

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ
Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение
Самарской области
«Поволжский строительно-энергетический колледж им. П. Мачнева»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

МДК 03.01. Управление деятельностью структурных подразделений при выполнении строительного-монтажных работ, эксплуатации и реконструкции зданий и сооружений

ПМ.03 Организация деятельности структурных подразделений при выполнении строительного-монтажных работ, эксплуатации, ремонте и реконструкции зданий и сооружений

программы подготовки специалистов среднего звена
по специальности

08.02.01 Строительство и эксплуатация зданий и сооружений

Самара

2017

В данном пособии описаны формы самостоятельной работы студентов при изучении МДК 03.01. Управление деятельностью структурных подразделений при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации и реконструкции зданий и сооружений в рамках ПМ.03 Организация деятельности структурных подразделений при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации, ремонте и реконструкции зданий и сооружений программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 08.02.01 Строительство и эксплуатация зданий и сооружений, дан порядок их выполнения.

Пособие предназначено для студентов очной формы обучения и составлено для специальности 08.02.01 Строительство и эксплуатация зданий и сооружений в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования, утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 11 августа 2014 г. № 965, зарегистрированным в Минюсте России 25 августа 2014 г. № 33818.

ОДОБРЕНО

МК технологии строительства, электроэнергетики
и прикладных искусств

Протокол заседания МК № 1 от «28» августа 2017 г.

Председатель МК _____ / Безбородова Е.А. /

АВТОР-СОСТАВИТЕЛЬ

Кирюшина Т.Н., преподаватель

РЕКОМЕНДОВАНО

к использованию в образовательном процессе
на заседании методического совета
Протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

	<i>стр.</i>
<i>Введение</i>	<i>4</i>
<i>1. Карта самостоятельной работы студента</i>	<i>6</i>
<i>2. Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы студентами</i>	<i>7</i>
<i>3. Список рекомендуемой литературы</i>	
<i>4. Приложения</i>	

ВВЕДЕНИЕ

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы по МДК 03.01. Управление деятельностью структурных подразделений при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации и реконструкции зданий и сооружений в рамках ПМ.03 Организация деятельности структурных подразделений при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации, ремонте и реконструкции зданий и сооружений программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 08.02.01 Строительство и эксплуатация зданий и сооружений разработаны в соответствии с рабочей программой.

Данные методические рекомендации разработаны в соответствии с требованиями Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», Федерального государственного образовательного стандарта по специальности среднего профессионального образования (ФГОС СПО). Методические рекомендации базируются на следующих ключевых позициях ФГОС СПО:

1. «Образовательное учреждение должно предусматривать в целях реализации компетентного подхода использование в образовательном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбора конкретных ситуаций, психологических и иных тренингов, групповых дискуссий) в сочетании с внеаудиторной работой для формирования и развития общих и профессиональных компетенций обучающихся.

2. Образовательное учреждение обязано обеспечивать эффективную самостоятельную работу обучающихся в сочетании с совершенствованием управления ею со стороны преподавателей и мастеров производственного обучения.

3. Внеаудиторная работа должна сопровождаться методическим обеспечением и обоснованием времени, затрачиваемого на ее выполнение.

Содержание методических рекомендаций по выполнению самостоятельной работы по МДК 03.01. Управление деятельностью структурных подразделений при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации и реконструкции зданий и сооружений соответствует требованиям Федерального государственного стандарта среднего профессионального образования.

По учебному плану в соответствии с рабочей программой МДК 03.01. Управление деятельностью структурных подразделений при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации и реконструкции зданий и сооружений на изучение студентами предусмотрено всего 178 часов, из них практических занятий – 60 часов, курсовая работа – 20 часов и самостоятельных занятий – 89 часов.

Целью методических рекомендаций является реализация ФГОС СПО по специальности 08.02.01 Строительство и эксплуатация зданий и сооружений при очной форме обучения. Согласно ФГОС СПО студенты должны уметь:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

Задачами методических рекомендаций по самостоятельной работе являются:

- активизация самостоятельной работы студентов;
- содействие развития творческого отношения к данной дисциплине;
- выработка умений и навыков рациональной работы с литературой;
- управление познавательной деятельностью студентов.

Сроки выполнения и виды отчётности по самостоятельной работе определяются преподавателем и доводятся до сведения студентов.

1. КАРТА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы по МДК 03.01. Управление деятельностью структурных подразделений при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации и реконструкции зданий и сооружений состоят из карты самостоятельной работы студента, порядка выполнения самостоятельной работы студентом и списка рекомендуемой литературы.

В данной карте указаны наименования тем, которые вынесены на самостоятельное изучение, обязательные и предоставленные по выбору формы самостоятельной работы.

Для выполнения самостоятельной работы необходимо пользоваться учебной литературой, которая предложена в списке рекомендуемой литературы, Интернет-ресурсами или другими источниками по усмотрению студента.

Самостоятельная работа рассчитана на разные уровни мыслительной деятельности. Выполненная работа позволит приобрести не только знания, но и умения, навыки, а также выработать свою методику подготовки, что очень важно в дальнейшем процессе обучения.

К различным видам самостоятельной работы относятся:

- Систематическая проработка конспектов занятий, учебной, специальной и технической литературы.;
- подготовка к практическим занятиям с использованием методических рекомендаций, оформление практических работ, отчетов и подготовка к их защите;
- работа с информационным кейсом.

Карта самостоятельной работы

№ п.п.	Наименования разделов профессионального модуля	Кол-во часов СРС	Вид СРС
1.	Раздел ПМ 1. Организация управленческих решений в строительных организациях	33	Систематическая проработка конспектов занятий, учебной, специальной и технической литературы. Подготовка к практическим занятиям с использованием методических рекомендаций, их оформление и подготовка к защите. Работа с информационным кейсом.
2.	Раздел ПМ 2. Оперативное управление деятельностью структурных подразделений	15	Систематическая проработка конспектов занятий, учебной, специальной и технической литературы. Подготовка к практическим занятиям с использованием методических рекомен-

			даций, их оформление и подготовка к защите. Работа с информационным кейсом.
3.	Раздел ПМ 3. Обеспечение законности в сфере профессиональной деятельности	17	Подготовка к практическим занятиям с использованием методических рекомендаций, их оформление и подготовка к защите.
4.	Раздел ПМ 4. Охрана труда при организации строительного производства	24	Подготовка к практическим занятиям с использованием методических рекомендаций, их оформление и подготовка к защите.
	ВСЕГО:	89	

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТАМИ

Самостоятельная работа, как правило, имеет творческий характер и выполняется на третьем уровне развития самостоятельной познавательной деятельности. В процессе обучения самостоятельная работа носит характер практической деятельности с учебной литературой и компьютерными базами данных. Обучающиеся должны уметь составлять схемы, таблицы по тексту лекций и учебной литературе, готовить реферат по заданной теме, составлять письменный конспект главы или раздела, расшифровывать обозначение марок различных материалов, изделий, конструкций.

Некоторые вопросы междисциплинарного курса вынесены на самостоятельное изучение, их необходимо законспектировать.

Методические рекомендации по систематической проработке конспектов занятий, учебной, специальной и технической литературы

Данные методические рекомендации содержат информацию в помощь студентам для изучения теоретического материала и практического освоения междисциплинарного курса, теории принятия решений, управления коммуникациями, мотивации.

В методических рекомендациях даны основные темы, представляющие трудности (Приложение 1). Студентам необходимо ознакомиться с конспектами по разделам профессионального модуля и ответить на вопросы для самоконтроля.

Студенты должны овладеть терминами, необходимыми для профессионального общения.

При изучении междисциплинарного курса рекомендуется использовать:

- учебники и учебные пособия, указанные в списке рекомендуемой литературы;
- периодические издания;

- Интернет-ресурсы;
- словари профессиональных терминов.

Последовательность самостоятельной работы студента.

1. При самостоятельном изучении материала внимательно ознакомьтесь с тематическим планом рабочей программы дисциплины.
2. Приступайте к работе с учебниками.
3. Изучите данные периодической печати.
4. Изучите и постарайтесь запомнить профессиональные термины.

1. Работа с учебником.

Для обеспечения максимально возможного усвоения материала и с учётом индивидуальных особенностей Студенов, можно предложить им следующие приёмы обработки информации учебника:

- конспектирование;
- составление плана учебного текста;
- тезирование;
- аннотирование;
- составление тематического тезауруса;
- выделение проблемы и нахождение путей её решения;
- самостоятельная постановка проблемы и нахождение в тексте путей её решения;
- определение алгоритма практических действий (план, схема).

2. Опорный конспект.

Зачастую педагог обучает от параграфа к параграфу, от пункта к пункту и лишь в конце темы пытается связать весь материал на обобщающем уроке. Куда целесообразнее, даже с психологической точки зрения, дать студентам представление об изучаемой теме на первом уроке, искусно оформив её содержание как небольшой опорный конспект. Он нужен всем – и сильным, и слабым.

И тогда студенты не будут учиться сегодня, забыв выученное вчера и не зная того, что будет завтра.

Опорный конспект необходимо давать на этапе изучения нового материала, а потом использовать его при повторении.

Опорный конспект позволяет не только обобщать, повторять необходимый теоретический материал, но и даёт педагогу огромный выигрыш во времени при прохождении материала.

Приемы работы с текстом

КЛАСТЕР

Кластер — это графическая форма организации информации, когда выделяются основные смысловые единицы, которые фиксируются в виде схемы с

обозначением всех связей между ними. Он представляет собой изображение, способствующее систематизации и обобщению учебного материала.

Основные принципы составления кластера

Кластер оформляется в виде грозди или модели планеты со спутниками. В центре располагается основное понятие, мысль, по сторонам обозначаются крупные смысловые единицы, соединенные с центральным понятием прямыми линиями. Это могут быть слова, словосочетания, предложения, выражающие идеи, мысли, факты, образы, ассоциации, касающиеся данной темы. И уже вокруг «спутников» центральной планеты могут находиться менее значительные смысловые единицы, более полно раскрывающие тему и расширяющие логические связи. Важно уметь конкретизировать категории, обосновывая их при помощи мнений и фактов, содержащихся в изучаемом материале.

ИНСЕРТ

Инсерт — один из приемов технологии развития критического мышления. Попробуем разобраться, что это за прием, как и когда он используется, отметим его плюсы и минусы. Почему в литературе этот прием часто называют технологией эффективного чтения?

Как использовать прием "Инсерт"

1. Читайте текст, маркируя его специальными значками:

V — я это знаю;

+ — это новая информация для меня;

- — я думал по-другому, это противоречит тому, что я знал;

? — это мне непонятно, нужны объяснения, уточнения.

Совет: маркировки в тексте удобнее делать на полях карандашом. Или можно подложить полоску бумаги, чтобы не пачкать учебники.

2. Заполняйте таблицу

V	+	—	?
Здесь тезисно записываются термины и понятия, встречающиеся в тексте, которые уже были известны.	Отмечается все новое, что стало известно из текста	Отмечаются противоречия. То есть, ученик отмечает то, что идет вразрез с его знаниями и убеждениями.	Перечисляются непонятные моменты, те, что требуют уточнения или вопросы, возникшие по мере прочтения текста.

