

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства»

Л.А. Раевский, А.Н. Усатенко

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА.  
УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Рекомендовано Редсоветом университета  
в качестве учебного пособия для студентов,  
обучающихся по направлению 080100.62 «Экономика»

Пенза 2013

УДК 69.003  
ББК 65.050.9(2)2  
Р16

Рецензент – кандидат экономических наук, директор по строительству ООО «ТехноСтрой» В.Б. Клячман

**Раевский Л.А.**

Р16 Организация производства. Управление строительной организацией: учеб. пособие / Л.А.Раевский, А.Н. Усатенко. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 148 с.

Представлены теоретические основы организации производства и управления строительной организацией. Приведен иллюстративный материал: примеры, схемы, таблицы, рисунки. Дополняют пособие перечень основной и периодической литературы, контрольные тесты.

Учебное пособие подготовлено на кафедре «Экономика, организация и управление производством» и предназначено для студентов, обучающихся по направлению 080100.62 «Экономика».

© Пензенский государственный университет  
архитектуры и строительства, 2013  
© Раевский Л.А., Усатенко А.Н., 2013

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
Практическое занятие №1. ВХОДНОЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ....	6
Практическое занятие №2. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ СОВЕЩАНИЕ УЧАСТНИКОВ СТРОИТЕЛЬСТВА».....	24
Практическое занятие №3. СОСТАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО- ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	27
Практическое занятие №4. РАЗРАБОТКА ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	34
Практическое занятие № 5. ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АППАРАТА СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	40
Практическое занятие № 6. ДЕЛОВАЯ ИГРА «ВЫБОРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ» .....	51
Практическое занятие № 7. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	57
Практическое занятие № 8. ТЕСТЫ «ВЫЯВЛЕНИЕ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ СТУДЕНТА КАК РУКОВОДИТЕЛЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ» .....	69
Практическое занятие № 9. «ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ» .....	76
Практическое занятие № 10. ИССЛЕДОВАНИЕ ТРУДОВОГО ДНЯ РУКОВОДИТЕЛЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	84
Практическое занятие № 11. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	90
Практическое занятие №12. ИССЛЕДОВАНИЕ РОЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	97
Практическое занятие № 13. ПОДСЧЕТ ОБЪЕМОВ СТРОИТЕЛЬНО- МОНТАЖНЫХ РАБОТ .....	101
Практическое занятие №14. СОСТАВЛЕНИЕ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНА СТРОИТЕЛЬСТВА ОБЪЕКТА .....	108
Практическое занятие № 15. СОСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕКЛАРАЦИИ СТРОЯЩЕГОСЯ ОБЪЕКТА.....	114
Практическое занятие №16. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	116
Практическое занятие № 17. ПУБЛИЧНАЯ ЗАЩИТА КУРСОВОЙ РАБОТЫ ....	122
Практическое занятие №18. ВЫХОДНОЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ .....	127
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	145
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	146

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Одной из основных специальных дисциплин учебного плана подготовки бакалавров направления 080100 «Экономика» является дисциплина «Организация производства». На производстве молодым специалистам приходится решать задачи руководства деятельностью коллектива при отсутствии достаточного практического опыта. Управление строительной организацией предполагает управление такими основными блоками, как трудовые, материальные и финансовые ресурсы. Именно в основе проблемного обучения лежит принцип самостоятельного «открытия» способов действий в принятии решений. Однако следует помнить, что самостоятельно выпускник может анализировать и принимать решение только тогда, когда он имеет соответствующий объем теоретических знаний. Поэтому исключительно важным является вопрос правильного сочетания теоретических знаний и практических навыков в выработке правильного управленческого решения.

Одним из эффективных методологических приемов является «деловая игра». В учебном пособии разработано много деловых игр, позволяющих моделировать работу реальной строительной организации. Деловые игры посвящены исследованию организационно-функциональных структур строительных организаций, разработке должностных обязанностей управленческого аппарата строительной организации, анализу эффективности управленческого труда руководителя, исследованию стилей и методов управления и многие другие. Все это способствует совершенствованию практической подготовки студентов и привитию им навыков принятия управленческих решений при

руководстве строительной организацией. Бесспорно, деловые игры способствуют раскрытию и развитию управленческих качеств, способностей и возможностей у будущих руководителей строительного производства.

Большой эффективностью пользуются практические занятия, на которых предлагаются для коллективного обсуждения различные производственные ситуации, встречающиеся в практике работы строительной организации. При обсуждении таких многочисленных и разноплановых ситуаций студенты используют теоретические знания и высказывают свое мнение, опираясь на свой производственный опыт, полученный ими при прохождении учебных практик в реальных строительных организациях. Студенты высказывают свое мнение, анализируют действия и поступки руководителя, а также моделируют поведение руководителя, позиционируя себя на его месте. Проблемная ситуация должна быть профессиональной и так построена, чтобы при наличии приобретенных знаний у студентов возникла необходимость в поиске новых сведений, приемов, путей и способов решения.

## Практическое занятие №1 ВХОДНОЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

**Цель занятия** – определить уровень студентов и остаточные знания после изучения дисциплин «Экономика строительства», «Организация строительного производства», «Планирование на предприятии» для последующего объяснения материалов дисциплины «Управление строительной организацией». Подготовлены тестовые задания, позволяющие оперативно выявлять сильные и слабые стороны преподавания в целом и уровень знаний каждого студента в частности. Кроме того, они сами по себе являются мощным инструментом в процессе обучения, так как во время тестового испытания студенты еще раз вспоминают все важнейшие определения, задумываются над смыслом экономических понятий.

### Задание

Прочитать вопрос, выбрать правильный ответ из предложенных четырех вариантов.

1. Объединение граждан для совместной строительной деятельности, уставный фонд которого образуется только за счет вкладов учредителей:

- а) ИП;
- б) ООО;
- в) ОАО;
- г) ЗАО.

2. Юридическое или физическое лицо, осуществляющее на правах инвестора или по поручению инвестора реализацию инвестиционного проекта по строительству:

- а) инвестор;
- б) заказчик;
- в) подрядчик;
- г) индивидуальный застройщик.

3. Цена на строительную продукцию определяется следующими факторами:

- а) требованиями проекта;
- б) районом строительства;
- в) условиями договора на подряд;
- г) государственной системой ценообразования и сметного нормирования.

4. Основанием для определения сметной стоимости строительного-монтажных работ не служат:

- а) проект и рабочая документация, включая чертежи;
- б) ведомости объемов строительных и монтажных работ;
- в) действующие сметные нормативы;
- г) бизнес-план инвестиционно-строительного проекта.

5. В прямые затраты не включены:

- а) заработная плата основных рабочих;
- б) затраты на временные здания и сооружения;
- в) затраты на эксплуатацию строительных машин и механизмов;
- г) затраты на материалы, изделия и конструкции.

6. Затраты, которые не входят в состав сметной стоимости строительных и монтажных работ:

- а) накладные расходы;
- б) на организацию строительства;
- в) заработная плата основных рабочих;
- г) стоимость оборудования.

7. В состав себестоимости строительного-монтажных работ не входят:

- а) затраты на материалы, конструкции и детали;
- б) выплаты за неотработанное время в соответствии с действующим законодательством;
- в) стоимость оборудования;
- г) сметная прибыль.

8. Документ, отражающий сметную стоимость СМР:

- а) сводный сметный расчет;
- б) калькуляция сметной стоимости затрат;
- в) объектный сметный расчет;
- г) локальный сметный расчет.

9. Калькуляция транспортных расходов не включает:

- а) затраты на перевозку материалов;
- б) заработная плата менеджеров отдела поставок;
- в) стоимость таможенных платежей;
- г) затраты на погрузочно-разгрузочные работы.

10. Документы, подтверждающие сметную стоимость на строительные материалы:

- а) калькуляция;
- б) сборник сметных цен;

- в) товарный чек;
- г) прейскурант завода-изготовителя.

11. Какой метод определения сметной стоимости СМР основан на использовании системы текущих и прогнозных индексов по отношению к стоимости, определенной в базисном уровне:

- а) ресурсный;
- б) ресурсно-индексный;
- в) базисно-индексный;
- г) метод применения банка данных.

12. Сколько глав содержится в сводном сметном расчете на новое строительство:

- а) от 1 до 20;
- б) 9;
- в) 12;
- г) 7.

13. Кто из перечисленных субъектов не является участником строительного рынка:

- а) транспортные организации;
- б) магазины строительных материалов;
- в) базы строительных материалов;
- г) индивидуальный застройщик.

14. Что является первичным сметным документом и составляется на отдельные виды работ и затрат по зданиям и сооружениям:

- а) ведомость объемов строительных и монтажных работ;
- б) локальные сметные расчеты;
- в) сметные расчеты на отдельные виды затрат;
- г) объектные сметные расчеты.

15. Какое количество договорных цен может быть рассчитано по одному строительному проекту:

- а) несколько;
- б) в зависимости от количества подрядчиков;
- в) одна;
- г) по усмотрению заказчика.

16. Резерв средств на непредвиденные работы и затраты в сводном сметном расчете определяется:

- а) в процентах от итога по гл. 1–12 сводного сметного расчета;
- б) в процентах от стоимости СМР по итогу гл. 1–9 сводного сметного расчета;

в) в процентах от итога по гл. 1–9 сводного сметного расчета;  
г) на основании сборников и справочников по определению сметной стоимости строительства.

17. Какие затраты относят на себестоимость СМР:

а) материалы, детали, изделия, конструкции; затраты на эксплуатацию машин;  
б) заработная плата рабочих и механизаторов и сметную прибыль;  
в) накладные расходы и эксплуатация машин;  
г) материалы, детали, изделия, конструкции; заработная плата рабочих; затраты на эксплуатацию машин и механизмов; накладные расходы.

18. Назовите структуру прямых затрат:

а) заработная плата всех категорий работников; материалы, детали, изделия, конструкции; эксплуатация машин и механизмов;  
б) эксплуатация машин и механизмов; затраты на материалы, изделия, конструкции;  
в) заработная плата рабочих; эксплуатация машин и механизмов; материалы, изделия, конструкции;  
г) эксплуатация строительных машин и механизмов; сметная прибыль.

19. Какие затраты относят на стоимость строительства

а) стоимость строительных работ; оборудования; монтажных работ; мебели, инвентаря, приспособлений; прочие затраты в т.ч. проектно-изыскательские, непредвиденные расходы, зимние удорожания и т.д.;  
б) стоимость СМР; накладные расходы; сметная прибыль;  
в) прямые затраты; накладные расходы; эксплуатация машин и механизмов;  
г) проектно-изыскательские; стоимость СМР.

20. Какие затраты относятся на стоимость СМР:

а) заработная плата рабочих и механизаторов; материалы, детали, изделия, конструкции;  
б) эксплуатация машин и механизмов; материалы, детали, изделия, конструкции; заработная плата рабочих;  
в) прямые затраты; накладные расходы; сметная прибыль;  
г) сметная себестоимость; эксплуатация машин и механизмов.

21. Какие расходы относятся к транспортным:

а) тариф на провоз грузов; заготовительно-складские расходы; стоимость тары и реквизита;

б) погрузочно-разгрузочные работы; тарифы на провоз грузов всеми видами транспорта;

в) оптовая цена поставщика; тариф на провоз груза от поставщика к потребителю;

г) погрузочно-разгрузочные работы; оптовая цена поставщика; наценки сбытовых и снабженческих организаций.

22. Из каких затрат формируется сметная цена строительного материала:

а) оптовая цена поставщика; стоимость тары и реквизита; транспортные расходы; наценки сбытовых и снабженческих организаций; заготовительно-складские расходы;

б) транспортные расходы; заготовительно-складские расходы;

в) оптовая цена поставщика; стоимость тары и реквизита;

г) оптовая цена поставщика; погрузочно-разгрузочные работы.

23. К какой группе затрат относят заработную плату рабочих, обслуживающих строительные машины и механизмы:

а) к стоимости строительных материалов;

б) к накладным расходам;

в) к эксплуатации машин и механизмов;

г) к сметной прибыли.

24. Какие затраты включают ГЭСН–2001:

а) прямые затраты и накладные расходы;

б) сметную себестоимость СМР и сметную прибыль;

в) затраты труда рабочих, эксплуатацию машин и механизмов, нормативную потребность в материалах;

г) затраты труда рабочих и затраты труда машинистов.

25. В какую группу затрат относят затраты, относимые к группе «прочие затраты»:

а) в прямые затраты;

б) в накладные расходы;

в) в сметную прибыль;

г) в главу 9 «Сводного сметного расчета стоимости строительства».

26. На какую группу затрат относят заработную плату административно-управленческого персонала:

а) к прямым затратам;

б) к сметной прибыли;

в) к накладным расходам;

г) к сметной стоимости материалов.

27. Какие затраты отнесены на стоимость 1 маш./часа строительных машин:

а) амортизационные отчисления, затраты на выполнение всех видов ремонта, затраты на замену быстроизнашивающихся частей, оплату труда рабочих (машинистов), затраты на энергоносители, затраты на смазочные материалы, затраты на перебазировку машин;

б) оплату труда машинистов, балансовую стоимость машин, амортизационные отчисления;

в) затраты на энергоносители, заработную плату машинистов, затраты на выполнение капитальных ремонтов;

г) оплату труда машинистов, затраты на выполнение всех видов ремонтов, затраты на энергоносители. Затраты на замену быстроизнашивающихся частей.

28. Из каких средств осуществляется развитие производственной базы и социальной сферы подрядных строительных организаций:

а) за счет снижения накладных расходов;

б) за счет снижения себестоимости СМР;

в) за счет экономии суммы средств на оплату труда рабочих и административно-управленческого аппарата;

г) за счет сметной прибыли.

29. Сметная стоимость строительства определяется:

а) по объектам-аналогам других отраслей;

б) путем калькулирования затрат на ресурсы, используемые в строительстве;

в) по экономико-математическим моделям;

г) по статистическим методам

30. Сметная стоимость строительства зависит от:

а) объектно-планировочных и конструктивных решений, местоположения объекта, цен на ресурсы, нормативной базы;

б) решений вышестоящих органов;

в) соотношения спроса и предложения на аналогичные объекты.

31. Капитальные вложения включают:

а) инвестиции в приобретение ценных бумаг, патентов, лицензий, торговых марок;

б) инвестиций в прочие нематериальные активы, благотворительные фонды;

в) инвестиции в основной капитал (здания, сооружения, оборудование, инструменты, инвентарь и т.п.).

32. Технологическая структура капитальных вложений включает:

а) строительные работы, накладные расходы, прочие работы и затраты;

б) монтажные работы, сметную прибыль, затраты на временные здания и сооружения, затраты на оборудование;

в) строительные работы, монтажные работы, оборудование, инструменты и инвентарь, прочие работы и затраты.

33. В состав сметной стоимости СМР входят:

а) оплата труда рабочих, сметная прибыль, эксплуатация машин и механизмов, затраты на материалы, накладные расходы;

б) затраты на зимнее удорожание, накладные расходы, зарплата рабочих-строителей, сметная прибыль;

в) прямые затраты, дополнительная заработная плата, накладные расходы, резерв средств на непредвиденные работы и затраты.

34. Что входит в состав в прямых затрат:

а) оплата труда рабочих, отчисления на социальные нужды, 38 % накладных расходов, прочие работы и затраты;

б) расходы на эксплуатации машин и механизмов, оплату труда рабочих, затрат на строительные материалы;

в) затраты на строительные материалы, непредвиденные затраты, затраты на временные здания и сооружения.

35. В состав себестоимости СМР входят:

а) накладные расходы, сметная прибыль, представительские расходы, эксплуатация машин и механизмов,

б) прямые затраты, переменные и постоянные расходы, прочие затраты,

в) прямые затраты, накладные расходы.

36. Какие затраты отражаются в локальной смете:

а) стоимость материалов, деталей, изделий, конструкций и накладные расходы;

б) себестоимость производства СМР;

в) основная оплата труда рабочих и машинистов и сметная прибыль;

г) затраты на производство СМР, накладные расходы и сметная прибыль.

37. Какие затраты отражает объектная смета:

а) стоимость строительных работ и прочие затраты подрядчика;

б) стоимость СМР, оборудования, прочие затраты;

в) стоимость подготовки территории строительства, стоимость оборудования, стоимость СМР;

г) стоимость строительных работ и затрат на монтаж оборудования.

38. В каком сметном документе учитываются затраты на временные здания и сооружения:

а) в локальных сметах;

б) в объектной смете;

в) в сводном сметном расчёте стоимости строительства;

г) в сводке затрат.

39. В каком документе отражаются объёмы работ для составления локальных смет:

а) в проекте организации строительства;

б) в ведомости подсчёта объёмов работ;

в) в проекте производства работ;

г) в календарном плане на производство СМР.

40. Как учитываются средства, предназначенные для уплаты налогов, покрытия убытков, расходов подрядной организации на расширенное воспроизводство и материальное стимулирование работников:

а) за счёт накладных расходов;

б) за счёт фонда на оплату труда работников строительства;

в) за счёт сметной прибыли;

г) в процентах от себестоимости СМР.

41. Как исчисляется размер накладных расходов:

а) в процентах от прямых затрат;

б) в процентах от фонда на оплату труда рабочих;

в) в процентах от фонда на оплату труда рабочих и машинистов;

г) в процентах от себестоимости СМР.

42. Из каких средств осуществляется материальное стимулирование работников и развитие социальной сферы подрядных строительных организаций:

а) за счёт снижения накладных расходов;

б) за счёт снижения себестоимости СМР;

в) за счёт экономии суммы средств на оплату труда рабочих и административно-управленческого аппарата;

г) за счёт сметной прибыли.

43. На основе каких документов разрабатываются объектные сметы?

а) на основе локальных смет на строительные и монтажные работы;

б) на основе ГЭСН – 2001;

- в) на основе ТЭР – 2001;
- г) на основе сводного сметного расчёта.

44. В каком сметном документе рассчитывается показатель единичной стоимости (1 м<sup>2</sup>, 1 м<sup>3</sup>, 1 место и т.д.):

- в) в локальных сметах;
- б) в объектных сметах;
- в) сводке затрат;
- г) сводном сметном расчёте стоимости строительства.

45. На основе какого сметного документа осуществляются расчёты между заказчиком и генподрядчиком за выполнение работы:

- а) сводного сметного расчёта;
- б) объектной сметы;
- в) локальной сметы;
- г) расчёта договорной цены.

46. В какой сметный документ включают «резерв средств на непредвиденные работы и затраты»:

- а) в локальную смету;
- б) в объектную смету;
- в) в локальный сметный расчёт;
- г) в сводный сметный расчёт стоимости строительства.

47. Какие затраты включает единичная расценка:

- а) прямые затраты и сметную прибыль;
- б) накладные расходы и эксплуатацию строительных машин;
- в) прямые затраты;
- г) сметную себестоимость СМР.

48. Какой технический измеритель принят для установки сборных железобетонных конструкций в проектное положение:

- а) м<sup>3</sup>;
- б) т;
- в) 100 шт.;
- г) шт.

49. В каком сметном документе учитывают затраты на проектно-изыскательские работы:

- а) в локальной смете;
- б) в сводном сметном расчёте стоимости строительства;
- в) в объектной смете;
- г) в протоколе договорной цены.

50. В каком сметном документе учитывают затраты на благоустройство и озеленение:

- а) в объектной смете;
- б) в сводном сметном расчёте стоимости строительства;
- в) в договорной цене;
- г) в смете на проектные работы.

51. На какую группу затрат относят расходы на содержание и эксплуатацию служебного автотранспорта:

- а) на прямые затраты;
- б) на эксплуатацию строительных машин;
- в) на прибыль;
- г) на накладные расходы.

52. На какую группу затрат отнесены расходы по обеспечению санитарно-гигиенических и бытовых условий рабочих строителей:

- а) на накладные расходы;
- б) на прямые затраты;
- в) на стоимость СМР в целом;
- г) на прочие затраты подрядчика.

53. Какой технический измеритель объёма работ принят при производстве земляных работ механизированным способом (отрывка котлованов):

- а)  $1 \text{ м}^3$ ;
- б)  $100 \text{ м}^3$ ;
- в)  $1000 \text{ м}^3$ ;
- г)  $10 \text{ м}^3$ .

54. Какой технический измеритель принят при исчислении объём кровельных работ:

- а)  $1 \text{ м}^2$ ;
- б)  $10 \text{ м}^2$ ;
- в)  $100 \text{ м}^2$ ;
- г)  $1000 \text{ м}^2$ .

55. Какой технический измеритель принят для исчисления объёмов кирпичной кладки стен:

- а)  $1 \text{ м}^2$ ;
- б)  $1 \text{ м}^3$ ;
- в)  $100 \text{ м}^3$ ;
- г)  $100 \text{ м}^2$ .

56. В какую группу затрат включены транспортные расходы:

- а) в эксплуатацию строительных машин;
- б) в сметную стоимость материалов;
- в) в накладные расходы;
- г) в сметную прибыль.

57. Амортизация основных фондов – это:

- а) износ основных фондов;
- б) процесс перенесения стоимости основных фондов на себестоимость производимой продукции;
- в) восстановление основных фондов;
- г) расходы на содержание основных фондов.

58. Уровень использования основных производственных фондов характеризуют:

- а) рентабельность, прибыль;
- б) фондоотдача, фондоемкость;
- в) производительность труда рабочих;
- г) фондовооружённость труда рабочих.

59. В состав оборотных средств предприятия входят:

- а) запасы материалов, запасных частей, топлива, готовой продукции на складе;
- б) оборотные фонды и фонды обращения;
- в) производственные запасы, незавершённое производство, расходы будущих периодов, фонды обращения;
- г) незавершённое производство, готовая продукция на складе.

60. Производственный потенциал предприятия определяется:

- а) выпуском продукции;
- б) величиной его производственных ресурсов;
- в) величиной всех ресурсов предприятия;
- г) стоимостью основного и оборотного капитала.

61. Экономический потенциал предприятия по составу больше его производственного потенциала на величину:

- а) ресурсов организации производства;
- б) оборотных средств;
- в) финансовых ресурсов;
- г) природных ресурсов.

62. Выделяют следующие виды износа основных фондов:

- а) моральный;
- б) технический;

- в) физический;
- г) технологический.

63. Производительность труда (выработка) характеризует:

- а) способность работников к выпуску продукции за определённый период времени;
- б) уровень использования ресурсов;
- в) объём производства продукции;
- г) время, затраченное на производство продукции.

64. Производственная мощность:

- а) характеризует возможный выпуск продукции;
- б) равна планируемому объёму производства;
- в) равна фактическому выпуску продукции;
- г) не связана с объёмом выпуска продукции.

65. Что из перечисленного относится к незавершённому производству:

- а) предметы труда, которые ещё не вступили в производственный процесс;
- б) предметы труда, которые уже вступили в производственный процесс, но ещё находятся в стадии обработки;
- в) предметы труда, которые находятся на предприятии в определённом размере, обеспечивающем непрерывность производственного цикла;
- г) затраты, связанные с подготовкой производства новых видов продукции и их освоением.

66. Какой показатель характеризует материалоемкость продукции:

- а) технический уровень производства;
- б) общий вес материалов на изготовление одного изделия;
- в) нормы расходов материалов на изготовление продукции;
- г) экономное использование материалов.

67. Рост какого показателя стимулирует заработная плата, являющаяся формой вознаграждения за труд:

- а) производительности труда;
- б) фондоотдачи;
- в) материалоемкости;
- г) фондовооружённости.

68. Как определяется расценка:

- а) умножением тарифной ставки на норму времени;
- б) умножением тарифной ставки на норму выработки;

- в) делением нормы выработки на тарифную ставку;
- г) делением тарифной ставки на норму времени.

69. Что представляет собой себестоимость или издержки производства:

- а) расходы, непосредственно связанные с производством;
- б) затраты на подготовку производства;
- в) суммарные затраты на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме;
- г) затраты, связанные с совершенствованием продукции, повышением квалификации работников.

70. Как подразделяются затраты по отношению к объёму производства:

- а) производственные и непроизводственные;
- б) прямые и косвенные;
- в) переменные и постоянные;
- г) текущие и единовременные.

71. Понятие «производительность труда» включает:

- а) затраты общественно-необходимого труда на производство единицы продукции;
- б) затраты живого труда на производство единицы продукции;
- в) меру количества затраченного труда;
- г) количество произведённой продукции за единицу рабочего времени.

72. Повременная форма оплаты труда предусматривает оплату труда в соответствии с количеством:

- а) изготовленной (обработанной) продукции;
- б) отработанного времени;
- в) оказанных услуг;
- г) выходов на работу.

73. Тарифная система оплаты труда рабочих включает:

- а) тарифные ставки, тарифные сетки;
- б) тарифные ставки, тарифно-квалификационный справочник;
- в) тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник, районный справочник;
- г) тарифные ставки, должностные оклады, тарифные сетки.

74. Назначение классификации по калькуляционным статьям расходов:

- а) определение цены за заготовку деталей, узлов;
- б) исчисление прямых и косвенных расходов;

- в) расчёт себестоимости конкретного вида продукции;
- г) составление сметы затрат на производство.

75. Цеховая себестоимость продукции включает затраты:

- а) цеха на выполнение технологических операций;
- б) предприятия на производство данного вида продукции;
- в) цеха на управление производством;
- г) цеха на выполнение технологических операций и управление цехом.

