

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,  
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

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

И. Н. Шафранский

# **УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ**

## **ПРАКТИКУМ**

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по образованию в области сельского хозяйства  
в качестве учебно-методического пособия  
для студентов учреждений образования, обеспечивающих получение  
высшего образования I ступени по специальности  
1-74 04 01 Сельское строительство и обустройство территорий*

Горки  
БГСХА  
2023

УДК 69(076.5)

ББК 38я73

Ш30

*Одобрено методической комиссией  
мелиоративно-строительного факультета  
27.02.2023 (протокол № 6)  
и Научно-методическим советом БГСХА  
28.02.2023 (протокол № 6)*

Автор:

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

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *А. П. Таун;*  
доктор экономических наук, профессор *А. Г. Ефименко;*  
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент *Ю. Н. Дуброва*

**Шафранский, И. Н.**

Ш30 Управление строительным производством. Практикум :  
учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки :  
БГСХА, 2023. – 272 с.

ISBN 978-985-882-371-9.

В практикуме системно и комплексно изложены вопросы, связанные с проблемами управления строительным производством. Сделан акцент на практическое использование методов решения наиболее важных и одновременно сложных задач управления.

Для студентов учреждений образования, обеспечивающих получение высшего образования I ступени по специальности 1-74 04 01 Сельское строительство и обустройство территорий.

УДК 69(076.5)

ББК 38я73

ISBN 978-985-882-371-9

© УО «Белорусская государственная  
сельскохозяйственная академия», 2023

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях рыночной экономики, характеризующихся радикальной перестройкой системы управления, переходящей на рыночные принципы, эффективное управление производством выступает основным фактором успеха народного хозяйства. Строительство – одна из важнейших отраслей народного хозяйства страны, обеспечивающая создание новых, расширение и реконструкцию действующих основных фондов. При этом капитальному строительству принадлежит важнейшая роль в развитии отраслей производства, повышении производительности общественного труда, подъеме материального благосостояния и культурного уровня жизни народа. Капитальное строительство является сложнейшей организационно-технологической системой, в процессе функционирования которой используются множество элементов производства, сосредоточенных в организациях различной подчиненности. Эффективное управление данной системой невозможно без проработанной системы управления.

Цель учебной дисциплины «Управление строительным производством» – формирование на основе общих теоретических представлений и знаний в области управления необходимых базовых навыков, позволяющих в практических условиях обеспечить стабильное и эффективное функционирование строительства, как важнейшей отрасли народного хозяйства Республики Беларусь.

Исходя из поставленной цели основными задачами учебной дисциплины выступают:

- изучение на базе отечественного и зарубежного опыта теоретических основ управления в строительстве;
- изучение основных методов управления в строительстве и приобретение практических навыков их использования;
- анализ физиологических, психологических и социальных аспектов управления в строительстве;
- приобретение практических навыков в подборе и оценке первичного трудового коллектива в строительстве;
- приобретение практических навыков достижения организационного порядка в первичном трудовом коллективе в строительстве;
- изучение основ делопроизводства в строительстве;

– оценка эффективности и качества труда, продукции и услуг в строительстве;

– оценка эффективности управления в строительстве.

Следовательно, данный курс практических занятий содержит: современный опыт применения систем управления в успешных отечественных и зарубежных строительных организациях; функции и методы управления в строительстве; системный подход к управлению качеством. Рассматривает физиологические, социальные и психологические аспекты управления строительным производством. Позволяет освоить управления персоналом и инновациями, а также особенности составления строительной организационно-распорядительной документации и иные особенности делопроизводства. После изучения практикума по учебной дисциплине «Управление строительным производством» студенты освоят методики оценки и управление качеством труда, продукции и услуг в строительстве, а также методики формирования актуальной системы управления капитальным строительством на базе расчета и оценки показателей эффективности.

Важно также подчеркнуть, порядок размещения материала предполагает переход от более простых тем к более сложным, что позволяет сформировать у студентов специальности 1-74 04 01 Сельское строительство и обустройство территорий структурированные и полные знания по управлению качеством и сертификации продукции.

## **1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ**

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

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

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

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

**Задание 1.** Требуется изучить правила и общую схему анализа ситуации. В соответствии с общей схемой анализа ситуации провести поэтапный анализ организации работы на предприятиях, занятых в отрасли строительства «Экокомплект» и «Строй и живи» (рекомендуется выполнение задания по вариантам).

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

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

*Правила анализа ситуации:*

- 1) быстро просмотрите изложение ситуации и попытайтесь ответить на вопрос «О чем идет речь, какая информация требует анализа?»;
- 2) повторно очень внимательно прочитайте изложение ситуации и определите ее ключевые аспекты;

3) сформулируйте основные проблемы, которые необходимо решить;

4) прочитайте еще раз, выделяя нужную информацию по каждой проблеме;

5) продумайте набор возможных рекомендаций, которые подкреплялись бы данными, представленными в ситуации.

*Общая схема анализа ситуации:*

1) краткое изложение событий, которое помогло бы человеку, не знакомому с самой ситуацией, понять суть происходящего;

2) формулировка проблем, требующих решения;

3) характеристика основных действующих в ситуации лиц (их достоинств и недостатков);

4) описание хронологии произошедших событий таким образом, чтобы наиболее поздние по времени события находились в ее начале, а наиболее ранние – в конце;

5) определение причин возникновения проблем;

6) разработка вариантов решения проблем, оценка их реализуемости, выбор наилучшего варианта;

7) обоснование целесообразности реализации выбранного варианта решения;

8) изложение последовательности практических действий, которые необходимо предпринять, чтобы успешно разрешить проблему.

*Исходные материалы.*

*Компания «Экокомплект»*

Сергей Домогацкий – основатель и владелец строительной компании «Экокомплект», которая специализируется на возведении домов по фахверковой технологии, известный писатель (автор шести книг, три из которых стали бестселлерами), предприниматель с почти 20-летним стажем и популярный блогер.

Бизнес путь Сергея Домогацкого начался с продажи косметики. В фирме, где он работал, Сергей Домогацкий очень быстро стал одним из лучших сотрудников и на практике приобрел навыки успешного маркетолога. Не имея высшего образования, Сергей Домогацкий решил открыть собственную компанию. Но когда уже был найден офис и наняты сотрудники, Сергей Домогацкий попал в автомобильную аварию и надолго оказался в больнице, однако открытие новой компании позволило ему познакомиться с основами организаторской деятельности.

Главный проект Домогацкого – «Экокомплект». Это предприятие было основано в 2017 г. и буквально взорвало российский строительный рынок, предложив элитные частные дома, которые стоили меньше, чем квартира в Москве. Конечно, перед основанием предприятия Сергей долгое время изучал современные технологии строительства, в том числе в Европе (и прежде всего – в Германии) и Юго-Восточной Азии. Домогацкий посетил около 40 стран, и везде целью его поездок было изучение методов возведения зданий.

Ключевая проблема, с которой столкнулся Сергей Домогацкий, – заявить о себе на рынке. К 2017 г. в России было несколько компаний, которые занимались строительством фахверков, однако все они работали в элитном сегменте, а цены стартовали от 25–30 млн. руб. Компания «Экокомплект» с самого начала предлагала дома по цене в 8 раз ниже (без отделки). Причиной низкой стоимости является использование немецкого ЧПУ оборудования, позволяющего массово производить идентичные детали. Минусом данного подхода является ограниченное количество типовых проектов и отсутствие возможности индивидуального подхода к клиенту с последующей доработкой типовых проектов.

Чтобы доказать надежность и долговечность своей продукции, «Экокомплект» регулярно приглашает всех желающих на так называемые выезды: можно подать заявку на сайте и поехать на реальный строящийся объект, где лично оценить особенности технологии и качество постройки!

Деятельность «Экокомплекта» не осталась незамеченной как среди покупателей, так и у экспертов. В 2019 г. предприятие находилось на 1-м месте на российском рынке по количеству реализованных домокомплектов. Также оно занимает 1-е место в профильном рейтинге клиентоориентированности и открытости компаний, специализирующихся на строительстве фахверковых домов. В ближайших планах «Экокомплекта» – занять 2-е место в мировом списке производителей фахверковых домов. Для этого планируется продавать не менее 2000 домокомплектов, что позволит приблизиться к компании Davinci Haus, которая реализовала около 2300 домов.

Вместе с тем важно подчеркнуть, что успех предприятия «Экокомплект» во многом зависит от открытости и маркетинговой деятельности, кроме того, организация проводит жесткую конкурентную борьбу, направленную на завоевание рынка. Всячески упрекает конкурентов в низком качестве их продукции, на любые претензии по качеству в свой

адрес компания реагирует крайне отрицательно, аргументируя, что это происки недовольных конкурентов.

### *Компания «Строй и живи»*

Александр Касумов с 2016 г. является руководителем компании ООО «Строй и живи» Основной продукт предприятия – собственное производство свай, домокомплектов, деревянных конструкций, погонажных изделий, а также услуги по созданию и изменению проектов домов. Предприятие позиционирует себя в качестве фирмы, занимающейся полным циклом организации комфортной загородной жизни, включающим:

1) квалифицированное выполнение работы по разработке участка и подготовке инженерных коммуникаций;

2) строительство крепких технологичных каркасных и газобетонных домов, а также все виды бетонных и свайно-винтовых фундаментов;

3) услуги в большинстве регионов России и некоторых странах СНГ;

4) изготовление домокомплектов каркасных домов с возможностью доставки в регионы;

5) расположение крупнейшим среди строительных компаний штатом проектировщиков, который готов выполнить задачи по разработке проектов домов, фундаментов и инженерных коммуникаций любой сложности;

6) ключевую философию предприятия, которая заключается в открытости и близости к каждому потенциальному и, что важно, состоявшемуся клиенту;

7) съемку видеороликов с каждого из объектов, рассказ о технологиях, тонкостях работы, рассказ об используемых инструментах, а также организацию у заказчиков честные видео отзывов.