Самостоятельное изучение материала и конспектирование лекций по учебной и специальной технической литературе

1. При подготовке задания используйте рекомендуемые по данной теме учебники, техническую литературу, материалы электронно-библиотечных систем или другие Интернет-ресурсы.

2. Внимательно прочитайте материал, по которому требуется составить конспект.

3. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами и понятиями.

4. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

5. Составьте план конспекта, акцентируя внимание на наиболее важные моменты текста.

6. В соответствии с планом выпишите по каждому пункту несколько основных предложений, характеризующих ведущую мысль описываемого пункта плана.

*Показатели оценки результатов
внеаудиторной самостоятельной работы*

1. Краткое изложение (при конспектировании) основных теоретических положений темы.

2. Логичность изложения ответа.

3. Уровень понимания изученного материала.

**Методические рекомендации для
оформления отчетов и подготовки к защите
по практическим занятиям**

1. Обратитесь к методическим указаниям по проведению практических занятий и оформите работу, указав название, цель и краткий порядок проведения работы.

2. Повторите основные теоретические положения по теме практического занятия, используя конспект лекций или методические указания.

3. Сформулируйте выводы по результатам работы, выполненной на учебном занятии. В случае необходимости закончите выполнение расчетной части.

4. Подготовьтесь к защите выполненной работы: повторите основные теоретические положения и ответьте на контрольные вопросы, представленные в методических указаниях по проведению лабораторных или практических работ.

*Показатели оценки результатов
внеаудиторной самостоятельной работы*

1. Оформление практических занятий в соответствии с требованиями, описанными в методических указаниях.

2. Качественное выполнение всех этапов работы.

3. Необходимый и достаточный уровень понимания цели и порядка выполнения работы.

4. Правильное оформление выводов работы.

Методические рекомендации по работе с информационным кейсом

К современным методам обучения, обеспечивающим формирование компетенций можно отнести метод ситуационного анализа или кейс-метод (от английского «case-study»).

Ситуационный анализ – это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений, в основе которых лежит анализ отдельно взятой жизненной или профессиональной ситуации. Методы ситуационного анализа помогают в проведении анализа учебных ситуаций; установлении факторов, определяющих развитие жизненных ситуаций; формулировке критериев принятия управленческого решения. Эти методы позволяют произвести сбор и обработку информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Характеристика типов кейсов в дисциплинах профессионального учебного цикла

<i>Тип кейса</i>	<i>Характеристики кейса</i>	
	<i>Содержание кейса</i>	<i>Краткое описание кейс-заданий</i>
Практический кейс	Жизненные ситуации, в которых возможно применение знаний	Формулируется содержательная модель кейс-заданий, при этом может присутствовать избыточная информация. Возможно включение альтернативных ситуаций, из которых требуется выбрать альтернативный материал
Обучающий кейс	Учебные (условные) ситуации в профессиональной деятельности	Формулируется содержательная модель кейс-заданий. Приводится список взаимосвязанных подзадач, решение которых должно привести к решению поставленной задачи. Выполнение этого типа кейса оправдано в определенных подразделах дисциплины.
Исследовательский кейс	Исследовательские ситуации, для решения которых целесообразно создание модели, ее исследование и интерпретация	Формулируется содержательная модель кейс-заданий с избыточной или недостающей информацией. Задание допускает построения нескольких моделей решения, с использованием знаний из различных разделов дисциплины.

Материалами для создания *практического кейса* являются реальные проблемные производственные ситуации расчетного, проектного, конструкторского, технологического, организационно-управленческого характера (Приложение 2). Структура кейса чаще всего выглядит так: вспомогательная информация (избыточная), описание самой ситуации и задание к кейсу. Необходимо отметить также, что большое количество избыточной информации может вызвать затруднения в работе студентов. В процессе работы с содержанием кейса обучающиеся учатся анализировать, классифицировать, выделять главное, разви-

вать творческие способности в генерации альтернативных решений. Особенно актуально проводить по итогам работы рефлекссию и анализ мнения членов дискуссии. Студентам необходимо, используя материалы кейса, ответить на вопросы, предложенные преподавателем.

В рамках изучения МДК 03.01 Управление деятельностью структурного подразделения при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации и реконструкции зданий и сооружений ППСЗ по специальности 08.02.01 Строительство и эксплуатация зданий и сооружений реализация метода связана с решением проблем, имеющих реальную основу.

Акцент обучения ставится не на овладение готовым знанием, а на сотворчество студента и преподавателя. То есть главным является демократия в процессе получения знания, когда студент равноправен с другими студентами и преподавателем в процессе обсуждения той или иной проблемной ситуации. В процессе реализации дисциплины данный метод особенно эффективен при выполнении практических задач на занятиях по темам: «Разработка и построение организационных структур различного типа», «Составление должностных инструкций», «Предупреждение и ликвидация нарушений, возникающих в процессе выполнения работ» и др.

При работе с *обучающим кейсом*, студентам необходимо заполнить формы, таблицы, предложенные преподавателем (Приложение 3), используя нормативные документы, технологические карты, должностные инструкции, локальные акты, входящие в состав кейса по выбранной теме.

Работа с *исследовательским кейсом* позволяет организовать эффективную самостоятельную работу по курсовому проектированию (Приложение 4).

Можно выделить следующие этапы работы с таким кейсом:

1. Выбор темы, охватываемой данным кейсом. Выбор конкретного предприятия, которое проиллюстрирует данную проблему. Такой темой может, например, быть в рамках МДК 03.01 тема «Внедрение новой системы мотивации на конкретном предприятии».
2. Исследование «предприятия—кейса».
3. Выбор ситуации на предприятии.
4. Сбор информации.
5. Редактирование кейса.
6. Проверка и окончательная редакция кейса.

Важность использования данного метода в спровоцированной дискуссии, которая позволит не только привязать студентов к конкретным фактам, но и смоделировать реальную проблему, с которой выпускник столкнется на практике.

3. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 2 : федер. закон : [принят 26.01.1996 № 14-ФЗ] // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.
2. Градостроительный кодекс Российской Федерации : федер. закон : [принят 29.12.2004 № 190-ФЗ] // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.
3. О саморегулируемых организациях : федер. закон : [принят 01.12.2007 г. № 315-ФЗ (с изменениями и дополнениями)] // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.
4. О техническом регулировании : федер. закон : [принят 15.12.2002 г. № 184-ФЗ (с изменениями и дополнениями)] // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.
5. О форме разрешения на строительство и форме разрешения на ввод объекта в эксплуатацию : постановление Правительства РФ от 24.11.2005 г. № 698 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.
6. Авторский надзор за строительством зданий и сооружений : СП 11-110-99 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.
7. Об утверждении ТСН 12-304-03ХК «Правила приемки и ввода в эксплуатацию законченных строительством объектов» : постановление губернатора Хабаровского края от 23.07.2003 № 226 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.
8. О промышленной безопасности опасных производственных объектов : федер. закон : [принят 20.06.1997 г. № 116-ФЗ (с изменениями и дополнениями)] // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.
9. Об утверждении порядка проведения оценки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств краевого бюджета, направляемых на строительство (реконструкцию) объектов дорожного хозяйства Постановление Правительства Хабаровского края от 22.08. 2012 г. № 287-пр // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.
10. СНиП 12-01-2004. Строительные нормы и правила. Организация строительства // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.
11. СП 48.13330-2011. Свод правил. Организация строительства // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление 19.01.2013.
12. Безопасность труда в строительстве. Решения по охране труда и промышленной безопасности в проектах организации строительства и проектах производства работ : СП 12-136-2002 : утв. постановлением Госстроя РФ 17.09. 2002 г. № 122 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление 19.01.2013.
13. СНиП 1.04.03-85*. Нормы продолжительности строительства и задела в строительстве предприятий, зданий и сооружений / Госстрой СССР, Госплан СССР. – М. : Стройиздат, 1987. – 552 с.
14. Нормирование продолжительности строительства зданий и сооружений : МДС 12-43.2008 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-

Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

15. Методические рекомендации по разработке и оформлению проекта организации строительства, проекта организации работ по сносу (демонтажу), проекта производства работ : МДС 12-46.2008 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

16. Методические рекомендации по подготовке тендерной документации при проведении подрядных торгов : МДС 80-4.2000 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

17. Методические рекомендации о порядке разработки проектов производства работ грузоподъемными машинами и технологических карт погрузочно-разгрузочных работ : РД-11-06-2007 : утв. приказом Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору от 10 мая 2007 г. № 317 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

18. Механизация строительства. Эксплуатация башенных кранов в стесненных условиях : МДС12-19.2004 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

19. Правила устройства и безопасной эксплуатации грузоподъемных кранов : ПБ 10-382-00 : утв. постановлением Госгортехнадзора РФ 31 декабря 1999 г. № 98 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

20. ГОСТ Р 21.1001-2009. Система проектной документации для строительства. Общие положения // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

21. ГОСТ Р 21.1002-2008. Нормоконтроль проектной и рабочей документации // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

22. СНиП 3.01.04-87. Приемка в эксплуатацию законченных строительством объектов. Основные положения (с изменением № 1) // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

23. Методические рекомендации по разработке и оформлению проекта организации строительства и проекта производства работ : МДС 12-81.2007 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

24. Письмо Министерства регионального развития Российской Федерации от 08.08.2008 № 19512-СМ/08 с изм., внесенными письмом Минрегиона РФ от 24.10.2008 № 27321-ИМ/08 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

25. Положение о составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию : утв. постановлением Правительства РФ от 16.02. 2008 г. № 87 г. // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

26. Методические рекомендации по проведению экспертизы технико-экономических обоснований (проектов) на строительство предприятий, зданий и сооружений производственного назначения : МДС 11-4.99 : утв. Главгосэкспертизой РФ 15 января 1997 г. // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. обновление: 19.01.2013.

27. Инструкция о порядке проведения государственной экспертизы проектов строительства : РДС 11-201-95 // Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис». – Послед. об-

новление: 19.01.2013.

28. Организация, планирование и управление строительным производством. Примеры, задачи, упражнения : учеб. пособие для вузов / под ред. П.Г. Грабового. – М. : Просветитель, 2011. – 176 с.

29. Дикман, Л.Г. Организация строительного производства : учеб. для вузов / Л.Г. Дикман. – М., 2010. – 512 с.

30. Инвестиционно-строительный инжиниринг : учеб. пособие / под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М. : Елима : Экономика, 20011. – 763 с.

Раздел ПМ 1. Организация управленческих решений в строительных организациях

*Конспект
по теме «Управление как вид профессиональной деятельности»*

При изучении данного раздела студент должен знать: понятие управления персоналом, принципы построения эффективной структуры организации, общие принципы и технологии планирования персонала, методы определения потребности в персонале. Следует обратить внимание на взаимосвязь принципов планирования и процесса планирования персонала.

Управление персоналом является относительно молодой наукой. Попытки понять, объяснить и спрогнозировать поведение сотрудников относятся к началу XX столетия. Американские ученые Ф. Тейлор и Ф. Гилберт первыми высказали мысль о том, что работники не являются простыми винтиками в общем механизме организации, которые легко заменяются на новые. Чем опытнее работник, чем дольше он работает в организации, тем производительнее его труд. Наблюдая за работой новичков и опытных работников, они доказали, что производительность труда тех, кто успел освоиться на своих рабочих местах, намного выше производительности новичков. Самой современной теорией в рамках управления персоналом является теория человеческого капитала. Под человеческим капиталом понимается мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Он включает как врожденные (унаследованные) способности и таланты, физическую силу и здоровье, так и приобретенные в течение жизни знания, навыки и опыт. Работники рассматриваются как особая форма капитала, который обеспечивает конкурентное преимущество организации. Человеческий капитал в первую очередь характеризует тот объем ноу-хау (технологий), который удалось накопить в организации.

Человеческий капитал предполагает наличие постоянных инвестиций. К ним относятся, в частности, расходы на образование, поддержание здоровья, миграцию, связанную со сменой работы. Затраты, связанные с вложениями в человеческий капитал, можно подразделить на следующие группы:

- прямые затраты, или расходы потенциального работника в виде оплаты обучения, приобретения учебников, расходов на поиски работы, смену места жительства и др.;
- упущенный заработок, являющийся другим источником издержек и появляющийся в связи с тем, что в процессе вложения в человеческий капитал человеку не удается работать вообще или приходится трудиться в режиме неполного рабочего дня;
- моральный ущерб, имеющий место из-за того, что получение образования является трудным занятием, поиск работы - утомительным делом, а миграция нарушает привычный образ жизни, ведет к расставанию с друзьями, знакомыми и т. п.

К ожидаемой отдаче от инвестиций в человеческий капитал относят:

- для компании: возрастание нормы прибыли (величина полученной прибыли, соотношенная с затратами), повышение стоимости компании;
- для самого работника: более высокий уровень заработка, большее удовлетворение от избранной работы, более высокую оценку нерыночных видов деятельности, улучшение условий труда и пр.

Центральное место в теории человеческого капитала принадлежит понятию внутренних норм отдачи. Норма отдачи - это показатель роста результативности труда (производительности, качества и других показателей) в зависимости от осуществленных капиталовложений. Чем выше рост результативности на единицу капиталовложений, тем выше норма отдачи.

В рамках теории человеческого капитала финансовые вложения в человека рассматриваются как источник экономического роста компании - не менее важный, чем «обычные» капиталовложения. Например, было доказано, что можно осуществлять расчет нормы отдачи в человеческий капитал в масштабах страны. На Западе было проведено множество исследований с целью количественной оценки вклада образования в экономический рост страны. Было установлено, что на протяжении XX в. накопление человеческого капитала наиболее успешных в экономическом отношении стран опережало темпы накопления физического капитала. Опыт таких стран, как Гонконг, Сингапур, Южная Корея, подтверждает, что ставка на инвестиции в образование и здравоохранение является наиболее эффективной стратегией обеспечения экономического роста в долгосрочной перспективе.

В целях достижения эффективной деятельности организация должна:

- 1) сформулировать и довести до каждого сотрудника свою миссию и стратегию;
- 2) создать организационную структуру, соответствующую целям организации;
- 3) внедрять самую прогрессивную (по результатам мировой практики) систему управления человеческими ресурсами.

От человеческих ресурсов зависит слабость и мощь организации. Принимаемые сотрудниками на любом рабочем месте профессиональные решения обуславливают эффективность осуществления производственных задач и формируют общую успешность и результативность деятельности организации. Поэтому важно контролировать, побуждать и помогать сотрудникам, чтобы, с одной стороны, создать все условия для наиболее полной реализации их профессионального багажа, с другой стороны - сформировать желание трудиться качественно и производительно.

Таким образом, вклад деятельности службы по управлению персоналом в эффективность организации состоит в том, что она:

- 1) помогает организации достигать цели;
- 2) повышает эффективность использования возможностей, способностей и навыков людских ресурсов;
- 3) снабжает организацию хорошо подготовленными кадрами;
- 4) повышает удовлетворенность сотрудников работой и стимулирует их потребность в самореализации на рабочем месте;
- 5) создает, развивает и поддерживает соответствующий уровень условий труда, что делает работу в данной организации желанной;
- 6) доводит политику в области персонала до всех сотрудников;
- 7) поддерживает требуемый уровень культуры поведения и дисциплины в организации;
- 8) планирует и управляет изменениями в организации с учетом интересов отдельных сотрудников, групп и организации в целом;
- 9) способствует снижению издержек и повышению конкурентоспособности.

Формирование системы управления персоналом начинается с анализа системы организации труда и выделения рабочих мест. Рабочие места - это исходный материал, поэтому основой основ при формировании эффективной системы управления персоналом является создание грамотной системы распределения труда или, иными словами, структуры организации.

Система распределения труда между сотрудниками базируется на таких параметрах, как области ответственности, функциональные обязанности, профессиональные компетенции, взаимодействие, нагрузки. Сбалансированность и отлаженность структуры организации в дальнейшем определяет эффективность отдельных рабочих мест, точность и строгость распределения обязанностей, что, в свою очередь, порождает определенные проблемы в управлении персоналом.

Разработка и закрепление системы распределения труда между сотрудниками называется проектированием организации. Грамотное проектирование организации, ее внутреннего устройства во многом определяет ее успешное функционирование. Если система распреде-

ления и осуществления труда изначально «скроена» неправильно, неизбежны сбои в работе и конфликты между сотрудниками, которые не могут быть решены путем замены персонала и не связаны с отношением работников к своему труду.

Структура каждой организации во многом уникальна, потому что она зависит от особенностей ее функционирования. Это и особенные экономические, географические и даже политические условия, в которых функционирует организация. Например, если крупный завод является градообразующим предприятием, то проводить сокращение штата будет чрезвычайно сложно, так как это вызовет массовую безработицу в регионе и скажется на отношении оставшихся работников к труду.

Еще одним фактором, который влияет на структуру компании, является ее миссия. Выше уже говорилось, что миссия организации - это основная цель организации, четко выраженная причина ее существования.

Наличие четко сформулированной и разделяемой большинством сотрудников миссии - ключевой момент в процессе обеспечения эффективного существования организации. Миссия, или цель и причина существования организации, определяет абсолютно все направления ее жизнедеятельности. Миссия задает структуру организации, устанавливает приоритеты при распределении финансов, обуславливает ее будущее, закладывает конкурентные преимущества, типы конкурентной борьбы, стратегии завоевания рынка, определяет клиента, ради которого работает данная организация.

М.Армстронг сформулировал ряд ключевых принципов построения структуры эффективной организации:

1) распределение работ. Работа, которую нужно сделать, должна быть определена и распределена по службам, подразделениям, отделам или рабочим командам. Родственные виды деятельности нужно объединять. Но акцент необходимо делать на процессе, а не на иерархии;

2) дифференциация и интеграция. Следует различать виды деятельности, которые необходимо выполнять, но также необходимо обеспечивать и должное взаимодействие между ними с тем, чтобы организация могла работать единым фронтом на достижение общих целей;

3) работа в командах. Должности и должностные обязанности должны быть описаны так, чтобы это облегчало и подчеркивало важность работы в командах. Организации должны быть спроектированы так, чтобы границы отделов не мешали командной работе. Везде, где это возможно, необходимо создавать самоуправляемые команды: передавая им полномочия по планированию, определению бюджета, распределению обязанностей. Доказано, что неформальные процессы могут быть более продуктивными, чем жесткая система работы по каналам, установленным организационной структурой;

4) гибкость. Организационная структура должна быть достаточно гибкой, чтобы быстро реагировать на изменения, сложные задачи и неопределенность. Гибкость можно усилить, создавая подвижные группы, применяя труд временных работников, контрактные отношения;

5) уточнение ролей. Люди должны четко представлять свои роли в качестве отдельных работников и в качестве членов команды. Они должны знать, за что они отвечают, и иметь возможности для применения своих способностей, чтобы достичь общих целей. Должностная инструкция должна прописывать ключевые результаты, но не должна, действовать как смиренная рубашка, сдерживающая инициативу и чрезмерно ограничивающая обязанности;

6) децентрализация. Полномочия по принятию решений должны быть делегированы как можно ближе к месту выполнения действий;

7) устранение уровней. Организациям следует быть более «плоскими», устраняя избыточные уровни управления. Это позволяет увеличить гибкость, способствует ускорению продвижения информации, поощряет взаимодействие и командную работу, а также дает людям возможность брать на себя большую ответственность и снижает затраты.

Планирование персонала - это системные, взаимосвязанные действия, которые основываются на принципах:

- аттестации, оценки работы персонала: чем точнее сформулированы необходимые для предприятия результаты, тем точнее можно оценить сотрудников;
- соревновательности: чем больше организация стремится к успеху, тем больше она будет поощрять открытое соревнование между кандидатами на должности;
- непрерывного обучения, развития и совершенствования кадров человеческих ресурсов организации;
- преемственности кадров.

Планирование персонала предполагает определение потребности в персонале в краткосрочной и долгосрочной перспективах. В последнем случае речь идет о стратегическом планировании. Оно призвано обеспечить гарантии развития организации, выполнения экономических планов и планов социального развития.

Планирование должно исходить из оптимального состава рабочей силы и создания условий для успешной реализации личностного потенциала сотрудников, использования их навыков, опыта, квалификации. Поэтому важно при планировании учитывать возможности организации в области мотивации производительного труда (достигается при помощи системы материального и морального поощрения), развития у сотрудников совершенных производственных навыков при помощи образования и самообучения, а также создания оптимальных условий для совместной работы при помощи продуманного структурирования групп совместно работающих сотрудников.

Основу планирования персонала составляют надежные и четко разграниченные данные, которые могут быть переработаны с помощью подходящей техники планирования. Однако в полном объеме эти данные редко удается собрать, поэтому, как отмечает Е. А. Борисова, в организациях, занимающихся планированием персонала, часто возникают проблемы. По мнению Е. А. Борисовой, планирование персонала должно осуществляться на основе различных предположений о развитии планово-актуальных параметров и касаться методов, которые перерабатывают данные ожидания в подходящую форму.

Информация о плановых актуальных, независимых переменных должна идентифицироваться и затем анализироваться для выяснения, что мешает сбору и соединению данных. Должны быть найдены такие методы планирования персонала, с помощью которых можно было бы переработать данные, относящиеся к планированию.

Планирование персонала является структурированным процессом: в рамках разделения труда, свойственного любому предприятию, оно осуществляется в соответствии со структурой и функциями, специфическими для организации. При этом речь идет прежде всего о том, как определяются отдельные рабочие места, какие поступают заявки на отдельных сотрудников и как достигается координированное сотрудничество между подразделениями организации и ее отдельными сотрудниками.

Планирование персонала осуществляется поэтапно: планирование трудовых ресурсов, производства, сбыта, организационного и технического развития, планирование финансов и капитальных вложений. Таким образом, планирование в сфере персонала не может проводиться обособленно - оно зависит от других аспектов деятельности фирмы и со своей стороны также влияет на них.

Важной частью планирования персонала является планирование затрат на персонал, которое предполагает учет следующих расходов: затраты на заработную плату, выплаты работодателя по различным видам социального страхования, затраты организации на различного рода социальные выплаты и льготы, затраты на содержание социальной инфраструктуры и социальных служб, затраты на обучение и повышение квалификации персонала. Эти затраты следует минимизировать, так как если в организации величина расходов на персонал превышает расходы конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной.

Планирование персонала предполагает единство стратегического, тактического и оперативного планирования. Эти виды планирования взаимосвязаны, но отличаются не только сроками, но и задачами.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит проектирование организации?
2. Перечислите направления рационализации трудовых процессов.
3. Какие пункты содержат должностная инструкция и описание рабочего места?
4. Что такое анализ работы?
5. Как можно сделать рабочее место более привлекательным для исполнителя?
6. Опишите основные этапы анализа работ.
7. Сформулируйте определение науки по управлению персоналом.
8. Перечислите основные этапы развития науки управления персоналом.
9. Охарактеризуйте основные особенности современного этапа управления персоналом.
10. Что такое управление человеческими ресурсами?
11. Дайте определение человеческому капиталу.
12. Перечислите внешние и внутренние факторы, влияющие на управление персоналом.
13. Каково место функции управления персоналом в системе управления организацией?
14. В чем состоит разделение труда между службой по управлению персоналом и линейными руководителями?
15. Перечислите важнейшие направления деятельности по управлению персоналом.
16. Какие задачи призвано решить планирование персонала в организации?
17. Какие факторы влияют на потребность в персонале? Приведите примеры количественных и качественных факторов.
18. Какова последовательность действий при определении потребности в персонале в случае обнаружения нехватки или избытка персонала?
19. На основе каких принципов различают качественную и количественную потребность в персонале?
20. Как определяется валовая потребность в персонале? Какая для этого требуется информация?
21. Чем отличается с точки зрения целей оперативное и долгосрочное планирование?
22. Из каких показателей складываются затраты на персонал?
23. Какими преимуществами обладает метод планирования производительности труда по факторам?
24. Каковы задачи стратегического планирования персонала? Как стратегия организации влияет на стратегию развития ее человеческих ресурсов?

Раздел ПМ 2. Оперативное управление деятельностью структурных подразделений

Конспект

по теме «Управление персоналом как составляющая управленческой деятельности»

При изучении данного раздела студент должен знать: сущность процедуры отбора персонала, принципы отбора, методы отбора, методы оценки персонала. Следует обратить внимание на взаимосвязь использования методов отбора персонала и эффективности процедуры отбора.

Эффективность отбора означает скорость и качество достижения целей отбора и определяется следующими факторами:

- рынок рабочей силы;
- требования профсоюзов;
- местоположение организации;

• параметры непосредственного окружения. Рассмотрим значение этих факторов и их влияние на процедуры отбора.

Рынок рабочей силы. Обстоятельством, влияющим на процесс отбора, является рынок рабочей силы. Если желающих много, то выбрать метод отбора сложнее; если желающих немного, выбор сравнительно прост. Для организации важно состояние рынка рабочей силы в области или городе, где она расположена. На процесс отбора влияют условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы.

Работники служб по управлению персоналом анализируют эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Число отобранных желающих}}{\text{Число желающих, из которого осуществляется выбор}}$$

Коэффициенты отбора зависят от профессии: менеджеры - около 1 : 2, профессионально-технические работники - 1 : 1, клерки - около 1:2, квалифицированные рабочие - около 1 : 1, чернорабочие - почти 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1 : 1, процесс отбора короток и прост. Количество желающих, из которого осуществляется отбор, невелико. При коэффициенте отбора 1 : 2 процесс может стать непростым.

Меньший коэффициент означает, что организация может быть более разборчивой при отборе. При коэффициенте 1 : 2 вероятность того, что организация наймет на работу более соответствующих ее критериям работников, больше, чем когда коэффициент равен 1 : 1.

Критерии отбора необходимы, чтобы программа отбора была действенной. Они предполагают, что будут ясно сформулированы качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Отбор может стать невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик. Обычно выделяются следующие критерии отбора:

- образование;
- опыт;
- физические (медицинские) характеристики;
- персональные характеристики и типы личности.

Организациям и предприятиям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора.



Некоторые достоинства и недостатки каждого из этих источников представлены в таблице 1.

Таблица 1. Сравнение источников набора

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Работники видят заразительные примеры реализованных возможностей соседа по работе. Лучшие возможности оценки рабочей «хватки» работников. Известны достоинства и недостатки работника. Сокращение затрат на наем	Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников. «Семейственность», приводящая к застою в появлении новых идей и изобретательской мысли. Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег
Внешний	Выбор из большего числа кандидатов. Появление новых идей и приемов работы. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации	Долгий период привыкания. Ухудшение морального климата среди давно работающих. Рабочая «хватка» новых работников точно неизвестна

Внешние источники. Прежде чем начинать набор работников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявления о приеме на работу.

Внутренние источники. Набор персонала во многом зависит от кадровой политики администрации организации и способов решения текущих вопросов. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Если ощущается недостаток в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом используется метод извещения всех работающих в организации о вакантных должностях путем распространения бюллетеней, вывешивания объявлений и т. д.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие производственные задачи они будут выполнять. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. По результатам такого анализа принимается решение об отборе кандидатов, их найме, определяется размер заработной платы и т. д.

Существуют несколько методов анализа содержания работы:

- наблюдение за работником и регистрация всех выполняемых им задач и действий;
- сбор информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником;
- описание работником своей работы и требований к ней, заполнение вопросника.

На основе полученной информации создается должностная инструкция, которая содержит перечень основных обязанностей работника.

Информация о профессии обобщается в профессиограмме, в которой указываются особенности данной профессиональной деятельности, основные действия, операции, их последовательность, необходимая специальная подготовка, требующиеся определенные знания

и умения, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия, характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, эмоциональная напряженность), объем и характер перерабатываемой информации, физическая и интеллектуальная тяжесть труда, используемое оборудование, алгоритмы и психологическая структура выполняемых человеком действий. Затем оценивается степень значимости различных психологических свойств и качеств личности для эффективного осуществления данной деятельности.

Приступая к отбору персонала, необходимо продумать инструменты оценки соответствия кандидата требованиям и политику входа человека в компанию. Как правило, используются стандартные инструменты оценки: структурированное интервью, тестирование, проверка рекомендаций. Политика организации в области адаптации или развития сотрудников также может предлагать инструменты оценки. Например, многие работодатели как методику оценки кандидата используют испытательный срок. В таких организациях достаточно легко приглашают человека на работу, устанавливая трехмесячный испытательный срок, в течение которого он должен продемонстрировать свои профессиональные качества, и уже после этого принимают окончательное решение.

Данный метод достаточно дорогостоящий и рискованный, поскольку затраты на сотрудника включены во все затратные статьи организации, и потенциально он может нанести ей ущерб, однако точность оценки качеств кандидата в этом случае очень высокая. Риск данного метода может быть снижен с помощью системы наставничества или попечительства, однако недостатком такой системы является высокая степень субъективизма. Для того чтобы быть наставником и уметь оценить работу нового сотрудника, руководитель должен быть соответствующим образом обучен.

В организациях, где стратегия набора ориентирована на привлечение готовых специалистов, текучесть нежелательна даже в рамках испытательного срока. Объективно оценить профессионализм сотрудника с помощью различных тестов очень сложно. Использование тестовых методик оценки требуют очень высокой квалификации, поэтому важно не столько наличие сложных технологий, сколько наличие специалиста, умеющего их правильно применять.

В случаях, когда необходима точная оценка профессиональных навыков кандидата и сфера его деятельности не подлежит однозначной оценке, например юриспруденция, управление финансами, имеет смысл обратиться за помощью к профессиональным консультантам, как правило, сотрудникам одного из лидеров на рынке консалтинговых услуг. Они проводят интервью с кандидатом на профессиональные темы. Такой разговор между профессионалами может выявить истинный уровень квалификации кандидата.

Один из наиболее эффективных методов оценки кандидата - проверка рекомендаций. Даже в случае симпатии к кандидату и уверенности в его профессионализме негативные отзывы с предыдущих мест работы должны служить предупреждением. Однако отзыв только с последнего места работы может не быть объективным, необходимо знать мнение руководителей и сотрудников кандидата из нескольких организаций.

К сожалению, следствием обширного опыта проведения интервью с кандидатами является приобретение не только профессионализма, но и различных стереотипов. Первые десять интервью, как правило, представляются абсолютно различными, после тысячного интервью в сознании формируются некие шаблоны, под которые попадают практически все кандидаты. При этом необходимо по возможности избегать влияния на оценку кандидатов сложившихся стереотипов.

4. Выход человека на работу. Когда кандидат выбран, ему высылается письменное приглашение выйти на работу на определенных условиях. Поиск прекращается, когда данный человек принимает условия и соглашается работать в данной организации.

Таким образом, качество работы менеджера по персоналу, которое характеризуется качеством подобранного кандидата, определяется тем, насколько он удовлетворяет требованиям организации с точки зрения профессиональных навыков, человеческих качеств, мотивирован ли он на работу в организации в долгосрочной перспективе.

Мотивация - понятие, которое используется для описания побуждений, заставляющих человека действовать тем или иным образом. Менеджеру важно понимать, что заставляет людей искать работу, добиваться высоких производственных результатов, стремиться повысить свою квалификацию, быть лидером, завоевать доверие и авторитет в глазах окружающих, и наоборот - отлынивать от работы, быть безразличным к результатам собственного труда, наконец, искать другую работу. В первом случае говорят о позитивно мотивированных служащих, во втором - о негативной мотивации.

Менеджеры предпочитают иметь дело с позитивно мотивированными служащими, потому что те стараются найти лучший способ выполнения своей работы. Мотивированные служащие заинтересованы в производстве высококачественных товаров и услуг, имеется большая вероятность их высокой производительности по сравнению с работниками, которых отличает негативная мотивация. Они желают работать, быть частью единой команды и заинтересованы в помощи и поддержке своих коллег, поощрении в работе.

Нелегко найти универсальную систему принципов мотивации работников. Не существует единого подхода, который можно было бы применять в каждом конкретном случае. Однако разработанные в теории управления персоналом концепции и методы мотивации позволяют более эффективно использовать имеющиеся в подчинении менеджера человеческие ресурсы.

Прежде чем планировать какие-либо действия по внедрению той или иной системы мотивации, менеджер должен выяснить потребности подчиненных. Потребности - это нужда в чем-либо необходимом, «нехватка» чего-либо в данный промежуток времени. Эти виды «нехватки» могут быть физиологического (например, потребность в еде), психологического (например, потребность в самоутверждении) или социологического свойства (потребность в социальном общении). Потребности являются «стартером» определенного поведения индивида. Это выражается в том, что при наличии определенных потребностей («нехватки» чего-либо) индивид становится более восприимчив к попыткам менеджера повлиять на его поведение.

Каждому человеку свойственен определенный набор целей. Для того чтобы предсказать с достаточной точностью поведение служащего, менеджер должен располагать определенными сведениями о целях служащего и о действиях, которые он должен предпринять для их реализации. Многочисленные теории и исследования мотивации пытаются объяснить соотношение поведения и его результатов.

Теории мотивации разделяются на содержательные и процессуальные. Содержательные теории фокусируются на внутренних факторах индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Они описывают специфические потребности, мотивирующие людей. Процессуальные теории описывают и анализируют, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается.

Эти теории имеют большое значение для менеджеров, которые в силу своей деятельности включены в мотивационный процесс.

Теория (модель) иерархии потребностей А. Маслоу. Одной из первых и наиболее известных теорий мотивации является модель, предложенная американским психологом А. Маслоу. Человеческие потребности он классифицировал по возрастающей:

- 1) физиологические - потребность в еде, пище, убежище и медицинской помощи;
- 2) безопасность и защита - потребность в гарантии защиты от угроз окружающей среды;
- 3) принадлежность - общественная и личная - потребность в дружбе, в стремлении стать членом сообщества, в общении и любви;
- 4) утверждение - потребность в самоутверждении и независимости от других;
- 5) самовыражение - потребность в самоактуализации, максимальном использовании своих сил, способностей, навыков и потенциала, стремление индивида максимально реализовать свои способности.

Двухфакторная теория (модель) мотивации Ф. Герцберга. Основой предложенной в 1950-х гг. Ф. Герцбергом двухфакторной модели мотивации являются результаты исследований, проведенных этим американским ученым. Участвовавшим в них инженерам и бухгалтерским работникам задавались вопросы: «Можете ли вы подробно рассказать о том, когда вы испытывали исключительно позитивные чувства к вашей работе?» и «Можете ли вы подробно описать, когда вы испытывали исключительно негативные чувства к вашей работе?». При этом редко встречались ответы, которые одновременно могут быть отнесены к категории негативных и позитивных.

Ф. Герцберг пришел к выводу, что выделяемые участниками исследований предпосылки позитивных и негативных ощущений имеют принципиально различный характер. Предположим, респонденты выделяют в качестве причины возникновения позитивных чувств достижение поставленной цели. Однако неудача в решении задачи отнюдь не вызывает у них отрицательных эмоций. Респонденты относят их возникновение, к примеру, к политике компании.

ERG-теория (модель) К. Алдерфера. Алдерфер продолжил традицию Маслоу по размещению потребностей в виде иерархии, однако ограничился выделением только трех уровней, откуда и название теории - по начальным буквам наименований уровней в английском языке:

- существование (existence) - потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы;
- родственность (relatedness) - потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями;
- рост (growth) - потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида.

Потребности в существовании, по Алдерферу, соответствуют физиологическим потребностям в защите и безопасности, по Маслоу, потребности в родственности - потребностям в общественной и личной принадлежности, потребности в росте - потребностям в уважении и самовыражении (таблица 2).

Таблица 2. Модели человеческих потребностей

Модель иерархии потребностей А. Маслоу	Двухфакторная модель Ф. Герцберга	Модель ERG К. Алдерфера
Мотивирующие факторы		
Самоактуализация и полное удовлетворение потребностей	Работа сама по себе	Потребности роста
	Возможности роста	
	Достижения	
Потребности в уважении и статусе	Ответственность	Потребности взаимосвязей
	Продвижение	
	Признание	
Гигиенические факторы		
Потребности в принадлежности и социальные потребности	Статус	Потребности существования
	Отношение с руководством	
Потребности в безопасности и защищенности	Отношение с коллегами	
	Отношение с подчиненными	
	Качество руководства	
	Политика и управление организацией	

А. Маслоу и К. Алдерфер уделяли основное внимание внутренним потребностям индивидов, в то время как Ф. Герцберг определял и разделял позволяющие обеспечить удовлетворение нужд сотрудников условия (содержание труда и рабочую среду). Интерпретация моделей А. Маслоу и Ф. Герцберга наводит на мысль о том, что в современном обществе большинство работников удовлетворили свои потребности более низкого порядка, поэтому для них становятся более значимы преимущественно потребности более высокого порядка. К. Алдерфер высказывал мнение, что неспособность удовлетворить потребности взаимоотношений или роста инициирует новое обращение индивида к потребностям существования. И наконец, сравнение рассмотренных моделей позволяет говорить о том, что поощрение сотрудника предполагает предварительную идентификацию его доминирующих потребностей. Модели человеческих потребностей являются базой для анализа и практического использования методов регулирования поведения.

Простой по своей сущности метод управления по целям (management by objectives - МВО) заключается в постановке специфических измеряемых целей для каждого из работников и периодическое обсуждение прогресса на пути достижения этих целей. Менеджер может занять в современной программе МВО подчиненных, ставя для них отдельные цели и периодически обеспечивая обратную связь. Однако метод управления по целям почти всегда подразумевает всеобъемлющую программу оценки и постановки целей, которая состоит из следующих важнейших шагов:

1) установка целей организации - разработка плана на следующий год и постановка целей в масштабах организации;

2) установление целей отдела - начальники отделов и их подчиненные совместно определяют цели отделов;

3) обсуждение целей отделов - начальники отделов обсуждают цели отделов со всеми подчиненными (часто на собрании всего отдела) и просят их разработать свои собственные индивидуальные цели, другими словами, определить, как каждый работающий может внести свой вклад в достижение целей отдела;

4) определение ожидаемых результатов (формулирование индивидуальных целей) - начальники отделов и их подчиненные устанавливают краткосрочные цели исполнения обязанностей;

5) проверка исполнения обязанностей: измерение результатов - начальники отделов сравнивают фактическое исполнение обязанностей каждого работника с ожидаемыми результатами;

6) обеспечение обратной связи - начальники отделов проводят периодические собрания с подчиненными, на которых обсуждается исполнение обязанностей и оценивается прогресс в достижении ожидаемых результатов.

Использование метода управления по целям связано с тремя проблемами:

1) формулирование неясных, не измеряемых целей. Постановка такой цели, как «будет хорошо делать работу после обучения», бесполезна; «четверо подчиненных будут повышены в течение года» - уже измеряемая цель;

2) метод управления по целям занимает много времени. Постановка целей, измерение прогресса и обеспечение обратной связи могут занять несколько часов в год на одного работника (сверх уже потраченного времени на оценку подчиненного);

3) постановка целей подчиненным иногда превращается в перетягивание каната, когда менеджер настаивает на больших цифрах, а его подчиненный - на меньших. Знание работы и личные способности при этом не важны. Для мотивации исполнения обязанностей цели должны быть справедливыми и достижимыми. Чем больше менеджер знает о работе и личных способностях сотрудника, тем больше он может быть уверен в справедливости установленных норм.

При деловой оценке работников менеджеры часто сталкиваются с рядом проблем. Работники почти всегда уверены, что их оценка будет гораздо выше, чем они получают на са-

мом деле. Ко всему прочему, в процессе оценки могут иметь место различные технические неполадки, и в результате будут получены искаженные результаты.

Чаще всего оценка представляет собой построение некоторой рейтинговой шкалы, на полюсах которой соответственно будет «очень хорошее» и «очень плохое» исполнение. Существует пять основных проблем, которые могут повредить таким методам оценки, как рейтинговые шкалы:

- неясные нормы;
- эффект ореола;
- центральная тенденция;
- мягкость или строгость;
- предубежденность.

В. В. Музыченко обращает внимание на следующие типичные ошибки при проведении оценки персонала:

1) эффект контраста - тенденция оценивать людей в сравнении с другими людьми, а не в соответствии со стандартами, установленными для работы (Пример. Подумайте о наиболее привлекательном вашем знакомом. Поставьте оценку его привлекательности по шкале от 1 до 10. Теперь подумайте о великолепной и особенно любимой вами кинозвезде. После этого пересмотрите рейтинг вашего знакомого. Если во второй раз вы выставили вашему знакомому более низкую оценку, это значит, что сработал эффект контраста);

2) ошибка первого впечатления - тенденция руководителя, со ставившего положительное или отрицательное первое впечатление о сотруднике, затем допустившего, чтобы это впечатление окрашивало или искажало более позднюю информацию (Пример. Руководитель обратил внимание на плохую работу одного из сотрудников в период времени, когда тот разводился с женой. Через месяц результаты работы этого сотрудника вновь вернулись на прежний высокий уровень, однако на мнение руководителя об этом сотруднике продолжало оказывать влияние первое отрицательное впечатление);

3) эффект одного промаха или достижения - тенденция неправомерного распространения одного аспекта деятельности сотрудника на все области его деятельности (Пример. Сотрудник имеет выдающуюся способность добиваться погашения задолженности от клиентов-неплательщиков. Его высокие результаты в этой важной области деятельности приводят к тому, что руководитель считает этого сотрудника очень способным и в других областях, несмотря на то, что здесь его результаты весьма средние);

4) эффект «сходства с собой» - присущая людям тенденция оценивать тех, кто похож на них, выше, чем всех остальных (Пример. Сотрудница, одинокая мать четверых детей, преуспела в своих усилиях сделать карьеру и была назначена на руководящий пост. Она непроизвольно выставляла нескольким матерям-одиночкам, работающим в ее подразделении, более высокий рейтинг, чем они того заслуживали);

5) уравниловка - тенденция к выставлению среднего рейтингового балла даже для случаев особенно высоких или особенно низких результатов деятельности (Пример. Основываясь на искреннем желании избежать конфронтации, руководитель выставляет всем своим подчиненным сотрудникам оценку «полностью соответствует стандарту»);

6) экстремальность оценки - тенденция, противоположная уравниловке (Пример. Руководитель выставляет всем своим сотрудникам более высокий рейтинг, чем они заслуживают, в тщетной надежде, что они будут стремиться соответствовать этой высокой оценке);

7) необъективность оценки - тенденция приписывать неудачи факторам, находящимся под контролем человека, а удачи - внешним причинам (Пример. Руководитель, в подразделении которого работают сотрудники и с высокими, и со средними результатами работы, приписывает успех первых высокому качеству своего руководства, а неудачи последних - их плохому отношению к работе и природной лени);

8) эффект «свежих впечатлений» - тенденция придавать во время оценки большее значение малозначительным событиям, случившимся недавно, чем существенным событиям, имевшим место несколько месяцев назад (Пример. Руководитель не вел в течение года официальных записей по общим результатам деятельности и важнейшим событиям в подразделении, состоявшем из двенадцати сотрудников. Когда же он начал заполнять оценочные формы, то обнаружил, что единственные примеры, которые он мог привести как по положительным, так и по отрицательным результатам работы сотрудников - те, что произошли за последние два месяца);

9) стереотипы - тенденция распространять отдельные факты на всех сотрудников и игнорировать индивидуальные различия (Пример. Сотрудник - тихий и сдержанный человек, который максимально далек от традиционного представления о специалисте, скажем, по сбыту товаров. Тем не менее результаты его деятельности по сбыту одни из лучших в компании. Однако его руководитель выставлял ему рейтинг ниже, чем у его коллег, несмотря на то, что он добивался высоких результатов, так как этот сотрудник не подходил под общепринятый стандарт).

Существуют, по крайней мере, три способа уменьшить влияние оценочных проблем.

Во-первых, следует разобрать и понять потенциальные проблемы и подобрать их решения. Понимание проблемы поможет избежать ее.

Во-вторых, следует выбрать правильный метод оценивания с учетом всех преимуществ и недостатков. Например, при ранговом методе нет проблем центральной тенденции, но они могут возникнуть, когда исполнение обязанностей работником действительно «высокое».

В-третьих, необходимо обучать руководителей проводить оценки и избегать при этом излишней строгости или мягкости. В типичной программе обучения им показывают видеозапись представленных работ и просят оценить работников. Рейтинги, представленные каждым участником, помещают в таблицу и затем анализируют ошибки. Например, если обучающийся оценил работника по всем критериям (например, качество, количество и т. д.) одинаково, обучающий должен пояснить, что произошел эффект «ореола». Обычно обучающий сначала проставляет правильные рейтинги, а затем иллюстрирует рейтинговые ошибки, сделанные участниками.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы цели и задачи оценки персонала организации?
2. Перечислите и охарактеризуйте этапы оценки персонала.
3. Опишите основные методы оценки персонала и дайте им характеристику.
4. Каковы преимущества метода управления по целям с точки зрения оценки вклада каждого работника в достижение целей подразделения организации? В каких случаях он может использоваться?
5. Охарактеризуйте основные трудности и проблемы оценки персонала. Как может быть преодолен субъективизм в оценке?
6. Кто помимо непосредственного начальника может участвовать в оценке персонала?
7. Какие основные положения должны быть включены в отчет о проведении оценки персонала?
8. В чем заключается профессиональная пригодность человека?
9. Перечислите составные части индивидуально-психологических характеристик личности.
10. Охарактеризуйте влияние индивидуально-психологических характеристик личности на успешность профессиональной деятельности человека.
11. Как проводится классификация профессий? Что такое формула профессии?

12. Назовите два подхода в определении понятия «адаптация». Какие виды адаптации вы знаете?
13. Какие требования предъявляются при выборе наставника?
14. В чем состоит своеобразие молодых специалистов как особой категории рабочей силы на рынке труда?
15. Почему отбор и наем персонала являются важнейшими функциями кадровой службы организации?
16. Что означает «эффективный отбор»? Приведите примеры эффективного и неэффективного отбора персонала.
17. При каких условиях организация опирается преимущественно на внутренний отбор, а при каких - на внешний?
18. Каковы основные этапы процедуры отбора?
19. Почему в последние годы в большинстве российских организаций переходят на контрактную форму найма персонала?
20. Какие вопросы должны быть отражены в трудовом контракте?
21. В каких случаях фирме следует привлечь внешних консультантов для отбора и найма персонала?
22. Какие цели преследует формирование кадрового резерва?

Задание № 1

Опишите известные Вам методики делегирования полномочий и факторы, влияющие на выбор методики руководителем. Оцените приведенную ниже методику и опишите ситуацию, в которой она может быть применена.

Одна из методик делегирования полномочий:

- если существует важное дело, то найдите сотрудника, для которого оно имеет наибольшее значение, и назначьте его ответственным за исполнение;
- сформулируйте устно или письменно свои оптимальные и минимальные ожидания, связанные с результатом выполнения дела, и передайте ответственному;
- предложите проблему для обсуждения всему коллективу, включая и исполнителя, на некоторое время; соберите все решения, поправки и расчеты по выполнению и передайте ответственному;
- если выполнение задания требует общения с руководителями других организаций, то представьте им своего ответственного, указав на его право принимать решения без согласования с Вами и на невозможность обращения к Вам через его голову; так как руководители любят общаться на равных.
- Вы можете быть совершенно уверены, что назначенный Вами ответственный выполнит работу лучше и быстрее Вас, так как он более компетентен, потратит на нее все свое время (а Вы — только урывками, среди прочих дел, не менее важных), установит прямую зависимость своего материального благополучия или карьеры от исхода дела (в отличие от Вас) и принесет фирме большую выгоду, нежели Вы или другой исполнитель.

Задание № 2

Представьте себя на месте управляющего среднего ранга, которому делегированы значительные полномочия. Проанализируйте представленные ниже вопросы, дополните их или вычеркните излишние. Объясните свое решение.

Необходимые вопросы для подчиненного, которому делегированы полномочия:

- о вхождении расходов по выполнению работы в бюджет и необходимом размере;
- об осуществимости работ с возможной демонстрацией этой осуществимости;
- об отличиях от прошлого опыта выполнения подобных работ, если он был неудачен, об учете прошлого опыта;
- о преодолении сопротивления консерваторов по поводу радикальности работ (необходимо убедить их, что идея не вызовет немедленных радикальных изменений и подготовить постепенную программу реализации решений, если это возможно);
- об отсутствии времени на выполнение работ у непосредственных исполнителей (это возражение часто выдвигается с целью освободиться от очередного поручения): необходимо убедить всех в возможности экономии времени с помощью данной идеи;
- об излишней стоимости реализации идеи - следует обратить внимание не на цену, а на ценность полученного результата, но при условии, что сумма действительно не является астрономической;
- о нецелесообразности выполнения работы с точки зрения сотрудников - надо заранее заручиться их поддержкой, привлекая их к планированию и разработке идеи;
- о разрушительном воздействии данного проекта на организацию как систему - если идея имеет ценность, то это возражение не сработает, так как инертная организация все равно нуждается в разрушении;

— о возражениях профсоюза или других формальных и не формальных организаций - если предложение затрагивает трудовые отношения, то прорабатывать эти моменты следует заранее если нет - мягко укажите на необоснованность возражений;

Задание № 3

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине,

1. Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить, "Уважаемые господа, запятая ... В продолжение нашей беседы ... " Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

2. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о ... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

3. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о ... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: "Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?"). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

4. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о ... Ты не позаботишься об этом?

Данную манеру руководства называют "делегирование": дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве - какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

Задание № 4

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

определяют задачи фирмы;

уточняют ответственность, т. е. ожидаемые результаты;

используют результаты для руководства компанией и оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формулирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели дополняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

нужна ли корректировка курса;

реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники: знают, что от них ожидают; согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям: быть конкретными; быть обозримыми; быть реалистичными.

1. Сформулируйте свое мнение о методе менеджмента "постановка целей". В чем его сильные и слабые стороны?
2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях Вы могли бы назвать?

Задание № 5

Определите справедливость каждого из факторов мотивирующей организации труда для различных групп российских работников (в процентном отношении: абсолютно верно — 100%, и далее по убывающей) и объясните свой выбор.

15 мотивирующих факторов организации труда:

1. Любые действия персонала фирмы, включая руководство, должны быть всегда осмысленными.
 2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности и работе с людьми. Огромное значение имеет адресное признание результатов деятельности сотрудника коллегами или посторонними.
 3. На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других. В связи с этим он стремится принимать участие в формировании решений по вопросам его компетентности и оказывать консультационные услуги другим работникам.
 4. Каждый стремится выразить себя в результатах труда, замеченных всеми. Поэтому критерии к выполнению заданий должны быть всегда высокими, чтобы не страдало достоинство работника, а результаты — конкретно-личными.
 5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить его работу. Он должен иметь желание реализовать свои планы, не боясь санкций и опираясь на заинтересованную поддержку руководства.
 6. Человеку важно чувствовать, что он незаменим для коллектива. Руководитель должен дать это понять всему коллективу, но в разумных пределах.
 7. Каждый человек стремится к успеху. Успех — это реализованные цели. В достижение тех из них, которые он сам перед собой поставил или в разработке которых он принимал активное участие, работник вложит максимум энергии.
 8. Успех без признания приводит к разочарованию. Признание и поощрение должны быть как материальные, так и моральные.
- Тема 4. Цели и система управления фирмой
9. По тому, каким способом, с какой скоростью и в какой форме сотрудники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства. Если доступ к информации затруднен, то сотрудники будут чувствовать себя униженными.
 10. Нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников, без их ведома, даже если изменения позитивны.
 11. Каждому необходима информация о качестве его труда. Рядовому работнику она нужнее, чем руководителю. Информация должна быть оперативной, масштабной и своевременной.
 12. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля.
 13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.
 14. Работники резко реагируют, если их старания и выдающиеся результаты приводят только к дополнительной нагрузке. Особенно, если это не балансируется в денежном отношении. Так погибает инициатива.

15. Работа должна позволять работнику быть самому себе хозяином на всем протяжении от затрат до результата.

Задание № 6

Потребности, мотивирующие поведение человека в процессе труда, можно разделить на низшие (первичные) и высшие (вторичные). Структура потребностей определяется местом в социальной иерархии, воспитанием и приобретенным опытом. В зависимости от целей теории мотивации можно разделить на три большие группы: содержательные, цель которых установить потребности работников и определить оптимальное для них соотношение внутреннего и внешнего вознаграждения; процессуальные, цель которых установить вероятность наступления ожидаемого от работника результата при мотивирующей роли различных потребностей и различной возможной степени их удовлетворения; параллельные, цель которых определить, какие виды деятельности удовлетворяют параллельно низшие и высшие потребности человека, и какие — отдельно каждую из групп потребностей, и создать на этой базе оптимальную систему стимулирования труда с материальными и нематериальными составляющими.

Анализ теорий психоанализа и поведенческого подхода позволяет сделать несколько важных для практики управления выводов:

— основанное на параллельном протекании сознательных и бессознательных психических процессов, человеческое поведение не всегда бывает осознанным, логичным и предсказуемым. Кроме того, иждивенческий подход к труду и дискредитация моральных ценностей в России привели не только к стойкой деформации психики российского работника, но и к образованию у него сложных психологических комплексов, непонимание природы и проявлений которых сводит на нет возможность психологического управления таким работником;

— в поведенческой схеме "стимул-реакция" имеет место и центральное звено — совокупность сложных психотехнических приемов, знаковых систем и систем вспомогательных и искусственных стимулов. К знаковым системам относят всю сложную (высшую) деятельность человека, включая язык, письмо, культуру и трудовую деятельность. Наличие или отсутствие у человека способности воспринимать адекватно имеющиеся знаковые системы не определяется суммарным опытом, интуицией и логическим мышлением, а является только продуктом воспитания и образования. Следовательно, умение управлять и общаться может быть выработано на основе глубокого изучения таких дисциплин, как управление и психология;

— главным смыслом любой трудовой деятельности рано или поздно становится саморазвитие человека и обогащение с этой целью самой деятельности. Конечной целью в повышении эффективности любой деятельности для руководителя должна стать творческая деятельность в любой должности и на любом месте;

— внешняя среда через деятельность воздействует на развитие потребностей, мотивацию и изменение поведения работника быстрее и эффективнее, чем изменения, приводящиеся через психику, в силу консервативности последней. Поэтому в большинстве ситуаций изменение внешней для работника среды приводит к желаемому результату без дополнительного психологического воздействия.

Дайте сравнительный анализ известных Вам отечественных и западных теорий мотивации. Например: в каждой паре сравнения: 1 — содержательная теория, 2 — процессуальная теория. Они сопоставляются по следующим позициям:

содержание теории (кратко);

основные понятия и принципы теории;

общие черты;

отличия в теоретических положениях и в возможности применения на практике.

Задание № 7

Представьте себя на месте управляющего среднего ранга, которому делегированы значительные полномочия. Проанализируйте представленные ниже вопросы, дополните их или вычеркните излишние. Объясните свое решение.

Необходимые вопросы для подчиненного, которому делегированы полномочия:

- о боязни новизны и перемен - стоит указать на необходимость прогресса на примере успевающих конкурентов, смягчит трудности и подчеркнуть выгоды;
- о чрезмерно прогрессивной идее - если это не завуалированный отказ, то перечислите все последствия промедления и радости движения в хвосте других фирм;
- об изоляционизме (отказе работать над вопросом под тем предлогом, что он не относится к компетенции и обязанностям данных - следует указать на единство фирмы, если дело касается ее в целом; и на неразумность отказа в помощи и сотрудничестве в перспективе, когда помощь может понадобиться отказавшему. Изоляционизм часто проявляется в отвержении идей, поступивших извне фирмы, что предполагает тактичное убеждение сомневающийся в необходимости реализации идеи;
- о нежелании (неготовности) к выполнению работы - возражение лентяев и нерешительных людей, лучше не акцентировать на нем внимание;
- о неспособности людей старшего возраста воспринять новшества - распространное заблуждение, так как старые работники лучше всех остальных понимают, что от их усердия и готовности к новому зависит их работа в данной фирме, что, в сочетании с опытом, дает идеальную почву для реализации новых проектов;
- о возможных отказах работать — необходимо знать заранее;
- о ненужности идеи при наличии старых методов;
- о необходимости отсрочки выполнения — покажите последствия отсрочки, иначе идея будет похоронена;
- об опыте других при решении этой проблемы — расскажите то, что знаете;
- о противоречии решения стратегии фирмы — если идея хороша, значит надо изменить стратегию.

Задание № 8

Сергей Тимофеев в течение четырех лет работал помощником управляющего объектом. Он всегда демонстрировал высокий уровень компетентности и заинтересованности в выполнении обязанностей. Ему подчиняется начальник эксплуатации объекта и два агента по недвижимости (аренде), к которым он относится как к друзьям и уважаемым коллегам. Он хорошо владеет всеми техническими вопросами, может оказать поддержку там, где это необходимо, дружелюбен, дисциплинирован, полон энергии. Недавно управляющий поощрил его как одного из самых заинтересованных членов команды. Сергей также получил благоприятную характеристику во время пересмотра зарплаты, но надбавка к его жалованию оказалась символической. Это было связано с тем, что владелец хочет сократить затраты на недвижимость, так как бюджет компании скуден. Маловероятно, что кто-либо из служащих в ближайшее время освободит должность.

Личная цель Тимофеева - получение займа и внесение первого взноса за дом, который он присмотрел. Его жена ждет пятого ребенка. В отличие от управляющего он не имеет права на бесплатное жилье в районе, где находится объект.

На днях Сергей подал заявление об уходе, заявив, что он получил предложение от финансовой корпорации занять должность управляющего по обслуживанию (начальника эксплуатации) офисного здания в центре города (корпорация предлагает высокую зарплату и многочисленные льготы своим сотрудникам). Однако этот новый поворот в карьере совсем не привлекает его. В то же время он сулит высокую заработную плату. До рождения ребенка осталось всего четыре месяца, следовательно, малыша придется поместить в одной комнате с близнецами Димой и Толей. К сожалению, девочки Люда и Вера стали в последнее время капризны и выдвигают разнообразные требования, свойственные всем подросткам,

воспитывающимся в семье, где только один телефон, один фен, одна ванная и один туалет, а комнат меньше, чем членов семьи. Сергей не представляет себе, что можно предпринять в такой ситуации.

1. Проанализируйте ситуацию основываясь на положениях теории Маслоу. Какие мотивации на иерархической лестнице потребностей А. Маслоу не удовлетворены?
2. Возможно ли решить описанные в ситуации проблемы? Предложите ваши варианты.

Задание № 9

Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон остановился в отеле Chesterfield в Лондоне, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.

Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс — реальный актив отеля CaeiteiSeld. реальная ценность созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.

У организации: может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.

1. Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации?
2. Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Chesterfield¹⁴ Почему?
3. Эффективно ли встроена система управления персоналом?
4. Предложите комплекс рекомендации, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему неприветливого бармена.

Задание № 10

Предприятие, занимающееся ремонтом антикварной мебели «Время». специализируется также и на восстановлении старых музыкальных инструментов, в основном пианино. В компании работают 25 человек, включая столяров и настройщиков.

Руководитель предприятия на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил расширять сферы деятельности, осваивать новые услуги. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых уникальных музыкальных инструментов, условился с двумя специалистами, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Руководителем «Времени» оказался прав, через полгода количество заказов уменьшилось на 25% и заработная плата работников стала сокращаться.

Несоответствие между возможностями предприятия и количеством заказов вызвало у персонала настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Не информируя директора, они стали принимать заказы на разные антикварные инструменты, восстановлением которых раньше не занимались. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану руководства в компанию пришли опытные специалисты, и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

- 1 По какой причине возникла данная ситуация? Какую ошибку в управлении персоналом допустил руководитель предприятия?
- 2 Какие меры можно было предпринять руководителю, чтобы не допустить эту ситуацию".

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА
по теме «Управление строительством и строительско-монтажной организацией»

Перечислите типы организационных структур	Перечислите известные Вам стили управления	Дайте определение термину «структура»	Дайте определение термину «организация»	Расшифруйте аббревиатуры, встречающиеся в оргструктурах
				1. ЛР 2. ФР 3. Р 4. И
Опишите основные функции управления	Организационно-строительные работы можно выполнять несколькими способами. Опишите их...	Концентрация производства	Опишите функции генподрядчика и субподрядчика	Расшифруйте аббревиатуры следующих видов документов
				1.ЕСКД 2.ЕСТД 3.СПДС
Продолжите фразы:				
Концентрация производства – это...	Специализация производства – это...	Кооперирование производства – это..	Комбинирование производства – это...	Инвестор – это... Заказчик – это... Застройщик – это... Проектировщик – это...

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

по темам «Организационно-правовые формы строительно-монтажных организаций»,
«Формы и виды строительно-монтажных организаций как юридических лиц»

Перечислите известные Вам организационные формы собственности в строительстве	Опишите порядок создания предприятия	Дайте определение лицензированию деятельности по проектированию зданий и сооружений, укажите документ, регламентирующий лицензирование деятельности в области строительства	Укажите документ, регламентирующий этапы разработки проектной документации	Укажите документ, регламентирующий состав разделов проектной документации и требования к их содержанию
Перечислите известные Вам организационно-правовые формы	Перечислите пути реорганизации предприятия	На основании каких положений осуществляется государственный строительный надзор (ГСН)	Перечислите этапы разработки проектной документации	Расшифруйте аббревиатуры документации по организации строительства и производству работ
				1.ПОС 2.ППР 3.ПОР
Перечислите формы совместных предприятий	Перечислите причины ликвидации юридического лица	Перечислите этапы подготовки строительного производства	Дайте определение и укажите виды инженерных изысканий	Расшифруйте аббревиатуры следующих видов документов
				1. СО 2. ТУ 3. СВМ 4. СВР

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

**по темам «Лицензирование деятельности в сфере проектирования и строительства»,
«Создание, реорганизация и ликвидация предприятий в строительстве»**

Укажите порядок оформления допуска в строительстве	Перечислите известную Вам документацию по организации строительства и производству работ	Укажите документ, на основании которого с 1 января 2010 г. было отменено лицензирование ряда видов деятельности, в том числе лицензия на строительство	Укажите состав ПОС	С какой целью разрабатывается ППР?
На какие виды работ в строительстве оформляют допуски?	Какие организации могут осуществлять государственный строительный надзор?	Какие организации имеют право оформлять допуск в области строительства?	Какой документ разрабатывается на основании ПОС?	Укажите состав ППР
Расшифруйте аббревиатуры документации, устанавливающей требования к строительной продукции		Расшифруйте аббревиатуры следующих видов документов		Расшифруйте аббревиатуры следующих определений
1. СНиП 2. ГОСТ 3. СП 4. РДС 5. ТСН		1. ЕСКД 2. ЕСТД 3. СПДС		1. ТЭП 2. РД 3. МДС

Строительство базовой станции компанией «Мегафон»



Процесс строительства запечатлен фотографиями. Процесс строительства хорошо проиллюстрирован.



Термины «базовая станция» и «вышка сотовой связи» давно и прочно вошли в наш лексикон. И если средний пользователь вспоминает об этих вещах не так часто, то уж «сотовый телефон» по привычности явно входит в десятку лидеров. Сотовой связью ежедневно пользуются сотни миллионов людей, но очень мало кто из них задумывается о том, как обеспечивается эта самая связь. И из этого меньшинства очень немногие действительно представляют всю сложность и тонкость этого инструмента связи.

С точки зрения большинства людей, установка базовой станции сотовой связи является весьма несложным делом. Достаточно повесить несколько антенн, подключить их к сети — и готово. Но такое представление в корне неверно. И поэтому мы решили рассказать о том, сколько тонкостей и нюансов возникает при монтаже базовой станции в условиях мегаполиса.

Осторожно, трафик! Чтобы наглядно проиллюстрировать свой рассказ, мы подробно задокументировали процесс установки вышки сотовой связи на крыше здания в Москве, по адресу ул. Краснодонская, д.19, корп.2. Это двухэтажное отдельно стоящее административное здание. Мы выбрали именно этот пример потому, что на этой базовой станции не просто смонтирована маленький кронштейн для подвески антенн, а установлена 5-секционная вышка высотой 15 м. Но начнём по порядку.

Подготовка и проектирование

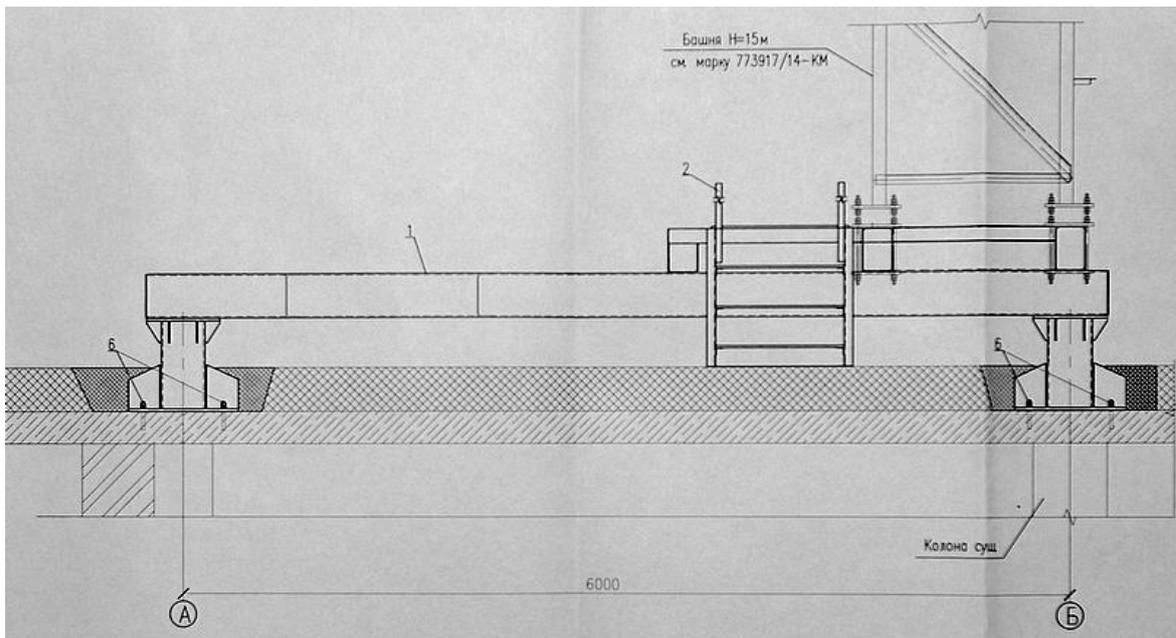
Работа по установке базовой станции начинается с поиска подходящего объекта. Когда он найден, с его владельцем заключается договор аренды. Определяется необходимое расположение антенн будущей станции, масса полезной нагрузки, и исходя из этого проектируются металлоконструкции. При этом учитывается несущая способность элементов конструкции самого здания.

На каждую установленную базовую станцию оформляется комплект документации (толщиной почти 5 см). Помимо прочего, здесь указано множество параметров будущей конструкции: её расположение на объекте, габаритные размеры, общий вес, расположение точек опоры, потребляемые напряжение и мощность, и так далее.



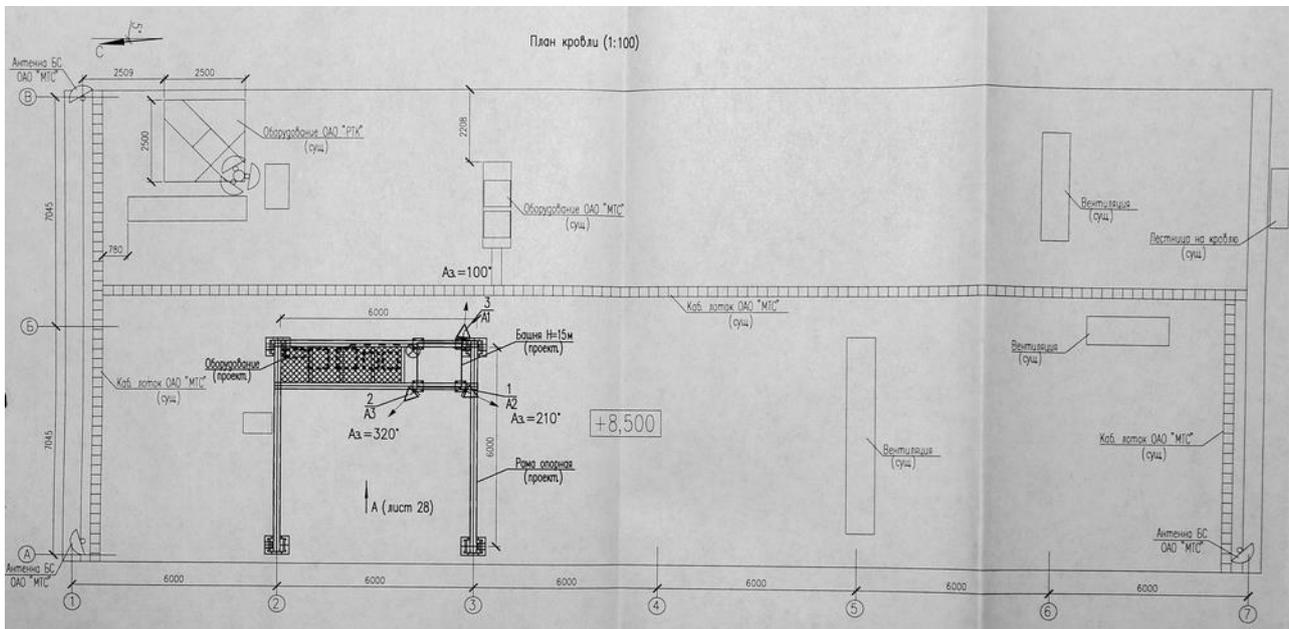
В этой папке собрана исчерпывающая информация: Проектная документация, Копии ведомостей, лицензий, сертификатов и заключений соответствия на все элементы, вплоть до гаек и краски, Рабочая документация на оборудование, металлические конструкции, архитектурно-строительное решение, молниезащиту.

Санитарно-эпидемиологическое заключение о безопасности станции для жителей окружающих домов. Вернёмся к нашей вышке. После согласования и утверждения проекта, на заводе были изготовлены отдельно платформа и пять сегментов вышки. Поскольку в данном случае речь шла о довольно тяжёлой конструкции, то её необходимо было установить на несущие стены здания. Для этого в кровле были прорезаны отверстия и проведена установка опорных балок. Они играют роль свайного фундамента для платформы, на которую в дальнейшем было смонтировано оборудование станции и вышка с антеннами. Общий вес платформы составил 3857



КГ.

Профиль, размеры и количество балок, из которых собирается платформа, толщина стенок, протяжённость сварных швов, используемые метизы — все эти параметры рассчитываются исходя из массы полезной нагрузки, несущей способности стен здания, а также возможных ветровых нагрузок в данном регионе. Конечно, это далеко не единственные критерии, в первую очередь вышка должна обеспечить возможность установки приёмо-передающих антенн на необходимой высоте в зоне видимости соседних базовых станций. Кроме того, конструкция должна быть достаточно жёсткой, чтобы не сбивался луч релейной связи.



Монтаж металлоконструкций

Здание небольшое, отдельного выхода на крышу у него нет, поэтому бригаде монтажников приходится залезать по пожарной лестнице. Её нижняя часть отрезана, чтобы на крышу не лазили жители окружающих домов. К сожалению, это их не слишком останавливает, поэтому с крыш часто что-нибудь пропадает — запчасти, кабели, фидеры и т.д.

Несмотря на то, что каждая станция оснащается сигнализацией, служба безопасности не всегда успевает приехать вовремя.

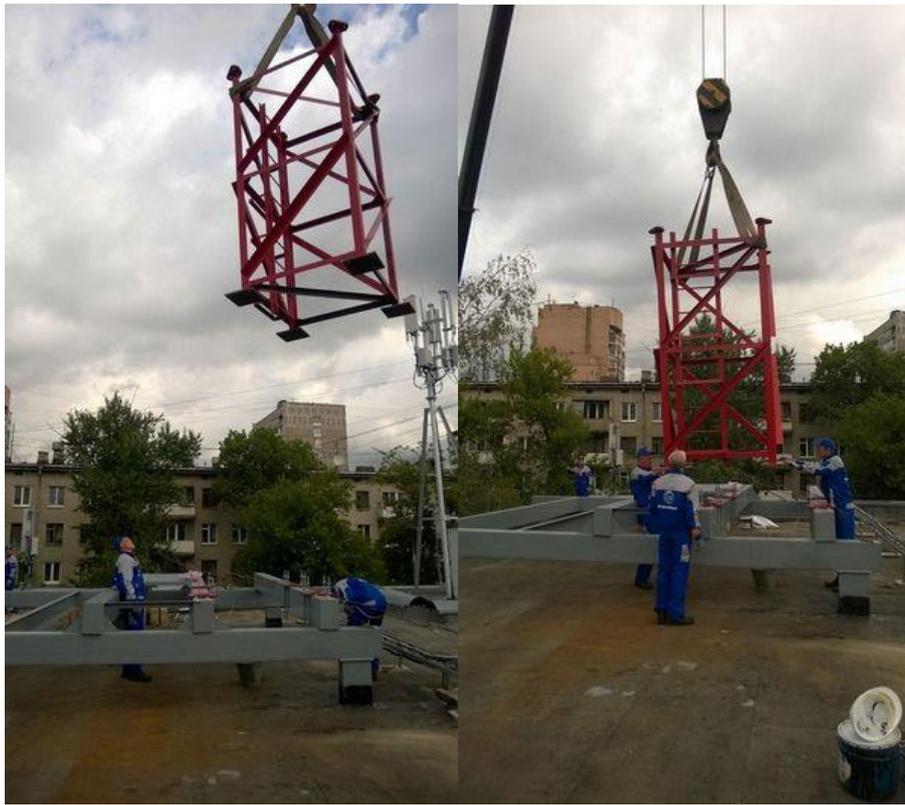
На крыше уже установлена базовая станция другого сотового оператора, но её размеры не идут ни в какое сравнение с нашей.



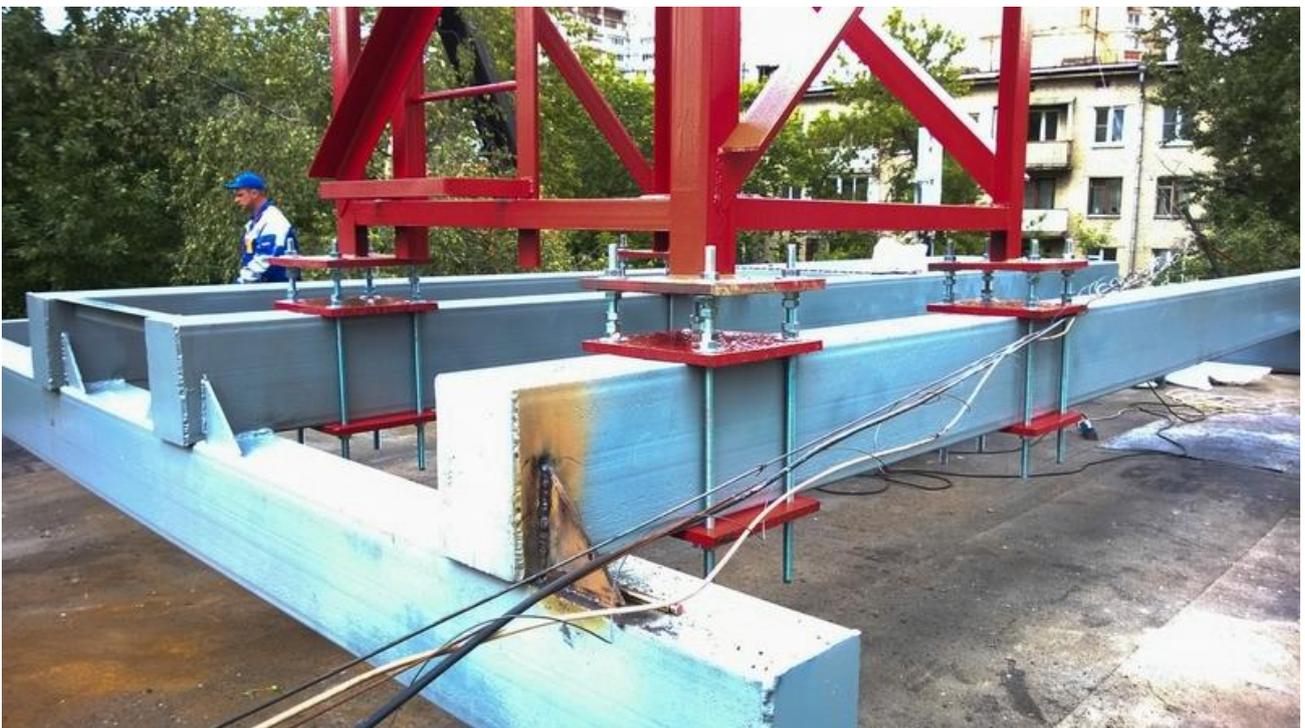
После монтажа платформы, подготавливаются площадки для установки первой секции вышки:







Установка вышки на шпильки делается для того, чтобы можно было компенсировать отклонения от вертикали в ходе монтажа и дальнейшей эксплуатации.



Вертикальность конструкции постоянно контролируется с двух точек с помощью теодолитов. Причём измерения проводятся отдельно для каждой секции вышки, и потом журнал измерений будет включён в комплект документов. Впоследствии проводится периодические измерения положения вышки, поскольку под собственным весом и весом оборудования может происходить небольшое спиралеобразное скручивание конструкции (до 50 мм на 72 м высоты).

Вышка смонтирована, произведены последние измерения с помощью теодолитов. Отклонения минимальны и строго в пределах допусков. Масса вышки составила 2827 кг, а общая масса всех металлоконструкций — 6684 кг.