76. К переменным расходам относятся:

- а) материальные затраты;
- б) расходы на реализацию продукции;
- в) амортизационные отчисления;
- г) заработная плата производственного персонала.

77. В понятие «рентабельность предприятия» входят:

- а) получаемая предприятием прибыль;
- б) относительная доходность или прибыльность, измеряемая в процентах к затратам средств или капитала;
- в) отношение прибыли к средней стоимости основных и оборотных средств;
- г) балансовая прибыль на 1руб. объёма реализованной продукции.

78. Организационно-правовые формы предприятия – это:

- а) государственное предприятие;
- б) малое предприятие;
- в) совместное предприятие;
- г) акционерное общество открытого типа.

79. Физический износ происходит по следующим причинам:

- а) появление новой более современной техники;
- б) интенсивное использование;
- в) внедрение достижений научно-технического прогресса;
- г) внешние воздействия.

80. Основные производственные фонды – это:

- а) рабочая сила;
- б) средства труда;
- в) предметы труда.

81. К производственным расходам предприятия относят:

- а) финансовые издержки;
- б) расходы на топливо и энергию;

- в) затраты на расходные материалы;
- г) расходы на сбыт и распределение продукции.

82. Издержки производства – это:

- а) выручка от реализации товаров;
- б) стоимость всех затрачиваемых материалов;
- в) себестоимость продукции;
- г) прибыль предприятия.

83. Амортизация основных фондов – это:

- а) перенесение стоимости основных фондов на себестоимость продукции;
- б) восстановление основных фондов;
- в) износ основных фондов;
- г) содержание основных фондов.

84. К некоммерческим организациям относятся:

- а) хозяйственные товарищества, общества, производственные кооперативы;
- б) личные (индивидуальные) предприятия, государственные и муниципальные унитарные предприятия;
- в) общественные и религиозные организации, фонды, ассоциации;
- г) командитные товарищества, общества с дополнительной ответственностью.

85. Прибыли и убытки между участниками полного товарищества распределяются:

- а) равными долями;
- б) по договоренности участников;
- в) пропорционально их долям в складочном капитале.

86. Ротация кадров, это:

- а) формирование;
- б) поощрение;
- в) перемещение;
- г) увольнение.

87. К основным производственным фондам относятся:

- а) сырье и материалы;
- б) денежные средства;
- в) транспортные средства;
- г) передаточные устройства;
- д) здания, сооружения;
- е) машины и оборудование.

88. Улучшение использования основных средств достигается за счет:

- а) повышения уровня квалификации рабочих;
- б) интенсификации производственных процессов;
- в) модернизации оборудования;
- г) ускорения оборачиваемости производственных запасов.

89. Величина амортизационных отчислений зависит от следующих факторов:

- а) норм амортизационных отчислений;
- б) восстановительной стоимости основных производственных фондов;
- в) качества эксплуатации основных производственных фондов;
- г) стоимости имеющихся основных производственных фондов;
- д) уровня морального износа.

90. Характеристиками внешней среды предприятия являются:

- а) состояние окружающей среды на производственной площадке предприятия;
- б) численность персонала предприятия;
- в) число конкурентов.

91. Максимально допустимая величина абсолютного расхода материалов, топлива, энергии и других ресурсов на производство единицы продукции – это:

- а) норматив;
- б) предел;
- в) норма;
- г) лимит.

92. Средства производства включают:

- а) средства труда;
- б) предметы труда;
- в) рабочую силу;
- г) капитал предприятия.

93. Понятием «капитальное строительство» является:

- а) строительно-монтажные работы при возведении зданий и сооружений;
- б) приобретение оборудования и инвентаря;
- в) совокупность работ, связанных с созданием основных фондов.

94. Амортизация основных производственных фондов – это:

- а) износ основных производственных фондов;
- б) процесс перенесения стоимости основных производственных фондов на себестоимость продукции;

- в) восстановление основных производственных фондов;
- г) расходы по содержанию основных производственных фондов.

95. Уровень использования всей совокупности основных производственных фондов характеризуют:

- а) рентабельность, прибыль;
- б) фондоотдача, фондоемкость;
- в) коэффициент сменности;
- г) производительность труда рабочих.

96. К основным средствам относятся:

- а) здания и сооружения, машины и оборудование, станки;
- б) дебиторская задолженность и материалы;
- в) здания, сооружения, материалы;
- г) нематериальные активы, оборудование.

97. К общехозяйственным расходам относятся:

- а) заработная плата управленческого персонала, командировочные расходы, канцелярские расходы;
- б) заработная плата основных производственных рабочих;
- в) стоимость основных средств;
- г) себестоимость выпущенной продукции.

98. На инвестиционной стадии проекта происходит:

- а) разработка ПТЭО и ТЭО проекта;
- б) определение подрядной организации;
- в) утверждение планов проектных и строительных работ;
- г) заключение договоров между участниками проекта;
- д) все вышеперечисленное

99. На каком этапе разработки инвестиционного проекта выполняется его приближенная оценка?

- а) на этапе подготовки рабочей документации;
- б) на этапе ТЭО;
- в) на этапе проведения тендеров;
- г) на этапе исследования инвестиционных возможностей проекта.

100. Ликвидация инвестиционного проекта это:

- а) его продажа по первоначальной стоимости;
- б) демонтаж оборудования;
- в) прекращение производственной деятельности проекта;
- г) реализация активов проекта по остаточной стоимости;
- д) все вышеперечисленное

ОТВЕТЫ К ТЕСТУ:

1) б	31) в	62) в	93) в
2) б	32) в	63) а,в	94) а,б
3) г	33) в	64) а	95) в
4) г	34) а	65) а	96) б
5) б	35) б	66) б	97) б
6) г	36) в	67) в	98) а
7) б	37) г	68) а	99) а
8) г	38) б	69) в	100) б,в,г
9) б	39) в	70) в	
10) б	40) б	71) в	
11) в	41) в	72) г	
12) в	42) в	73) б	
13) а	43) г	74) в	
14) а,б	44) а	75) в	
15) в	45) б	76) г	
16) а	46) б	77) а,г	
17) г	47) г	78) б	
18) в	48) в	79) а	
19) а	49) в	80) б,г	
20) в	50) б	81) б	
21) б	51) б	82) б,в	
22) а	52) г	83) в	
23) в	53) а	84) а	
24) в	54) в	85) в	
25) г	55) в	86) а	
26) б,в	56) б	87) в	
27) а	57) б	88) в,г,д,е	
28) г	58) б	89) а	
29) б	59) б	90) а,б	
30) а	60) б	91) в	
	61) б	92) а,б	

## Практическое занятие №2 ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ СОВЕЩАНИЕ УЧАСТНИКОВ СТРОИТЕЛЬСТВА»

**Цель занятия** – смоделировать ситуацию производственного совещания участников инвестиционно-строительного процесса по строительству объекта капитального строительства.

### Теоретическая часть

К основным участникам строительства относятся юридические и физические лица, т.е. любые государственные, общественные, частные организации и физические лица.

В традиционной схеме взаимодействия участников строительного процесса роли и функции участников последовательны, четко разделены и разграничены. Взаимно дополняя друг друга, они представляют собой вместе единое целое (рис. 2.1).

Инвестор – юридическое или физическое лицо, осуществляющее долгосрочное вложение капитала в экономику (проект, предприятие и т.п.), в целях получения прибыли на вложенный капитал. Как правило, инвестор не вмешивается в строительные вопросы и все права в распоряжении денежными средствами на это строительство передаются заказчику. Девелопер (англ., to develop – развивать) – разновидность инвестора – лицо, вкладывающее средства в развитие городских или пригородных земель (освоение территории, прокладка коммуникаций и дорог) с последующей продажей застроенных или незастроенных участков.

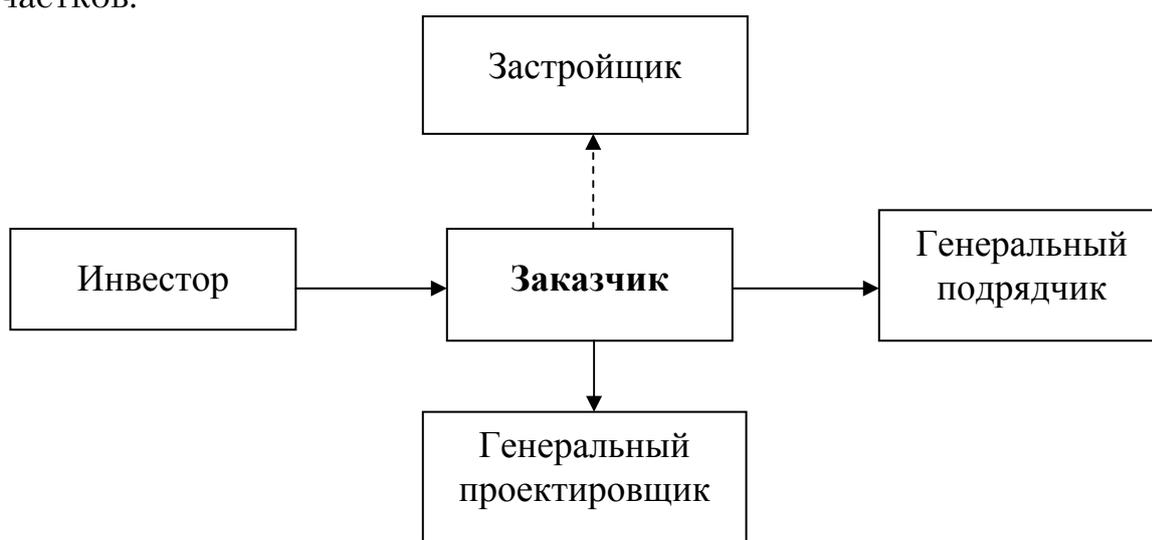


Рис.2.1. Схема взаимодействия основных участников строительства

Заказчик – юридическое или физическое лицо, которое планирует строительство, формирует состав генеральных исполнителей, ведет с ними денежные расчеты, осуществляет общее руководство строительством, организует приемку законченных объектов. Иными словами, заказчик – это как бы «хозяин-распорядитель» стройки в целом. Возможны ситуации, когда заказчик одновременно является и инвестором, т.е. строительство ведется за счет средств самого заказчика, полученных им, например, в результате предшествующей коммерческой деятельности (может быть и не связанной со строительством). Заказчик – центральное звено проекта, определяет двух последующих участников проекта (Проектировщика и Подрядчика), ставит перед ними задачи и контролирует их работу, взаимоувязывает инвестиционные цели, объемно-планировочные решения и строительную реализацию, контролирует ход процесса. К заказчику сходятся все «ниточки» строительного проекта.

Застройщик – юридическое или физическое лицо, официально заявившее о намерении осуществить строительство определенного объекта недвижимости. На основе архитектурно-планировочного решения здания он заказывает проектно-сметную документацию, получает разрешение на строительство и организует в период строительства все виды надзора. Застройщик проводит строительство собственными силами или с привлечением подрядчиков; при окончании принимает объект в эксплуатацию и регистрирует право собственности в местном органе самоуправления.

Генеральный проектировщик – главный исполнитель проектных работ, выполняющий основную их часть собственными силами, а остальную – силами привлекаемых субподрядных проектных организаций «проектировщиков». Генеральный проектировщик обычно сам формирует состав исполнителей (проектировщиков), ведет с ними денежные расчеты, принимает у них законченные проектные работы (по аналогии со строительным генподрядчиком). Чаще всего это крупная проектная организация, специализированная на каком-либо виде строительства (промышленном, гидротехническом, гидромелиоративном и т.д.).

Генеральный подрядчик – главный исполнитель строительных работ, формирующий состав исполнителей более низкого иерархического уровня – субподрядчиков, ведущий с ними денежные расчеты, принимающий у них законченные работы. Чаще всего это крупная строительно-монтажная организация.

Специфика сегодняшнего момента, которая обнаруживается при анализе взаимоотношений участников инвестиционно-строительного

процесса, состоит в том, что отсутствуют четкие границы и четкое разделение обязанностей между этими участниками. В большинстве случаев преобладает комплексность и интегрированность функций субъектов строительного процесса. Для каждого инвестиционно-строительного процесса оптимально свое распределение задач и функций между основными участниками процесса.

### Контрольные вопросы

1. Перечислите участников инвестиционно-строительного процесса, их функции и ответственность.
2. Какова роль каждого из участников в строительном процессе?
3. С какими целями проводят производственное совещание?
4. Какие организационно-правовые формы участников инвестиционно-строительного процесса?
5. Кто может выступать в качестве инвестора на строительной площадке?

### Задание

Распределить роли между студентами группы в соответствии со схемой участников инвестиционно-строительного процесса.

Провести производственное совещание с основными участниками на примере строительства многоэтажного дома при условии, что на предполагаемом участке строительства находится ветхое жилье и частный мини-магазин.

## Практическое занятие №3

# СОСТАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Цель занятия** – ознакомиться с видами организационно-функциональных структур управления, составить организационно-функциональную структуру для строительной организации.

### Теоретическая часть

Организационно-функциональная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделением и работниками организации.

Под организационно-функциональной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

Звенья управления – это одно или несколько подразделений, которые не обязательно объединены административно, но выполняют определенную функцию управления, как правило, заключающуюся в планировании, регулировании и координации деятельности нескольких служб или аппарата управления в целом.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии. Отсюда возникла пирамидная структура управления строительной организацией:

– президент (генеральный директор);

- заместители директора;
- начальник участка,
- производитель работ (прораб);
- мастер;
- бригадиры.

Все работники аппарата управления подразделяются на руководителей, специалистов и технических исполнителей. Руководители, в свою очередь, делятся на линейных, осуществляющих руководство производственными подразделениями (начальники участков, мастера), и функциональных, выполняющих функции обеспечения и методического руководства (руководители производственно-технических, сметных, плановых, снабженческих, маркетинговых и других подразделений).

Организационная структура формируется исходя из состава, содержания и трудоемкости выполнения общих и специальных функций управления. Объективный характер построения организационной структуры определяется принципом первичности функции и вторичности органа управления, т.е. образование и выделение функций предшествует формированию органа или звена управления.

Организационная структура аппарата управления предприятий имеет пирамидальный характер, т.е. содержит несколько уровней управления (иерархических уровней), что соответствует принципам системного построения организации. Иерархичность организационной структуры обеспечивает ее устойчивость к возмущающим воздействиям, способствует ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления путем соблюдения строгой соподчиненности работников и руководителей.

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную и матричную.

Линейная организационная структура управления – одна из простейших организационных структур управления (рис. 3.1). Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 3.1).



Рис. 3.1. Пример линейной организационной структуры

Таблица 3.1

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Единство и четкость распорядительства	Высокие требования к руководителю
Согласованность действий исполнителей	Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
Простота управления	Затруднительные связи между инстанциями
Оперативность в принятии решения	Концентрация власти в управляющей верхушке
Четко выраженная ответственность	

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой, при которой выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей (рис. 3.2).

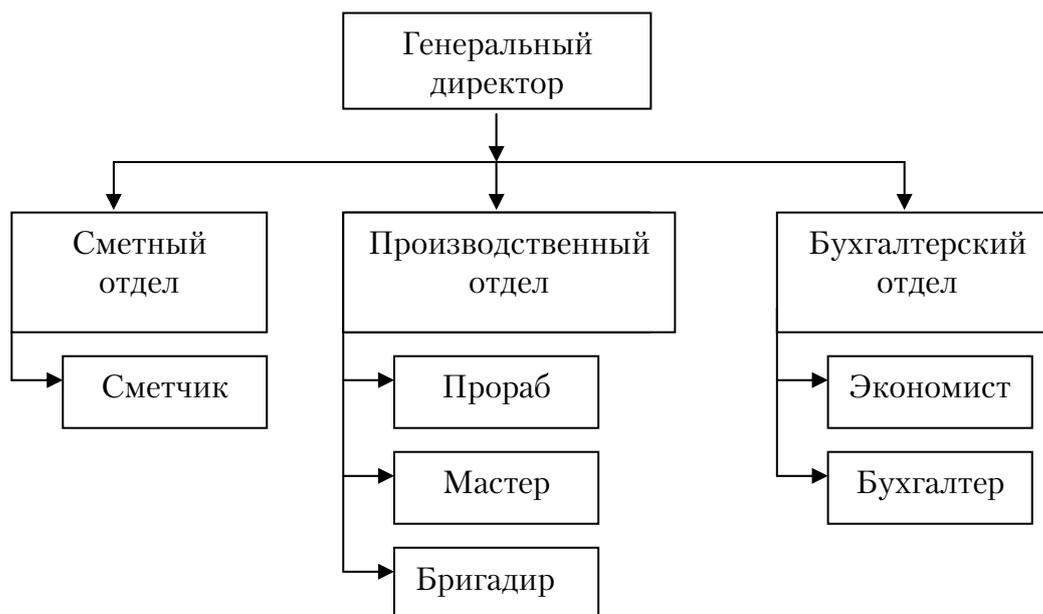


Рис. 3.2. Пример функциональной организационной структуры

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 3.2).

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной мере устраняются линейно-функциональными структурами.

Таблица 3.2

Преимущества	Недостатки
Высокая компетентность специалистов отвечающих за осуществление конкретных функций	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений
Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами
Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов	Появление тенденций чрезмерной централизации
Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций	Длительная процедура принятия решения
Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

При линейно-функциональной (штабной) структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.). В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного руководителя.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации (рис. 3.3).

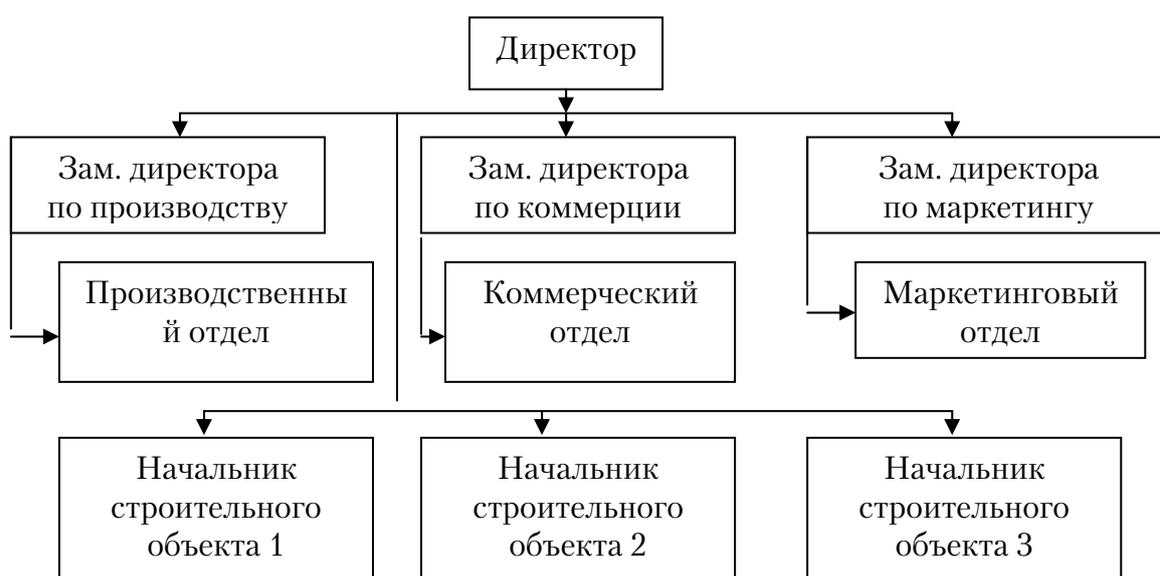


Рис. 3.3. Пример линейно-функциональной структуры управления

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Преимущества	Недостатки
<p>Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников</p> <p>Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем</p>	<p>Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями</p> <p>Недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации</p>

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

При матричной структуре управления (рис. 3.4) руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

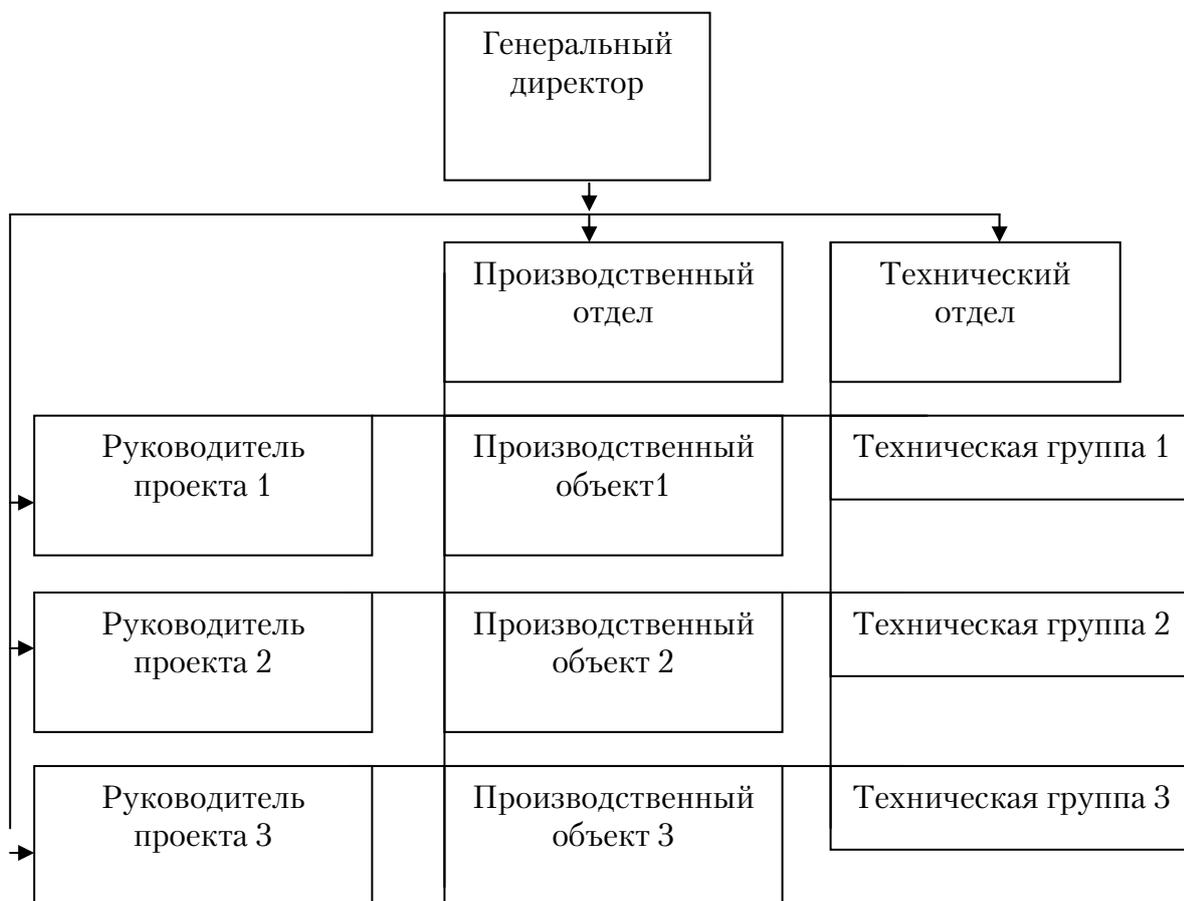


Рис. 3.4. Пример матричной организационной структуры

К преимуществам и недостаткам матричной структуры относят (табл. 3.4).

Таблица 3.4

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации	Сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение
Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности	Необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям
Усиление контроля за отдельными задачами проекта	Трудность приобретения навыков необходимых для работы по новой программе

### Контрольные вопросы

1. Что такое организационная структура управления?
2. Элементы структуры управления.
3. Типы структуры управления.
4. Перечислите преимущества линейной структуры управления.
5. Что такое уровень управления?

### Задание

Составить организационно-функциональную структуру управления строительной организации по месту прохождения управленческой практики.

## Практическое занятие №4 РАЗРАБОТКА ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель занятия** – научиться составлять штатное расписание строительной организации, определять численно-профессиональный состав, размеры оплаты и фонд заработной платы персонала.

### Теоретическая часть

Одним из документов, необходимых для решения кадровых вопросов на предприятии в строительстве, является штатное расписание. Штатное расписание предприятия определяет состав структурных подразделений, перечень должностей работников, месячные должностные оклады и персональные надбавки, а также общую численность и заработную плату по аппарату управления предприятия.

Исходные данные для составления штатного расписания:

- 1) фонд заработной платы управленческого персонала;
- 2) численность управленческого персонала предприятия в строительстве;
- 3) штатное расписание предприятия за предыдущий год;
- 4) гарантированные должностные оклады и персональные надбавки работников по контрактам.

Оформляется штатное расписание по форме Т-3.

Поскольку в большинстве малых предприятий и у индивидуальных предпринимателей нет ни отделов кадров, ни отделов организации и оплаты труда, то составлением штатного расписания занимаются сотрудники бухгалтерии, руководители или сами предприниматели. В средних предприятиях (от 100 человек), как правило, присутствует отдел кадров или служба персонала и, соответственно, функции составления и внесения изменений в штатное расписание передаются им (но нередко случаи, когда составлением и изменением штатного расписания занимаются сотрудники бухгалтерии).

В крупных строительных предприятиях, имеющих в своем составе как отделы кадров или службы персонала, так и отделы организации и оплаты труда, разработкой штатного расписания занимаются названные подразделения.

Необходимо отметить, что формирование штатного расписания – достаточно сложный процесс, состоящий из нескольких этапов и требующий привлечения не только специалистов службы персонала, но и экономистов. Утверждается штатное расписание приказом (распоряже-

нием) руководителя строительной организации или уполномоченным им лицом.

Прежде чем приступить к составлению **штатного расписания**, необходимо определиться с организационной структурой предприятия. Организационная структура – это схематическое отображение структурных подразделений. В этом документе отражаются все подразделения организации, схематически прорисовывается порядок их подчиненности. В организационной структуре также можно отразить как вертикальные, так и горизонтальные связи между подразделениями. Рассмотрим структуру штатного расписания по колонкам (табл.4.1).

### **1. Наименование структурного подразделения**

Наименования подразделений указываются по группам:

- руководство или административная часть (к таким подразделениям относятся дирекция, бухгалтерия, отдел кадров и др.);
- производственные подразделения;
- вспомогательные или обслуживающие подразделения.

**2. Код структурного подразделения** обычно обозначает место структурного подразделения в иерархической структуре строительного предприятия. Он также присваивается для удобства ведения документооборота. Посредством кодирования обозначается место более мелких подразделений в структуре крупных.

**3. Графа «Профессия (должность)»** заполняется в строгом соответствии с тарифно-квалификационными справочниками и Общероссийским классификатором должностей служащих и профессий рабочих. Последовательность заполнения этой графы по каждому структурному подразделению является индивидуальной с учетом специфики конкретной организации. Как правило, сначала располагаются должности руководителя структурного подразделения, его заместителей, далее – ведущих и главных специалистов, потом должности исполнителей. Если в составе структурного подразделения есть как инженерно-технический персонал, так и рабочие, необходимо выделить сначала ИТР, затем – рабочих.

**4. Штатная единица** – это должностная или рабочая единица, предусмотренная штатным расписанием предприятия. Как правило, количество штатных единиц строительного предприятия, финансируемых из федерального или регионального бюджета, определяется вышестоящими организациями. Количество штатных единиц коммерческого предприятия определяется его потребностями в тех или иных видах работ, степенью срочности их выполнения и экономической целесообразностью.



Специалисты при руководстве									
Секретарь	1								
Юрист	1								
<b>Итого по специалистам</b>									
Производственно-технический отдел									
Начальник проектного отдела	1								
Начальник производственного отдела	1								
Главный экономист	1								
Экономист	2								
<b>Итого по производственно-техническому отделу</b>									
<b>Всего по предприятию</b>									
<b>В расчете на одного работника</b>									
									Итого

**Руководитель кадровой службы**

\_\_\_\_\_ должность

\_\_\_\_\_ личная подпись

\_\_\_\_\_ расшифровка подписи

**Главный бухгалтер**

\_\_\_\_\_ личная подпись

\_\_\_\_\_ расшифровка подписи

**5. Оклад (тарифная ставка)** – это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

#### **6. Надбавки и доплаты**

Руководствуясь общепринятыми установками, можно обозначить доплаты как выплаты, начисляемые работникам к окладам (тарифным ставкам) за особые условия труда или режим работы. Доплаты производятся работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда. Конкретный размер доплаты устанавливается работодателем с учетом мнения представительного органа работников либо коллективным договором или оговаривается в трудовом договоре. В настоящее время во многих бюджетных организациях действуют отраслевые нормативные правовые документы, которые регулируют размеры повышения заработной платы работников отрасли.

Надбавки к заработной плате – это стимулирующие выплаты сверх установленного должностного оклада, которые стимулируют работников к достижению более высоких производственных показателей, повышению профессионального мастерства и производительности труда. Как правило, надбавки устанавливаются по результатам аттестации работников решением квалификационной или аттестационной комиссии.

Понятия «надбавка» и «доплата» разграничить достаточно затруднительно. Основное, что необходимо учитывать при формировании штатного расписания, – это две основные формы выплаты надбавок и доплат.

Первая форма – процентная, устанавливается в процентах от должностного оклада, и в случае пересмотра размера оклада (ставки) автоматически меняется размер надбавки (доплаты).

Вторая форма выплат – это надбавка или доплата, установленная в виде фиксированной суммы. Такая выплата может оставаться постоянной даже при изменении размера оклада (ставки), если иное не предусмотрено коллективным договором, трудовым договором или локальным нормативным актом. При установлении в штатном расписании доплат или надбавок в соответствующей колонке делается пометка о том, в каком размере и за что установлена данная надбавка (доплата).

### Контрольные вопросы

1. Для чего необходимо штатное расписание организации?
2. Какова структура штатного расписания, какие графы в нем выделены?
3. На основании чего заполняется графа «Профессия» в штатном расписании?
4. Что такое «штатная единица»?
5. В чем принципиальная разница между окладом и надбавками, доплатами?

### Задание

Разработать штатное расписание строительного предприятия. Известно, что ФОТ составляет 240 тыс. руб. Форма Т-3 для заполнения представлена в табл. 4.1.

## Практическое занятие № 5

# ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АППАРАТА СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель занятия** – составить должностные инструкции для управленческого персонала строительной организации (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Организационная структура

Должностная инструкция – это правовой акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав и ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

Должностные инструкции разрабатываются инспектором по кадрам (специалистом по работе с персоналом) с обязательным согласованием с юрисконсультантом предприятия и последующим утверждением директором. Указанные инструкции разрабатываются на все включенные в штатное расписание должности и объявляются сотруднику под расписку при заключении трудового договора. Существенные изменения вносятся в инструкции только на основании приказа директора.

В качестве основы для разработки должностных инструкций используются квалификационные характеристики (требования) по должностям служащих, утвержденные или согласованные с Министерством труда и социального развития. Нормативным документом, содержащим квалификационные характеристики массовых должностей, общих для всех отраслей экономики, является «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих». Примерами справочников, составленных с учетом специфики отдельных отраслей, служат:

- Квалификационные характеристики и разряды оплаты труда должностей руководителей, специалистов и служащих по отраслевой тарифной сетке;

- Тарифно-квалификационные характеристики (требования) по должностям работников учреждений образования.

1. Постановление Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 21 августа 1998 года № 37 «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих».

2. Указание Министерства путей сообщения Российской Федерации от 18 октября 1996 года № А-914у «Квалификационные характеристики и разряды оплаты труда должностей руководителей, специалистов и служащих по отраслевой тарифной сетке».

3. Приказ Министерства общего и специального образования Российской Федерации от 31 августа 1995 года № 463 «Тарифно-квалификационные характеристики (требования) по должностям работников учреждений образования».

Текст должностной инструкции, как правило, состоит из 5 разделов:

– в разделе I «Общие положения» устанавливаются: область деятельности работника (с указанием категории должности, определяемой в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК 01 6-94), – руководитель, специалист, технический исполнитель); порядок назначения и освобождения от должности, замещения во время его отсутствия; квалификационные требования; подчиненность работника; должностные лица, которыми он руководит; перечисляются нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности;

– в разделе II «Функции» перечисляются основные направления деятельности работника;

– в разделе III «Должностные обязанности» определены конкретные виды работ, выполняемые работником;

– в разделе IV «Права» закрепляются полномочия, необходимые работнику для выполнения возложенных на него обязанностей;

– раздел V «Ответственность» регламентирует персональную ответственность работника.

### Должностная инструкция директора/руководителя

#### I. Общие положения

1. Директор предприятия относится к категории руководителей.

2. На должность директора предприятия назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.

3. Назначение на должность директора предприятия и освобождение от нее производится решением Общего собрания учредителей.

4. Директор предприятия должен знать:

4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, постановления федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, определяющие приоритетные направления развития экономики и соответствующей отрасли.

4.2. Методические и нормативные материалы других органов, касающиеся деятельности предприятия.

4.3. Профиль, специализацию и особенности структуры предприятия.

4.4. Перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и предприятия.

4.5. Производственные мощности и кадровые ресурсы предприятия.

4.6. Технологию производства продукции предприятия.

4.7. Налоговое и экологическое законодательство.

4.8. Порядок составления и согласования бизнес-планов производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия.

4.9. Рыночные методы хозяйствования и управления предприятием.

4.10. Систему экономических индикаторов, позволяющих предприятию определять свое положение на рынке и разрабатывать программы выхода на новые рынки сбыта.

4.11. Порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров.

4.12. Конъюнктуру рынка.

4.13. Научно-технические достижения и передовой опыт в соответствующей отрасли производства.

4.14. Управление экономикой и финансами предприятия.

4.15. Организацию производства и труда.

4.16. Порядок разработки и заключения отраслевых тарифных соглашений, коллективных договоров и регулирования социально-трудовых отношений.

4.17. Трудовое законодательство.

4.18. Правила и нормы охраны труда.

5. Директор предприятия подотчетен учредителям предприятия в лице Общего собрания акционеров

6. На время отсутствия директора предприятия его должностные обязанности выполняет заместитель, назначаемый в установленном

порядке, который несет ответственность за качественное и своевременное их выполнение.

## II. Должностные обязанности

Директор предприятия:

1. Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

2. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы предприятия, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции, ее соответствие мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах отечественной продукции.

3. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов и бизнес-планов).

4. Организует производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно-обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг), экономической эффективности ее производства, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов.

5. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды.

6. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и материальных

стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки.

7. Совместно с трудовыми коллективами и профсоюзными организациями обеспечивает на основе принципов социального партнерства разработку, заключение и выполнение коллективного договора, соблюдение трудовой дисциплины, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности рабочих и служащих предприятия.

8. Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в пределах предоставленных ему законодательством прав, поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам – заместителям директора, руководителям производственных единиц и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.

9. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно экономических связей, использование правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности.

10. Защищает имущественные интересы в суде, арбитраже, органов государственной власти и управления.

### III. Права

Директор предприятия имеет право:

1. Без доверенности действовать от имени предприятия.
2. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами, органами государственной власти и управления.
3. Распоряжаться имуществом и средствами предприятия с соблюдением требований, определенных законодательством, Уставом предприятия, иными нормативными правовыми актами.
4. Открывать в банковских учреждениях расчетный и другие счета.
5. Заключать трудовые договоры (контракты).
6. Принимать решения по представлениям:  
о привлечении работников, нарушивших производственную и трудовую дисциплину, виновных в причинении материального ущерба предприятию к материальной и дисциплинарной ответственности;

о моральном и материальном поощрении особо отличившихся работников.

7. Выдавать доверенности на совершение гражданско-правовых сделок, представительство, пр.

8. В пределах, установленных законодательством, определять состав и объем сведений, составляющих коммерческую тайну, порядок ее защиты.

#### IV. Ответственность

1. Директор предприятия несет ответственность:

1.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

1.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

1.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

2. Директор предприятия несет персональную ответственность за последствия принятых им решений, выходящих за пределы его полномочий, установленных действующим законодательством, Уставом предприятия, иными нормативными правовыми актами. Директор предприятия не освобождается от ответственности, если действия, влекущие ответственность, были предприняты лицами, которым он делегировал свои права.

3. Директор предприятия, недобросовестно использующий имущество и средства предприятия в собственных интересах или в интересах противоположных интересам учредителей, несет ответственность в пределах, определенных гражданским, уголовным, административным правом.

#### **Должностная инструкция начальника финансового отдела**

1. Общие положения

1.1 Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность начальника финансового отдела.

1.2 Начальник финансового отдела относится к категории руководителей.

1.3 Начальник финансового отдела назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым

законодательством порядке приказом директора предприятия по представлению коммерческого директора.

1.4 Взаимоотношения по должности:

1.4.1 прямое подчинение Коммерческому директору

1.4.2 дополнительное подчинение Директору предприятия

1.4.3 отдает распоряжения Работникам финансового отдела

1.4.4 работника замещает Заместитель начальника финансового отдела

2. Квалификационные требования начальника финансового отдела:

2.1 образование высшее профессиональное (экономическое)

2.2 опыт работы не менее 5 лет

2.3 знание законодательных и нормативных документов, регламентирующие производственно-хозяйственную деятельность; нормативных и методических материалов, касающихся финансовой деятельности предприятия, состояние и перспективы развития финансовых рынков и рынков сбыта продукции (работ, услуг); основы технологии производства; правил и норм охраны труда.

2.4 навыки работы по специальности

2.5 дополнительные требования

3. Документы, регламентирующие деятельность начальника финансового отдела

3.1 Внешние документы:

Законодательные и нормативные акты, касающиеся выполняемой работы.

3.2 Внутренние документы:

Устав предприятия, Приказы и распоряжения директора предприятия (коммерческого директора); Положение о финансовом отделе, Должностная инструкция начальника финансового отдела, Правила внутреннего трудового распорядка.

4. Должностные обязанности начальника финансового отдела

Начальник финансового отдела:

4.1. Организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в условиях рынка, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг) и получения максимальной прибыли.

4.2. Обеспечивает разработку финансовой стратегии предприятия и ее финансовую устойчивость.

4.3. Руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств.

4.4. Обеспечивает доведение утвержденных финансовых показателей до подразделений предприятия.

4.5. Участвует в подготовке проектов планов реализации продукции (работ, услуг), капитальных вложений, научных исследований и разработок, планировании себестоимости продукции и рентабельности производства, возглавляет работу по расчету прибыли и налога на прибыль.

4.6. Определяет источники финансирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия, включающие бюджетное финансирование, краткосрочное и долгосрочное кредитование, выпуск и приобретение ценных бумаг, лизинговое финансирование, привлечение заемных и использование собственных средств, проводит исследование и анализ финансовых рынков, оценивает возможный финансовый риск применительно к каждому источнику средств и разрабатывает предложения по его уменьшению.

4.7. Осуществляет инвестиционную политику и управление активами предприятия, определяет оптимальную их структуру, подготавливает предложения по замене, ликвидации активов, следит за портфелем ценных бумаг.

4.8. Проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений.

4.9. Организует разработку нормативов оборотных средств и мероприятий по ускорению их оборачиваемости.

4.10. Обеспечивает:

4.10.1. Своевременное поступление доходов, оформление в установленные сроки финансово-расчетных и банковских операций.

4.10.2. Оплату счетов поставщиков и подрядчиков.

4.10.3. Погашение займов.

4.10.4. Выплату процентов, заработной платы рабочим и служащим.

4.10.5. Перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения.

4.11. Анализирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

4.12. Участвует в разработке предложений, направленных на обеспечение платежеспособности, предупреждение образования и ликвидацию неиспользуемых товарно-материальных ценностей, повышение рентабельности производства, увеличение прибыли, снижение издер-

жек на производство и реализацию продукции, укрепление финансовой дисциплины.

4.13. Осуществляет контроль за:

4.13.1. Выполнением финансового плана и бюджета, плана реализации продукции, плана по прибыли и другим финансовым показателям.

4.13.2. Прекращением производства продукции, не имеющей сбыта.

4.13.3. Правильным расходованием денежных средств.

4.13.4. Целевым использованием собственных и заемных оборотных средств.

4.14. Обеспечивает ведение учета движения финансовых средств и составления отчетности о результатах финансовой деятельности в соответствии со стандартами финансового учета и отчетности, достоверность финансовой информации.

4.15. Контролирует правильность составления и оформления отчетной документации, своевременность ее предоставления внешним и внутренним пользователям.

4.16. Участвует в проведении совещаний-семинаров (учебы) с работниками главной бухгалтерии и финансового отдела предприятия.

4.17. Участвует в разработке предложений по социальной защищенности работников предприятия.

4.18. Обеспечивает защиту информационных ресурсов, содержащих собственные сведения ограниченного доступа и полученные от других организаций.

5. Права начальника финансового отдела

Начальник финансового отдела имеет право:

5.1. Действовать от имени отдела, представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями предприятия и другими организациями по финансовым вопросам.

5.2. Устанавливать служебные обязанности для подчиненных ему работников.

5.3. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

5.4. Запрашивать от структурных подразделений предприятия необходимую информацию.

5.5. Вносить на рассмотрение директора предприятия:

5.5.1. Представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников финансового отдела.

5.5.2. Предложения:

– о поощрении отличившихся работников;

– привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

5.6. Участвовать в подготовке проектов приказов, инструкций, указаний, а также смет, договоров и других документов, связанных с деятельностью финансового отдела.

5.7. Взаимодействовать с руководителями всех структурных подразделений по вопросам финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

5.8. Давать руководителям структурных подразделений предприятия указания, по вопросам надлежащей организации и ведению финансовой работы.

5.9. Подписывать по уполномочию директора организации финансовые документы.

5.10. Визировать все документы, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью предприятия (планы, отчеты и пр.).

5.11. Самостоятельно вести переписку со структурными подразделениями предприятия, а также иными организациями по вопросам, входящим в компетенцию отдела и не требующим решения директора предприятия.

5.12. Вносить предложения директору предприятия о привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности должностных лиц по результатам проверок.

## 6. Ответственность начальника финансового отдела

Начальник финансового отдела несет ответственность:

6.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Украины.

6.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Украины.

6.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Украины.

6.4. На начальника финансового отдела также возлагается персональная ответственность за несвоевременное и некачественное исполнение документов по поручению директора предприятия, ненадлежащее ведение делопроизводства в соответствии с действующими правилами и инструкциями, а также использование информации работниками отдела в неслужебных целях.

## 7. Условия работы начальника финансового отдела

7.1. Режим работы начальника финансового отдела определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в предприятия.

7.2. В связи с производственной необходимостью начальник финансового отдела может направляться в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

#### 8. Условия оплаты труда

Условия оплаты труда начальника финансового отдела определяются в соответствии с Положением об оплате труда персонала.

#### 9. Заключительные положения

9.1. Настоящая Должностная инструкция составлена в двух экземплярах, один из которых хранится у Предприятия, другой – у работника.

9.2. Задачи, обязанности, права и ответственность могут быть уточнены в соответствии с изменением структуры, задач и функций структурного подразделения и рабочего места.

9.3. Изменения и дополнения в настоящую Должностную инструкцию вносятся приказом генерального директора предприятия.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение должностной инструкции.
2. Кем разрабатываются и утверждаются должностные инструкции?
3. Приведите примеры справочников, составленных с учетом специфики отдельных отраслей.
4. Какие положения охватывает должностная инструкция директора/руководителя?
5. Какие положения охватывает должностная инструкция начальника финансового отдела?
6. Какие положения охватывает должностная инструкция заместителя директора по капитальному строительству?
7. Какие положения охватывает должностная инструкция начальника планово-экономического отдела?

### Задание

Составить должностную инструкцию для генерального директора строительной организации, заместителя директора по капитальному строительству, заместителя директора по экономическим вопросам, главного инженера, начальника планово-экономического отдела, начальника финансового отдела.

## Практическое занятие № 6 ДЕЛОВАЯ ИГРА «ВЫБОРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

**Цель занятия:** уметь распределять функции и обязанности между руководителями организации.

### Теоретическая часть

Организации, добивающиеся успеха, выделяют главным образом то, что они имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид «руководитель» или группа «руководящий состав», либо же процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер. Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнивать с управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации – это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство же, как специфический тип отношения управления, основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, – взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости их участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник – подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер – последователь».

Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом. Вовлечение персонала в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально реализовать свой опыт и творческие способности.

Очень часто управленческие проблемы имеют несколько вариантов решений. Зачастую, выбирая одно решение из множества возможных, лицо, принимающее решение, руководствуется только интуитивными представлениями. Вследствие этого принятие решения имеет неопреде-

ленный характер, что сказывается на качестве принимаемых решений. Часто используемый в последнее время метод принятия решений для задач, имеющих неопределённость – метод анализа иерархий, опирающийся на многокритериальное описание проблемы, был предложен Томасом Саати.

Руководитель проекта – это один из самых важных сотрудников в проекте. Этот человек играет главную роль в планировании и выполнении проекта. Руководитель проекта также является «лицом» проекта в своей организации и для внешних групп. Поскольку роль и ответственность руководителя проекта столь велики, ответственность за его выбор должна лежать на администрации высшего уровня. В больших организациях обычно создается группа (или комитет), цель которой – помочь выбрать руководителя проекта из ряда кандидатов на эту должность. Время, затрачиваемое на выбор руководителя проекта, может быть разным. В более крупных организациях руководитель проекта может быть назначен после того, как задание, дающее «ход» проекту, подписано администрацией высшего уровня. Необходимо помнить одно правило – чем раньше руководитель и рабочая группа вовлекаются в планирование проекта, тем больше они совершат для его осуществления. (Это касается также и других работников организации, чьи силы и опыт необходимы для реализации проекта.)

Критерии отбора. Главная цель при выборе руководителя проекта – назначить на эту должность человека опытного, компетентного и способного получить конечную продукцию или услуги при соблюдении запланированных временного графика и финансовой сметы и в соответствии с техническим заданием. С этой точки зрения все основные качества эффективно работающего руководителя проекта можно отнести к одной из следующих пяти категорий:

1. Образование и опыт.
2. Лидерство и стратегическое мышление.
3. Техническая компетентность.
4. Умение работать с людьми.
5. Доказанные способности к управлению.

Ряд положительных характеристик только по какой-либо одной категории не может быть достаточным основанием для найма на должность руководителя проекта. Перечисленные здесь категории обеспечивают сбалансированный набор основных характеристик для оценки кандидата. С помощью контрольного списка для проверки качества выбора руководителя проекта, приведенного в конце данной главы, можно детально рассмотреть те характеристики, сводка по которым приведена ниже.

*Образование и опыт.* Образование и опыт будущего руководителя проекта должна соответствовать характеру и требованиям проекта. Как говорится, «капля опыта может перевесить тонну теории». Итак, цель – назначить руководителем того, кто может выполнить работу в рамках выделенных средств. Руководитель проекта должен иметь хорошее базовое образование в дополнение к опыту работы в данной области. На практике вы должны искать кандидата, который показывает приемлемое сочетание фундаментальных знаний, аналитического мышления, теории управления и опыта практической работы.

*Лидерство и стратегическое мышление.* Руководитель проекта – это лидер, который помогает разрабатывать, координировать, контролировать и выполнять план работ. Руководитель проекта остается «на руле» до тех пор, пока не достигнут этап сдачи конечной продукции по проекту. Руководящая роль и стратегическое мышление означают способность представлять себе и реально воплощать «общую картину», или все стадии планирования и осуществления проекта, в то время, когда идет работа над отдельными задачами. Это означает способность видеть лес за деревьями. Стратегическое мышление также предполагает способность формулировать «наводящие вопросы», которые контролируют промежуточные цели и запланированный конечный результат по всему критическому пути. Руководитель проекта должен уметь отделить стратегические размышления, планирование и решения от тактических или текущих аспектов проекта. Умение кандидата ориентироваться на конечный результат есть один из лучших показателей того, что он способен к стратегическому планированию и к осуществлению проекта.

### Контрольные вопросы

1. Каким вы видите руководителя строительной организации?
2. Какими качествами должен обладать руководитель строительной организации?
3. Каким образом руководитель должен принимать решения?
4. В чём суть метода анализа иерархий Томаса Саати?
5. Что должен уметь делать руководитель проекта?

### Задание

Деловая игра «**Выборы руководителя строительной организации**»

**Цель деловой игры** – научить студентов на практике решать кадровые вопросы в строительной организации.

**Проблема.** Серьезные недостатки в организации управления строительным предприятием, среди руководителей нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. Председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов, при этом упускает из виду следующее:

- перспективное развитие;
- маркетинг;
- финансовую деятельность;
- организацию эффективной системы управления.

Иванов – 32 года, высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, хозяйственного права. Авторитетный руководитель, работает заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 45 % акций ООО. Приемлет авторитарное руководство. Принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров – 35 лет, высшее экономическое образование, хороший специалист, знает экономику, финансы, склонен к аналитической работе, спокоен, выдержан, имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. Недостаточно тверд в решениях, полагается на инициативу сотрудников, не всегда может противостоять председателю правления.

Заместитель директора Сергеев – 40 лет, высшее техническое образование, хорошо решает задачи научно-технического прогресса, снабжения, сбыта. Обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми. Не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО 15 % акций. Дружит с Ивановым.

Заместитель директора Николаев – 50 лет, высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства, быстро ориентируется в решении оперативных вопросов. Недостатки – несдержанность, грубость, любит выпить, располагает 20 % акций в ООО.

#### **Задачи деловой игры:**

1. Целесообразно ли сохранить одну должность первого руководителя? Допускается ли ввести должность первого заместителя директора?

Кто должен возглавить ООО Иванов, Петров, Сергеев, Николаев?  
Кого рекомендуете и почему?

2. Разработайте схему организационной структуры управления ООО. За основу принять линейно-функциональную структуру.

3. Разработайте матрицу распределения функций между подразделениями.

4. Дальнейшее углубление конфликта в высшем руководстве привело к необходимости разделения ООО на два самостоятельных предприятия в организационно-правовой форме.

Как Вы считаете, каким образом разделится руководство?

5. Постройте схему организационной структуры управления двух предприятий при условии, что персонал и подразделения остались неизменными.

6. Распределите функции управления между руководством и специалистами в новых предприятиях.

### Методика проведения игры

Деловая игра проводится по группам из 4-8 человек. Сначала в группах распределяют роли и фиксируют в табличной форме (табл.6.1). Затем озвучивается постановка проблемы и анализируется проблемная ситуация. При выполнении заданий рекомендуется исходить из стратегии развития ООО и многих характеристик руководителей. Построение организационной структуры строится по уровням управления. В схему можно включить не более двух коррективов в существующий аппарат управления. Функции осуществляются в виде матрицы (табл.6.2).

### Условные обозначения:

ПП – председатель правления;  
ДП – директор предприятия;  
ЗС – заместитель директора по строительству;  
ЗП – заместитель директора по персоналу;  
ЗФ – заместитель директора по финансам;  
ЗК – заместитель директора по коммерции.

### Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;  
СР – секретарь референт;  
ЮК – юрист-консультант,  
ОК- кадровик;  
ЭП – экономист по планированию;  
ПО – программист-оператор;  
ИМ – инженер по маркетингу;  
ИС – инженер по снабжению;  
ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗУ – транспортно-заготовительный участок;

ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок.

Т а б л и ц а 6.1

№ п/п	Ф.И.О. участника	Роль участника	Функциональные подразделения	Производственные подразделения
1	2	3	4	5

Т а б л и ц а 6.2

Матрица распределения функций управления

Функции управления	Иванов	Петров	Сергеев	Николаев
Управление стратегией развития предприятия				
Организация системы, процессов управления				
Управление персоналом				
Управление социальным развитием				
Управление экономическим развитием				
Управление финансами и бухгалтерским учетом				
Управление техническим развитием				
Управление капитальным строительством и ремонтом				
Управление подготовкой производства				
Управление основным производством				
Управление вспомогательным производством				
Управление качеством продукции				
Управление трудом и з/платой				
Управление охраной труда и ТБ				
Управление материально-техническим снабжением				
Управление маркетингом				
Управление механизацией производства				
Управление транспортом				
Управление обслуживающим хозяйством				
Управление внешнеэкономической деятельностью				

## Практическое занятие № 7

### СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Цель занятия** – закрепление знаний студентов по основным стилям руководства, развитие навыков наблюдения и оценки стиля управления в строительной организации, формирование умений анализа деятельности руководителя по управлению строительной организацией.

#### Теоретическая часть

**Стиль руководства** – способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. В управлении организацией различают следующие стили руководства:

- авторитарный стиль (директивный);
- демократический стиль (коллегиальный);
- либеральный стиль (попустительский или анархический);
- смешанный стиль.

Авторитарный (директивный) стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и

вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

**Смешанный стиль** управления предполагает использование для управления всех видов стилей.

Любой руководитель обладает определенным темпераментом. Различают следующие виды темпераментов характера.

**Флегматик** – неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.

**Холерик** – быстрый, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвиника. Холерик обладает огромной работоспособностью, однако, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается.

**Сангвиник** – живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвиник обладает выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого; если работа не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

**Меланхолик** – легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он остро реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он зачастую не может сдерживать усилием воли, он повышено впечатлителен, эмоционально раним.

## Контрольные вопросы

1. Перечислите основные стили управления.
2. Что характерно для авторитарного стиля управления?
3. Какой стиль управления наиболее эффективен для управления строительной организацией?
4. Перечислите виды темпераментов характера.
5. Что характерно для холерика?

## Задание «Оценка стиля руководителя»

Студентам группы следует дать оценку и характеристику стиля управления руководителя строительной организации по месту прохождения управленческой практики на основании предложенных характеристик и анкеты.

1. Предлагается 27 характеристик деятельности руководителя, в каждой из которой имеется по пять вариантов, в которых она может проявляться. Следует выбрать один или несколько из пяти вариантов, подходящие руководителю, характерные для его поведения.

2. Предлагается анкета, в которой имеются вопросы, на каждый из которых предусмотрено четыре ответа. Следует выбрать один из вариантов, подходящих руководителю.

3. Дать анализ методов управления, определить стиль управления, сделать общий вывод об эффективности стиля руководства.

### 1. Характеристики деятельности руководителя

1. Распределение полномочий между руководителем и подчиненными:

- а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
- б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
- в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных ситуациях):

- а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
- б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
- в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;

г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;

д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

### 3. Контакты руководителя строительной организации с подчиненными:

а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;

б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, трудностях, которые предстоит преодолеть;

в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;

г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;

д) общается в основном с активом коллектива.

### 4. Продуктивность работы бригады строительной организации в отсутствие руководителя:

а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;

б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;

в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;

г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;

д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

### 5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

а) сам обращается за советом к подчиненным;

б) не допускает, чтобы подчиненные советовали ему и тем более возражали;

в) подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю;

г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;

д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности рабочих бригады строительной организации:

- а) контролирует работу от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя строительной организации:

- а) приказывает так, что хочется выполнять;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя практики к критике со стороны подчиненных:

- а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть этого;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует на критику.

#### 10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;
- в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;
- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

#### 11. Распределение ответственности между руководителем и бригадами:

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

#### 12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.

#### 13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителей в отсутствие руководителя:

- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;

- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а потом забывается.

#### 14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

#### 15. Характер обращения директора строительной компании с подчиненными:

- а) всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
- в) в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

#### 16. Участие членов коллектива в управлении:

- а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

#### 17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

- а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина поддерживается за счет того, что подчиненные боятся руководителя;
- д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
- в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко, общаясь с руководителем, его трудно понять.

19. Характер принятия решений по руководству бригадами СМР:

- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
- в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные или оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;
- д) берется в основном за решение мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в бригадах:

- а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены самим себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
- д) инициативы не проявляет ни сам руководитель, ни его подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

- а) его любимый лозунг «Давай, давай!»;
- б) он требователен, но одновременно и справедлив;
- в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
- г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
- д) руководитель требователен и к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непромышленной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов строительно-монтажных бригад к выработке решений:

- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
- б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;

- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
- в) считает себя незаменимым в коллективе;
- г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
- д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

**2. Анкета «Качество работы руководителя строительной организации»**

Вопросы о стиле и качестве работы руководителя	Варианты возможных ответов (выбрать один из четырех)	Должности руководителей		
1. Компетентность и профессионализм	1. Разбирается очень хорошо			
	1. В порученном деле разбирается			
	2. Плохо разбирается в порученном деле			
	3. Не знаю			
2. Работоспособность	1. Очень работоспособен			
	2. Работоспособен			
	3. Не работоспособен			
	4. Не знаю			
3. Принципиальность	1. Очень принципиален			
	2. Принципиален			
	3. Непринципиален			
	4. Не знаю			
4. Отношение к подчиненным	1. Очень внимателен, чуток и заботлив, с ним можно поговорить обо всем			
	2. Внимателен и заботлив, иногда можно побеседовать			
	3. Невнимателен, не проявляет заботы			
	4. Не знаю			
5. Является ли экономным хозяином?	1. Рачительный хозяин, экономно расходует ресурсы			
	2. В основном поддерживает режим экономии			

	3. В хозяйстве беспорядок, поддерживает «халяву»			
	4. Не знаю			
6. Требовательность к подчиненным	1. Очень требователен			
	2. Требователен			
	3. Нетребователен			
	4. Не знаю			
7.Инициативность	1. Очень инициативен			
	2. инициативен			
	3. неинициативен			
	4. не знаю			
8.Оперативность в решении вопросов	1. Вопросы решает оперативно и качественно			
	2. Оперативен, вовремя решает вопросы			
	3. Не оперативен			
	4. Не знаю			
9. Обращение с подчиненными	1. Очень вежлив, высококультурен			
	2. Вежлив, достаточно культурен			
	3. Малокультурен, грубо обращается			
	4. Не знаю			
10. Отношение к критике	1. Правильно реагирует на критику, самокритичен			
	2. Относится к критике формально			
	3. Нетерпим к критике, зажимает ее			
	4. Не знаю			
11. Является ли примером соблюдения дисциплины?	1. Высокодисциплинирован			
	2. Дисциплинирован			
	3. Не дисциплинирован			
	4. Не знаю			
12. Повышает ли уровень своих знаний и умений?	1. Настойчиво и успешно повышает свои знания			
	2. Повышает удовлетворительно, но не регулярно			
	3. Отстает от прогресса			
	4. Не знаю			
13. Как использует свои должностные права?	1. Предоставленные права использует правильно			
	2. Не использует их в полную меру			
	3. Злоупотребляет своим положением			
	4. Не знаю			

14. Справедливо ли решает вопросы оплаты работников?	1. Решает вопросы всегда справедливо			
	2. Как правило, решает вопросы справедливо, но бывают ошибки			
	3. Решает вопросы несправедливо, думая о себе			
	4. Не знаю			
15. Авторитетность	1. Пользуется большим уважением			
	2. Авторитетен в достаточной степени			
	3. Малоавторитетен			
	4. Не знаю			
16. Удовлетворены ли Вы стилем работы руководителя?	1. Настоящий лидер			
	2. Стиль работы не вызывает серьезных замечаний			
	3. Стиль работы не удовлетворяет в полной мере			
	4. Не знаю			
17. Как Вы оцениваете руководителя с точки зрения скромности?	1. Очень скромен			
	2. Скромн, не выделяется среди коллектива			
	3. Нескромн, зазнается			
	4. Не знаю			
18. Оказывает ли помощь подчиненным в работе?	1. Помогает советом и делом			
	2. Помощь малоэффективна			
	3. Не помогает, а только требует			
	4. Не знаю			
19. Как воспринимает все новое и передовое?	1. Сам высказывает творческие идеи, поддерживает идеи своих подчиненных			
	2. Часто осуществляет только свои идеи, но иногда помогает проявлению творчества подчиненных			
	3. Не имеет творческих идей и слабо поддерживает новое			
	4. Не знаю			
20. Хотите ли Вы в дальнейшем работать под его руководством?	1. Очень хочу			
	2. Хотел бы			
	3. Не хочу			
	4. Не знаю			

## Практическое занятие № 8

### ТЕСТЫ «ВЫЯВЛЕНИЕ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ СТУДЕНТА КАК РУКОВОДИТЕЛЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

**Цель** – выявить у студентов наличие лидерских качеств и способность руководить строительной организацией.

#### Теоретическая часть

Умение руководить очень важно для студента, в будущем планирующим возглавить строительную компанию. Это искусство состоит из двух составляющих – способности увидеть, что нужно сделать и способности сообщить об этом остальным.

#### Задание

Для студентов предлагаются тесты, позволяющие оценить их потенциальные способности как будущих руководителей строительной организации.

#### Тест 1. «Можете ли вы быть руководителем?»

Подберите наиболее подходящий ответ:

- Основной принцип в распределении обязанностей – это:
  - Передать другим по возможности большую часть обязанностей.
  - Убедиться, что вам известны все детали.
  - Утверждать все принятые решения.
  - Делать все самому.
- Ваш подчиненный обдумал проблему, но не смог ее решить. Вы:
  - Подскажите ему решение.
  - Поможете ему найти решение самостоятельно.
  - Предложите несколько решений на выбор.
- Нужно хвалить сделанную работу:
  - Только если она этого заслуживает.
  - Никогда, чтобы люди не сознавались.
  - Часто, даже если не заслуженно, чтобы поощрить людей.
- Если вы ошиблись и ваш подчиненный это знает, вы:
  - Открыто признаете ошибку.
  - Обвините кого-то другого.
  - Воспользуйтесь случаем преподать урок другим.

На приведенные ниже утверждения ответьте словами «Правильно» или «Неправильно»:

5. Я часто составляю списки дел для себя и других.

Правильно \_\_\_\_\_ Неправильно \_\_\_\_\_

6. Я обычно делаю какую-то работу сам, прежде чем дать такое же задание другому.

Правильно \_\_\_\_\_ Неправильно \_\_\_\_\_

7. Я считаю, что хороший начальник должен постоянно следить за своими подчиненными.

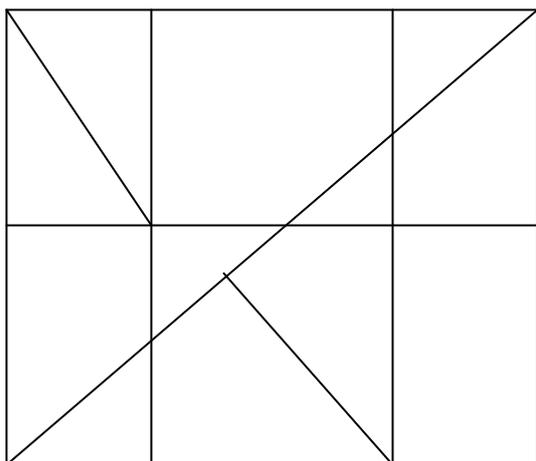
Правильно \_\_\_\_\_ Неправильно \_\_\_\_\_

8. Я считаю, что люди на руководящих должностях должны вести себя так же, как их подчиненные, чтобы возникло чувство коллективизма.

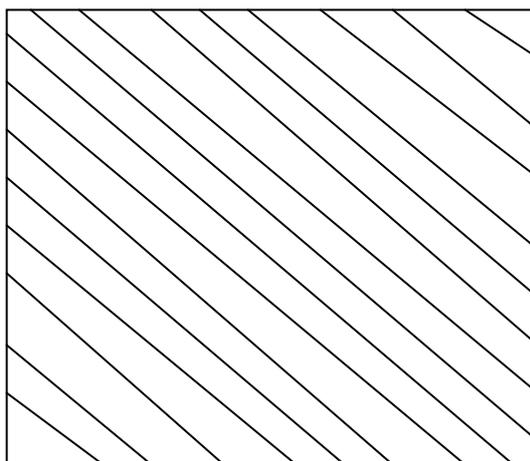
Правильно \_\_\_\_\_ Неправильно \_\_\_\_\_

9. Какой из четырех прямоугольников (рис.1) разделен на большее количество частей? (ответить следует не считая части на первый взгляд за 7 секунд).

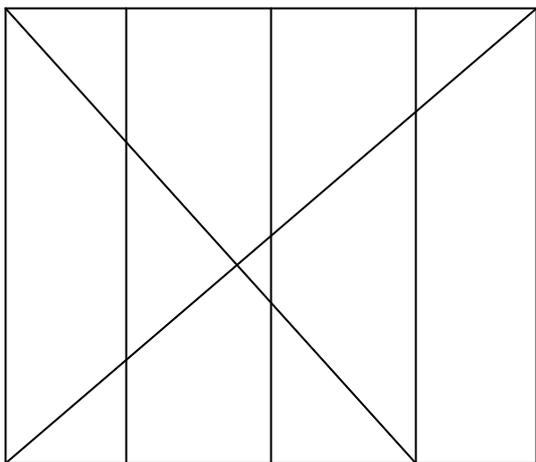
А



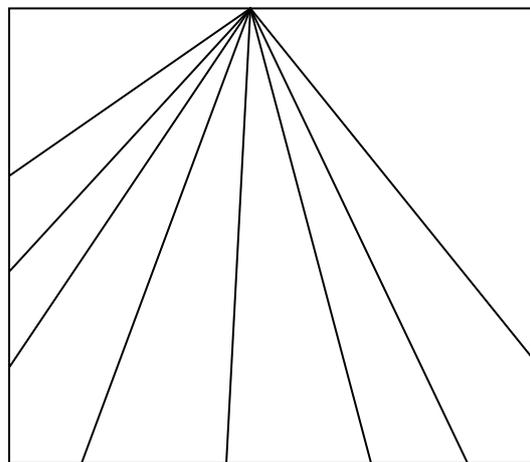
Б



В



Г



## Тест 2. «Эффективность руководства»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений и инновационных разработок строительной сферы?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно, вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие принять вас то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они просят об этом?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы свои подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год?

25. Существует ли у вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?

26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?

27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?

34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Вы уверены в себе?

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношении с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

### Тест 3. «Есть ли в вас задатки лидера?»

Вы должны согласиться («Верно») или не согласиться («Неверно») с каждым утверждением, а потом посмотреть расшифровку результатов.

1. Лидерами рождаются, а не становятся.

Верно \_\_\_\_\_ Неверно \_\_\_\_\_

2. Если я возьму на себя роль лидера, моя популярность возрастет.

Верно \_\_\_\_\_ Неверно \_\_\_\_\_

3. Настоящие лидеры предпочитают не высовываться.

Верно \_\_\_\_\_ Неверно \_\_\_\_\_

4. Из вас получится настоящий лидер, если вы сумеете поладить с начальством

Верно \_\_\_\_\_ Неверно \_\_\_\_\_

5. Настоящие лидеры всегда знают, что делать.  
Верно \_\_\_\_\_ Неверно \_\_\_\_\_
6. Настоящий лидер должен подавлять окружающих.  
Верно \_\_\_\_\_ Неверно \_\_\_\_\_
7. Моя внешность не имеет никакого, или почти никакого значения для моего выдвижения в лидеры.  
Верно \_\_\_\_\_ Неверно \_\_\_\_\_
8. Я предпочитаю художественную литературу нехудожественной.  
Верно \_\_\_\_\_ Неверно \_\_\_\_\_
9. Если принял решение, я буду его выполнять, даже если оно не понравится моему коллективу.  
Верно \_\_\_\_\_ Неверно \_\_\_\_\_
10. Способность быстро принимать решения – отличительная черта настоящего лидера.  
Верно \_\_\_\_\_ Неверно \_\_\_\_\_

### Ключи и результаты тестов

#### Ответы на тест 1 «Можете ли вы быть руководителем?»

1. А; 2. Б; 3. А; 4. А; 5. Правильно; 6. Правильно; 7. Неправильно; 8. Неправильно; 9. Прямоугольник В (В разделен на 13 частей, остальные на 10. Это задание позволяет проверить быстроту реакции и способность мгновенно принимать решение. Оба качества важны для успешного руководителя строительной организацией.

Засчитайте себе по 2 балла за каждый правильный ответ.

От 16 до 18 баллов: это отличный результат. Вы наблюдательны, хорошо разбираетесь в людях. Вы умеете обращаться с людьми, вы поощряете их, и взрослых, и детей, показывая свое доверие.

От 12 до 14 баллов: это хороший результат. Часто люди, которые его получают, не отвечают на последний вопрос, причем из-за нехватки времени или терпения.

От 6 до 10 баллов: результат слабый, но при желании его можно исправить. Найдите человека, у которого, как вам кажется, хорошие способности к руководству, и берите с него пример.

От 0 до 4 баллов: очень плохо. Такой результат «зарабатывают» закоренелые пессимисты, которые не верят в человечество и стремятся все делать самостоятельно. У вас замашки диктатора. Поймите, нельзя всегда и везде успеть.

## Ответы на тест 2 «Эффективность руководства»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет».

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагают ответ «да». Однако 40 ответов «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат – соотношение «да» и «нет» – считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33-х ответов «да».

### 1.1. Тест «Есть ли в вас задатки лидера?»

Засчитайте себе по 1 баллу за каждый правильный ответ.

1. *Неверно.* Способность руководить не передается по наследству. Мы можем этому научиться, как учимся всему остальному в жизни, но для этого потребуются упорство и настойчивость.

2. *Неверно.* Берясь за руль, вы должны быть готовы к тому, что окружающие будут испытывать к вам противоречивые чувства. Это – странная смесь любви и ненависти, которую обычно испытывает упряжка к бегущему впереди жожаку.

3. *Неверно.* Хороший лидер должен быть заметен. Исследования на военно-воздушной базе «Макселл» в Алабаме показали, что присутствие лидера придает уверенность членам команды и поднимает их дух. Нельзя быть одиноким волком и вожаком стаи одновременно.

4. *Верно.* Руководство, по крайней мере, на работе – это улица с двусторонним движением. Чтобы добиться успеха, нужно уметь «манипулировать» своим начальством. Консультант по менеджменту Питер Друкер говорит, что честолюбивый лидер должен использовать своего шефа как «источник достижений, благодеяний и, будем откровенны, личного успеха».

5. *Неверно.* Если вы пробились наверх, не думайте, что у вас на все будет готов ответ. Даже наиболее удачные лидеры в армии, спорте, политике и так далее порой застывают в нерешительности.

6. *Неверно.* По сравнению с умом и способностями к убеждению, превосходство – менее важное качество. Исследования профессоров Роберта Танненбаума, Ирвинга Вешлера и Фреда Массарика показали, что суть лидерства в межличностном влиянии, которое реализуется через общение.

*7. Неверно.* Хотя и у некоторых исторических лидеров и была заурядная внешность (Наполеон, Ганди), но это скорее исключение, чем правило. Те, кто пробивается наверх, обычно физически более привлекательны. Они более энергичны, выше ростом и лучше выглядят, чем их коллеги.

*8. Неверно.* Люди, способные управлять действиями других, склонны к конкретности. Придуманным историям они предпочитают произведения, основанные на фактах. Если они и читают художественные, то выбирают книги в которых нужно раскрыть факты.

*9. Неверно.* Упрямство не может повести за собой. Хорошие руководители стремятся к гармонии. Они склонны к демократии, хотя это и замедляет принятие решения, и приходится выслушивать все стороны, чтобы узнать, почему кто-то возражает. После этого они пересматривают решение, приводя его к компромиссу между своими взглядами и мнением окружающих.

*10. Неверно.* Не расстраиваетесь, если кто-то из ваших подчиненных соображает быстрее вас. Исследования, проведенные в университете штата Огайо, показали, что для лидера не так важна способность быстро принимать решение, как здравый смысл и умение все хорошо продумать, прежде чем начать действовать.

### **Ваш результат**

От 8 до 10 правильных ответов: из вас получится отличный лидер. Вы чутко относитесь к нуждам подчиненных, и если вы до сих пор не президент строительной корпорации, то только потому что работаете не в полную силу.

От 4 до 7 правильных ответов: у вас средние способности к руководству. Как и многие другие в этой категории, вы сможете чего-то добиться, если немного подучитесь.

От 0 до 3 правильных ответов: вы типичный исполнитель. Это не значит, что вы не сможете добиться своей цели, но вам придется нелегко если вы точно для себя решили возглавить строительную компанию. Возможно, вам следует примерить на себя должность мастера или начальника отдела.

## Практическое занятие № 9 «ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

**Цель занятия** – ознакомиться с практической деятельностью линейного руководителя строительной организации – производителя работ (прораба) на строительной площадке.

### **Теоретическая часть**

Прораб, как многие считают, – это просто профессиональный строитель, хорошо разбирающийся в современных строительных технологиях и материалах. Производитель работ (прораб) – именно таково полное название этой профессии – также посредник между руководством строительного объекта и бригадой рабочих. Главное, что должен делать прораб – это руководить объектом. Именно прораб призван следить за организацией рабочего процесса во время строительства или ремонта. Естественно, что у представителя этой профессии есть права, но также имеется и достаточно большая доля ответственности. В чём же заключается руководство объектом со стороны прораба и каким образом должен организовываться прорабом рабочий процесс?

Прораб относится к категории руководителей. На должность прораба назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в строительстве на инженерно-технических должностях.

В своей деятельности прораб руководствуется:

– законодательными и нормативными документами по вопросам, касающимся производственно-хозяйственной деятельности участка (объекта);

– методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;

– приказами и распоряжениями директора предприятия;

– настоящей должностной инструкцией.

Производитель работ (прораб) должен знать:

1) организационно-распорядительные документы и нормативные материалы вышестоящих и других органов;

2) организацию и технологию строительного производства;

3) проектно-сметную документацию на строящиеся объекты;

4) строительные нормы и правила, технические условия на производство и приёмку строительного-монтажных и пусконаладочных работ;

5) формы и методы производственно-хозяйственной деятельности на участке (объекте);

6) нормы и расценки на выполняемые работы;

- 7) законодательные и нормативные правовые акты по оплате труда;
- 8) порядок хозяйственных и финансовых взаимоотношений подрядной организации с заказчиками и субподрядчиками;
- 9) систему производственно-технологической комплектации диспетчеризации строительной организации;
- 10) научно-технические достижения и опыт организации строительного производства;
- 11) основы экономики, организации производства, труда и управления;
- 12) законодательство о труде.

### Функции

На производителя работ (прораба) возлагаются следующие функции:

- 1) руководство производственно-хозяйственной деятельностью участка;
- 2) организация производства строительного-монтажных работ в соответствии с проектной документацией, строительными нормами и правилами, техническими условиями и другими нормативными документами;
- 3) ведение учёта выполняемых работ, оформление технической документации;
- 4) прораб принимает участие в сдаче заказчиком законченных строительных объектов. Отдельных этапов и комплексных работ по возводимым объектам.

### Должностные обязанности

1. Прораб осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельности участка.
2. Обеспечивает выполнение производственных заданий по вводу объектов в эксплуатацию в установленные сроки и выполнению строительного-монтажных и пусконаладочных работ.
3. Организует производство строительного-монтажных работ в соответствии с проектной документацией, строительными нормами и правилами, техническими условиями и другими нормативными документами.
4. Обеспечивает соблюдение технологической последовательности производства строительного-монтажных работ на участке.
5. Осуществляет мероприятия по повышению уровня механизации работ.
6. Прораб проводит работу по внедрению передовых приёмов и методов труда, следовательно, именно прораб должен отслеживать всё новое и передовое, иметь представление о затратах на внедрение.

7. Обеспечивает получение технической документации на строительство объектов.

8. Составляет заявки на строительные машины, транспорт, средства механизации, материалы, конструкции, детали, инструмент, инвентарь и обеспечивает их эффективное использование.

9. Ведёт учёт выполненных работ, оформляет техническую документацию.

10. Участвует в сдаче заказчиком законченных строительством объектов.

11. Приготавливает фронт работ для субподрядных (специализированных) организаций и участвует в приёмке от них выполненных работ.

12. Обеспечивает применение технологической оснастки (лесов, подмостей, защитных приспособлений, креплений стенок котлованов и траншей, подкосов, кондукторов и др. устройств).

13. Контролирует состояние техники безопасности и принимает меры к устранению выявленных недостатков.

14. Обеспечивает соблюдение работниками производственной и трудовой дисциплины.

### **Права**

1. Знакомиться с проектами решений директора организации, касающимися его деятельности.

2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3. В пределах своей компетенции прораб имеет право сообщать своему непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе осуществления должностных обязанностей недостатках в деятельности организации.

Кроме перечисленных функций, прав, обязанностей прораб ведёт ещё достаточно много отчётной и учётной документации: журналы, акты, наряды, ведомости, заключения, заявки и др.

### **Журналы:**

Журнал регистрации инструктажа на рабочем месте по технике безопасности;

Журнал регистрации вводного инструктажа по охране труда;

Журнал регистрации проверки знаний работников по технике безопасности;

Журнал регистрации несчастных случаев на производстве;

Журнал учёта инструкций по охране труда;

Журнал учёта выдачи инструкций по охране труда для работников;

Журнал сварочных работ;  
Журнал бетонных работ;  
Журнал по монтажу строительных конструкций;  
Журнал замоноличивания монтажных стыков и узлов;  
Журнал авторского надзора за строительством;  
Журнал погружения свай;  
Журнал погружения шпунта;  
Журнал регистрации поступления цемента;  
Журнал приёмки и осмотра лесов и подмостей;  
Журнал учёта и периодического осмотра съёмных грузоподъёмных механизмов (СГЭП) и тары;  
Буровой журнал;  
Журнал учёта выполненных работ;  
Журнал замечаний и предложений по ведению строительного-монтажных работ.

#### **Заявки и заявления**

Заявка на получение разрешения (ордера) на производство работ;  
Заявление на выдачу разрешения на ввод в действие законченного строительного объекта;  
Заявка на поставку строительных материалов.

#### **Протоколы**

Протокол проверки знаний Правил Ростехнадзора;  
Протокол механических испытаний сварных стыков;  
Протокол проверки знаний норм и правил работы в электроустановках.

#### **Ведомости**

Ведомость учёта выдачи спецодежды, спецобуви и предохранительных приспособлений;  
Отчёт о расходе основных материалов в строительстве в сопоставлении с расходом, определённым по производственным нормам.

#### **Наряды**

Наряд-допуск на производство работ грузоподъёмным краном-манипулятором вблизи воздушной линии электропередачи;  
Наряд-допуск на производство работ в местах действия опасных или вредных факторов;  
Наряд-допуск на производство работ подъёмником вблизи воздушной линии электропередачи;  
Наряд-заказ на установку крана.

### Контрольные вопросы

1. В чем заключается деятельность прораба?
2. Основные обязанности прораба.
3. Основные функции прораба.
4. Какие журналы заполняет прораб?
5. Какие вы знаете права прораба?

### Задание

1. Следует разбиться на группы (4-5 человек) и выбрать объект строительства (индивидуальный коттедж, боксовые гаражи, торговый центр и др.)
2. Определить виды работ, объем работ, используемые материалы, используемые машины и оборудование, численный состав бригад и сроки выполнения работ.
2. Заполнить журнал строительно-монтажных работ.

# ЖУРНАЛ СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫХ РАБОТ №

По возведению \_\_\_\_\_

Адрес строительства \_\_\_\_\_

Заказчик \_\_\_\_\_

Генподрядная организация \_\_\_\_\_

Главный инженер \_\_\_\_\_

Прораб \_\_\_\_\_

Журнал начат \_\_\_\_\_ Журнал окончен \_\_\_\_\_  
(дата) (дата)

Руководитель Заказчика                      МП                      \_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель Генподрядчика                      МП                      \_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель Подрядчика                      МП                      \_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель Проектировщика                      МП                      \_\_\_\_\_  
(подпись)



**В журнале пронумеровано, прошнуровано  
и опечатано печатью:**

\_\_\_\_\_ страниц

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**Ответственный за ведение журнала:**

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, И.О.)

## Практическое занятие № 10

# ИССЛЕДОВАНИЕ ТРУДОВОГО ДНЯ РУКОВОДИТЕЛЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель занятия** – исследовать рабочий день руководителя строительной организации, научиться планированию времени руководителя, ознакомиться с видами работ руководителя, построить фотографию рабочего дня руководителя строительной организации.

### Теоретическая часть

В настоящее время эффективность работы организации во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала управления. Очевиден тот факт, что в коллективе трудно наладить работу, когда руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы, не совершенствуют свой индивидуальный рабочий стиль. Безусловно, готовность руководителя к успешной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами личности. Однако немаловажную роль играет изучение причинно-следственного механизма имеющих место недостатков и проблем, а также поиск путей совершенствования своей работы.

Цели, намеченные руководителем, не только определяют те действия, которые следует осуществить, но и стимулируют их исполнение. Постановка целей означает для руководителя сознательное осуществление своих действий. Целеполагание для руководителя действует как движущая сила, энергия которой исчезает лишь тогда, когда цель достигнута. Цели, определяемые руководителем, должны быть:

реалистичными и конкретными;

ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата;

измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками.

Определение целей есть лишь начальный этап. Необходимо преобразовать цель в план действий по ее достижению. Необходимо определить степени важности и решить, какие цели и задачи важнее всего, а какие могут подождать. Успешное решение задачи выделения степеней важности оказывает сильное влияние на рост эффективности работы руководителя.

Очевидным является факт, что готовность руководителя к эффективной работе во многом определяется практикой его повседневной деятельности, а решающее значение для формирования стиля руководства имеет рациональное использование рабочего времени.

Введение периодов планирования способствует более точной оценке обстановки в целом, облегчает выделение главного, повышает уровень исполнения и помогает руководителю принять правильное решение, как наиболее целесообразно использовать рабочее время.

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такое понятие, как «периоды планирования»: день, неделя, месяц, год. Каждый период планирования должен рассматриваться отдельно. В этой связи рекомендуется иметь отдельный план для каждого периода.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование рабочего времени приносит выигрыш во времени. В этой связи у руководителя появляется возможность использовать имеющееся у него рабочее время для плодотворной и успешной деятельности и достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени. Планирование как важнейшая составная часть организации личного труда означает подготовку к реализации намеченных целей и структурирование (упорядочение) рабочего времени.

Чтобы правильно выполнять свои обязанности и достичь поставленных целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего периода представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного периода рекомендуется использовать основные принципы и правила планирования рабочего времени: правило основного соотношения (правило 60 : 40).

Рекомендуется составлять план только на определенную часть рабочего времени. Практика показывает, что планируемая часть не должна превышать 60 % общего планового бюджета времени руководителя; она носит название период запланированной активности. Оставшиеся 40 % планируемого периода времени условно следует разделить на два блока по 20 % каждый. Первый блок представляет собой резерв рабочего времени, отводимый на выполнение действий и работ, не включенных в формируемый план, и носит название период непредвиденной активности. Второй блок резервного времени отводится на управленческую деятельность и творческую активность – это период спонтанной активности:

- анализ ранее выполненных работ и структуры затрат рабочего времени прошлых периодов;
- регулярность и системность планирования;
- реалистичность планирования;

- письменная форма формируемого плана;
- перенос несделанного.

Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли своей актуальности.

Установление временных норм и планируемых сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода.

В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия, устанавливая приоритет (степени важности) для каждой из работ, включенных в план, делегировать (перепоручать) работы.

В плане должны найти отражение и те работы, которые делегируются для исполнения другим сотрудникам. Применительно к данной категории работ должно быть запланировано время для осуществления руководителем контроля сроков, качества решения и т. д.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени (данный метод может быть использован и для разработки плана рабочей недели):

Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Этот перечень должен быть составлен с учетом предварительного распределения работ по приоритетности их выполнения.

Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего бюджета рабочего времени.

Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60 : 40.

Принятие решений по делегированию работ, намеченных руководителем к исполнению.

Контроль и перенос несделанного. Контроль выполнения заданий и использования рабочего времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Осуществление контрольных мероприятий позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа структуры фактических затрат рабочего времени и приступить к поиску возможных путей совершенствования своей работы.

В практике повседневной работы руководителю не рекомендуется первоначально браться за решение самых простых и легких задач, которые требуют минимальных затрат рабочего времени. Следует приступать к решению задач, сообразуясь с их значением и важностью.

Это положение подтверждается известным принципом Парето или принципом 80 : 20. В общем виде данный принцип свидетельствует о

том, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Перенесение содержания принципа на рабочую ситуацию означает, что в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени руководителем достигается 80 % итогового результата. Остальные 80 % затраченного времени приносят ему лишь 20 % общего итога работы. Следовательно, руководителю рекомендуется первоначально решать немногочисленные «жизненно важные» проблемы, а затем – многочисленные «второстепенные».

Принцип Парето лежит в основе так называемого анализа АБВ, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел в их общем количестве остаются в целом неизменными. Это положение позволяет условно разделить весь объем работы руководителя на три группы задач: А, Б и В – в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения поставленных целей.

Группа задач А составляет приблизительно 15 % общего количества задач и дел, намеченных руководителем к выполнению. Значимость задач данной группы в достижении поставленных целей составляет, в свою очередь, 65 %. Таким образом, в эту группу должны входить только важнейшие задачи и мероприятия руководителя.

Группа задач Б составляет 20 % общего количествами также 20 % составляет их итоговая значимость. В данную группу входят, как правило, задачи важные.

Группа задач В составляет 65 % общего числа задач, но они имеют незначительную долю – 15 % в общей значимости дел руководителя. В данную группу входят задачи менее важные и несущественные.

Принятие руководителем правильного решения по приоритетности выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

- работу только над действительно важными и необходимыми задачами;

- решение задач в соответствии с их неотложностью;

- достижение поставленных целей наилучшим образом (с наименьшими ресурсными потерями) с учетом складывающихся обстоятельств;

- исключение работ, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

## Матрица классификации дел

Дела	Срочные	Не срочные
Важные	I Неотложные проблемы Критические ситуации	II Планирование Создание связей и отношений Поиск новых возможностей Саморазвитие
Не важные	III Большинство текущих неотложных дел, телефонные звонки, корреспонденция, совещания	IV Мелочи, отнимающие время, корреспонденция Пустая трата времени Отлынивание от работы

### Фотография рабочего дня руководителя

#### Содержание работы

8.00 – 8.05	Ознакомление с перечнем дел на день, составленным секретарём
8.05 – 9.05	Анализ отчётов полученных от менеджеров отдела
9.05- 10.00	Проведение планёрки
10.00-10.30	Выезд на объект /склад поставщика/
10.30-11.00	Работа с деловой корреспонденцией, деловая переписка
11.00-12.00	Проведение совещания с другими руководителями отдела
12.00-12.50	Установление деловых контактов в направлении новых каналов сбыта
12.50-13.30	Отслеживание текущего состояния отрасли, корректировка действий
13.30-14.30	Время на отдых, обеденный перерыв
14.30-15.30	Подписание заключенных договоров, документации административного характера, прочая работа с документами
15.30-16.30	Приём сотрудников по личным вопросам
16.30-17.00	Написание отчёта о текущем состоянии деятельности фирмы вышестоящему руководству

### Контрольные вопросы

1. Цели определяемые руководителем.
2. Сущность принципа Парето.
3. Какие периоды планирования времени бывают?
4. В какой очередности должны быть выполнены основные задачи периода?
5. Какие подготовительные мероприятия должны быть выполнены?

### Задание

Студентам следует составить список важных дел, фотографию рабочего дня руководителя строительной организации, главного инженера, заместителя руководителя по экономическим вопросам, начальника финансового отдела, начальника производственно-технического отдела.

## Практическое занятие № 11

# ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель** – исследовать социальную структуру коллектива строительной бригады.

### Теоретическая часть

Социальная структура трудовой организации – это ее строение, которое определяется составом и сочетанием в ней различных социальных групп. Под социальной группой понимают обычно совокупность работников, обладающих каким-либо общим, объединяющим их социальным признаком, свойством, например, уровнем образования, профессией, стажем работы и т.д.

**Социальная структура** характеризует трудовой коллектив по социальным показателям, т.е. как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Исходными данными для анализа социальной структуры являются:

- листки по учету кадров;
- результаты социологических исследований;
- материалы аттестационных комиссий;
- приказы по кадровым вопросам.

Социальная структура трудовой организации – это важный параметр, влияющий на эффективность деятельности предприятия. Благоприятная социальная структура способствует развитию трудовой активности, творческой инициативы, высокой дисциплины труда и росту его эффективности. Неблагоприятная социальная структура затрудняет эффективное решение производственных задач.

В зависимости от наличия тех или иных социальных групп образуются различные социальные среды трудовой организации. В этой связи в трудовой организации (на предприятии) выделяются следующие разновидности социальной структуры: функционально-производственная, профессионально-квалификационная, демографическая, национальная, социально-психологическая и др.

Функционально-производственная структура складывается из функций, выполняемых работниками, и их функциональных групп: служащих (руководителей, специалистов, технических исполнителей), рабочих (основного и вспомогательного производства), младшего обслуживающего персонала, учеников, военизированной и пожарной охраны и т.д. Эти функциональные группы объединяются в производ-

ственные подразделения, имеющие иерархию и подчиняющиеся определенным должностным лицам.

Профессионально-квалификационная структура образуется работниками разных профессиональных групп, подразделяемых также по уровню квалификации, образованию, производственному стажу. Демографическая структура трудовой организации (коллектива) определяется составом его по возрасту, полу. Социологические исследования подтверждают, что однополый коллектив менее эффективен, чем разнополый. Большое значение имеет также сочетание возрастных групп. Преобладание людей старшего возраста характеризуется высокой трудовой и производственной дисциплиной, но при этом возрастают элементы консерватизма к новациям, повышается уровень потерь рабочего времени из-за роста заболеваний работников и т.д. Преобладание молодежи также отличается специфическими проявлениями – повышенной текучестью кадров, более быстрой реакцией на нововведения и др.

Социально-психологические группы формируются по общности интересов, ценностных ориентаций, увлечений, в их состав могут входить работники разных целевых групп.

Совокупность указанных, а также других социальных групп формирует в трудовой организации определенный морально-психологический климат, особенности отношения к труду, состояние сплоченности или разобщенности, большей или меньшей заинтересованности в достижении общих целей производства и т.д. В задачи социологов на предприятии входит изучение социальной структуры организации, ее изменений, выявление позитивных и негативных тенденций в динамике социальных групп, разработка мер, направленных на оптимизацию социальных процессов через целенаправленное изменение социальной структуры.

Социальная организация в широком смысле слова – любая организация в обществе; в узком смысле – социальная подсистема. Социальная организация представляет собой систему социальных групп и отношений между ними. В ней взаимодействуют различные социальные группы, члены которых интегрированы интересами, целями, ценностями, нормами, базирующимися на основе совместной деятельности. Социальная организация промышленного предприятия представляет собой систему социальных групп, выполняющих определенные производственные функции, которые способствуют достижению общей цели или целей. Это обычно работники (организационно оформленная общность людей), объединяющиеся для создания или производства определенной продукции с помощью материальных средств и предметов труда.

Социальная организация характеризуется обычно следующими основными признаками:

- наличием единой цели (производство продукции или оказание услуг);

- существованием системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности;

- распределением функций (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящимися во взаимодействии друг с другом.

Социальная организация относится к наиболее сложному типу организационных систем, поскольку в ее природе заложена известная двойственность:

- во-первых, она создается для решения определенных задач и,

- во-вторых, выступает социальной средой общения и предметной деятельности людей.

На заранее созданную социальную организацию накладывается целая система межличностных отношений.

Перед трудовой социальной организацией, как правило, ставятся две задачи:

- повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции и труда и

- социальное развитие коллектива или работника как личности.

Эти задачи определяют два типа структуры социальной организации: производственную и непроизводственную.

Производственный тип структуры социальной организации формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает такие компоненты общей, структуры, как:

- функциональную (содержание труда);

- профессиональную (подготовка и переподготовка кадров);

- социально-психологическую (межличностные отношения);

- управленческую (система управления).

Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда. Специфическую область явлений, связанных с производственным типом структуры социальной организации, составляет система мероприятий по развитию мотивации производственной активности (это моральное и материальное стимулирование и т.д.).

Непроизводственный тип структуры социальной организации возникает тогда, когда члены трудовой организации (коллектива) уча-

ствуют в различных видах непроизводственной деятельности в свободное от работы время. К непроизводственной структуре социальной организации можно отнести значительную часть деятельности общественных, культурных, спортивных и других организаций.

Общая структура социальной организации промышленного предприятия возникает и развивается как в рабочее время (в ходе производственного процесса, в процессе труда), так и в свободное от работы время. Эти социальные организации взаимосвязаны между собой и дополняют друг друга.

В социальную структуру трудовой организации (коллектива) входят и социальные процессы, и явления, знание которых, так же как и структуры социальной организации, крайне необходимо.

Социологические исследования проблем трудовой организации имеют свою специфику. Эта специфика состоит в использовании специальных социологических и социально-психологических методов исследования, которые взаимно дополняют друг друга и несут большое количество новой информации. Социологическое исследование включает пять взаимосвязанных этапов:

- подготовку исследования;
- сбор первичной информации, необобщенных сведений, подлежащих дальнейшей обработке;
- подготовку собранной информации к обработке и ее обработка;
- анализ обработанной информации;
- написание по результатам исследования отчета с выводами и рекомендациями.

На первом этапе исследования составляется программа или проект исследования, устанавливается выборка (единица наблюдения), определяются методы сбора информации, проводится пробное (пилотажное) исследование. Программа исследования содержит общий контур исследования. В ней формулируется проблема, объект и предмет исследования, цели, задачи, формулируются гипотезы исследования, определяется его новизна, осуществляется операционализация понятий (когда теоретические характеристики и понятия каких-либо процессов и явлений переводятся на эмпирический уровень, могут быть измерены), разрабатывается рабочий план исследования с установлением сроков, исполнителей, материальной базы.

Для сбора информации используются: анализ документов, опрос, наблюдение, интервью, эксперимент. Вот лишь некоторые проблемы, требующие исследования в условиях рыночной системы хозяйствования:

- проблемы, связанные с условием и содержанием труда;

- материальное положение работников и их социальная защита;
- перспективы развития трудовой организации в условиях разнообразия форм собственности, проблемы его выживания;
- трудовое поведение, факторы и условия, на него влияющие;
- проблемы, связанные с удовлетворенностью трудом, его мотивацией;
- отношение к труду и трудовая адаптация;
- трудовой конфликт, причины, пути разрешения и т.д.

Основные темы этих исследований следующие:

Численность трудовой организации (коллектива).

Состав организации.

Групповые нормы.

Сплоченность коллектива (работников в трудовой организации) .

Феномен группового единомыслия (конформизма).

Статус и роли членов коллектива.

Социологические исследования показали, что оптимальная численность трудовой организации (коллектива) с точки зрения управляемости и эффективности работы составляет 5-11 человек. При такой численности наблюдается также максимальная удовлетворенность человека своим трудом. Как правило, в малых коллективах с численностью от 5 до 11 человек принимаются более точные решения, наблюдается высокая удовлетворенность членов коллектива общением друг с другом. Размер коллектива менее 5 человек нежелателен в связи с тем, что члены коллектива могут быть обеспокоены увеличением их персональной ответственности за принимаемые решения.

Под составом трудовой организации понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем.

Принятые в трудовой организации групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать коллектив: на достижение целей организации или противодействие им.

Сплоченность трудового коллектива отражает определенную степень интеграции работников, основанную на общности интересов. В то же время необходимо учитывать и отрицательные последствия высокой степени сплоченности, когда возникает «эффект единомыслия». В данном случае отдельный работник, чтобы не нарушать гармонию коллектива, избегает проявления своего несогласия с ним.

Первостепенное значение для обеспечения эффективной работы трудовой организации имеет учет статусно-ролевых характеристик работников. Как известно, статус работника определяется в основном

его местом в должностной иерархии: образованием, стажем работы, занимаемой должностью и другими показателями. Исследования показали, что работники с более высоким статусом, оказывают большее влияние на принимаемые решения по сравнению с работниками, обладающими низким статусом.

Для более эффективного функционирования трудовой организации необходимо стремление к достижению общих целей и социальному взаимодействию. Для создания нормально работающей организации существуют две основные разновидности ролей: целевые и поддерживающие. Целевые роли связаны с отбором групповых задач и их выполнением. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизнедеятельности коллектива.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность общественных групп, классифицированных по половым, возрастным признакам, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Руководитель предприятия должен располагать по возможности полной структурой коллектива для принятия стратегических решений по развитию предприятия, совершенствованию системы управления и эффективному управлению персоналом. Необходимо знать структуру коллектива по признакам «прогрессивности» и «мотивации».

По признаку «прогрессивности» трудовой коллектив можно разделить на 3 основные части:

- передовую, в которую входят творческие личности с ярко выраженной самомотивацией деятельности;
- среднюю, в которую входят трудолюбивые и исполнительные работники, мотивированные на материальное поощрение;
- отсталую, в которую входят нарушители трудовой дисциплины и любители побездельничать, способные работать только под воздействием административного принуждения.

### Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику понятий «трудовой коллектив» и «трудовая организация». Что у них общего и что различно?
2. По каким критериям различаются трудовые организации?
3. Дайте характеристику понятия «трудовая среда».
4. Определите, что понимается под социальной структурой трудовой организации? Перечислите разновидности социальных структур.
5. Дайте характеристику понятия «социальная организация». Перечислите основные признаки социальной организации

### Задание

Провести анализ социальной структуры строительной организации по признакам пола, возраста, стажа работы, образования и др. в табличной форме. Представить материал в виде диаграмм. Подготовить краткие выводы по результатам анализа и рекомендации по совершенствованию социальной структуры коллектива.

	Признаки	Сварщик	Каменщик	Крановщик	Кровельщик
1	Возраст				
2	Образование				
3	Семейное положение				
4	Национальность				
5	Материальный достаток				
6	Отношение к религии				
7	Стаж работы				
8	Социальное происхождение				
9	Служба в армии				
10	Наличие детей				

## Практическое занятие №12

# ИССЛЕДОВАНИЕ РОЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель занятия** – познакомиться с видами ролевых структур и с их характеристиками, и закрепить полученные знания и выполнить практическое задание по анализу ролевой структуры строительной организации.

### Теоретическая часть

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариабельности мышления.

Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.

Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Умение руководителя правильно использовать ролевую структуру в управлении коллективом способствует повышению эффективности совместной деятельности коллектива. В табл.12.1 приведены наиболее характерные творческие, коммуникационные и поведенческие роли и их краткая характеристика.

Т а б л и ц а 1 2 . 1

### Ролевая структура коллектива

Название роли	Содержание роли
1	2
<i>Творческие роли</i>	
Генератор идей	Выдвигает идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативные решения, определяет пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит идеи до решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования идей на практике
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем

Продолжение табл. 12.1

1	2
Эксперт	Обладает способностями оценить целесообразность внедрения той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно.
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы групп, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемым идеям
Организатор	Организует работу групп, увязывает в процессе «мозгового штурма» работу отдельных членов групп с позиции достижения конечной цели
<i>Коммуникационные роли</i>	
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом и оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составляет итоги отчета групп
Связной	Связывает на неформальной основе членов групп, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи групп
Сторож	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая возможность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов групп с точки зрения достижения конечной цели в контракте с лидером
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи групп с внешней средой
<i>Поведенческие роли</i>	
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит «черной вороной»
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство»
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту

Продолжение табл. 12.1

1	2
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и не логичных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека, может играть как прогрессивную, так и консервативную роль
Общественник	Увлечен общественной работой, придумывает и выполняет «мероприятия» в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно
«Важная птица»	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть «рука»
«Казанская сирота»	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и у руководства
«Ерш»	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтуя с руководством и коллегами
«Себе на уме»	Занимается преимущественно личными делами на работе
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами, ведет пустые разговоры
«Наполеон»	Тщеславный человек, обычно маленького роста с манией величия, стремится занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях

### Контрольные вопросы

1. Какие виды ролей в рамках ролевой структуры системы управления персоналом Вы знаете?
2. Что характеризуют творческие, коммуникационные и поведенческие роли? Дайте развернутый ответ.
3. Дайте определение ролевой структуры.
4. Какие данные необходимы для анализа ролевой структуры?
5. Какова роль руководителя при формировании состава строительных бригад?

### Задание

На основе табл. 12.1 сделать анализ ролевой структуры строительно-монтажной организации. Результат можно представить в табличной форме, отмечая крестиком совпадение ролей у конкретных личностей. Представить материал в виде диаграмм. Подготовить краткие выводы

по результатам анализа и рекомендации по совершенствованию ролевой структуры коллектива.

Роли	Сварщик	Каменщик	Крановщик	Кровельщик
1.Творческие				
Генератор идей				
Эксперт				
Эрудит				
2.Коммуникационные				
Лидер				
Координатор				
Связной				
3.Поведенческие				
Оптимист				
Нигилист				
Догматик				

## Практическое занятие № 13 ПОДСЧЕТ ОБЪЕМОВ СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫХ РАБОТ

**Цель** – ознакомиться с правилами подсчётов объёмов работ в строительстве.

### Теоретическая часть

Определение объемов отдельных видов строительных работ, предусмотренных проектами, производится с целью исчисления сметной стоимости по единичным расценкам. Ведомость подсчета объемов работ является исходным документом для определения сметной стоимости строительства.

В проектных организациях объём работ по зданию в целом подсчитывают, как правило, проектировщики, обычно – техники. Для большей точности рекомендуется, чтобы подсчёты проверялись квалифицированными сметными работниками.

Объемы работ для составления смет по капитальному ремонту зданий и сооружений подсчитывают по проектам, обмерам в натуре и размерам, приведенным в инвентаризационных планах. Единицы измерения в подсчетах объемов отдельных конструкций и видов работ должны точно соответствовать единицам измерения, принятым в сметных нормах и приведенным в технических частях соответствующих глав СНиПов.

Объемы работ рекомендуется подсчитывать по типовым схемам, эскизам и таблицам, позволяющим наглядно представить ход расчетов и их последовательность. Это значительно облегчает также проверку расчетов вторым лицом. Для расчета работ следует применять таблицы, учитывающие специфику этих работ. Подсчет объемов работ следует вести в определенной последовательности. Например, начинать подсчеты рекомендуется с фундаментов и стен подвалов, затем определять объемы земляных работ. Отдельно рекомендуется вести подсчет объемов по подземной части здания или сооружения, а также по жилой и нежилой части дома.

При подсчете объемов работ необходимо придерживаться следующего порядка:

- 1) ознакомиться с проектными материалами и разместить их на рабочем месте в порядке, удобном для рационального использования;
- 2) разработать и подготовить табличные формы;

3) составить вспомогательные таблицы подсчетов на типовые изделия, конструкции и детали, а также на конструктивные элементы и части здания;

4) подсчитать объемы работ с использованием проектных спецификации;

5) подсчитать объемы работ по конструктивным элементам и видам работ, не охваченным при подсчете спецификациями.

Для упрощения и облегчения работ рекомендуется:

– иметь заранее изготовленные вспомогательные таблицы с готовыми сметными данными для типовых и часто повторяющихся конструктивных элементов, видов работ и частей зданий, а также для типовых и стандартных изделий;

– максимально использовать типовые бланки локальных смет с перечнем основных видов работ и конструктивных элементов, шифрами единичных расценок и стоимостными показателями;

– подсчет по конструктивным элементам и видам работ вести на готовых бланках смет или в таблицах в таком порядке.

Подсчёты объёмов работ по разделам рекомендуется вести в определённой последовательности, которая представлена в табл. 13.1.

Т а б л и ц а 13.1

Порядок разделов определения объемов работ

№ п/п	I. Общестроительные работы	II. Внутренние санитарно-технические устройства и специальные работы
1	проемы в наружных стенах	водопровод
2	проемы во внутренних стенах и перегородках	канализация
3	стены	отопление
4	фундаменты	вентиляция
5	земляные работы	горячее водоснабжение
6	перегородки	газоснабжение
7	полы	электроснабжение
8	перекрытия	слабые точки
9	крыша	прочие работы
10	лестницы	
11	балконы, козырьки, крыльца	
12	внутренняя отделка	
13	наружная отделка	
14	прочие работы	

Чтобы результаты ранее выполненных подсчетов можно было использовать для последующих этапов. Максимально использовать при подсчете объемов работ имеющиеся в составе проекта спецификации на изделия и другие данные (жилая площадь, полезная площадь,

рабочая площадь и т. д.). Ведомость объемов общестроительных работ, как правило, состоит из подсчетов по отдельным конструктивным элементам и видам работ.

Т а б л и ц а 13.2

Определение строительного объема здания.

Строительный объем здания с чердачным перекрытием ( $V_1$ )	Строительный объем здания без чердачного перекрытия ( $V_2$ )	Строительный объем подземной части ( $V_3$ )
$V_1 = S_1 \times H$ , где $S_1$ – площадь горизонтального сечения здания по внешнему обводу на уровне первого этажа выше цоколя; $H$ – высота по разрезу от отметки чистого пола первого этажа до верха засыпки чердачного перекрытия	$V_2 = S_2 \times L$ , где $S_2$ – площадь вертикального разреза здания по наружному обводу стен (верхнее очертание кровли и верх чистого пола первого этажа); $L$ – длина здания по наружным граням торцевых стен на уровне первого этажа выше цоколя	$V_3 = S_3 \times H_1$ , где $S_3$ – площадь горизонтального сечения подвала (полуподвала), измеренная на уровне первого этажа выше цоколя; $H_1$ – высота отметки верха чистого пола первого этажа.

**Земляные работы**

Объемы земляных работ определяются по проектным данным с учётом классификации грунтов, крутизны откосов и глубины заложения подошвы фундамента. Глубина котлована или траншей для фундамента стен, оборудования, колонн и т.д. должна приниматься по проектным отметкам от подошвы заложения фундамента (или подушки под фундамент) до чёрной отметки земли (чёрная отметка земли – отметка, существующая до начала работ; красная отметка земли – планировочная отметка).

Т а б л и ц а 13.3

Расчет объемов работ

Наименование	Расчет
1	2
Стены и перегородки	Объем кладки стен из кирпича определяют за вычетом проемов по наружному обводу коробок. Объем кладки архитектурных деталей, выполняемых из материала, предусмотренного нормами (пилястры, эркеры, парапеты и т.д.), включают в общий объем кладки стен.

Продолжение табл. 13.3

1	2
Стены из кирпича	Объём определяется за вычетом проёмов (по наружному обводу коробок). В случае заделки стен или перегородок в кирпичные стены учитывается также объём заделываемой части.
Кровли	Объём работ по покрытию кровель следует исчислять по полной площади покрытия согласно проектным данным без вычёта площади, занимаемой слуховыми окнами и дымовыми трубами и без учёта их отделки. Длину ската кровли принимают от конька до крайней грани карниза.
Полы	Объём работ по устройству покрытий полов принимают по площади между внутренними гранями стен или перегородок с учётом толщины отделки. Покрытия в подоконных нишах и дверных проёмах включаются также в объём работ. Площади, занимаемые перегородками, колоннами, печами, выступающими фундаментами над уровнем пола и другими подобными элементами, в объём работ не включаются.
Остекление	Объёмы стекольных работ определяют по виду применяемого стекла (листовое, цветное, матовое, узорчатое или армированное).
Облицовка	Объём облицовочных работ подсчитывают отдельно по породе камней, способу их обработки, материалу облицовываемой поверхности. Площадь облицовки внутренних поверхностей искусственными плитками вычисляют по фактической площади без учёта её рельефа, а при облицовке искусственным мрамором или природным камнем – по развернутой поверхности облицовки.
Штукатурные работы	Оконные и дверные откосы и отливы, а также боковые поверхности выступающих из плоскости стен и утопленных в толщу стен архитектурных и конструктивных деталей при штукатурке фасадов исчисляют отдельно с подразделением на две группы по ширине до 200 и более 200 мм. При улучшенной штукатурке фасадов откосы и отливы подсчитывают отдельно. Оштукатуривание боковых и верхних оконных заглушин и откосов ниш отопления учтено в нормах на штукатурку и отдельно не подсчитывается. Объём работ по устройству нижних оконных заглушин вычисляют дополнительно по их площади. Объём работ по оштукатуриванию оконных и дверных откосов внутри зданий подсчитывается дополнительно по их площади в м <sup>2</sup> . Объём работ по внутренней штукатурке определяют по отдельным помещениям в зависимости от разновидности их отделки (простая, улучшенная, высококачественная) или по отдельной квартире, этажу, секции и т.п. в целом, если тип отделки для всех помещений принят одинаковым. Объём работ подсчитывают за вычетом площади проёмов по наружному обводу коробок и площади, занимаемой наличниками. Высоту стен измеряют от чистого пола до потолка. Площадь боковых сторон пилястр добавляется к общей площади стен.

Продолжение табл. 13.3

1	2
	<p>Объём работ по оштукатуриванию потолков (в том числе кессонных с площадью горизонтальной поверхности кессона до 12 м<sup>2</sup>) исчисляют по площади между внутренними гранями стен или перегородок. Объём работ по оштукатуриванию ребристых перекрытий и кессонных потолков с площадью горизонтальной проекции кессона более 12 м<sup>2</sup> подсчитывают по развернутой поверхности.</p>
<p>Малярные работы</p>	<p>Объём работ по окраске стен масляными и поливинилацетатными составами определяется за вычетом проёмов. Площадь окраски столбов, пилястр, ниш, оконных и дверных откосов, включается в объём работ.</p> <p>Площадь окраски полов определяется за исключением площадей, занимаемых колоннами, фундаментами и другими конструкциями, выступающими над уровнем пола. Окраска плинтусов при дощатых полах предусмотрена в нормах и отдельно не учитывается. При полах из линолеума и паркетных площадь плинтусов для их окраски учитывается в размере 10 % площади пола и нормируется как улучшенная окраска дощатых полов.</p>
<p><i>Обойные работы</i></p>	<p>При определении необходимого количества обоев надо учитывать то, что рулоны бывают различной ширины и длины, оклейка ведётся не на всю высоту комнаты, полотнища делают без стыков; одну кромку полотнища обрезают, вторую перекрывают соседним полотнищем.</p> <p>Поэтому, чтобы определить количество рулонов, рассчитывают число полотнищ. Сначала вычисляют высоту оклейки – длина полотнища должна быть больше ее на 50–100 мм. Затем находят рабочую ширину полотнища (без двух кромок) и делят длину каждой стены, исключая ширину окон и дверей, на рабочую ширину полотнища. При этом все дроби округляют до единицы в сторону увеличения. Просуммировав четыре результата, определяют количество полотнищ рассчитанной длины. Разделив длину рулона на длину полотнища, получают целое число полотнищ полной высоты и по нему определяют нужное количество рулонов для оклейки стен без учета полотнищ над дверями и над (под) окнами. Разделив отдельно ширину каждой двери и окна на рабочую ширину рулона и округляя дроби в сторону увеличения до единицы, получают число полотнищ над дверями и над (под) окнами.</p> <p>Если остаток в рулоне позволяет его использовать как полотнище над дверью или окном, то из общего числа этих полотнищ надо вычесть количество остатков рулонов, разрезанных на полотнища полной высоты. Затем определяют необходимое число рулонов, нужное для получения полотнищ над дверями и над (под) окнами. Нужное для оклейки количество рулонов определяется суммированием числа рулонов для оклейки стен и числа рулонов для оклейки участков над дверями и над (под) окнами</p>

Продолжение табл. 13.3

1	2
<b>Подвесные потолки</b>	При наличии комплексных расценок объём работ определяется в м <sup>2</sup> . Если комплексные расценки на устройство подвесных потолков не составлены, объём работ определяется следующим образом: А) несущие конструкции подсчитываются в тоннах или килограммах с указанием вида конструкции и марки металла; Б) деревянный каркас подсчитывается в м <sup>3</sup> древесины в деле; В) заполнение каркаса подсчитывается в м <sup>3</sup> облицованной поверхности подвесного потолка с указанием материала.
Отмостка	Основание под отмостку подсчитывается в м <sup>3</sup> , покрытия – в м <sup>2</sup> . Ширина отмостки не должна совпадать или быть меньше выступа крыши, отмостка должна непрерывно опоясывать весь дом. Тогда цоколь дома (и цокольный этаж) будет защищен от проникновения влаги, минимальный уклон от дома в сторону грунта, который обеспечит отвод воды – 1,5 градусов. Уклон может быть и больше. Это зависит от основного покрытия.

### Контроль объема выполненных работ

Одной из обязанностей сотрудников технадзора является постоянный контроль фактических объемов выполненных работ на предмет соответствия их актам выполненных работ, которые предъявляются подрядными организациями к оплате. Это позволяет избежать необоснованного завышения стоимости строительства.

Методы осуществления контроля объемов работ.

Постоянное пребывание специалистов технадзора на строительной площадке позволяет непрерывно фиксировать все виды работ, которые выполняются подрядными организациями в процессе строительства объекта. При контроле объемов работ сотрудники технического надзора применяют следующие методы:

- подсчет объемов работ по рабочим чертежам;
- подсчет объемов работ по результатам натуральных обмеров;
- визуальный контроль последовательности технологических операций при выполнении конкретного вида работ;
- инструментальный контроль геометрических параметров, отражающих качество выполненных работ;
- входной контроль качества стройматериалов;
- контроль физических параметров строительных конструкций неразрушающими методами после завершения отдельных видов работ;
- лабораторный контроль качества строительных материалов.

При контроле выполненных работ сотрудники, выполняющие технический надзор следуют принципу: оплачиваться должны только те работы, которые выполнены с надлежащим качеством.

Действующими расценками на отдельные виды работ предусмотрена разная стоимость работы в зависимости от конечного результата.

Операционный контроль объемов работ.

Для многих видов строительно-монтажных работ в действующей нормативно-технической документации указываются правила подсчета объемов работ. Этими же нормами, в зависимости от условий производства работ, предусматривается применение различных повышающих коэффициентов. Знание этих норм и правил представителями технадзора позволяет избежать необоснованного завышения объемов и неправомерного применения повышающих коэффициентов в актах выполненных работ.

Для большинства расценок указывается состав работ, который включен в расценку. В сборниках сметных цен часто присутствуют расценки как на весь комплекс перечисленных работ, так и на отдельные операции, входящие в общие расценки. Например, сверление отверстий входит в состав многих работ, но для некоторых видов работ оно должно рассчитываться по отдельному тарифу. Подобные обстоятельства могут быть использованы недобросовестными подрядчиками при составлении актов на дополнительные работы, что приводит к безосновательному завышению стоимости строительства. Проверка дополнительных работ, возникших в ходе выполнения строительно-монтажных работ, также входит в компетенцию сотрудников технадзора.

### Контрольные вопросы

1. Каков порядок подсчета объемов работ в строительстве?
2. По каким разделам ведется подсчет объемов работ?
3. Формулы, методы и условия расчета объемов работ в строительстве.
4. Основные методы осуществления контроля объемов работ.
5. Суть операционного контроля объемов работ.

### Задания

1. Подсчитать объём штукатурных работ в комнате (в подвальном помещении), в которой планируется сделать комнату для отдыха, площадь штукатурки  $26 \text{ м}^2$ .

2. Подсчитать количество рулонов обоев для оклейки в помещении площадью  $18 \text{ м}^2$ . Длина –  $4,5 \text{ м}$ , ширина –  $4 \text{ м}$ , высота –  $2,8 \text{ м}$ . На стене длиной  $4 \text{ м}$  имеется окно шириной  $2 \text{ м}$  и высотой  $1,5 \text{ м}$ , высота подоконника –  $0,8 \text{ м}$ . На второй стене длиной  $4 \text{ м}$  расположена дверь шириной  $1 \text{ м}$  и высотой  $2 \text{ м}$ . Длина рулона обоев –  $10 \text{ м}$ , ширина –  $0,53 \text{ м}$ . Высота неоклеенной стены у потолка, определяемая по желанию владельца квартиры, –  $0,2 \text{ м}$ .

## Практическое занятие №14

# СОСТАВЛЕНИЕ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНА СТРОИТЕЛЬСТВА ОБЪЕКТА

**Цель занятия** – научить студентов составлять календарный план строительства объекта.

### Теоретическая часть

Календарный план строительных работ представляет собой модель строительного производства, в которой устанавливается рациональную последовательность, очередность и сроки выполнения работ на объекте.

Календарный план строительства объекта является неотъемлемым элементом организации строительного производства на всех его этапах и уровнях.

Нормальный ход строительства возможен только в том случае, когда заранее продумана последовательность проведения работ, определено количество рабочих, машин, механизмов и прочих ресурсов, требуемых для каждой работы.

### Назначение календарного плана

Назначение календарного плана заключается в разработке и осуществлении наиболее рациональной модели организации и технологии работ во времени и пространстве на объекте, выполняемых различными исполнителями при непрерывном и эффективном использовании выделенных трудовых, материальных и технических ресурсов с целью ввода объекта в действие в нормативные сроки.

### Виды календарных планов (графиков)

Сводный календарный план (график) в ПОС определяет очередность возведения объектов, т.е. сроки начала и окончания каждого объекта, продолжительность подготовительного периода и всего строительства в целом. Для подготовительного периода, как правило, составляется отдельный календарный график. Существующие нормы (СНиП 12-01-2004 взамен СНиП 3.01.01-85) предусматривают составление в ПОС календарных планов в денежной форме, т.е. в тыс. руб. с распределением по кварталам или годам (для подготовительного периода – по месяцам).

На стадии разработки сводного календарного плана решаются вопросы разделения строительства на очереди, пусковые комплексы, технологические узлы. Календарный план подписывается главным инженером проекта и заказчиком (как согласовывающей инстанцией).

Объектный календарный график в ППР определяет очередность и сроки выполнения каждого вида работ на конкретном объекте с начала его возведения до сдачи в эксплуатацию. Обычно такой план имеет разбивку по месяцам или дням в зависимости от величины и сложности объекта. Объектный календарный план (график) разрабатывается составителем ППР, т.е. генподрядчиком или привлеченной для этого специализированной проектной организацией.

Рабочие календарные графики обычно составляются производственно-техническим отделом строительной организации, реже линейным персоналом в период производства СМР. Такие графики разрабатываются не неделю, месяц, несколько месяцев. Наибольшее применение имеют недельно-суточные графики. Рабочие календарные графики – это элемент оперативного планирования, которое должно вестись постоянно в течение всего периода строительства.

Порядок разработки календарного плана следующий:

Составляется перечень (номенклатура) работ.

В соответствии с номенклатурой по каждому виду работ определяются их объемы.

Производится выбор методов производства основных работ и ведущих машин.

Рассчитывается нормативная машино- и трудоемкость.

Определяется состав бригад и звеньев.

Определяется технологическая последовательность выполнения работ.

Устанавливается сменность работ.

Определяется продолжительность работ и их совмещение, корректируются число исполнителей и сменность.

Сопоставляется расчетная продолжительность с нормативной и вносятся коррективы.

Исходными данными для разработки календарных планов в составе проекта производства работ служат:

1. Календарные планы в составе проекта организации строительства.
2. Нормативы продолжительности строительства или директивное задание.
3. Рабочие чертежи и сметы.
4. Данные об организациях – участниках строительства, условия обеспечения рабочими кадрами строителей по основным профессиям, применении коллективного, бригадного подряда на выполнение работ, производственно-технологической комплектации и перевозки строительных грузов, данные об имеющихся механизмах и возможностях получения необходимых материальных ресурсов.

5. Календарные планы производства работ на годовую программу строительно-монтажной организации.

6. Строительство подземной части здания, возведение надземной части здания, отделочные работы.

Календарный план устанавливает сроки проведения подготовительных и общеплощадочных работ, распределение объема капитальных вложений и объемы строительно-монтажных работ по этапам и срокам строительства. Сроки строительства должны учитывать нормы продолжительности строительства. Календарный план объекта должен охватывать весь комплекс работ по возведению здания, начиная с подготовительного периода и кончая пуско-наладочными работами и благоустройством.

Первый цикл – строительство подземной части дома.

Ведущим процессом следует считать монтаж конструкций подвала. Продолжительность этого цикла существенно влияет на общий срок строительства.

Разработка грунта осуществляется лобовой проходкой при перемещении экскаватора по зигзагу. Рабочий цикл экскаватора состоит из копания: заполнения ковша грунтом, перемещения к месту выгрузки, выгрузка в отвал или транспортные средства и обратного хода в забое. Работу осуществляет машинист 6 разряда 2 чел. После механизированной разработки для добора грунта вручную должно оставаться не более 10 см грунта.

Засыпку песка ведут послойно с его уплотнением. Работы выполняются в 2 смены бетонщиками 3 разряда – 2 человека.

Монтаж фундамента. При монтаже фундамента применяют способ монтажа на весу. С помощью отвеса на дно котлована наносят точки пересечения осей, от которых откладывают  $1/2$  ширины фундамента для внутренних стен и величину привязки для наружных стен, затем забивают в землю колышки с рисками.

Монтаж перекрытий планируется после окончания всех работ. Работы ведутся в 2 смены. Работы выполняют машинист крана 5 разряда (2 чел.), монтажник 5 разряда (2 чел.), монтажник 4 разряда (4 чел.), монтажник 3 разряда (4 чел.).

Засыпка пазух котлована изнутри и подсыпка под полы выполняются после монтажа первого ряда стеновых блоков. Засыпка производится вручную или легким бульдозером, если возможен его заезд в котлован или опускание его туда монтажным краном. Внутрь подвала грунт подается механизированно (экскаватором).

Устройство выпусков и вводов коммуникаций (канализации, водостока, водопровода, теплосети, газа, электроснабжения, телефонизации,

диспетчерской связи) выполняют до засыпки пазух котлована снаружи. Трубопроводы подвала, укладываемые в земле, должны быть выполнены до устройства бетонных полов. Работы ведутся сантехниками 4 разряда – 2 чел., 3 разряда – 2 чел.

Гидроизоляцию стен выполняют после окончания монтажа стен до засыпки внешних пазух. Оклеечную гидроизоляцию целесообразно планировать по захваткам, а обмазочную, учитывая высокую производительность автогудронаторов (до 100 м<sup>2</sup>/ч), можно показывать в графике вне потока. Работу выполняют каменщики 3 разряда – 4 чел.

Засыпку пазух снаружи осуществляют после монтажа и сварки перекрытия и выполнения вертикальной гидроизоляции. Работы ведутся машинистом 5 разряда – 2 чел., землекопами – 4 чел.

Песок и щебень засыпают до определенной толщины и уплотняют ручными трамбовками. Асфальтобетонную смесь укладывают полосами и уплотняют деревянными валиками или ручными металлическими катками. Работу осуществляет бетонщик 3 разряда – 8 чел.

Второй цикл – возведение надземной части дома

Включает возведение надземной части с сопутствующими работами, общестроительные работы, специальные работы (сантехнические, электромонтажные и др.). Ведущим процессом этого цикла является кладка коробки. В зависимости от конструкций и объема дома производится деление на захватки. Сопутствующие работы (расшивка швов и др.) выполняются одновременно с монтажом на разных участках. Работы ведутся в 2 смены.

Процесс каменной кладки складывается из следующих операций: установки порядовок и натягивания причалки; подготовки постели, подачи и разравнивания раствора; укладки камней на постель с образованием швов; проверки правильности кладки; расшивки швов (при кладке под расшивку).

Подготовка постели заключается в очистке ее и раскладке на ней кирпича. Работы производят: каменщик 5 разряда – 4 чел., каменщик 4 разряда – 14 чел., каменщик 2 разряда – 18 чел., монтажник 3 разряда – 3 чел.

Установка подоконных блоков между простеночными требует только нанесения отметки их верхней грани.

Все типы сборочных плоскостных элементов перекрытий и покрытий монтируют способом «на весу» при помощи крана.

Работы по монтажу плит перекрытия, лестничных маршей, лоджий и балконов осуществляют: машинист 5 разряда – 2 чел., монтажники 4 разряда – 4 чел., каменщик 4 разряда – 2 чел., такелажник 3 разряда – 2 чел., такелажник 2 разряда – 2 чел. Работы ведутся в 2 смены.

Третий цикл – организация отделочных работ

Организация специальных работ: санитарно-технических и электромонтажных в здании осуществляется в увязке с общестроительными и отделочными работами.

Специальные работы ведутся параллельно и выполняются в два этапа:

1. До штукатурных работ.

2. После выполнения определенной части отделочных работ.

На первом этапе электрики ведется прокладка скрытой проводки с установкой закладных деталей и коробок под розетки, выключатели. Второй этап начинается после окраски потолков и заканчивается после оклейки стен.

Работы ведут сантехник 5 разряда – 4 чел., 6 разряда – 4 чел., электрик 3 разряда – 2 чел., 2 разряда – 6 чел.

I этап – до штукатурных работ, с отставанием от монтажа минимум на 2 этажа. Работы этого периода планируют по захваткам с шагом, равным ритму монтажа этажа.

II этап – начало этого этапа для сантехнических и электромонтажных работ не совпадают, так как эти работы связаны с различной готовностью малярных работ.

Окончание всех специальных работ должно соответствовать срокам завершения отделки. Работы этого этапа выполняются, как правило, вне потока – без деления на захватки.

I этап санитарно-технических работ включает монтаж внутренних систем холодного и горячего водоснабжения, отопления (с навеской приборов) и газоснабжения.

II этап санитарно-технических работ начинается после первого цикла малярных работ, когда в санузлах и кухнях закончена подготовка под последнюю окраску, что открывает фронт для установки умывальников, унитазов и газовых плит. В конце этапа приборы укомплектовываются запорной арматурой, и их готовность к эксплуатации подтверждается актом.

Все сантехнические работы выполняет одна бригада, что не исключает внутренней специализации.

Сдачу дома или части дома под отделку оформляют специальным актом.

Штукатурные работы в кирпичных зданиях производят специализированные бригады (звенья) отделочных СУ. В зависимости от установленных сроков и наличия рабочей силы штукатурки занимают сразу весь фронт работ или выполняют работы поточным методом, принимая за захватку этаж дома, перемещаясь с шагом, равным монтажу этажа.

Облицовочные работы ведутся одновременно со штукатуркой, цементная стяжка под полы выполняется после штукатурки. По окончании штукатурных работ в санузлах настилают керамическую плитку на полы и облицовывают стены. После облицовки стен в кухне плиточники переходят к настилке керамических полов на лестничных площадках. Работу выполняют: штукатур 5 разряда – 4 чел., 4 разряда –

6 чел., 3 разряда – 12 чел., облицовщик 2 разряда – 12 чел., маляр 4 разряда – 3 чел., 3 разряда – 3 чел.

Цементную стяжку под полы устраивают после штукатурных работ те же бригады.

Малярные работы ведутся на всех этажах одновременно. Малярные и обойные работы осуществляют маляры 5 разряда – 6 чел., 4 разряда – 10 чел., 3 разряда – 16 чел., 2 разряда – 8 чел.

При организации работ с делением на захватки неизбежен более или менее длительный период, в течение которого трудно поддерживать в помещениях необходимый температурно-влажностный режим, что может привести к понижению качества выполненных малярных работ.

Устройство кровли осуществляют кровельщик 4 разряда – 2 чел., 3 разряда – 6 чел.

Перед укладкой основного теплоизоляционного слоя изолируемые поверхности выравнивают, очищают от грязи и пыли и высушивают. В качестве теплоизоляции принимаем керамзит.

Остекление оконных и дверных проемов выполняют до начала отделочных работ внутри здания, что необходимо для защиты от увлажнения. Работу ведут плотники 4 разряда – 2 чел., стекольщики 3 разряда – 3 чел., 2 разряда – 3 чел.

Полы (линолеум) настилаются по окончанию этих процессов. Прирезку и приклейку выполняют не ранее, чем через 2-3 суток после наклейки полотна. Работу выполняют плотники 5 разряда – 4 чел., 4 разряда – 4 чел., 3 разряда – 4 чел., 2 разряда – 4 чел.

### Контрольные вопросы

1. Что представляет собой календарный план?
2. Виды календарных планов.
3. Каков порядок разработки календарного плана?
4. Что служит исходными данными для разработки календарных планов?
5. Назовите количество циклов работ по возведению здания.

### Задание

Составить календарные планы на строительство объектов:

- боксовых гаражей;
- индивидуального коттеджа;
- автомойки.

## Практическое занятие № 15 СОСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕКЛАРАЦИИ СТРОЯЩЕГОСЯ ОБЪЕКТА

**Цель занятия** – научить студентов составлять проектную декларацию для строящихся объектов.

### Теоретическая часть

Проектная декларация составляется на объект строительства, является обязательной частью информационного обеспечения строительства и должна быть освещена в открытой печати (в печатном органе Администрации города Пензы).

Проектная декларация содержит следующую информацию:

1. Информация о застройщике.

1.1. Место нахождения.

1.2. Режим работы застройщика.

2. Информация о государственной регистрации застройщика.

3. Информация об учредителях (участниках) застройщика.

4. Информация о проектах строительства объектов недвижимости, в которых принимал участие застройщик в течение трех лет, предшествующих опубликованию проектной декларации.

5. Информация о свидетельстве СРО, об органе, выдавшем свидетельство, дате выдаче, допусках к разрешенным видам строительномонтажных работ.

6. Информация о величине собственных денежных средств, финансовом результате текущего года, размере кредиторской задолженности на день размещения проектной декларации в печатном органе.

2. Информация о проекте строительства.

2.1. Цель проекта строительства.

2.2. Этапы строительства.

2.3. Результат государственной экспертизы.

2.4. Информация о разрешении на строительство.

2.5. Права застройщика на земельный участок.

3. Описание строящегося объекта.

3.1. Сведения о границах и площади земельного участка.

3.2. Сведения об элементах благоустройства.

3.3. Местоположение и описание строящегося объекта.

3.4. Сведения о конструкциях.

3.5. Инженерное обеспечение.

3.6. Сведения о количестве строящихся объектов.

3.7. Функциональное назначение объекта, нежилых помещений в строящемся объекте.

3.8. Состав общего имущества в комплексе, которое будет находиться в общей долевой собственности участников долевого строительства после получения разрешения на ввод в эксплуатацию и передачу объектов долевого строительства.

3.9. Предполагаемый срок получения разрешения на ввод в эксплуатацию.

3.10. Перечень органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций, представители которых участвуют в приемке объекта строительства.

3.11. Возможные финансовые и прочие риски при осуществлении проекта строительства.

3.12. Планируемая стоимость строительства объекта.

3.13. Перечень организаций, осуществляющих основные строительные-монтажные и другие работы.

3.14. Способ обеспечения исполнения обязательств застройщика по договору.

### Контрольные вопросы

1. Кто составляет проектную декларацию?
2. На какие объекты составляется проектная декларация?
3. Назовите основные разделы проектной декларации.
4. Что включает инженерное обеспечение строительства объекта?
5. Какие финансовые риски при строительстве объектов?

### Задание

Составить проектные декларации для строительства следующих объектов:

- торговый центр,
- многоэтажный дом с нежилыми помещениями на 1-м этаже и подземным паркингом,
- автомойка.

## Практическое занятие №16 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель занятия** – изучить проблемы производственных ситуаций в строительстве.

### Теоретическая часть

Производственные отношения – общественные отношения между людьми, складывающиеся независимо от их воли и сознания, т.е. объективно, в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ.

Производственные отношения имеют сложную структурную организацию, проявляющуюся в иерархически соподчиненной системе взаимодействия участников производственной деятельности. Эта система включает в себя отношения собственности к средствам производства, отношения в процессе обмена, распределения и потребления произведенного продукта, отношения, обусловленные производственной специализацией работников, соподчинено-управленческие отношения, подбор и расстановку кадров и т.д.

Таким образом, в систему производственных отношений входят как отношения между работниками, предусмотренные мероприятиями по организации, управлению и техническому обеспечению трудового процесса, так и субординационные отношения между работниками и руководителями производства.

Кроме того система производственных отношений включает в себя и отношения между предприятиями, ведомствами, отраслями, регионами и т.д., поскольку отношения этих административных или территориальных участников производства являются выражением интересов определенных групп людей.

Однако при всём богатстве производственных отношений их основным элементом являются экономические отношения.

Основой экономических отношений является отношение собственности участников производства к средствам производства. Средства производства всегда представляют собой чью-то собственность, что не только формирует характер производственных отношений, но и влияет на распределение материальных благ.

Таким образом, экономические отношения определяют не только производственные отношения, но и формируют социальные результаты от производственной деятельности.

В свою очередь социальные результаты от производственной деятельности формируют соответствующие процессы и отношения в самом обществе, то есть экономические отношения следует расценивать в качестве система образующих отношений как для производственных, так и для социальных процессов общества.

Таким образом, производственные отношения есть всегда еще и глубоко социальные отношения людей.

Соответственно, развитие производственных отношений есть всегда одновременно и развитие социальных отношений, а развитие производства – это всегда развитие общества.

Чтобы минимизировать уровень производственных отношений в коллективе, не снижая при этом производительности, руководитель должен прислушаться к следующим рекомендациям:

Почаще задумываться над точностью оценки способностей и склонностей своих работников. Соответствие этим качествам объема и сложности поручаемых заданий – важное условие профилактики стрессов среди подчиненных.

Не пренебрегать “бюрократией”, то есть четким определением функций, полномочий и пределов ответственности работников. Этим можно предотвратить массу мелких конфликтов и взаимных обид.

Не раздражаться, если работник отказывается от полученного задания, лучше обсудите с ним основательность отказа.

Как можно чаще демонстрировать свое доверие и поддержку подчиненным.

Использовать стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников.

При неудачах сотрудников оценивать в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.

Не исключать из арсенала средств общения с подчиненными компромиссы, уступки, извинения.

Запретить себе использовать сарказм, иронию, юмор, направленные на подчиненного.

Если возникла необходимость кого-то покритиковать, не упускать из виду правил конструктивной и этичной критики.

Периодически задумываться о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держать в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т.д.

## Контрольные вопросы

1. Дайте определения производственным отношениям.
2. Как влияют производственные отношения на производительность труда?
3. Перечислите основные рекомендации производственных отношений в коллективе.
4. Между какими участниками строительного процесса могут возникать производственные отношения?

## Задание

Проанализировать производственную ситуацию в строительной организации, сделать выводы.

### Ситуация

1. В строительной фирме через месяц должен выйти на пенсию начальник строительного участка Иванов А. А.

В последние два года участок работал неровно: производственный план то выполнялся, то не выполнялся, производственный процесс шел со сбоями, наблюдалась значительная текучесть кадров, низкие заработки рабочих.

У директора фирмы об Иванове А. А. сложилось такое мнение: болеет за дело, сутки проводит на участке, пытается обеспечить выполнение плана всеми правдами и неправдами. Однако не может организовать ритмичную работу, не видит возможности для повышения уровня организованности на участке, наведения порядка, дисциплины.

Иванов А. А. после оформления пенсии хочет остаться работать в фирме, но не в должности начальника участка, а, например, в производственном отделе аппарата управления фирмой (он когда-то занимал в нем должность старшего инженера).

Директор фирмы поручил начальнику отдела кадров подыскать кандидатуру на должность начальника участка.

В установленный срок начальник отдела кадров представил список кандидатов из четырех человек: мастера этого же строительного участка Петрова В. В., который работает в этой должности пять лет; мастера соседнего строительного участка Сидорова В. В.; главного инженера малого строительного предприятия Семенова Г. Г., который желает перейти в эту фирму; начальника отдела, главного технолога Егорову Д. Д., которая изъявила желание перейти из аппарата управления непосредственно в производственную структуру фирмы.

2. Характеристики кандидатов.

1) Петров В. В. – мастер строительного участка, образование среднее специальное, 39 лет. В фирме работает 15 лет. Пять лет трудился на

участке рабочим, затем бригадиром и пять лет назад был назначен мастером на этом же строительном участке. Очень активен в производственных вопросах. Хорошо «выбивает» необходимые материалы, хотя не всегда ему удается добиться, чтобы эти материалы поступили на участок вовремя. Умеет найти общий язык с рабочими в сложных ситуациях. Рабочие называют его «уговорителем». Всегда подсказывает начальнику участка, когда нужно сходить в плановый отдел фирмы и «передвинуть» сроки работ.

Отлично знает каждого работника, его нужды и семейное положение. Противник забастовочных движений, считает, что они не принесут положительных результатов в решении производственных и житейских вопросов для рабочих. Считает, что несмотря ни на что, единственный выход в складывающихся сложных ситуациях – производительный труд на своем рабочем месте.

2) Сидоров В. В. – мастер соседнего строительного участка той же фирмы, возраст 45 лет. Имеет высшее образование – строитель по профилю, соответствующему его должности и профессии. В фирме работает 10 лет. Пришел на должность мастера строительного участка из другой аналогичной организации и с его помощью участок (некогда находившейся в «плачевном» состоянии – невыполнение планов, низкие зарплаты и т. п.) достиг высоких результатов, а рабочие повысили свой материальный уровень.

Отличается инициативностью, предпринимательской «жилкой», умеет поддержать полезное начинание, предложенное рабочими. Считает, что ряд организационных мероприятий позволит улучшить работу участка. Неоднократно высказывался по этому поводу в управлении фирмой, однако руководство его соображения отклоняло, считая, что они не принесут желаемого результата, не пытаясь вникнуть в суть предложений.

Постоянно занимается с рабочими участка с целью повышения их профессионального мастерства. Умеет ценить хороших работников, поощряя их материально и своим особым вниманием. Умеет регулировать производственные конфликты, возникающие на участке. На руководимых им объектах поддерживает высокий уровень трудовой дисциплины. Рабочие считают, что Сидоров В. В. как руководитель недостаточно принципиально подходит к решению проблем организации труда и отстаиванию интересов рабочих перед администрацией. Вместе с тем, руководимые им рабочие и другие работники участка, где он трудится, в целом уважают его, советуются с ним не только по производственным, но и бытовым, семейным, общественным делам.

Здоровье имеет хорошее, не курит. Однако считает, что из-за неорганизованной работы на стройке времени на укрепление здоровья практически нет.

3) Семенов Г. Г. – главный инженер малого строительного предприятия. Имеет желание (в силу различных причин) перейти работать в данную строительную фирму. Возраст 35 лет. Образование высшее, инженер-строитель, профиль специальности иной, нежели та, которая требуется на строительном участке данной фирмы. Вместе с тем имеет опыт работы в планово-финансовом отделе, отделе труда и заработной платы и отделе снабжения строительных организаций. Постоянно не удовлетворен своей работой, считает, что еще не нашел такого места, где может раскрыться его творческий и организационный потенциал, а может, и талант.

За последние 8 лет дважды повышал свою квалификацию, проходя обучение на соответствующих курсах ФПК при вузах, увлекается рационализаторской работой, заочно обучается в аспирантуре по менеджменту и предпринимательству.

Избирался в районный Совет народных депутатов. Принимает активное участие в работе научно-технического общества.

4) Егорова Д. Д. – начальник отдела главного технолога этой фирмы. Ей 30 лет. Образование высшее, инженер-экономист по строительству. Одно время была рабочим (штукатуром) на данном участке, затем училась по направлению организации в институте на дневном отделении. Получила диплом с отличием. После окончания института вернулась в прежнюю организацию инженером в отдел главного технолога в аппарате управления. Спустя некоторое время была назначена начальником указанного отдела.

Характерные черты: читает много специальной литературы по профилю своей деятельности, самостоятельно изучила вопросы современной организации и управления строительным производством в зарубежных фирмах и компаниях, разработала проект-предложение по реорганизации структуры управления фирмой с учетом перехода ее на новые экономические условия хозяйствования – рыночные отношения и развитие преимущественно горизонтальных связей в процессе производства и управления, который был представлен руководству фирмы.

Со своими обязанностями справляется хорошо. В отношении реорганизации ее отдела с целью повышения эффективности работы специалистов считает работу бессмысленной, так как это ничего не даст, если она не будет решаться комплексно и системно в рамках всей фирмы в целом.

Егорова Д. Д. полагает, что в отделе главного технолога в настоящее время ей негде развернуться, проявить свой инженерно-организаторский потенциал, соответствующий полученной ею специальности и заложенному в ней энергичному характеру. Она дважды обращалась к руководству фирмы с просьбой о переводе ее из аппарата управления ближе к производству, в частности, на должность начальника строительного участка, но до последнего времени данный вопрос не был положительно разрешен.

Принимает активное участие в общественной жизни организации: является членом профсоюзного комитета, возглавляла компанию по выборам в народные депутаты республики, работает в совете молодых специалистов. Постоянно повышает свою квалификацию, занимается на вечерних курсах по современному менеджменту и маркетингу в Коммерческом институте. Считает, что знания основ рыночной экономики сегодня необходимы каждому руководителю, независимо от занимаемой должности.

Здоровье имеет отличное, в свободное время занимается спортом (теннисом).

### **Вопросы**

1. Каковы достоинства и недостатки каждого из кандидатов на должность начальника участка? Представьте эти достоинства и недостатки в систематизированном виде на основе имеющейся информации.

2. Кто из кандидатов, по вашему мнению, больше остальных подходит на должность начальника участка? Обоснуйте выбор.

3. Какими методами вы пользовались при оценке кандидатов? Охарактеризуйте эти методы.

4. Какие недостатки (на основе полученной информации) в организации кадровой работы вы можете назвать? Что, по вашему мнению, необходимо сделать для их устранения?

5. Можете ли спрогнозировать деятельность выбранного вами кандидата в должности начальника участка?

6. Какие качества своего кандидата вы считаете наиболее важными?

## Практическое занятие № 17

### ПУБЛИЧНАЯ ЗАЩИТА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

**Цель занятия** – выработка у студентов – будущих руководителей навыков, способностей и умения выбирать и обосновывать решение конкретных задач в области организации управления строительством и докладывать их перед подчиненными.

#### Теоретическая часть

В процессе изучения дисциплины «Управление строительной организацией» студенты выполняют курсовую работу. Целью выполнения курсовой работы является систематизация знаний, а также выработка навыков, способностей и умения студентов выбирать и обосновывать решение конкретных задач в области управления строительной организацией.

Работа над курсовой работой предполагает закрепление и углубление теоретических знаний о методике анализа и проектирования организационных систем управления, полученных в процессе обучения по курсу «Управление строительной организацией»; изучение и практическую реализацию современных методов совершенствования организации управления.

Курсовая работа служит, главным образом, для отработки студентами совокупности организационного инструментария анализа систем управления, а именно:

- овладение методикой анализа систем управления в строительстве в целом и его отдельных подсистем;
- использование методов и принципов анализа организационных систем управления в конкретных условиях строительства. Курсовая работа состоит из пояснительной записки и графического материала.

Объем курсовой работы составляет 20-25 страниц. Для защиты курсового проекта должно быть подготовлено 1-3 листа графического материала (схемы, графики, таблицы и др.). Пояснительная записка включает следующие разделы: введение, основную часть, заключение, список литературы.

#### **Объем, структура и содержание курсовой работы**

Введение должно содержать обоснование актуальности выбранной темы, ее значение для отрасли, предприятия (подразделения). Кроме того, здесь дается лаконичная теоретическая и практическая характеристика проблемы, формулируется цель и задачи, решаемые в курсовом проекте.

Основная часть включает в себя анализ объекта исследования или проект его совершенствования, а также расчет экономической эффективности предполагаемых мероприятий.

Анализ объекта исследования представляет собой его технико-экономическую информацию и организационную характеристику.

На основе анализа объекта, а также соответствующих методик, обосновываются и характеризуются рекомендации, связанные с решением поставленных в курсовой работе задач.

Излагается суть предполагаемых мероприятий, а также порядок их разработки и внедрения.

Завершает основную часть расчет эффективности предполагаемых мероприятий. Может быть рассчитана экономическая эффективность, а также определена организационная и социальная эффективность.

Заключение содержит выводы по курсовой работе и характеризует итоги решения поставленных задач.

Заключение составляет 2-3 страницы. Графический материал используется в тексте в виде таблиц, схем, рисунков, графиков.

Курсовая работа может иметь приложения, которые располагаются в конце пояснительной записки.

Пояснительную записку студент сдает руководителю для проверки. В случае выявления ошибок, неполного объема работ, низкого качества оформления и других замечаний, проект возвращается студенту для доработки.

После устранения всех недочетов студент допускается к защите.

### **Выбор темы**

Тема курсовой работы должна быть выбрана студентом самостоятельно. Преподаватели организуют консультации с целью ознакомления с содержанием данного курсовой работы.

Задание на курсовую работу выдается преподавателем-консультантом.

По согласованию с преподавателем студент при необходимости своевременно может уточнить или изменить наименование темы

Студенты выбирают темы курсовых работ в соответствии с опытом работы, научными интересами и потребностями организации и подразделений, на которых проходит практику. Студент может предложить свою тему курсовой работы, обосновав при этом актуальность и целесообразность ее разработки, а также взять одну из научно-исследовательских задач, решаемых на кафедре.

### **Этапы выполнения курсовой работы**

После выбора темы и утверждения ее руководителем, студент приступает к выполнению курсовой работы.

Процесс выполнения состоит из следующих этапов:

- составление схемы исследования;
- разработка плана;
- сбор и анализ необходимых данных по объекту исследования;
- изучение научно-исследовательской и методической литературы;
- выбор метода решения проблем и задач, поставленных в курсовом проекте;
- разработка процессов решения проблемы (плана мероприятий и графика их реализации):
- отработка навыков применения логико-информационных систем, экономико-организационных моделей, матриц и других специальных средств для анализа систем управления;
- оформление (написание пояснительной записки и подготовка графической части для защиты курсовой работы).

#### **Требования к оформлению:**

1. Пояснительная записка должна включать в себя: аннотацию, вступление, основную часть, заключение, приложения (если необходимо), список использованной литературы.
2. На все используемые источники, материалы, данные, положения, доказательства других авторов должны быть ссылки на автора, название книги, место издания, год издания.
3. Все таблицы, рисунки, схемы, графики должны иметь порядковые номера и названия.
4. Перечень используемой литературы должен быть расположен в алфавитном порядке по фамилии автора или названиям книг.
5. Графическая часть курсовой работы должна содержать иллюстративный материал (таблицы, схемы, рисунки, графики).

#### **Организация работы в процессе курсового проектирования**

Для работы над курсовой работой следует использовать материалы лекций, практических занятий, специальную и научную литературу, результаты научных исследований, статистические данные.

Статистические материалы, графики, рисунки следует отнести к графической части курсовой работы, а не вводить их в текст пояснительной записки. Чем больше в работе собственных выводов, обобщений и заключений, тем выше ценность выполненной работы.

#### **Руководство курсовой работы**

Руководитель курсовой работы выдает задание на проектирование; оказывает научно-методическую помощь при разработке плана, утверждает этот план; рекомендует основную литературу, в том числе

новые источники, оказывает научно-методическую помощь студенту на всех этапах выполнения курсовой работы путем систематических консультаций; осуществляет контроль за качеством выполнения курсового проекта, соблюдением сроков.

### **Защита курсовой работы**

Студент публично защищает курсовую работу. Студенту предоставляется 10-15 минут для доклада основных положений курсовой работы и демонстрации графического материала.

Удачной защита считается в том случае, когда студент убедительно обосновал основные положения работы, ответил на дополнительные вопросы и критические замечания руководителя.

### **Темы курсовых работ**

1. Организации – участники строительства и характер их взаимоотношений в управлении строительным производством.

2. Государственное и муниципальное управление строительной деятельностью.

3. Принципы и методы управления в строительной организации.

3. Роль строительных объединений в управлении строительным производством.

4. Технология управления и состав процесса управления в строительстве.

5. Стиль управления и психологические особенности труда руководителя строительной организацией

6. Информационное обеспечение управление строительством

7. Оперативное управление производственной деятельностью строительных организаций.

8. Совершенствование структур управления строительного-монтажной организации.

9. Новые технологии в управлении строительной деятельностью.

10. Использование западного опыта в управлении строительством.

11. Управление финансовыми ресурсами строительной организации.

12. Управление трудовыми ресурсами в строительной организации.

13. Управление техникой безопасностью в строительстве.

14. Управление строительными рисками.

15. Анализ ущерба при авариях в строительстве.

16. Управленческий учет в строительной организации.

13. Управление производственной деятельностью строительных организаций с использованием краткосрочных графиков.

14. Управление графиком поставок строительных материалов, изделий и конструкций на строительной площадке.

15. Управление механовооруженностью строительной организации.
16. Функции главного инженера строительной организации в управлении строительством.
17. Исследование эффективности управления строительной организацией.
18. Основные направления совершенствования организационных структур управления в строительстве.
19. Надежность управления строительным производством.
20. Конкурентоспособность строительных организаций.
21. Анализ тендерных торгов в строительстве.
22. Программы жилищного строительства.
23. Управление страхованием в строительстве.
24. Управление энергоэффективностью в строительстве.
25. Управление экологической безопасностью в строительстве.

## Практическое занятие №18

### ВЫХОДНОЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

**Цель занятия** – определить знания студентов для оценки усвоения дисциплины.

1. Концепция управления, как научной деятельности изложена в книге «Принципы научного управления», автором которой является:

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Л. Урвик;
- г) Д. Муни.

2. Какой подход использовали П. Дракер, Ньюмен, Д. Миллер в науке об управлении:

- а) теоретический;
- б) практический;
- в) научный;
- г) эмпирический.

3. Методы управления, рассчитанные на 10-15 лет называются:

- а) тактические;
- б) оперативные;
- в) стратегические;
- г) диспетчерские.

4. Свойства, характеризующие способность системы безотказно выполнять возложенные на нее функции в течение заданного времени при заданных условиях:

- а) прочность;
- б) надежность;
- в) устойчивость;
- г) жесткость.

5. Виды управленческой деятельности, представляющие собой совокупность действий и решений, объективно необходимых для целенаправленного воздействия на объект управления:

- а) элементы управления;
- б) этапы управления;
- в) функции управления;
- г) стили управления.

6. Составляющие элементы структуры управления по горизонтали:

- а) ступени;

- б) звенья;
- в) этапы;
- г) позиции.

7. Стиль руководства, основанный на применении жесткой трудовой дисциплины, называется:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) смешанный;
- г) общий.

8. Тип характера руководителя, которому характерны быстрота, оперативность, личная инициатива:

- а) меланхолик;
- б) холерик;
- в) сангвиник;
- г) флегматик.

9. Руководитель с преобладающей константой «Мне надо!» соответствует геометрической фигуре:

- а) треугольник;
- б) прямоугольник;
- в) квадрат;
- г) круг.

10. Руководитель, принимающий волевые решения на основе здравого смысла, интуиции, имеет:

- а) «рассудочный тип»;
- б) «прагматический тип»;
- в) «комплексивный тип»;
- г) «посреднический тип».

11. Какая составляющая в содержании труда руководителя содержит его умение решать вопросы, связанные с использованием проектной документации?

- а) экономическая
- б) техническая
- в) организационная
- г) социально-психологическая

12. Какая основная базовая специальность главного инженера строительной организации?

- а) архитектор;
- б) экономист;

- в) юрист;
- г) инженер-строитель.

13. Объединение граждан для совместной строительной деятельности, уставной фонд которого образуется только за счет вкладов учредителей:

- а) ИП;
- б) ООО;
- в) ОАО;
- г) ЗАО.

14. – особая область деятельности, представляющая собой совокупность процессов управления, объединенных общностью объекта и решаемых задач по управлению производством, особый вид деятельности, с помощью которого субъект управления целенаправленно воздействует на управляемый объект.

- а) элементы управления;
- б) этапы управления;
- в) функции управления;
- г) стили управления.

15. Функция \_\_\_\_\_ помогает определить отклонение от нормального и ритмичного хода выполнения строительно-монтажных работ.

- а) организации;
- б) целенаправленного руководства;
- в) учета и контроля;
- г) регулирования (координации).

16. \_\_\_\_\_ предполагает обеспечение комплексного и системного подхода к организации планирования показателями и нормативами, устанавливаемыми по строительной организации и управлению строительным производством, по внедрению новой техники, по труду и социальному развитию, по финансам и прибыли, по материально-техническому обеспечению.

- а) единство планирования;
- б) комплексность планирования;
- в) оптимальность планирования;
- г) директивность планирования.

17. Какой из принципов организации как функции управления предполагает соблюдение определенных пропорций между различными звеньями аппарата управления?

- а) параллельность;
- б) прямоточность;
- в) пропорциональность;
- г) непрерывность.

18. Численность какого персонала определяет анализ процесса управления по функциям?

- а) инженерно-технического;
- б) вспомогательного;
- в) управленческого;
- г) обслуживающего.

19. Какой принцип осуществления функция управления в строительстве предполагает обеспечение наибольшей достоверности и надежности информации, используемой в процессе работы?

- а) рациональность;
- б) надежность;
- в) четкость;
- г) оперативность.

20. Какой анализ помогает выделить объекты и конкретные функции управления, построить статистическую модель процесса управления, сопоставить фактические виды управленческих работ с объективно необходимыми?

- а) функциональный;
- б) численный;
- в) теоретический;
- г) практический.

21. Юридическое или физическое лицо, выполняющее комплекс работ по строительству объектов различного назначения:

- а) подрядчик;
- б) заказчик;
- в) проектировщик;
- г) инвестор.

22. Заместителем руководителя строительной организации по техническим вопросам является:

- а) главный инженер;
- б) главный механик;

- в) главный энергетик;
- г) главный экономист.

23. Какой отдел в строительной организации принимает от заказчиков проектно-сметную документацию?

- а) юридический отдел;
- б) производственно-технический отдел;
- в) экономический отдел;
- г) плановый отдел.

24. Основным низовым элементом сложившейся системы управления строительством является

- а) строительный полигон;
- б) строительная дорожка;
- в) строительный участок;
- г) строительное поле.

25. Организационные объединения промышленного предприятия по производству строительных изделий и конструкций со строительномонтажными подразделениями:

- а) ДСК;
- б) ПТО;
- в) ПМК;
- г) КПД.

26. Какая организационно-функциональная структура управления эффективна для небольших строительной организаций?

- а) линейная;
- б) линейно-штабная;
- в) линейно-функциональная;
- г) матричная.

27. Должность производителя строительных работ:

- а) мастер;
- б) прораб;
- в) бригадир;
- г) рабочий.

28. Обязанности по разделению и выполнению управленческого труда в строительстве регламентируются:

- а) СНиП;
- б) ЕНиР;
- в) КЗоТ;
- г) должностными инструкциями.

29. Способность элементов строительной системы перемещаться в определенных направлениях, концентрироваться в необходимом сочетании в районе строительства в виде мощностей:

- а) независимость;
- б) мобильность;
- в) устойчивость;
- г) надежность.

30. Блок повышения производительности труда при управлении производственным процессом в строительной фирме составляют:

- а) технологические инновации;
- б) организационные инновации;
- в) информационные инновации;
- г) социальные инновации.

31. Какой из предложенных блоков имеет наибольший весовой коэффициент в общем значении управленческого потенциала?

- а) образовательный потенциал;
- б) трудовой потенциал;
- в) психофизиологический потенциал;
- г) личностный потенциал.

32. В основе каких методов руководства лежат объективные законы, стимулирующие финансовую заинтересованность работника?

- а) распорядительные методы;
- б) экономические методы;
- в) социально-психологические методы;
- г) организационные методы.

33. Какой показатель используется для количественной оценки использования рабочего времени руководителя применяется?

- а) показатель экстенсивности;
- б) показатель интенсивности;
- в) показатель целесообразности;
- г) показатель эффективности.

34. Какой коэффициент характеризует современность и качество выполнения управленческих функций?

- а) коэффициент оснащенности управленческого труда средствами оргтехники;
- б) коэффициент стабильности кадров;
- в) коэффициент качества выполнения управленческих функций;
- г) коэффициент оперативности работы аппарата управления.

35. Методом принятия управленческих решений на основе опросов мнений специалистов называется:

- а) метод «экспертных оценок»;
- б) интервьюирование;
- в) дискуссия;
- г) метод «мозгового штурма».

36. Творческий акт субъекта управления, определяющий программу действий организации по эффективному решению проблемы, называется:

- а) юридическое решение;
- б) экономическое решение;
- в) техническое решение;
- г) управленческое решение.

37. Формула  $N = n(2^{n-1} + (n-1))$  определяет:

- а) количество заместителей руководителя;
- б) численность отделов;
- в) количество возможных связей руководителя с подчиненными;
- г) количество подчиненных.

38. Оптимальный диапазон контролируемости исполнения принятых решений лежит в пределах:

- а) 0,8 – 0,9;
- б) 0,9 – 1,0;
- в) 0,6 – 0,7;
- г) 0,7 – 0,8.

39. Какой принцип определяет необходимость постоянного налаживания эффективности организации личного труда руководителя?

- а) принцип пропорциональности;
- б) принцип концентрации;
- в) принцип непрерывности;
- г) принцип надежности.

40. Организация руководителем труда коллектива является:

- а) технологической работой;
- б) творческой работой;
- в) организационной работой;
- г) аналитической работой.

41. Систематизированное знание о наиболее полезных и необходимых действиях и процессах, приводящих к достижению целей организации, а также порядок применения этих знаний – это:

- а) технология управления;
- б) теория организации;
- в) теория управления;
- г) культура организации.

42. Механизм легальной защиты интересов участников рынка, разработанность законодательства применительно к отдельным отраслям деятельности принято относить к группе факторов внешней среды организации:

- а) политических;
- б) макросоциальных;
- в) правовых;
- г) микроэкономических.

43. Долговременное договорное объединение ряда организаций, сохраняющих свою самостоятельность, в целях формирования благоприятной инфраструктуры их бизнеса является:

- а) картелью;
- б) корпорацией;
- в) трестом;
- г) синдикатом.

44. Организация, владеющая контрольным пакетом акций юридически самостоятельных фирм с целью контроля над их деятельностью – это:

- а) траст;
- б) холдинг;
- в) венчурная организация;
- г) трест.

45. Полномочия какого руководителя дают ему право решить все вопросы развития вверенного ему подразделения, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами подразделения?

- а) штабного;
- б) проектного;
- в) функционального;
- г) линейного.

46. Сотрудники какой организационно-функциональной структуры ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации?

- а) линейной;
- б) функциональной;
- в) проектной;
- г) штабной.

47. Укажите положение, не являющееся критерием классификации организационных структур:

- а) персонал организации;
- б) размер организации;
- в) культура организации;
- г) месторасположение организации.

48. Степень вертикальной дифференциации определяется показателем, который в теории организации называется .....

- а) охватка контролем;
- б) норма управляемости;
- в) объём управления;
- г) теория управления.

49. Главным недостатком линейной организационной структуры является:

- а) невозможность применения специализированных профессиональных знаний;
- б) затруднена адаптация к изменениям внешней среды;
- в) отсутствуют коллективные согласованные решения на уровне руководства подразделениями;
- г) перегруженность руководителей.

50. Укажите основные типы гибких организационных структур:

- а) функциональная;
- б) свободная;
- в) матричная;
- г) линейно-штабная.

51. Снижение управляемости внутри организации из-за двойного подчинения специалистов, участвующих в проектах свойственно:

- а) матричной организационной структуре;
- б) линейной организационной структуре;
- в) штабной организационной структуре;
- г) функциональной организационной структуре.

52. К комплексным организационным отношениям принято относить:

- а) сроки;
- б) механизмы;
- в) процессы;
- г) системы.

53. Организация, как сложная динамическая система стремится получить максимальный эффект за счёт своей целостности, максимально использовать возможности кооперирования для достижения эффектов:

- а) закон синергии;
- б) закон самосохранения;
- в) закон олигархии;
- г) закон анализа и синтеза.

54. Укажите факторы внутреннего потенциала повреждения организации:

- а) плохо организованная структура;
- б) высокий профессионализм конкурентов;
- в) недостаточный или избыточный размер организации;
- г) отставание НИОКР.

55. Первому этапу жизненного цикла организации (создание) свойственны:

- а) разработка дерева целей;
- б) активизация контактов;
- в) определение миссии;
- г) формирование коллектива.

56. Второму этапу жизненного цикла организации (рост) свойственны:

- а) формирование коллектива;
- б) развитие коммуникаций;
- в) определение миссии;
- г) усложнение структуры.

57. Третьему этапу жизненного цикла организации (зрелость) свойственны:

- а) сокращение рынка;
- б) развитие коммуникаций;
- в) формирование коллектива;
- г) усложнение структуры.

58. Четвёртому этапу жизненного цикла организации (упадок) свойственны:

- а) сокращение рынка;
- б) усложнение структуры;
- в) развитие коммуникаций;
- г) активизация контактов.

59. По мнению Грейнера, основным кризисом развития организации на первом этапе её жизненного цикла (создание) является:

- а) кризис автономии;
- б) кризис контроля;
- в) кризис руководства;
- г) кризис синергии.

60. По мнению Грейнера, кризис контроля проявляется на ..... стадии жизненного цикла организации:

- а) третьей (зрелость);
- б) первой (создание);
- в) второй (рост);
- г) четвёртой (упадок).

61. У каждого работника при выполнении порученной работы может быть:

- а) любое количество функциональных руководителей;
- б) только один функциональный руководитель;
- в) любое количество линейных руководителей;
- г) не больше двух функциональных руководителей.

62. Укажите базовые контекстуальные переменные проектирования организационных систем:

- а) форма собственности;
- б) отраслевая принадлежность;
- в) компетентность руководства;
- г) размер организации.

63. Конечным критерием эффективности организационной системы является:

- а) достижение целей организации;
- б) устойчивое положение организации;
- в) прибыльность организации;
- г) выживаемость организации.

64. Конечные результаты деятельности организационной системы следует отнести к группе показателей, характеризующих:

- а) содержание и организацию процесса управления;
- б) рациональность организационной структуры;
- в) эффективность системы управления;
- г) разнообразие стилей управления.

65. По отношению к культуре всего общества организационная культура организации является:

- а) субкультурой;
- б) контркультурой;
- в) доминирующей культурой;
- г) элитарной культурой.

66. Обобщённым субъектом организаторской деятельности организации выступает:

- а) административно-управленческий персонал;
- б) владелец компании;
- в) государство;
- г) общее собрание трудового коллектива.

67. Укажите лиц, являющихся субъектами организационной деятельности на уровне компании:

- а) главный бухгалтер;
- б) юрист;
- в) главный инженер;
- г) ведущий экономист.

68. Расположите в хронологическом порядке этапы процесса оценки эффективности организационной деятельности:

- а) (3) анализ эффективности системы организации производства;
- б) (4) оценка эффективности организационной системы;
- в) (2) формирование критериев и измерителей эффективности;
- г) (1) идентификация организационной системы.

69. Определите содержание групп факторов внешней среды организации:

- а) наличие механизма легальной защиты интересов участников рынка, разработанность законодательства применительно к отдельным отраслям деятельности;
- б) ВВП, уровень безработицы, уровень инфляции;
- в) степень развития фондового рынка, объём вложений по отраслям промышленности;
- г) степень поддержки населением существующего режима.

70. Определите содержание основных этапов жизненного цикла организации:

- а) предпринимательство, миссия, дерево целей и функций;
- б) формирование коллектива, развитие коммуникаций, высокие обязательства, активные контакты;
- в) формализация, увеличение выпуска продукции, усложнение структуры, децентрализация;
- г) централизация, сокращение рынка.

- а) создание;
- б) рост;
- в) зрелость;
- г) упадок.

71. Установите соответствие между науками и изучаемыми ими аспектами организации

- а) сущность, типы, механизм функционирования;
- б) обучение и мотивация, удовлетворённость работой, отношение к труду;
- в) статусы и роли, групповая динамика;
- г) правила и нормативы, ответственность, санкции.

- а) социология;
- г) юридические науки;
- в) теория организации;
- б) психология.

72. Соотнесите методы и цели организационного проектирования:

- а) быстрое получение большого количества решений;
- б) направление спонтанной деятельности мозга и нервной системы на преобразование проектной проблемы;
- в) разбиение проектной проблемы на взаимосвязанные группы задач;
- г) сбор информации среди большой группы населения.

73. Сбор информации для анализа деятельности у специалистов строительной организации, это –

- а) синектика;
- б) классификация информации;
- в) «мозговая атака»;
- г) анкетный опрос.

74. Определите современные тенденции развития строительных организаций:

- а) гибкое производство, реинжиниринг, минимум запасов, снижение размеров предприятия;
- б) малые группы, внутренние рынки, стратегические центры прибыли;
- в) активизация персонала, партнёрство с поставщиками, самоконтроль;
- г) участие в прибылях, развитие нематериального стимулирования.

75. Приоритетное развитие строительных организаций – это

- а) развитие систем стимулирования;
- б) развитие организационных структур;
- в) развитие интегрированных операционных систем;
- г) развитие систем управления качеством.

76. Установите соответствие между науками и изучаемыми ими аспектами организации:

- а) сущность, типы, механизм функционирования;
- б) обучение и мотивации, удовлетворённость работой, отношение к труду;
- в) статусы и роли, групповая динамика;
- г) правила и нормативы, ответственность, санкции.

77. Наука, необходимая в формировании деятельности строительной организации:

- а) социология;
- б) юридические науки;
- в) теория организации;
- г) психология.

78. Распорядительные документы для строительной организации:

- а) служебное письмо;
- б) объяснительная;
- в) справка;
- г) приказ, указания.

79. Принцип согласования управленческих решений, требующий формального согласия всех участников решения и состоящий в том, что если хотя бы один из участников решения не согласен с предлагаемым вариантом и решение не принимается

- а) принцип диктатора;
- б) принцип вето;

- в) принцип индивидуальной рациональности;
- г) принцип большинства;
- д) принцип добрых намерений.

80. Управленческие решения, основанные на неожиданном озарении руководителя, стечении обстоятельств:

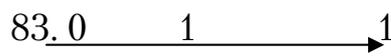
- а) уравновешенные решения;
- б) импульсивные решения;
- в) инертные решения;
- г) рискованные решения;
- д) осторожные решения.

81. Составляющая управленческого решения, представляющая тщательно взвешенные факты со всеми выявленными оттенками и взаимосвязями из прошлого опыта, это –

- а) факты;
- б) знания;
- в) опыт;
- г) анализ;
- д) суждение.

82. Тип руководителя строительной организации, который ориентирован на детальное восприятие и изучение информации –

- а) «деловик»;
- б) «эгоцентрист»;
- в) «аналитик»;
- г) «коммуникатор»;
- д) «инноватор».

83.  Что означают цифры над стрелкой сетевой модели строительного производства?

- а) событие;
- б) ожидание;
- в) работа;
- г) зависимость.

84. Какой документ составляет подрядная строительная организация:

- а) СНиП;
- б) ТЕР;
- в) ППР;
- г) ПОС.

85. Как называется часть III строительных норм и правил?

- а) нормы строительного проектирования;
- б) организация и технология строительного производства;
- в) строительные материалы, изделия и конструкции;
- г) сметные нормы и правила.

86. В недельный план руководителя строительной организации следует включать:

- а) профсоюзные конференции;
- б) проверка выполнения графиков СМР;
- в) командировки;
- г) встречи с избирателями.

87. Что составляет большую часть рабочего времени линейного руководителя?

- а) инженерно-творческая работа;
- б) организационно-технологическая работа;
- в) аналитическая работа;
- г) работа с документами.

88. Какая из сфер деятельности в содержании труда руководителя строительной организации связана с решением производственных вопросов?

- а) организационная;
- б) социально-психологическая;
- в) управленческая;
- г) экологическая.

89. За нарушение трудовой дисциплины руководитель строительной организации может применить:

- а) объявить выговор;
- б) сделать замечание;
- в) выдать премию;
- г) разрешить отгул.

90. Основной первичный коллектив строительной организации – это:

- а) группа;
- б) труппа;
- в) бригада;
- г) отдел.

91. Какой вид контроля строительных объектов осуществляют органы технического надзора заказчика:

- а) авторский контроль;
- б) оперативный контроль;
- в) инспекционный контроль;
- г) входной контроль.

92. Для совместного решения научно-технических, коммерческих, социальных, производственных, экономических вопросов организуется

- а) концерн;
- б) корпорация;
- в) ассоциация;
- г) трест.

93. Какой запас строительных материалов на строительной площадке равен потребности в том или ином ресурсе в период между двумя смежными поставками?

- а) подготовительный запас;
- б) страховой запас;
- в) сезонный запас;
- г) текущий запас.

94. Кто разрабатывает проект организации строительства?

- а) генподрядная или субподрядная организация;
- б) проектная организация;
- в) заказчик;
- г) инвестор.

95. Какой способ строительства предлагает перемещение трудовых коллективов без семей на значительные расстояния от мест проживания?

- а) стационарный способ;
- б) экспедиционно-вахтовый способ;
- в) вахтовый способ;
- г) экспедиционный способ.

96. При какой структуре управления орган имеет одну вышестоящую и несколько нижестоящих инстанций?

- а) линейно-функциональная структура;
- б) линейная структура;
- в) функциональная структура;
- г) матричная структура;

97. Какой акт составляется при ведении монолитных работ?

- а) приёмочный акт;
- б) акт на скрытые работы;
- в) акт приёмки выполненных работ;
- г) дефектный акт;

98. Какой поток определяет совокупность потоков, состав которых обеспечивает выполнение всего комплекса работ по сооружению соответствующего объекта строительства?

- а) частный поток;
- б) специализированный поток;
- в) объектный поток;
- г) комплексный поток.

Ответы на тест:

1) б	29) г	57) г	78) г
2) г	30) б	58) а	79) б
3) в	31) б	59) в	80) б
4) б	32) б	60) в	81) б
5) в	33) а	61) б	82) в
6) б	34) в	62) а	83) в
7) а	35) а	63) б	84) в
8) б	36) г	64) б	85) б
9) б	37) в	65) б	86) б
10) г	38) г	66) а	87) б
11) б	39) в	67) а,в	88) в
12) г	40) в	68) 3,4,2,1	89) а,б
13) б	41) б	69) б	90) в
14) в	42) в	70) а,б,в,г	91) в
15) г	43) г	71) а,г,в,б	92) в
16) б	44) в	72) б	93) г
17) в	45) г	73) г	94) б
18) в	46) г	74) в	95) г
19) б	47) в	75) г	96) б
20) а	48) а	76) а	97) б
21) а	49) г	77) в	98) в
22) а	50) в		
23) б	51) в		
24) в	52) б		
25) а	53) а		
26) а	54) а		
27) б	55) а,в		
28) г	56) б		

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная задача вуза – подготовка высококвалифицированных специалистов, способных найти свое место на производстве в рыночной экономике.

Одна из задач данной дисциплины – дать выпускникам теоретические и практические навыки и знания принципов и методов управления сложным механизмом производственного процесса в строительстве. Главная проблема, с которой сталкиваются выпускники вуза, – отсутствие жизненного опыта работы с людьми. Поэтому, готовя студента к самостоятельной деятельности, следует формировать у него умение выбирать, организовывать и направлять действия трудового коллектива в соответствии с разрешаемыми им на практике непредвиденными проблемными ситуациями. Важность этого вопроса заключается еще в том, что выпускники вуза зачастую попадают в обстановку, где они сталкиваются с различными «внештатными» ситуациями.

Все большую актуальность приобретает метод обучения, позволяющий студентам самостоятельно находить и использовать способы решения нестереотипных задач. В процессе обучения у студентов необходимо сформировать эвристические механизмы познавательной деятельности – понимание проблемных ситуаций и умение самостоятельно принимать управленческие решения.

Как известно, формирование механизмов самостоятельной творческой деятельности способствует метод проблемного обучения, цель которого – вооружить студентов теоретическими знаниями, формировать у них познавательную самостоятельность в развитии опыта управленческой деятельности в условиях работы в строительной организации. Именно в основе проблемного обучения лежит принцип самостоятельного «открытия» способов действий в принятии решений. Однако следует помнить, что самостоятельно выпускник может анализировать и принимать решение только тогда, когда он имеет соответствующий объем теоретических знаний. Поэтому исключительно важным является вопрос правильного сочетания теоретических знаний и практических навыков в выработке правильного управленческого решения. Определенного успеха можно добиться соответствующей организацией самостоятельной работы студентов при выполнении курсовой работы.

Подход к обучению студентов через изучение дисциплины «Организация производства» позволяет кафедре и вузу выпускать из своих стен специалистов, имеющих определенные навыки в работе с трудовым коллективом, уверенных в своих действиях, понимающих перспективы развития строительной отрасли и способных повысить эффективность работы строительной организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агапкин, В.М. Мобильность строительного производства [Текст] / В.М. Агапкин, А.Д. Хайтун. – М.: Стройиздат, 1987. – 304 с.
2. Донцова, Л.В. Экспресс-метод оценки эффективности производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций [Текст] / Л.В. Донцова // Экономика строительства. – 1999. – №8. – С. 19-31.
3. Маркетинг в строительстве [Текст]: учебник / под ред. И.С. Степанова, В.Я. Шайтанова. – М.: Юрайт-М, 2001. – 344 с.
4. Менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
5. Организация строительного производства [Текст]: учебник для строительных вузов / Л.Г. Дикман. – М.: Издательство АСВ, 2002. – 512 с.
6. Прыкин, В.Б. Экономический анализ предприятия [Текст]: учебник для вузов / В.Б. Прыкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА – 2000. – 523 с.
7. Управление в строительстве [Текст]: учебник для вузов / В.М. Васильев, Ю.П. Панибратов, С.Д. Резник, В.А. Хитров; под общ. ред. В.М. Васильева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 352 с.
8. Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
9. Финансы [Текст]: учеб. пособие / под ред. А.М. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 384 с.
10. Хитров, В.А. Организация инвестиционной деятельности в строительстве на основе методологии управления проектами [Текст] / В.А. Хитров. – СПб.: С-ПбГИЭА, 1998. – 118 с.
11. Цай, Т.Н. Организация строительного производства [Текст]: учебник для вузов / Т.Н. Цай [и др.]. – М.: Изд-во АСВ, 1999. – 432 с.
12. Экономика строительства [Текст]: учебник / под ред. И.С. Степанова. – М.: Юрайт-М, 2001. – 416 с.
13. Экономика строительства [Текст]: учебник / Л.М. Чистов. – СПб.: Питер, 2003. – 637с.
14. Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: Юрайт-М, 2003. – 353 с.
15. Кожеуров, А.А. Управление строительством [Текст]: практикум / А.А. Кожеуров, З.М. Рыбалкина. – Пенза: ПГУАС., 2009. – 152с.
16. Федоров Н.Н. Организационная структура управления предприятием [Текст]: учеб. пособие / Н.Н. Федоров. – М., 2010. – 152 с.

17. Иноземцев, В. Трансформация производственных отношений [Текст] / В. Иноземцев // Экономика и жизнь. – 2011. – №2. – С.8-12
18. Демин, О.Б. Производственные отношения в строительстве [Текст]: учеб. пособие / О.Б. Демин, А.Ф. Зубков. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012. – 80 с.
19. Сборник тестов, ситуаций и рекомендаций. [Текст] / Э.В. Вергилес [и др.] // Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М., 2001. – 145 с.
20. Литвинцева, Н.А. Психологические тесты для деловых людей [Текст] / Н.А. Литвинцева. – М.: «Управление персоналом», 1997. – 400 с.
21. Резник, С.Д. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 212 с.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – НИМБ, 2011. – 411 с.
23. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 183 с.
24. Ардзинов, В.Д. Ценообразование и составление смет в строительстве [Текст] / В.Д. Ардзинов. – СПб., 2006 – 240 с.
25. РДС 82-201-96 Правила разработки норм расхода материалов в строительстве.
26. Федоров, Н.Н. Организационная структура управления предприятием [Текст]: учеб. пособие / Н.Н. Федоров. – М., 2010. – 160 с.
27. СНиП 12-01-2004. Организация строительства [Текст]. – М.: Стройиздат.
28. Кожеуров, А.А. Управление строительной организацией [Текст]: учеб. пособие / А.А. Кожеуров. – Пенза: ПГУАС, 1996. – 52с.
29. Кожеуров, А.А. Управление строительством [Текст] / А.А. Кожеуров, Р.Ю. Турчаева. – Пенза: ПГУАС, 2008. – 300 с.
30. Раевский, Л.А. Значение дисциплины «Управление строительной организацией» для подготовки экономистов-менеджеров [Текст] / Л.А. Раевский // Инновационные технологии организации обучения в техническом вузе: На пути к новому качеству образования: материалы Международной научно-методической конференции. – Пенза: ПГУАС, 2006.

Учебное пособие

Раевский Леонид Алексеевич  
Усатенко Анна Николаевна

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА.  
УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ  
Учебное пособие

Редактор В.С. Кулакова  
Верстка Н.А. Сазонова

---

Подписано в печать. 10.06.13. Формат 60×84/16.  
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.  
Усл.печ.л. 8,6. Уч.-изд.л. 9,25. Тираж 80 экз.  
Заказ № 124.

---



Издательство ПГУАС.  
440028, г.Пенза, ул. Германа Титова, 28.