Предприятие бурно развивается, предлагая свои услуги в различных регионах, благодаря использованию фирм представителей, выступающих в качестве подрядчиков по строительству. Компания ООО «Строй и живи» занимается предоставлением проектов домов и последующим контролем качества, а также, предоставляет значительные скидки на строительные материалы, обеспечиваемые значительным объемом их закупок. В случае строительства домов низкого качества ООО «Строй и живи» прекращает работу с подрядчиком.

Стоит отметить, что для сохранения скидок во время пандемии предприятие выступало посредником между сторонними строительными организациями, не связанными с проектом «Строй и живи», и производителями строительных материалов, что характеризует компанию как достаточно гибкую. Также предприятие позиционирует себя как открытое и клиентоориентированное. Заказчику предоставляется право выбора строительных, отделочных материалов, инженерного оборудования, всех видов работ и этапов строительства. Другим преимуществом является индивидуальный подход к заказчикам в плане проектирования загородных домов. Любые проекты могут дорабатываться бесконечное количество раз при соответствующей оплате со стороны заказчика.

### **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** В соответствии с общей схемой анализа ситуации необходимо провести поэтапный анализ обстановки в первичном трудовом коллективе на производстве кирпича ручной формовки. По результатам анализа необходимо выявить способы повышения качества работ, которые могут быть использованы в рядовом строительном предприятии.

*Исходные материалы.*

#### *Первичный трудовой коллектив*

В одной организации, производящей кирпич ручной формовки, в цеху работали шесть девушек. Все члены бригады работали на одной линии, предполагающей движение от одного работника к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим работником, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 и 8 %), в среднем 27 % кирпичей, выбраковывались из-за некачественной формовки. Производительность была достаточно низкой. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного работника возникали различные проблемы.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя

нечто вроде ниши. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера – мастер и старший работник. В отделе не было места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным работникам организации в столовой.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего работника. Если формовка шла медленнее графика, старшему работнику надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, организация решила дать им возможность общаться, чтобы опытные могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того чтобы девушкам можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками. Вскоре после этого производительность возросла, а процент брака сократился с 27 до 18 %, значительно снизились и случаи прогулов. Однако, через несколько месяцев возникли новые проблемы – девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей – занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен. Через несколько месяцев старшая покинула работу. Мастер решил не назначать на ее место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер.

Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала, но через месяц выросла. Процент брака снизился до прежнего показателя – 18 %. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы вначале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11 %. Прогоулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала норматив по производительности, показав, что при необходимости способна на большую производительность труда.

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

**Цель занятия:** освоить целеполагание, как фундаментальную категорию управления.

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

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

Общенаучный базис «Цель – средство – результат» отражает основные черты любой деятельности. Согласно этой парадигме, любую деятельность можно рассматривать как состоящую из трех компонент (обычно чередующихся последовательно).

Так, в начале любой деятельности человек вырабатывает цель деятельности, т. е. формирует картину конечного состояния, в которое он хочет привести данную ситуацию. Далее в ход вступает средство, т. е. тот ресурс, который человек готов истратить на достижение цели. Итогом любой деятельности является актуализация результата – того итога, которого достиг человек.

Из вышеизложенного следует, что фундаментальной категорией управления считается *целеполагание*, представляющее собой процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи. На практике навыки целеполагания способствуют не только эффек-

тивной постановке и достижению заданной цели, но и эффективной передачи ее окружающим

**Задание 1.** Пройти тест «Цель – средство – результат», предложенный А. А. Кармановым. Выявить потенциальные способности членов группы к рациональной постановке целей.

**Задание 2.** Представить себя на месте преподавателя. Выдать задание на написание научной статьи. Ответственный исполнитель – два студента. Результат зафиксировать письменно.

**Задание 3.** Совместно с преподавателем сформировать критерии оценки выполнения задания 2. Провести оценку. Сравнить полученные результаты с соответствующими баллами по тесту «Цель – средство – результат». Сделать вывод.

**Задание 4.** Провести анализ основных правил целеполагания. Указать не актуальные правила с учетом спецификации строительной отрасли, предложить альтернативные варианты.

**Задание 5.** Представить себя на месте владельца условного помещения, нуждающегося в ремонте (в качестве условного помещения рекомендуется взять санузел, представленный на рис. 1). Необходимо собрать бригаду (не менее 5 человек: плотник, плиточник, штукатур-маляр, сантехник, электрик) и выдать в соответствии с правилами целеполагания задание на выполнение работ.

*Примечание.* Вследствие ограниченных финансовых ресурсов возможностей обращения в строительную организацию нет; вследствие наличия базовых знаний по специальности «Сельское строительство и обустройство территорий» Вам необходимо самостоятельно заниматься управлением строительной бригады. Результат зафиксировать письменно.

### *Исходные материалы.*

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

*Тест «Цель – средство – результат» [27]*

*Инструкция к выполнению.* Номер на бланке ответа соответствует номеру утверждения. Прочтите каждое утверждение и решите, верно

оно или нет. Если Вы решили, что данное утверждение верно, поставьте плюс на бланке ответов рядом с номером, соответствующим номеру утверждения. Если утверждение по отношению к Вам неверно – минус. Если Вы затрудняетесь однозначно ответить на какой-либо вопрос, то можете не ставить никакой знак.

### *Тестовое задание*

1. Я активный человек.
2. Иногда я прихожу в сильное возбуждение.
3. Бывает так, что я чем-нибудь раздражен.
4. Я всегда ем то, что мне подают.
5. Чтобы добиться чего-то в жизни – надо уметь ставить перед собой цели.
6. Я бы сравнил себя с хорошо настроенным музыкальным инструментом.
7. Я всегда делаю так, как мне говорят.
8. Иногда я задумываюсь о смысле жизни.
9. Не люблю, когда мне подсказывают, как надо делать.
10. Я могу объяснить поступки каждого человека.
11. Часто мои близкие меня не слушают, и мне приходится повторять одну фразу несколько раз, пока наконец меня не услышат.
12. Часто со мной случаются странные вещи.
13. Обычно я не могу однозначно сказать про кого-то, хороший он человек или нет.
14. Я предпочитаю ставить перед собой цели не очень сложные, но и не очень простые.
15. Со мной часто происходят вещи, которые я не могу объяснить.
16. Когда остаюсь один, я много размышляю.
17. Я скучаю редко.
18. Мне можно доверить любую тайну.
19. В любой ситуации можно найти выход.
20. Вид заходящего солнца вызывает у меня вдохновение.
21. Когда прохожу мимо лежащего мяча, у меня возникает желание пнуть его.
22. Когда волнуюсь, то чаще я краснею, чем бледнею.
23. Хорошая музыка меня воодушевляет.
24. Цели перед собой предпочитаю ставить сам.
25. Вид неприятного мне человека вызывает у меня желание его побить или нанести ему какой-нибудь другой ущерб.

26. Все, что мне дорого, одинаково ценно для меня.  
 27. Когда я что-то делаю, то охотно выслушиваю любые советы.  
 28. Удачно законченное дело вызывает у меня прилив хорошего настроения.  
 29. Принимая решение, я взвешиваю все «за» и «против».  
 30. Иногда бывает, что я говорю о ком-то плохо.  
 31. У меня характер скорее «нападающего», чем «защитника».  
 32. Стабильность лучше непредсказуемости.
- Требуется выполнить тест «Цель – средство – результат», ответы оформить в виде табл. 1.

Таблица 1. **Бланк ответов**

1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32

*Обработка результатов.* Необходимо рассчитать четыре показателя по следующим формулам:

$$\begin{aligned}
 Ц &= Ц_{\text{совпадений}} - Ц_{\text{несовпадений}} \quad (\text{шкала «Цель»}); \\
 С &= С_{\text{совпадений}} - С_{\text{несовпадений}} \quad (\text{шкала «Средство»}); \\
 Р &= Р_{\text{совпадений}} - Р_{\text{несовпадений}} \quad (\text{шкала «Результат»}); \\
 Л &= Л_{\text{совпадений}} - Л_{\text{несовпадений}} \quad (\text{шкала «Ложь»}).
 \end{aligned}$$

Недостоверными признаются результаты в случаях 5 и более пропущенных утверждений, а также если  $Л > 0$ .

Ключ к тесту «Цель – средство – результат» представлен в табл. 2.

Интерпретация результатов теста «Цель – средство – результат» представлена в табл. 3.

Таблица 2. **Ключ к тесту**

1. С+	2. С+	3. Л-	4. Л+	5. Ц+	6. Ц+	7. Л+	8. Ц-
9. С+	10. Р+	11. Р+	12. Р-	13. Р-	14. Ц+	15. Р-	16. Ц-
17. Ц+	18. Л+	19. С+	20. Р-	21. С-	22. С-	23. Р-	24. Ц+
25. С+	26. Ц-	27. С-	28. Р-	29. Ц+	30. Л-	31. С+	32. Р+

Таблица 3. Интерпретация результатов

Сумма баллов	Шкала			
	Цель	Средство	Результат	
1	2	3	4	
-9	От -9 до -5 баллов.	От -9 до -2 балла.	От -9 до -5 баллов.	
-8	Сильно фрустрированное состояние, выражающееся в невозможности ставить перед собой конструктивные цели. Мотивы деятельности бессистемны, не иерархизированы.	Человек испытывает хронический недостаток средств достижения поставленных целей. Типичные проявления ограниченности в выборе средств: низкий энергетический потенциал, преобладание парасимпатической составляющей вегетативной нервной системы, конформность, сильная зависимость от ситуации, от других людей (в первую очередь от их мнения), внушаемость, обилие психологических комплексов, которые в том числе мешают использовать на 100 процентов внутренний потенциал	Испытуемый склонен переоценивать результат своей деятельности. Удача вызывает приступы сильного веселья, неудачи провоцируют неадекватное горе. Даже ничтожные события способны вызвать настоящее потрясение. Человек как бы находится в состоянии хронического перехода, транса. Личностный рост испытуемого непредсказуем, во многом случаен. Как правило, повышенная тревожность. Интерес к своему внутреннему миру	
-7	Вместо того, чтобы ставить реальные цели деятельности, достигать весомых результатов, человек ограничивается постановкой либо «микроцелей», ограниченных текущей ситуацией, либо же фиксируется на постановке глобальных целей.			
-6	Одним из выражений последнего является поиск так называемого «смысла жизни»			
-5	От -4 до +4 баллов.			От -1 до +2 баллов. Испытуемый периодически встречается с трудностями в выборе средств (речь идет о психологических барьерах). Причиной такой скованности часто бывает отсутствие конструктивной, достигаемой цели. Также одним из факторов подобного поведения является комплекс причин, который можно назвать «страхом самовыражения». В установках испытуемого преобладают «энергосберегающие мотивы». Недостаточное спонтанное поведение
-4	Ставящиеся цели не всегда обоснованны, неустойчивы. Не все разумные действия целесообразны, иногда склонен к пустому времяпрепровождению.			
-3	В случае затруднения с выбором цели легко пользуется подсказкой извне, готов принять цель извне. Чтобы подготовить себя к выполнению какой-либо деятельности – всегда требуется определенная сила воли, чтобы «собраться»			
-2				
-1				
0		От -4 до +4 баллов. Оптимальный результат. Как правило, испытуемый довольно трезво оценивает результаты своей деятельности. Он не переоценивает, но и не недооценивает итоги. В оценках других людей, событий довольно беспристрастен. Личностный рост нормально динамичен		
+1				
+2				

1	2	3	4
+3		От +3 до +6 баллов.	
+4		Оптимальный результат.	
+5	От +5 до +9 баллов.	Человек достаточно свободен в выборе средств, его поведение настолько спонтанно, насколько этого требует ситуация. Достаточно хороший энергетический потенциал. Сбалансированность симпатки и парасимпатки. Не агрессивен, но и не конформен. Поведение не вызывающее, но и не блокируется комплексами, мнительностью, негативизмом	От +5 до +9 баллов. Человек склонен недооценивать результаты своей деятельности. Ригидность, излишняя критичность. В оценках поведения других людей преобладает оттенок критиканства, неодобрения. Ярким проявлением ригидности являются персеверации: многократные и навязчивые повторения.
+6	Оптимальный результат. Человек ставит перед собой реальные цели, настроен на достижение, мотивы целеобразования и деятельности в целом систематичны, иерархизированы. Практически все, что делает испытуемый, он может объяснить с точки зрения целесообразности. Не склонен к пустому времяпрепровождению. Решительность связана с легкостью образования целей, немнительностью		
+7		От +7 до +9 баллов.	Испытуемый неоднократно повторяет одну и ту же фразу, совершает одно и то же действие. Редко испытывает сильные эмоции, даже самые эффективные результаты не вызывают яркого удовольствия или же огорчения
+8		Поведение излишне спонтанно. Не ищет помощи от окружающих, предпочитает ими верховодить. В своих действиях испытуемый не только не обращает внимание на имеющиеся стандарты поведения, но часто действует вопреки им. Повышенная агрессивность, проявляющаяся как в открытых формах, так и скрытая	
+9			

### *Правила целеполагания*

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

1. Цель начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, характеризующая выполняемые действия.
2. Она конкретизирует требуемый конечный результат.
3. Цель конкретизирует заданный срок достижения цели.
4. Она конкретизирует максимальную величину допустимых затрат.
5. Цель дает количественную характеристику требуемого результата работ.
6. Оговаривается только когда и как должно быть сделано.

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

8. Цель понята всеми, кто будет работать для ее достижения.

9. Цель реально достижима, но не легка.

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

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

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

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

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

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

16. Цель согласована управляющим в личной беседе с подчиненным.

Материал для задания 5 представлен на рис. 1.

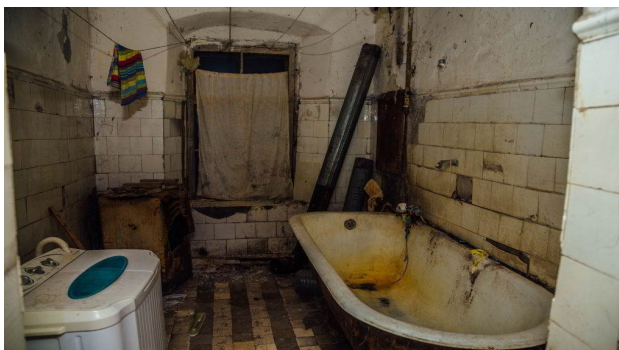


Рис. 1. Санузел, требующий капитального ремонта

### **Задание для самостоятельной работы**

**Задание.** Результат выполнения задания 5 оформить в виде условного договора строительного подряда. Каждый раздел договора должен содержать не менее 5 пунктов.

## ОБРАЗЕЦ ДОГОВОРА СТРОИТЕЛЬНОГО ПОДРЯДА

Республика Беларусь, г. Минск

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

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

### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

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

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

### 2. СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

2.1. Сроки выполнения работ:

2.1.1. начало – \_\_\_\_\_ 20\_\_ года;

2.1.2. окончание – \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

2.2. Сроки выполнения Работ могут корректироваться в случаях:

2.2.1. нарушения Заказчиком установленных Договором сроков передачи проектной документации;

2.2.2. внесения Заказчиком изменений в утверждаемую часть проектной документации;

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

2.2.4. нарушения Заказчиком порядка расчетов и условий финансирования;

2.2.5. нарушения Заказчиком срока предоставления фронта работ;

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

### 3. СТОИМОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ

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

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

– внесения в установленном порядке изменений в проектно-сметную документацию;

– изменения проектных решений, согласованных с Заказчиком;

– изменения налогового законодательства Республики Беларусь;

– изменения фактической стоимости материалов, изделий и конструкций, эксплуатации машин и механизмов по сравнению с учтенной в договорной цене;

– изменения ежемесячных индексов стоимости СМР, утверждаемых в установленном порядке.

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

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

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

– аванс в размере \_\_\_% договорной цены Работ уплачивается Подрядчику в соответствии с графиком платежей (Приложение № 3 к Договору, являющееся его неотъемлемой частью);

– оставшаяся сумма в размере \_\_\_% договорной цены Работ уплачивается Подрядчику в течение 5 (пяти) банковских дней с даты подписания актов сдачи-приемки выполненных работ (форма С-2) и справок о стоимости выполненных работ (форма С-3).

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

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

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

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

#### 4. ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ, СДАЧА И ПРИЕМКА ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ

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

4.2. Основанием для расчетов за выполненные строительные работы является подписанная уполномоченными представителями Заказчика и Подрядчика справка о стоимости выполненных работ и затра-

тах (форма С-3), составленная на основании акта сдачи-приемки выполненных работ.

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

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

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

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

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

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

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

## 5. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

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

5.2. Заказчик обязуется:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.10. не вмешиваться в хозяйственную деятельность Подрядчика;

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

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

5.3. Заказчик имеет право:

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

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

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

5.4. Подрядчик обязуется:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.5. Подрядчик вправе:

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

5.5.2. требовать от Заказчика оплаты стоимости выполненных Работ;

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

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

## 6. ГАРАНТИЙНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

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

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

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

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

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

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

## 7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

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

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

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

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

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

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

## 8. ФОРС-МАЖОРНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

8.1. Ни одна из Сторон не будет нести ответственность за полное или частичное неисполнение своих обязательств, если неисполнение явилось следствием возникновения форс-мажорных обстоятельств -

наводнений, пожара, землетрясения и других бедствий или военных действий, возникших после заключения Договора. Освобождает Стороны от ответственности за неисполнение обязательств также запрет на совершение действий, составляющих содержание обязательства, исходящий из органов государственной власти и управления. Наступление любого из указанных обстоятельств должно подтверждаться официальным документом, выданным компетентным органом страны, в которой имело место указанное обстоятельство.

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

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

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

## 9. ПОРЯДОК ИЗМЕНЕНИЯ, РАСТОРЖЕНИЯ ДОГОВОРА

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

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

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

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

объем и стоимость фактически выполненных Подрядчиком Работ;  
перечень передаваемой Заказчику документации;

перечень и стоимость имущества Заказчика, не использованного Подрядчиком при выполнении Работ;

перечень и стоимость материальных ресурсов, приобретенных Подрядчиком и не использованных при выполнении Работ;

перечень имущества Подрядчика, подлежащего вывозу со строительной площадки, и сроки выполнения этого обязательства;

гарантийные обязательства по принятым Заказчиком результатам работ;

другие обязательства Сторон, которые необходимо исполнить в связи с расторжением Договора, позволяющие урегулировать имеющиеся имущественные правоотношения между Заказчиком и Подрядчиком.

## 10. ИНЫЕ УСЛОВИЯ ДОГОВОРА

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

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

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

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

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

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

10.7. Приложениями к Договору являются:

- Приложение 1. Смета;
- Приложение 2. Протокол согласования договорной цены;
- Приложение 3. График платежей;
- Приложение 4. График производства Работ.
- Приложение 5. Конкурсная документация (при ее наличии);
- Приложение 6. График поставки материальных ресурсов Заказчиком, если договором предусмотрено, что обеспечение строительства объекта в целом или части осуществляет Заказчик;

## 11. РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

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

### 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

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

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

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

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

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

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

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

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

**Задание 4.** Сделать вывод о применимости универсальных принципов системного подхода к системам управления в строительном производстве. Привести примеры применения принципов и антипринципов в строительных организациях. Заполнить табл. 4.

**Задание 5.** Изучить функционирование принципов (антипринципов) на базе конкретного строительного предприятия, в рамках которого студенты проходили производственную (технологическую) практику.

*Исходные материалы.*

Любая современная система управления базируется на принципах системного подхода, вместе с тем, неправильные трактовки и реализация данных принципов на практике способны сделать такую систему малоэффективной и даже губительной для предприятия (табл. 4).

Таблица 4. Принципы и антипринципы системного подхода в управлении

№ п/п	Принцип			Антипринцип		
	Название	Содержание	Пример	Название	Содержание	Пример
1	Историзм	Изучение исторической эволюции системы для выявления перспективных направлений ее развития	Частичная замена ручного труда на экструдере с направляющими (1930 г.) для строительства зданий и сооружений простых геометрических форм на компьютерное управление с современным программным обеспечением – 3D принтер для печати зданий АМТ (Российская организация работает с 2015 г.)	Псевдо-историзм	Изначальное создание необходимой системы с последующим поиском исторических фактов, оправдывающих новую структуру	Объяснение ошибок в проектировании и строительстве традициями: «Мы всегда так строили», «Этот дом деревянный и он дышит»
2	Двойственность	Система рассматривается как часть системы более высокого уровня и в то же время как самостоятельная единица				
3	Иерархичность строения	Наличие элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня / элементам высшего уровня				
4	Целостность	Система рассматривается как единое целое и в то же время как подсистема для вышестоящих уровней				
5	Множественность	Возможность использования разнообразия моделей для описания отдельных элементов и системы в целом				
6	Структуризация	Процесс функционирования системы обусловлен в меньшей степени свойствами ее отдельных элементов, в большей – свойствами самой структуры				

## Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Необходимо изучить исходные материалы к теме. Опираясь на особенности систем Kaіryo и Kaizen, разработать мероприятия для реализации этапов непрерывного улучшения системы (не менее 3 мероприятий на каждый этап). Заполнить табл. 5.

Таблица 5. Форма для записи мероприятий

№ п/п	Мероприятие	Срок	Ответственный	Отметка о выполнении

**Задание 2.** На основании результатов задания 1 на примере одной из систем разработать годовой план работ по непрерывному улучшению для условного предприятия (в качестве условного предприятия может выступать любая организация, занятая в строительной сфере). Заполнить табл. 4.

### *Исходные материалы.*

Передовым опытом в области непрерывного улучшения обладает Япония. В этой стране наиболее распространены следующие системы непрерывного улучшения: Kaіryo (Кайрио) и Kaizen (Кайзен).

Kaіryo – это система непрерывного улучшения, предполагающая применение кардинальных совершенствований, и требующая большого количества финансовых ресурсов. Система Kaіryo обладает следующими особенностями: требует незначительного количества трудовых ресурсов и максимального количества финансовых; в систему улучшения вовлечено незначительное количество высококвалифицированных специалистов; узкоспециализированные улучшения ограниченного количества технологий; используется для решения конкретных целей.

Kaizen – это система непрерывного улучшения, предполагающая применение большой серии незначительных улучшений, при этом совокупный эффект от которой соизмерим с кардинальными совершенствованиями, но при значительно меньших затратах финансовых ресурсов. Такой подход обладает следующими особенностями: требует огромного количества трудовых ресурсов и незначительного количества финансовых; максимальное вовлечение персонала в систему улучшения; большое количество незначительных улучшений.

Основопологающим отличием японских подходов к непрерывному улучшению является то, что система Kaizen использует по сравнению с системой Kaigo небольшое количество финансовых ресурсов, вместе с тем требует постоянных усилий всех сотрудников организации, каждый из которых должен быть максимально вовлечен в непрерывное улучшение. Не допускается как проявление личной незаинтересованности, так и не предоставление возможностей быть вовлеченным. Вместе с тем, данные системы базируются на схожих этапах непрерывного улучшения (табл. 6).

Таблица 6. Этапы непрерывного улучшения

№ п/п	Этап	Мероприятия	
		Kaigo (Кайрию)	Kaizen (Кайзен)
1	Организация проекта		
2	Анализ		
3	Поиск решения		
4	Удержание достигнутого		

#### 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

**I. Цель занятия:** Построить организационную структуру и структуру управления для условного предприятия.

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

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

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

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

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

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

**Задание 1.** Необходимо изучить исходные материалы к теме и материалы для анализа. Совместно с преподавателем выявить основные ошибки построения структуры управления строительной компании имеющей организационно-правовую форму акционерного общества (рис. 2).

**Задание 2.** Построить организационную структуру и структуру управления по данным, представленным в исходных материалах (ООО «XXX», являющееся коммерческой организацией, относящейся к сфере строительного производства).

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

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

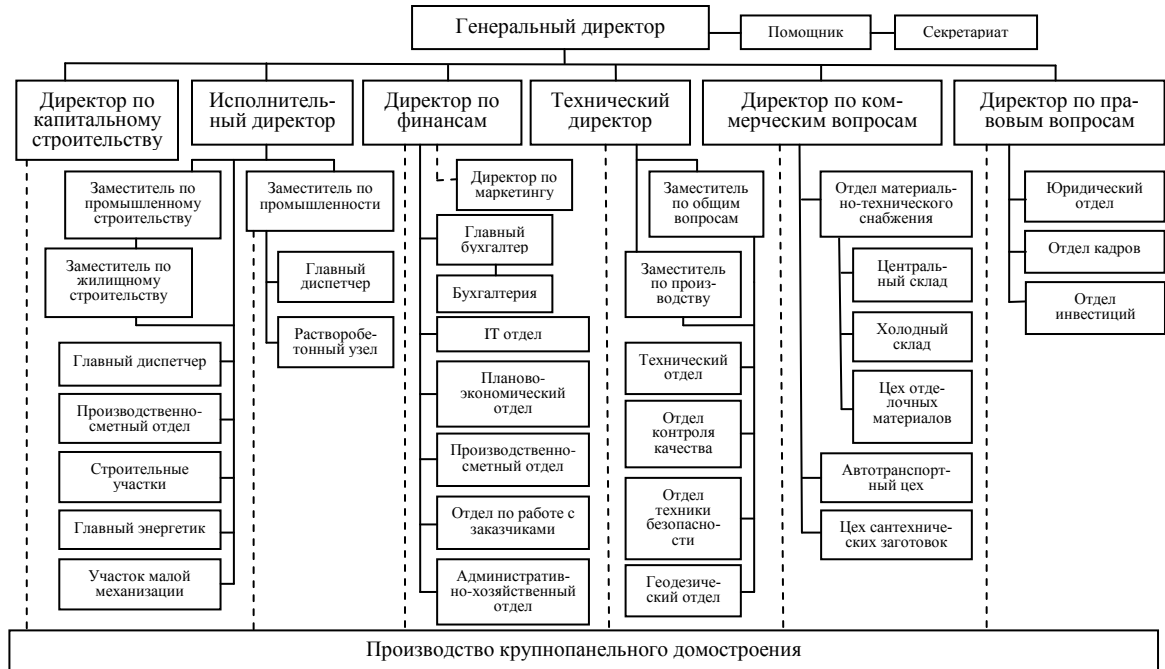


Рис. 2. Структура управления строительной организации

**Задание 5.** Провести анализ структуры управления условного предприятия. Записать функции каждого из звеньев. Указать возможные связи подчинения.

*Исходные материалы.*

ООО «XXX» является коммерческой организацией, относящейся к сфере строительного производства и созданной в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью. Основной целью организации является получение прибыли в интересах акционеров Общества за счет производства и реализации строительных материалов. Организационная структура предприятия ООО «XXX» представляет собой линейно-функциональную структуру.

Органами управления общества является: общее собрание акционеров; наблюдательный совет. Органом контроля общества является ревизор общества. В качестве исполнительного органа выступает коллегиальный орган дирекция. Единоличным исполнительным органом общества является директор.

Среди главных специалистов в ООО «XXX» представлены: главный энергетик, главный экономист, главный бухгалтер, главный инженер. Планово-экономический отдел возглавляет главный экономист.

Производственно-технический отдел возглавляет главный инженер, в подчинении которого находится цех по обработке материалов, производственный цех, транспортный цех. Бухгалтерский отдел возглавляет главный бухгалтер.

Среди ведущих специалистов в ООО «XXX» представлены: юрист-консульт, инспектор по кадрам. Данные специалисты возглавляют юридическую и кадровую службу организации соответственно. На балансе предприятия также имеется: автогараж, ремонтная мастерская, жилищно-коммунальное хозяйство, центральный склад.

**II. Цель занятия:** На примере строительной организации освоить реинжиниринг бизнес-процессов.

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

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

*Реинжиниринг бизнес-процессов* (англ. *business process reengineering*) – фундаментальное переосмысление и радикальное пе-

репроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами. Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

Смысл реинжиниринга бизнес-процессов в двух его основных этапах:

1) определение оптимального (идеального) вида бизнес-процесса (в первую очередь основного); 2) определение наилучшего (по средствам, времени, ресурсам и т. п.) способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.

**Задание 1.** Изучить исходные материалы к теме. Выявить основные этапы реинжиниринга бизнеса предприятия «Домоподбор» на рынке строительной продукции, работ и услуг и этапы, предшествовавшие им.

**Задание 2.** На базе задания 1 указать причины перехода к следующему этапу реинжиниринга бизнес-процессов предприятия «Домоподбор» на рынке строительной продукции, работ и услуг. Заполнить табл. 7.

**Задание 3.** Предложить перспективные этапы реинжиниринга бизнес-процессов предприятия «Домоподбор» на рынке строительной продукции, работ и услуг.

**Задание 4.** Предложить потенциально возможную организационную культуру предприятия «Домоподбор» и методы ее формирования на каждом из представленных этапов реинжиниринга бизнес-процессов. Заполнить табл. 8.

*Исходные материалы.*

#### *Предприятие «Домоподбор» и проект «Дом за 100 дней»*

Основателем предприятия «Домоподбор» и одним из основных участников проекта «Дом за 100 дней» является Сергей Петруша. Учился Сергей Петруша в Петрозаводском государственном университете, окончил вуз в 2003 г. по специальности, не связанной со строительством. До 2015 г. занимался с друзьями строительством кирпичных домов.

В 2014 г. основал предприятие «Домоподбор» и ютуб-канал «СтройХлам». Как объяснил в своем интервью Сергей Петруша:

«В 2014 г. и на год позднее в строительстве возникла ситуация, когда рынком овладели организации с низким качеством домов. Появилось желание помочь людям».

В начале работы проекта, и пока канал не набрал авторитет в интернете, сразу началось давление на команду «борцов за справедливость». Однако детища Петруши завоевали авторитет абсолютной честностью среди его клиентов. Есть явные недочеты в строительстве, причем такие, которые допущены сознательно с целью экономии средств? Покажем и подробно расскажем. Застройщик не пустил в готовящееся к сдаче жилье, куда съемочную группу привез будущий покупатель? Снимем на камеру и обнародуем название недобросовестной организации! Предприятие обязуется исправить косяки, если не будет объявлено в ролике ее название? Выполним просьбу, но обязательно проверим, сдержал ли «герой» сюжета обещание.

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

По результатам деятельности организации «Домоподбор» были отобраны предприятия, отвечающие критериям качества, которые организация «Домоподбор» смело может рекомендовать в качестве строителей жилья.

Проект «Дом за 100 дней»: участие в этом деле основатель «Домоподбора» принял, чтобы ответить хейтерам. «Приезжаете, все ругаете, а покажите – на что вы способны!» – этим, по высказыванию Петруши, был дан толчок грандиозному и тоже успешному делу. Идея «Дом за 100 дней» – народная. Блогеры крупного строительного канала на Youtube «Стройхлам» собрали пожелания аудитории к дому для постоянного проживания. Так родился популярный проект комбинированного дома.

Проект «Дом за 100 дней» позиционируется как уникальный проект дома эконом класса, выполненного с учетом всех современных требований к качественному жилью. Дом за 100 дней – современный дом,

плод совместного труда команды блогеров и профессионалов в сфере строительства.

Предприятие «Смарт-строй» было выбрано Сергеем Петрушей (организация Домоподбор) в качестве подрядчика проекта «Дом за 100 дней» по Московскому региону. Проект предлагается в четырех версиях: 1) одноэтажная версия; 2) двухэтажная версия. Второй этаж по технологии фахверк; 3) двухэтажная версия. Второй этаж из клееного бруса; 4) двухэтажная версия. Второй этаж из газобетона (самый дорогостоящий вариант).

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

Необходимо указать причины перехода к следующему этапу реинжиниринга бизнес-процессов предприятия «Домоподбор» на рынке строительной продукции, работ и услуг (табл. 7).

Таблица 7. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов организации «Домоподбор»

№ п/п	Год	Этап	Содержание	Причины
<b>Традиционный строительный бизнес</b>				
1		Рождение бизнеса		
2		Становление и развитие бизнеса		
3		Кризис организации		
<b>Реинжиниринг бизнес-процессов</b>				
4		Ютуб-канал «Стройхлам»		
5		Проект «Домоподбор»		
6		Проект «Дом за 100 дней»		
7		Работа с подрядчиками		
8		Сложная эпидемиологическая ситуация		
9		???		

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

предприятия сможет сформировать и поддерживать культуру всей организации. Среди основных вышеизложенных методов можно выделить:

1. *Выделение объекта внимания.* Руководитель повторяет действия направленные на фокусировку внимания на конкретные объекты и предметы и последующим их контролем. Такие действия со стороны руководства строительной организации ориентируют работников на то, что важно и что от них ожидается.

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

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

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

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

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

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

общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации, а также способов их преодоления. Сотрудники организации с положительным имиджем подсознательно стараются сделать все возможное, чтобы ему соответствовать.

Разработать потенциально возможную организационную культуру предприятия «Домоподбор» и методы ее формирования на каждом из представленных этапов реинжиниринга бизнес-процессов (табл. 8).

Таблица 8. Формирование организационной культуры организации «Домоподбор»

№ п/п	Этап	Объект внимания	Реакция на кризис	Роли	Оценка персонала	Критерии найма	Обрядность	Имидж
<b>Традиционный строительный бизнес</b>								
1	Рождение бизнеса							
2	Становление и развитие бизнеса							
3	Кризис организации							
<b>Реинжиниринг бизнес-процессов</b>								
4	Ютуб-канал «Стройхлам»							
5	Проект «Домоподбор»							
6	Проект «Дом за 100 дней»							
7	Работа с подрядчиками							
8	Сложная эпидемиологическая ситуация							
9	???							

### Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Необходимо поэтапно (табл. 9) провести реинжиниринг бизнес-процессов для условного предприятия (в качестве условного предприятия может выступать любая организация, занятая в строительной сфере).

*Исходные материалы.*

*Сущность реинжиниринга бизнес-процессов* раскрывается посредством:

- 1) определение оптимального (идеального) вида бизнес-процесса (в первую очередь основного);
- 2) определение наилучшего (по средствам, времени, ресурсам и т. п.) способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.

Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов, адаптированные для малого и среднего бизнеса, представлены в табл. 9.

Таблица 9. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов, адаптированные для малого и среднего бизнеса

№ п/п	Этап	Вопросы для улучшения
1	Начальный этап	Почему организация делает то, что она делает?
		Почему организация делает это таким способом?
		Какой хочет стать организация?
2	Сбор информации	Какая организация ближе всего к нашему идеалу?
		В чем отличия эталонной организации от нашей?
3	Анализ информации	Какие преимущества и недостатки имеет наша организация по сравнению с эталонной?
		Чего не хватает нашей организации для того, чтобы приблизится к эталону?
4	Внедрение	Какие изменения необходимо провести?
		Какие результаты мы планируем получить?
5	Повторная самооценка	Какие действия предпримут наши конкуренты?
		На что должна быть направлена дальнейшая деятельность организации?

## 5. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

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

**Метод проведения занятия:** выполнение упражнения в малых группах (2 человека) с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

*Почерк* – это индивидуальная графическая техника, которая реализуется в результате письма. В основе письменного навыка лежит зрительно-моторная координация – согласованная работа зрительного и двигательного анализаторов. Стоит отметить, что манера письма человека меняется с годами. В течение школьного обучения происходит постепенное совершенствование почерка ученика, и примерно к 6–7-му классу вырабатывается автоматизм письма. Данные измене-

ния отражают графическую зрелость моторных навыков. Однако окончательное формирование почерка заканчивается только к 25–30 годам.

*Почерк взрослого человека имеет свои индивидуальные черты, которые обусловлены: физиологическими особенностями (строением и функционированием руки, зрительного анализатора); нейропсихологическими процессами (сформированностью внимания, памяти, зрительного гнозиса); условиями, в которых протекало обучение письму (методика, освещенность, письменные принадлежности).*

Важно отметить, что характер работника можно изучить с помощью науки графологии. Профессиональный графолог может многое узнать о личности человека по тому, как он пишет. Однако и обычные люди, ознакомившись с ключевыми моментами графологии, смогут в общих чертах определить характер по почерку. В табл. 10–12 представлена упрощенная методика определения характера человека по его манере письма.

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

**Задание 2.** Вызывается доброволец к доске. Добровольцу необходимо максимально быстро, а затем максимально медленно написать следующее число «777». Далее совместно с преподавателем необходимо проанализировать перечеркивание цифры в соответствии с методикой, представленной в индивидуальном задании для цифры «7». Аналогичное задание студенты выполняют в конспекте.

**Задание 3.** Необходимо изучить исходные материалы к теме. Студент самостоятельно должен провести анализ собственного почерка на базе предлагаемой методики оценки почерков. Выявить основные черты характера, опираясь на предлагаемую методику. Сравнить результаты задания 3 с аналогичными, приведенными в задании 1. Выявить черты, не учтенные ранее. Заполнить табл. 14.

**Задание 4.** Установить критерии достоверности методики путем сравнения индивидуальных характеристик и выявленных с использованием методики.

Критерий рассчитывается по формуле ( $K$ ):

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




**Задание 5.** Провести анализ почерка по данной методике условного работника. Определить основные черты характера условного работника (в качестве условного работника может выступать сосед по парте).





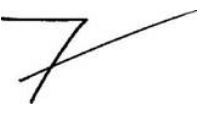

**Задание 6.** Определить условия работы (не менее 3), которые будут наиболее соответствовать характеру условного работника. Провести обоснование наиболее актуальной профессии в строительном производстве для условного работника в соответствии с предложенными условиями работы. Заполнить табл. 15.



*Исходные материалы.*

Сравнивая два почерка испытуемого (быстрый и медленный), определяем следующие особенности характера: оба почерка одинаковы – человек обладает выдержкой и не поддается на авантюры; почерки разные – двойная натура, неустойчивость психики, авантюризм. Далее проводим анализ в соответствии с методикой, представленной в табл. 10.

Таблица 10. Анализ перечеркивания цифры «7» [24]

№ п/п	Образец	Описание	Характерные черты
1	2	3	4
1		Вместо того чтобы пересечь семерку, линия останавливается на наклонной черте цифры	Это – признак промедления, откладывания дела с одного дня на другой. Такая остановившаяся на полдороге черта может послужить ответом на вопрос, почему человек, который производит впечатление, будто у него много свежих мыслей и предприимчивости, не воплощает их в жизнь. Когда энтузиазм у человека быстро иссякает, ищите такой неоконченный штрих «промедления»
2		Короткий и тупой штрих, который указывает вниз	Свидетельствует о том, что человек обладает критическим умом и склонностью придерживаться своего особого мнения. Убедить в чем-либо такого человека нелегко, а изъявления энтузиазма у него крайне редки. (Такое перечеркивание встречается в почерке, в котором бывают тупые точки над буквой «ё»)
3		Полуштрих, указывающий вниз	Сочетание предыдущих вариантов. Здесь можно увидеть признаки промедления и дотошного критиканства


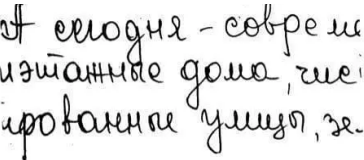
1	2	3	4
4		Длинный штрих, подчеркивающий семерку	Такой человек любит выдвигать себя на первый план и проявляет энтузиазм по поводу своих мыслей и своей деятельности. Следует обратить особое внимание на то, с каким нажимом сделан штрих. Чем сильнее нажим, тем сильнее у человека сила воли. Сумеет ли он поддержать свой энтузиазм, во многом зависит от других признаков в почерке
5		Черта, проведенная через цифру с крючками и узелками	Признак упорства. Порой может создаваться впечатление, что такой человек склонен откладывать дела с одного дня на другой. На самом деле его нерешительность объясняется тем, что он ждет, пока идея достаточно созреет, а не страхом взяться решительно за дело
6		«Забавная завитушка»	Показывает, что человек любит веселье. Он не чужд романтики
7		Штрих, который пролетел над цифрой	Указывает на воображение и энтузиазм, а также на желание порой достичь невозможного. (В таком же почерке встречаются и высоко летящие точки над «ё».)
8		Более практичные цели видны в длинной линии, пересекающей семерку, которая начинается низко, а затем, после пересечения, устремляется вверх	Штрих не свидетельствует о господстве практицизма, потому что в нем проявляется стремление не только к высоким материальным, но и к высоким духовным целям
9		Наибольшая практичность проявляется в длинном штрихе, который начинается высоко, а затем пересекает цифру в своем движении вниз	В данном случае мы имеем дело с человеком, который работает с большим энтузиазмом: и рвением, но желает получить за свои труды материальное вознаграждение

1	2	3	4
10		Роль перечеркивающей черты исполняет заключительный штрих, идущий вверх	Если к такому написанию прибегают часто, то это свидетельство чувствительной натуры и отсутствия инициативы, что часто принимают за проявления медлительности и нерешительности
11		Этот штрих соответствует размерам цифры. Он пересекает семерку ровно и как раз посередине	Такой вариант показывает хороший самоконтроль и полное владение своими эмоциями. У такого человека не бывает ни неожиданных отсрочек в выполнении намеченного дела, ни внезапных взрывов энтузиазма. Обычно этот человек пишет «ё» с четкими точками близко от буквы. Остальные же буквы пишутся просто, без вычурности


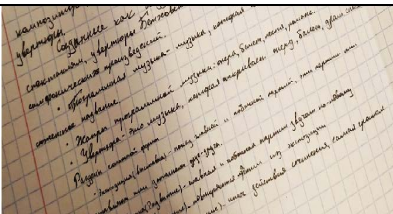

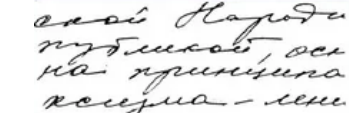

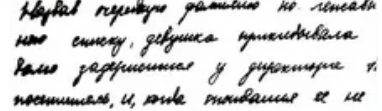

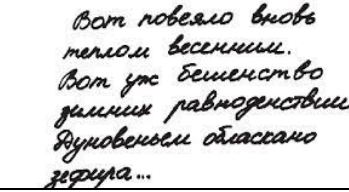

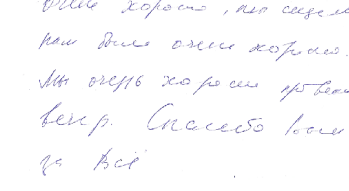

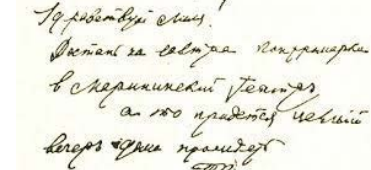
Важно отметить, что различные способы написания семерки в одном и том же почерке – обычное явление. В таких случаях необходимо использовать подсчет наиболее часто употребляемых вариантов. В случаях, когда разные варианты употребляются в относительно равных количествах, мы имеем дело с трудно предсказуемым человеком.



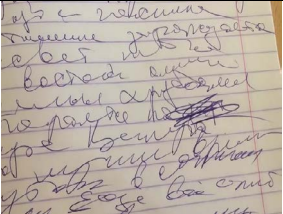

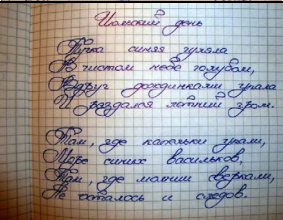



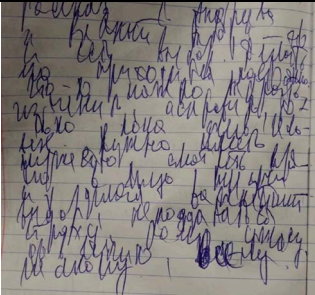
Анализ манеры письма человека выполняется с использованием табл. 11–13.




Таблица 11. Анализ манеры письма человека

Отличительная особенность	Образец	Пример	Характерные черты
1	2	3	4
<b>10.1. Величина букв</b>			
Крупный почерк			Общительность, наличие большого количества людей, порывистость, яркое проявление эмоционального состояния

Продолжение табл. 11

1	2	3	4
Мелкий почерк			Замкнутость, сдержанность, отсутствие агрессии
<b>10.2. Положение букв в строке</b>			
Размашистый почерк			Активность, любознательность, веселость
«Тесный» почерк			Скрытность, скудность
<b>10.3. Нажим</b>			
Сильный нажим			Сила воли, усидчивость
Бледные буквы			Слабовольность
<b>10.4. Форма букв</b>			
Угловые буквы			Эгоизм, амбициозность, предрасположенность к состязательности

1	2	3	4
Закругленные буквы		<p>после того как мы встретили тетю Зюю, все вместе по</p>	Доброта, отзывчивость, готовность к сотрудничеству и компромиссу
<b>10.5. Манера письма</b>			
Неразборчивый почерк			Энергичность, беззаботность, нервозность
Заглавные буквы изящнее других			Желание проинвестировать впечатление, романтичность
Каллиграфический почерк			Обязательность, аккуратность, независимость
Дрожащий почерк			Психологическая неуравновешенность

1	2	3	4
<b>10.6. Характер написания слов</b>			
Раздельные буквы		Со слов соседей нашего дома, стало	Развитая интуиция
Слитное написание		Со слов соседей нашего дома, стало	Хорошее логическое мышление
<b>10.7. Наклон букв</b>			
Сильный наклон вправо		<i>Я радостно вспоминаю по дороге эстетическую привлекательность, такую радостную и доступную в общении. Радость у нас не только в детстве, но и позже. Радостно встречаться в дороге, когда дети, которые были со мной в детстве, они уже и взрослые люди. Это ощущение в душе, это любовь к жизни.</i>	Любвеобильность
Сильный наклон влево		леса, у берега засыпана рыбачьи с удочкой, от Макарова - велава леса сарайки - дрова в дрова. Аня высокая	Закрытость
Вертикальный почерк		Только несколько месяцев спустя можно было понять причину, которая побудила меня к этим решительным	Уравновешенность
<b>10.8. Форма петель</b>			
Отсутствие петель		<i>по мосту переиди через реку, там, у</i>	Независимость мышления
Узкие петли		<i>в этом городе сиди на третий номер транзитной по мосту переиди через реку</i>	Осторожность, семейность


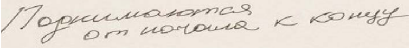
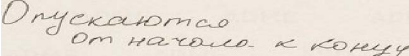
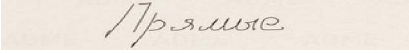

1	2	3	4
Длинные широкие петли		Отличительные можно увидеть по 'А ты же су привычки в высказываешь 'замысливая' более или реже? Или какая привычка от?	Стремление быть замечен- ным

Таблица 12. Анализ наклона строки

Отличительная особенность	Образец	Характерные черты
Наклон вверх		Повышенная самооценка, возможно, оптимизм, горделивость
Наклон вниз		Заниженная оценка, возможно, пессимизм, скептицизм
Строка без наклона		Нормальная самооценка. Возможность спокойствие, рассудительность, реалистичная оценка возможностей
Неравномерная строка		Проблемы с самооценкой. Возможно хитрость, отсутствие совести

Стоит отметить, что на почерк оказывает влияние также половозрастная структура и выбранная профессия. Так, мужской почерк, в отличие от женского, характеризуется более низкими и широкими буквами, не очень постоянными по размеру и не очень связанными между собой – так называемый «рваный» мужской почерк.

Почерк «инженерный» – это мелкие по размеру буквы, меньше 3 мм, плохо связанные между собой и с вертикальным или близким к нему наклоном.

Необходимо выявить основные черты характера (табл. 14).

Таблица 13. Анализ полей

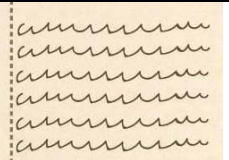
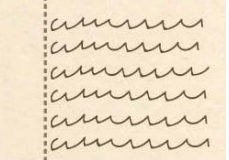
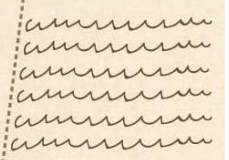
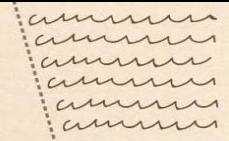
Отличительная особенность	Образец	Характерные черты
Узкие		Бережливость
Широкие		Щедлость
Левый край сужается к низу		Скупость, жадность
Левый край расширяется к низу		Расточительность

Таблица 14. Рабочая таблица для структурирования черт характера

№ п/п	Критерий	Черты характера			Степень соответствия	
		профессиональные	деловые	личные	да	нет
1	Величина букв					
2	Положение букв в строке					
3	Нажим					
4	Форма букв					
5	Почерк					
6	Характер написания слов					
7	Наклон букв					
8	Форма петель					
9	Наклон строки					
10	Поля					

Требуется провести обоснование наиболее актуальной профессии в строительном производстве для условного работника в соответствии с предложенными условиями работы (табл. 15).

Таблица 15. **Черты характера и соответствующие им условия трудовой деятельности**

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

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

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

*Деловые качества человека* – это качества, которые помогают реализоваться в выбранной сфере деятельности: освоить необходимые профессиональные навыки, устроиться на работу, иметь ровные отношения в коллективе, стремиться к карьерному росту и т. д.

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

**Метод проведения занятия:** выполнение упражнения совместно с преподавателем.

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

Кинетические и фонационные средства выражения эмоций выступают неотъемлемой частью вербальных и невербальных коммуникаций. При этом *налаженная сеть коммуникаций на производстве способствует:* значительному упрощению обратной связи; повышению оперативности обработки информации, принятия и реализации управленческих решений; росту эффективности управленческой деятельности.

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

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

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

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

**Задание 4.** Ознакомиться с техниками активного слушания. Привести примеры техник активного слушания и скорректировать их с преподавателем, заполнив табл. 17.

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

**Задание 6.** Выбирается три добровольца из числа добровольцев, получивших наименьший балл, согласно тесту В. Ф. Ряховского (в интервале от 4 до 14). Первый доброволец подготавливает и зачитывает доклад не более чем на 10 минут (рекомендуется использовать тему, связанную с управлением в строительном производстве и представить доклад научным стилем). В случае затруднения выполнения рекомендации разрешается использовать неформальный стиль повествования, воспользовавшись возможным списком предложенных тем. Задача двух других добровольцев – последовательно повторить информационное сообщение. Слушатели в процессе доклада – максимально используют техники активного слушания. Основная задача слушателей – провести анализ речи наиболее коммуникабельных членов группы, выявив их достоинства и недостатки. Заполнить табл. 18. Также необходимо ответить на вопрос, какие бы результаты могли бы быть без использования данных техник.

**Задание 7.** Наиболее коммуникабельному члену группы, выявленному в задании 6, предлагается рассказать три истории (не более чем 5 мин каждая). Первая история предполагает честный рассказ на вольную тематику (рекомендуется случай из строительной практики). Вто-

рая история предполагает пересказ истории 1 с изменением только одного факта. Третья история предполагает изменение всех фактов. Необходимо выявить неосознанное изменение языка тела в соответствии с излагаемой информацией (истории 1–3).

**Задание 8.** Изучить 75 признаков языка тела по Максусу Эггерту (табл. 19). На базе выполнения задания 6–7 необходимо выявить невербальные средства общения из перечня признаков языка тела по Максусу Эггерту используемые добровольцами (выступающими) в процессе коммуникации. Заполнить табл. 20–22.

*Исходные материалы.*

### *Текст 1*

Работник только закончил смену, когда появился какой-то человек с инструментом для демонтажа (бензорез; бетонолом; отбойный молоток; перфоратор и т. д.) и потребовал показать проделанную работу. Каменщик провел экскурсию по строительному объекту. Внутренняя перегородка из кирпича была недостаточно ровной. Демонтажные работы были проведены на месте. Заказчик не довольный тут же покинул объект. Владелец строительной организации был извещен незамедлительно.

### *Утверждения к тексту 1*

1. Человек появился сразу после того, как каменщик закончил смену.
2. Заказчик не требовал показать проделанную работу.
3. Каменщик демонтировал кирпичную перегородку.
4. Внутренняя перегородка из кирпича демонтирована, так как была недостаточно ровной.
5. В событии принимал участие владелец строительной организации.

### *Ответы на утверждения к тексту 1*

1. Ложно, так как «работник» не обязательно «каменщик».
2. Истинно, так как не сказано, что «человек, который потребовал показать проделанную работу», и «недовольный заказчик, тут же покинувший объект», – одно и то же лицо.
3. Ложно, так как не сказано кто именно провел демонтажные работы.
4. Ложно, так как не сказано, что именно было демонтировано в процессе проведения демонтажных работ.
5. Ложно, так как владелец строительной организации был извещен только после проведения демонтажных работ.

## Текст 2

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

### Универсальный речевой код

Идеальным примером грамотного построения деловой коммуникации с позиции культуры речи, позволяющей отстраниться от смыслового субъективного фактора, выступает универсальный код, написанный для политических монологов в 1956 г., представляющий собой таблицу с речевыми оборотами, в которой при объединении произвольно части фразы из столбца 1 с любой частью фразы последовательно из столбцов 2–4 получается универсальный текст. Количество комбинаций в табл. 22 – 10000, что достаточно для организации выступления более чем на 40 минут.

В процессе дальнейшей научной деятельности данная методика была адаптирована для применения в условиях производства менеджерами низшего и среднего звена (табл. 16).

Таблица 16. Универсальный речевой код для работников аппарата управления

Номера столбцов			
1	2	3	4
Уважаемые коллеги...	...реализация намеченных плановых заданий...	...играет важную роль в формировании...	...существующих финансовых и административных условий
С другой стороны...	...рамки и место обучения кадров...	...требует от нас анализа...	...дальнейших направлений развития
Равным образом...	...постоянный ко-		

1	2	3	4
Таким образом...	...новая модель организационной деятельности...	...обеспечивает широкому кругу специалистов участие в формировании...	...новых предложений
Повседневная практика показывает, что...	...дальнейшее развитие различных форм деятельности...	...позволяет выполнять важные задания по разработке...	...направлений прогрессивного развития
Значимость этих проблем настолько очевидна, что	...постоянное информационное обеспечение нашей деятельности...	...в значительной мере обуславливает создание...	...системы обучения кадров, соответствующей насущным потребностям
Разнообразный и богатый опыт...	...укрепления и развития структуры...	...позволяет оценить значение...	...соответствующих условий активизации
Задачи организации, в особенности же...	...консультация с широким активом...	...представляет собой интересный эксперимент проверки...	...модели развития
Идейные соображения высшего порядка, а также...	...начало повседневной работы по формированию позиций...	...влечет за собой процесс внедрения и модернизации...	...форм воздействия

Речевой принцип, согласно которому с позиции физиологического аспекта управления до 75 % информации передается не по средствам речи, продемонстрирован после выполнения задания 2. Принцип гласит, что хуже всего мы воспринимаем звуковую информацию, и она имеет наибольшее искажение. В этой связи человек, воспринимающий звуковую информацию, старается дополнить и интерпретировать ее в соответствии с другими данными, полученными из разнообразных источников информации.

Таким образом, речь может иметь второстепенное значение, что и применяется в технике речевого кода. В случаях, когда Вы заинтересованы в получении наибольшего количества информации, а также не желаете, чтобы к Вам были применены техника «Универсальный речевой код» и аналогичные, то рекомендуется ознакомиться с «Техниками активного слушания».

### *Техники активного слушания*

Активное слушание: техники и упражнения на развитие навыка. *Активное слушание* – это полезный навык для налаживания глубокого контакта с собеседником, эффективного поиска совместного решения вопросов. Это сложное коммуникативное умение, иногда вызывающее

недоумение. Для многих слушание – это пассивное восприятие информации от окружающих людей. Отношение к контакту с собеседником точно описал американский сатирик Марк Твен: «Большинство бесед представляет собой монолог в присутствии свидетелей». Но эта позиция становится ловушкой, попадая в которую мы неправильно интерпретируем смысл разговора и зачастую имеем высокий процент потерь информации при ее вербальной и кинетической передаче. Наиболее распространенные в научной литературе техники активного слушания представлены в табл. 17.

Таблица 17. Техники активного слушания

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

1	2	3	4	5
5	Обобщение	1. Собрать воедино все главные идеи, факты, чувства. 2. Создать базу для дальнейшей дискуссии	1. Повторяйте главные идеи и чувства	
6	Заключение	1. Продемонстрировать уважение к собеседнику	1. Выразите уважение к чувствам и мыслям собеседника	

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

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

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?

2. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будет томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в спор?

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

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

#### *Обработка результатов*

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

#### *Ключ к тесту*

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

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

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

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

9–13 очков – Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам не достает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

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

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

уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

*Возможный список тем  
для доклада научным стилем повествования*

1. Здание из железобетонных изделий (ЖБИ). Технология строительства. Преимущества и недостатки применения в индивидуальном жилищном строительстве.

2. Здание из легких стальных тонкостенных конструкций (ЛСТК). Технология строительства. Преимущества и недостатки применения в индивидуальном жилищном строительстве.

3. Здание из СИП панелей (структурно-изоляционных панелей). Технология строительства. Преимущества и недостатки применения в индивидуальном жилищном строительстве.

4. Здание по технологии Фахверк. Строительный процесс. Преимущества и недостатки применения в индивидуальном жилищном строительстве.

5. Саманное здание. Технология строительства. Преимущества и недостатки применения в индивидуальном жилищном строительстве.

*Возможный список тем  
для доклада неформальным стилем повествования*

1. Ваш первый строительный опыт.

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

3. Самые уникальные отговорки, которые люди используют, чтобы не выходить на работу в строительной организации.

Необходимо провести анализ речи наиболее коммуникабельных членов группы, выявив их достоинства и недостатки, согласно заданию 6 (табл. 18).

Таблица 18. Лист наблюдений за процентом потери информации

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

Макс Эггерт в своей книге «Язык тела. Впечатляйте, убеждайте и добивайтесь успеха с помощью языка тела» подробно описывает смысл жестов человека [51]. Долгие годы он исследовал человеческое тело и его проявления при общении с собеседником, жесты, используемые людьми, манеры поведения. В результате Макс Эггерт собрал в одной книге все признаки языка человеческого тела. Автор считает, что придавать значение каким-либо движениям или эмоциям следует, исходя из комбинаций. Трактовать значение одного признака, которое выражает наше тело, не имеет смысла в связи с тем, что зачастую любой физический знак может иметь несколько значений. Придавать значение и смысл нужно только сочетанию нескольких физических знаков. В общей сложности Максом Эгертом было выделено 75 признаков языка тела (табл. 19).

Таблица 19. 75 признаков языка тела по Макс Эггерту

№ п/п	Невербальные формы общения	Трактовка
1	2	3
1	Движения кадыка	Тревога, ложь
2	Руки перед корпусом, прикосновения к сумочке, украшениям, воротнику рубашки и т.п.	Неуверенность
3	Одна рука поперек тела, закрепившись за другую руку	Неуверенность
4	Руки и ладони открыты	Открытость, искренность
5	Руки скрещены на груди	Отгораживание от кого-то или чего-то, не признаваемого, выражение отрицательного отношения
6	Руки скрещены, одна держит другую	Неуверенность
7	Руки держатся за сумочку, чашку и т.п. к	

1	2	3
17	Направление носков ступней	Указание, куда направлено внимание (к двери, если человек хочет уйти, к собеседнику, если тот привлекателен)
18	Притопывание	Скука
19	Поглаживание собеседника	Стремление к близости
20	Прихорашивание	Проявление интереса к собеседнику
21	«Рубка» ладонью	Агрессивность
22	Обхват запястья руки за спиной	Полное доверие или наоборот – фрустрация
23	Рука покоится на голове	Заинтересованная оценка
24	Поглаживание шеи сзади	Ощущение угрозы или гнев
25	Лицо, опертое на раскрытые ладони, локти на столе	Женский прием для придания себе более привлекательного вида или привлечения внимания мужчины
26	Стиснутые кулаки	Фрустрация (чем сильнее фрустрация, тем выше кулаки)
27	Руки за спиной	Уверенность, власть
28	Руки в карманах	Стремление выглядеть уверенным, призыв «Убедите меня» или демонстрация отстранения
29	Руки с раздвинутыми локтями на коленях	Использование пространства для демонстрации главенства
30	Руки раскрыты ладонями вверх	Покорность
31	Потирание ладоней	Надежда на успех
32	Руки сцеплены	Уверенность, расслабленность, самонадеянность
33	Опора на руки	Выражение власти путем использования пространства
34	Рукопожатие с обхватом локтя	Попытка демонстрации тесной дружбы
35	Протягивание руки ладонью вниз	Попытка оказать давление
36	Протягивание руки ладонью вверх	Признак подчинения
37	Рукопожатие, другая рука на плече	Попытка демонстрации близости
38	Рукопожатие с другой рукой сверху	Желание показать главенство
39	Рукопожатие с вертикальными ладонями и примерно одинаковой силой	Проявление уважения, признание равенства и «приглашение» к раппорту
40	Рукопожатие с обхватом запястья	Проявление радости при встрече. Допустимо при близких отношениях
41	Жестикаляция перед лицом	Отрицательное отношение; ложь или нервозность
42	Усиленное дыхание	Страх или тревога
43	Наклон вперед	Интерес, одобрение
44	Скрещенные ноги	Замкнутость, поза покорности или защиты; у женщин – признак комфортности

1	2	3
45	Нога закинута на ногу так, что дальняя от соседа оказывается ближе к нему	Знак одобрения или симпатии
46	Ноги «четверкой»: лодыжка одной на колене другой	Уверенность, главенство, поза соперничества
47	Носки врозь (мужчины)	Открытость или главенство
48	Ноги расставлены	Использование пространства для утверждения главенства
49	Кусание губ	Тревога, нежелание высказываться
50	Облизывание губ	Тревога, привлечение внимания
51	Поглядывание на часы	Желание уйти, скука, безразличие
52	Отзеркаливание	Раппорт
53	Прикрывание рта	Желание спросить, не лгут ли Вам, или нежелание сказать лишнее
54	Движение назад	Несогласие или тревога
55	Движение вперед	Интерес
56	Ладонь согнута, указательный палец направлен вперед	Стремление добиться согласия или подчинения
57	Ладони обращены вниз	Демонстрация власти
58	Ладони обращены вверх	Согласие, готовность слушать
59	Прихорашивание	Желание быть привлекательным
60	Быстрый или резкий вдох	Удивление, шок
61	Сидение напротив друг друга	Позиция соперничества или обороны
62	Сидение рядом, стулья чуть повернуты друг к другу	Позиция сотрудничества
63	Улыбка одними губами	Покорность или неискренность
64	Улыбка во все лицо	Приветствие, доброжелательность, приглашение к признанию
65	Ухмылка	Высокомерие или неискренность
66	Речь свободная и быстрая	Страстность
67	Внезапное замедление речи	Ложь
68	Поза во весь рост	Стремление к главенству, к привлекательности
69	Стиплинг	Доверие или, при слушании, знак «Убедите меня!»
70	Сжатые зубы	Фрустрация, гнев
71	Игра большими пальцами, например засовывание их в карманы пиджака или брюк	Знак превосходства, главенства, власти
72	Большие пальцы засунуты за пояс или в карманы	Поза сексуальной агрессии
73	Учащение тиков	Тревога
74	Прикосновения к себе	Тревога
75	Поворот спиной к собеседнику	Желание прекратить разговор

*Позы включение и исключение* отражают степень доверия к собеседнику и характеризуются открытой и закрытой позой соответственно (табл. 20).

Таблица 20. **Закрытые и открытые позы**

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

*Позы доминирование и зависимость* отражают статус партнера в процессе коммуникации (табл. 21).

Таблица 21. **Позы доминирования и зависимости**

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

*Позы противостояние и гармония* отражают отношение собеседников друг к другу в процессе разговора (табл. 22).

Таблица 22. **Позы противостояния и гармонии**

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

### **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Подготовить 20 простых вопросов для Вашего собеседника или преподавателя (рекомендуется подготовить вопросы по пройденным темам). Изучить исходные материалы к заданию. