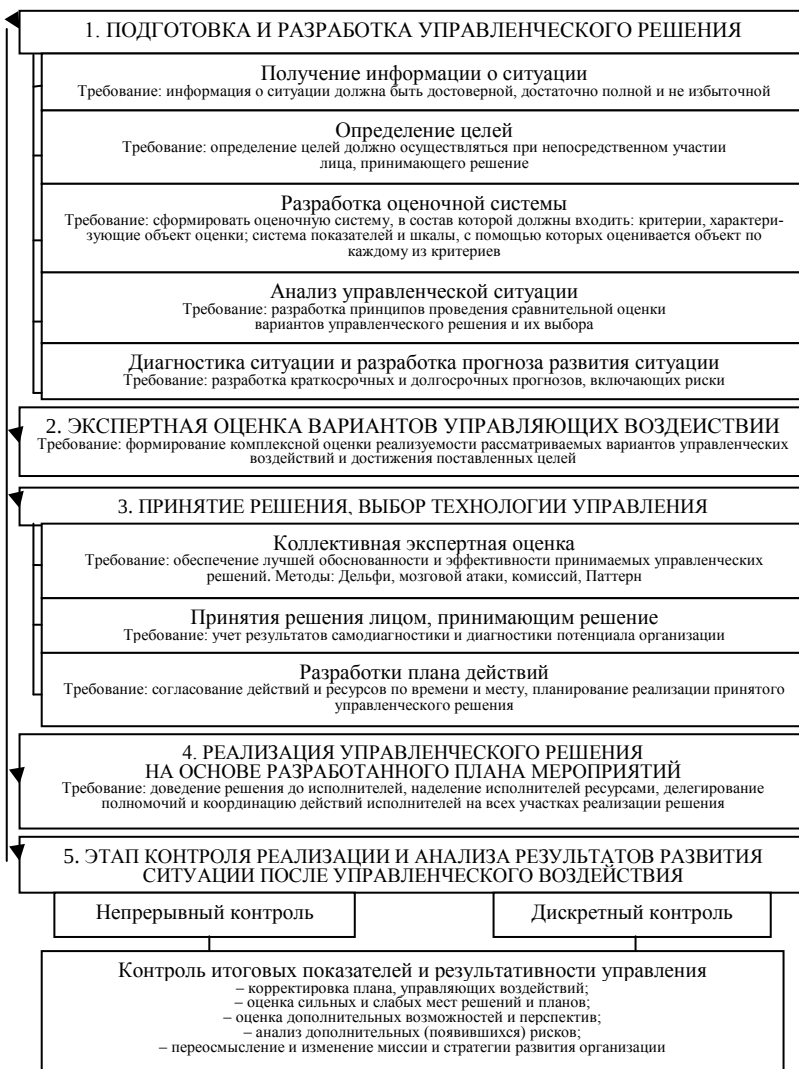


Рис. Т1. Модель принятия управленческих решений

Классификация инноваций по А. И. Пригожину [54, с. 266–267]

Наиболее полную классификацию инноваций разработал А. И. Пригожин на основе следующих признаков:

- распространенность;
- место в производственном процессе;
- преемственность;
- ожидаемый охват доли рынка;
- степень новизны и инновационный потенциал.

Виды инноваций по распространенности:

- единичные;
- диффузные.

Виды инноваций по месту в производственном цикле:

- сырьевые;
- обеспечивающие (связывающие);
- продуктовые.

Виды инноваций по преемственности:

- замещающие;
- отменяющие;
- возвратные;
- открывающие;
- ретровведения.

Виды инноваций по ожидаемому охвату доли рынка:

- локальные;
- системные;
- стратегические.

По степени новизны и инновационному потенциалу, выделяют инновации:

- радикальные;
- комбинаторные;
- совершенствующие.

По степени новизны для рынка инновации делятся также на:

- новые для отрасли в мире;
- новые для отрасли в стране;
- новые для данного предприятия (группы предприятий).

Кроме того, классифицировать инновации можно:

- по степени воздействия на экономику;
- по уровню воздействия на процесс производства;
- по уровню воздействия на факторы производства;
- по области применения;
- по причинам возникновения;
- по характеру удовлетворяемых потребностей.

Виды инноваций по уровню воздействия на экономику:

- базовые;
- улучшающие;
- псевдоинновации.

Базовые основаны на научных открытиях и крупных изобретениях новых поколений техники и технологии; их накопление приводит к новому технологическому уровню.

Улучшающие инновации способствуют диффузии, растворению базовых инноваций.

Псевдоинновации – к сожалению, наиболее распространенные – позволяют путем незначительного совершенствования базовых и улучшающих инноваций достигнуть максимальной их эффективности. При этом расширяется рынок сбыта и сфера использования инноваций.

Виды инноваций по уровню воздействия на процесс производства:

- расширяющие;
- заменяющие;
- улучшающие.

Расширяющие инновации направлены на использование принципов и методов базовых инноваций в других экономических областях.

Замещающие инновации предназначены для производства операций другим, более эффективным способом.

Улучшающие инновации служат для повышения качества выполняемых работ.

По уровню воздействия на факторы производства инновации:

- комплексные;
- локальные.

Комплексные инновации, как правило, требуют существенных изменений в оборудовании, технологии, квалификации работников и т. д.

Виды инноваций по области применения:

- технологические;
- организационно-управленческие;
- экономические;
- маркетинговые;
- социальные;
- экологические;
- информационные.

Наибольшее применение на практике находят *инновации технологического характера* – продукт инновации в виде новых продуктов и процесс ввода новых технологий, оборудования и материалов.

К организационным инновациям относятся разработка и внедрение новой организационной структуры управления предприятием.

Экономические инновации – это использование неприменяемых ранее систем и форм оплаты труда, методов управления издержками производства.

Маркетинговые инновации – это освоение новых рынков и способов продвижения.

Социальные инновации – это применение ранее неиспользуемых методов мотивации труда.

Экологические инновации – это использование новых технологий в области охраны окружающей среды.

Информационные инновации – это использование новых информационных технологий.

Виды инноваций по причинам возникновения:

- стратегические;
- реактивные.

Стратегические инновации носят, как правило, перспективный характер и предназначены для обеспечения конкурентоспособности продукта или услуги предприятия, организации.

Реактивные инновации возникают как реакция на действия конкурентов и, так же как стратегические, направлены на повышение конкурентоспособности товара или услуги.

По характеру удовлетворяемых потребностей инновации подразделяются на:

- создающие новые потребности;
- удовлетворяющие имеющиеся потребности иным способом;
- более эффективно удовлетворяющие имеющиеся потребности.



Рис. У1. Этапы создания и реализации инновационного проекта [10, с. 495]

Таблица У1. Содержание фаз жизненного цикла инновационного проекта [10, с. 496]

Прединвестиционная фаза проекта		Инвестиционная фаза проекта		
Прединвестиционные исследования и планирование проекта	Разработка документации и подготовка к реализации	Проведение торгов и заключение контрактов	Реализация проекта	Завершение проекта
1. Проведение маркетинговых исследований и прогнозирование продаж	1. Разработка плана проектно-исследовательских работ	1. Заключение контрактов	1. Разработка плана реализации проекта	1. Пусконаладочные работы
2. Анализ условий для воплощения замысла, разработка концепции проекта	2. Задание на разработку ТЭО и разработка ТЭО	2. Договор на поставку оборудования	2. Разработка графиков выполнения работ	2. Пуск объекта
3. Расчет необходимых инвестиций	3. Согласование, экспертиза и утверждение ТЭО	3. Договор на подрядные работы	3. Выполнение работ	3. Анализ результатов
4. Выбор и согласование места размещения производства	4. Выдача задания на проектирование	4. Разработка планов реализации проекта	4. Мониторинг проведения работ	4. Эксплуатация объекта, производство и продажи
5. Экологическое обоснование	5. Разработка, согласование и утверждение		5. Изменение плана проекта (при необходимости)	5. Ремонт и развитие производства
6. Экспертиза подготовленных документов	6. Принятие окончательного решения об инвестировании		6. Оплата выполненных работ	6. Закрытие проекта, демонтаж оборудования
7. Предварительное инвестиционное решение				

Набор мероприятий аналитиков по оценке качества продукта
[<https://finzz.ru/pokazateli-kachestva-produkcii-metody-ocenki-primer.html>]

№ п/п	Наименование этапа	Мероприятия по оценке качества продукта
1	Проектирование	1. Определение класса и подгруппы изделия. 2. Составление набора номенклатуры индикаторов качества изделий с обоснованием значимости каждого из них. 3. Избрание базового эталона. 4. Определение методов, с помощью которых будет определяться значение показателей. 5. Нахождение числовых значений индикаторов
2	Производство	1. Выбор методов и средств контроля качественных характеристик изделий. 2. Определение методов, с помощью которых будет определяться значение показателей. 3. Нахождение фактических численных значений этих индикаторов. 4. Оценка качественного уровня с помощью индикаторов дефектности
3	Потребление	1. Определение способа получения данных о качестве. 2. Исчисление фактических значений качественных индикаторов. 3. Исчисление полезного эффекта и общих издержек. 4. Принятие на основании полученных сведений решений

Образец заполнения докладной записки

Директору ООО «Торговый мир»
Петрушкевичу А. Т.
от начальника отдела
строительно-монтажных работ
Иванова В. И.

Докладная записка о нарушении трудовой дисциплины

Широков Андрей Николаевич, плотник 4-го разряда строительной бригады № 1, 20.01.2024 г. с 14.00 до 15.00 нарушил трудовую дисциплину, отсутствуя на рабочем месте без уважительных причин.

В письменном объяснении работник указал заведомо недостоверные и ложные сведения, что может свидетельствовать о безответственном отношении к работе. Ввиду того, что подобный проступок совершен им дважды в течение текущего квартала, предлагаю уволить Гришина Андрея Федоровича за нарушение трудовой дисциплины.

21.01.2024 Начальник отдела строительно-монтажных работ Иванов В. И. Иванов

Образец заполнения объяснительной записки

Начальнику отдела
строительно-монтажных работ
Иванову В. И.
от плотника
Широкова А. Н.

г. Минск

21.01.2024

Объяснительная записка об опоздании на работу

Я опоздал на работу 20.01.2024 г. на один час по причине поломки и дальнейшего ремонта собственного автомобиля на станции техобслуживания.

Плотник

Широков

А. Н. Широков

Приложение Y

Форма должностной инструкции

Наименование организации
ДОЛЖНОСТНАЯ
ИНСТРУКЦИЯ
_____ N _____

УТВЕРЖДАЮ
Наименование должности
руководителя организации
Подпись Расшифровка
 подписи

Место составления Дата
(наименование должности работника)

Структура текста

Общие положения
Должностные обязанности
Права
Взаимоотношения (связи по должности)
Оценка работы и ответственность

Наименование должности
руководителя структурного
подразделения

Подпись

Расшифровка подписи

Визы

С инструкцией ознакомлен

Подпись

Расшифровка подписи

Дата

Менеджмент качества

Таблица Z1. Перечень процедур производства нового изделия [10, с. 474–475]

Этап		Процедуры	
1	2	3	4
I	Планово-исследовательская подготовка	1.1	изучение достижений науки и техники с целью их реализации в организации для поднятия ее технического уровня и качества, выпускаемых изделий
		1.2	определение перспектив развития технического уровня предприятия и выпускаемой продукции
		1.3	разработка предложений (рекомендаций) по составлению технического задания на модернизацию выпускаемых изделий или разработку новых
		1.4	изучение возможности применения новых материалов и комплектующих изделий
		1.5	изучение и прогнозирование спроса на модернизируемые или новые изделия
II	Конструкторская подготовка производства	2.1	составление проектного задания на модернизацию или разработку нового изделия
		2.2	эскизное проектирование модернизируемого или нового изделия
		2.3	техническое проектирование модернизируемого или нового изделия
		2.4	рабочее проектирование модернизируемого или нового изделия
III	Изготовление опытного образца	3.1	изготовление опытного образца
IV	Доводка и испытание нового образца	4.1	испытание опытного образца
		4.2	доводка до технических требований и доработка технической документации
V	Технологическая подготовка	5.1	разработка технологических процессов
		5.2	расчет норм всех видов материальных и трудовых ресурсов
		5.3	определение необходимой нормализованной и стандартной оснастки и проектирование специальной оснастки
		5.4	разработка системы контроля качества
		5.5	расчет производственных мощностей
VI	Организационная подготовка	6.1	разработка производственной структуры
		6.2	разработка вопросов специализации цехов, участков и организации их производства
		6.3	разработка или совершенствование автоматизированной системы управления производством

1	2	3	4
VII	Экономическая подготовка	7.1	разработка программ производства по цехам и участкам
		7.2	разработка системы мотивации
		7.3	расчет экономической эффективности от внедрения модернизированного или нового изделия
VIII	Материальная подготовка	8.1	определение состава комплектующих изделий и переделов и организации внешней кооперации
		8.2	расчет потребности в оборотных средствах
		8.3	составление заявок и другой документации по материально-техническому снабжению
IX	Социально-психологическая подготовка	9.1	ознакомление работников с новыми задачами и значением внедрения нового изделия
		9.2	обучение работников предприятия по освоению производства нового изделия



Рис. Z1. Показатели качества продукции



Рис. Z2. Управление качеством на стадиях жизненного цикла изделия [10, с. 487]

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абзалов, Б. Х. Новые методы оценки технического состояния мелиоративных насосных станций систем машинного водоподъема / Б. Х. Абзалов, О. Я. Гловацкий. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://docviewer.yandex.by/view/1130000014358171/?*=xgzdk%2BoW2BPYLZ4R. – Дата доступа: 08.01.2023.
2. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – М.: Изд-во «Юрайт», 2019. – 320 с.
3. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. – М.: Изд-во «Юрайт», 2015. – 247 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление: монография / И. Ансофф. сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предис. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Антощенко, В. 15 приемов современного управления / В. Антощенко. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.m-bo.ru/artifull.php?ELEMENT_ID=1475. – Дата доступа: 05.01.2024.
6. Артеменко, А. М. Управление предприятием: метод. рекомендации и задания для практ. занятий и самостоятельной работы / А. М. Артеменко, Л. В. Рудакова. – Горки: БГСХА, 2017. – 48 с.
7. Беляцкий, Н. П. Методическое обеспечение карьерной политики предприятий Белоруссии / Н. П. Беляцкий, А. В. Маевская // Менеджмент в России и за рубежом. – № 3. – 2011. – С. 108–114.
8. Деловые коммуникации: учеб. для бакалавров / А. Я. Большунов [и др.]; под ред. Л. И. Чернышовой. – М.: Финансовый ун-т, Департамент социологии, 2018. – 338 с.
9. Бороздина, Г. В. Психология делового общения: учеб. пособие / Г. В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 224 с.
10. Брасс, А. А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды: учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск: Мисанта, 2018. – 514 с.
11. Бузырев, В. В. Менеджмент в строительстве: учеб. / В. В. Бузырев, И. В. Федосеев, В. Ф. Мартынов. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2017. – 320 с.
12. Бузырев, В. В. Управление качеством в строительстве: учеб. пособие для прикладного бакалавриата / В. В. Бузырев, М. Н. Юденко; под общ. ред. М. Н. Юденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Юрайт», 2019. – 198 с.
13. Володина, О. А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / О. А. Володина, Е. Ю. Фаддеева, А. А. Неретин. – М.: МАДИ, 2019. – 96 с.
14. Гилемханов, Р. А. Методы оценки финансово-экономической эффективности инвестиционно-строительных проектов / Р. А. Гилемханов, Н. В. Брайла // Строительство уникальных зданий и сооружений. – 2016. – № 10 (49). – С. 7–19.
15. Голованова, И. И. Саморазвитие и планирование карьеры: учеб. пособие / И. И. Голованова. – Казань: Казан. ун-т, 2013. – 196 с.
16. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента: учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 250 с.
17. ГОСТ 4.200-78. Система показателей качества продукции. Строительство. Основные положения: Государственный стандарт Республики Беларусь, утв. Постановлением Комитета по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров Республики Беларусь от 17 декабря 1992 г. № 3.
18. Вербах, К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса: [пер. с англ.] / Кевин Вербах, Дэн Хантер. – Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 224 с.

19. Дил, Т. Е. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Терренс Е. Дил, Ли Дж. Болмэн. – Стокгольмская школа экономистов в Санкт-Петербурге, 2005. – 496 с.
20. Журавлева, И. А. Деловые коммуникации: учеб. пособие / И. А. Журавлева. – Иркутск: Изд-во Иркут. гос. ун-та, 2016. – 121 с.
21. Злыгостев, В. Ю. Управление по-японски. Особенности системы управления персоналом и мотивации труда в японском кадровом менеджменте на современных японских предприятиях : учеб.-практ. пособие / В. Ю. Злыгостев. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2016. – 194 с.
22. Иванов, В. Ф. Массовая коммуникация: монография / В. Ф. Иванов. – Киев: Академия Украинской Прессы, Центр Свободной Прессы, 2013. – 902 с.
23. Иванова, С. Я слышу, что вы думаете на самом деле / С. Иванова. – Изд-во «Альпина Паблишер», 2020. – 175 с.
24. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общ. ред. Л. В. Фотиной. – М.: Изд-во «Юрайт», 2021. – 478 с.
25. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанов, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 524 с.
26. Кибанов, А. Я. Управление трудовыми ресурсами : учеб. для студ. вузов / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 284 с.
27. Князев, С. Н. Управление: искусство, наука, практика: учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск: Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с.
28. Ковалева, Л. В. Менеджмент в строительстве: учеб. пособие / Л. В. Ковалева; [науч. ред. Н. В. Васина]. – Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017. – 160 с.
29. Куприянов, С. В. Менеджмент: учеб. пособие / С. В. Куприянов, А. А. Шаповалов, Ю. Н. Божков. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. – 447 с.
30. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации / Н. К. Маусов, О. М. Ламскова // Управление персоналом. – 2010. – № 13. – С. 26–30.
31. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – 3-е изд. – Москва: Вильямс, 2015. – 665 с.
32. Краснощеков, В. Н. Методические рекомендации по оценке эколого-экономической эффективности инвестиционных проектов мелиорации земель сельскохозяйственного назначения: науч. издание / В. Н. Краснощеков, Г. В. Ольгаренко, Д. Г. Ольгаренко. – Коломна: ИП Воробьев О. М., 2016. – 97 с.
33. Методы принятия управленческих решений: краткий курс лекций / сост. Д. А. Воробьева. – Саратов, 2017. – 68 с.
34. Мещерякова, Е. В. Управление персоналом: тексты лекций / Е. В. Мещерякова, Н. А. Лукашук. – Минск: БГТУ, 2014. – 276 с.
35. Михалева, Е. П. Менеджмент: учеб. пособие / Е. П. Михалева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Юрайт», 2015. – 191 с.
36. Михненко, О. В. Менеджмент в строительстве. Стратегический и операционно-производственный менеджмент строительной организации: учеб. пособие / О. В. Михненко, Н. С. Куприянов. – М.: Книжный мир, 2011. – 464 с.
37. Мухамедьяров, А. М. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / А. М. Мухамедьяров. – 2-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 137 с.
38. Набздоров, С. В. Технология и организация мелиоративного и водохозяйственного строительства: учеб.-метод. пособие / С. В. Набздоров, Е. А. Вчерашний. – Горки: БГСХА, 2021. – 331 с.

39. Новые технологии в строительстве 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.planradar.com/ru/novye-tekhnologii-v-stroitelstve/#2.6>. – Дата доступа: 08.09.2023.
40. Озерникова, Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.
41. Основы менеджмента: учеб. пособие [Электронный ресурс] / под ред. проф. И. Ю. Солдатовой, проф. М. А. Чернышева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2006. – 256 с. – Режим доступа: <https://portal.ru/postroeniestructury/ponyatieorgstrukturny>. – Дата доступа: 08.01.2024.
42. Основы менеджмента (Теоретические основы менеджмента): электрон. учеб.-метод. комплекс по учеб. дисциплине «Основы менеджмента (Теоретические основы менеджмента)» для студ. дневной и заочной форм обучения специальностей: 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 04 «Финансы и кредит», 1-25 01 01 «Экономическая теория», 1-25 01 03 «Экономика», 1-24 01 03 «Экономическое право» / БГУ, экон. фак., каф. инновационного менеджмента; авт.-сост.: Е. Э. Головчанская, И. А. Кирсанова. – Минск: БГУ, 2014. – 105 с.
43. Пешкова, Г. Д. Секретарское дело: учеб. пособие / Г. Д. Пешкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск: Выш. шк., 2014. – 318 с.
44. Психология профессиональной деятельности: курс лекций [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://present5.com/soderzhanie-soderzhanie-annotaciya-glossarij-tekstov-1/?_cf_chl_captcha_tk__=6839f4f245188e. – Дата доступа: 09.01.2024.
45. Расторгуев, П. В. Рекомендации по оценке эффективности механизма управления качеством продукции АПК в условиях развития интеграционных процессов / П. В. Расторгуев, И. Г. Почтовая, Е. А. Расторгуева. – Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2019. – 53 с.
46. Симашна, О. В. Теория управления: учеб. пособие / О. В. Симашна, В. М. Матюнин, СИУ – филиал РАНХиГС. – Новосибирск: Изд-во СибАТС, 2014. – 135 с.
47. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
48. Организация производства на предприятии: учеб. пособие / О. Г. Туровец, М. И. Бухалков, В. Н. Родионов [и др.]; под ред. О. Г. Туровеца. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во НИЦ ИНФА-М, 2019. – 506 с.
49. Управление персоналом: учеб. и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под ред. А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 462 с.
50. Управление персоналом организации: учеб. для студ. вузов / А. Я. Кибанов [и др.]; ред. А. Я. Кибанов. – Изд. 4-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 694 с.
51. Управление человеческими ресурсами / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Юрайт», 2016. – 526 с.
52. Хозерова, Т. П. Менеджмент в автосервисе: учеб.-метод. пособие / Т. П. Хозерова. – Нижний Новгород: ВГИПУ, 2010. – 91 с.
53. Шавлинский, О. А. Экономика водного хозяйства: учеб. пособие / О. А. Шавлинский, В. В. Васильев, В. З. Коростелев. – Минск: БИТУ, 2003. – 206 с.
54. Шафранский, И. Н. Управление строительным производством. Практикум : учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2023. – 272 с.
55. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 248 с.

56. Шафранский, И. Н. Управление качеством и сертификация продукции. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 208 с.
57. Шевчук, Д. А. Управление качеством: учеб. / Д. А. Шевчук. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 216 с.
58. Юрченко, И. Ф. Концепция развития цифровизации комплексной мелиорации / И. Ф. Юрченко // Аграрная наука. – 2022. – № 7–8. – С. 199–209.
59. Резник, С. Д. Организационное поведение: практикум / С. Д. Резник, И. А. Игошина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ur-consul.ru/Bibli/Organizatsionnoye-povyedeniye-praktikum.html>. – Дата доступа: 10.01.2024.
60. Понятие и сущность структур управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://helpiks.org/9-56433.html>. – Дата доступа: 11.01.2024.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Сущность и основные понятия менеджмента в строительстве	5
Задания для самостоятельной работы	11
2. Теоретические основы менеджмента в строительстве	12
Задания для самостоятельной работы	26
3. Организация как система.....	26
Задания для самостоятельной работы	27
4. Организационные структуры и структуры управления	29
Задания для самостоятельной работы	38
5. Физиологические особенности менеджмента в строительстве	38
Задания для самостоятельной работы	56
6. Психологические особенности менеджмента в строительстве.....	59
Задания для самостоятельной работы	74
7. Социальные особенности менеджмента в строительстве	74
Задания для самостоятельной работы	83
8. Подбор персонала в строительстве	84
Задания для самостоятельной работы	96
9. Методы менеджмента в строительстве	100
Задания для самостоятельной работы	111
10. Функции менеджмента в строительстве.....	112
Задания для самостоятельной работы	124
11. Менеджмент персонала в строительстве	129
Задания для самостоятельной работы	139
12. Управление инновациями	145
Задания для самостоятельной работы	150
13. Делопроизводство и документооборот	151
Задания для самостоятельной работы	159
14. Организационно-распорядительная документация в строительстве.....	159
Задания для самостоятельной работы	166
15. Управление качеством труда, продукции и услуг в строительстве.....	167
Задания для самостоятельной работы	172
16. Оценка эффективности менеджмента в строительстве	175
Задания для самостоятельной работы	185
17. Правовое обеспечение управления в строительстве.....	186
Задания для самостоятельной работы	187
Приложения	194
Библиографический список	291

Учебное издание

Шафранский Иван Николаевич

МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

ПРАКТИКУМ

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. П. Савчиц*

Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 06.02.2024. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.

Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 17,20. Уч.-изд. л. 14,32.

Тираж 40 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».

Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.

Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».

Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.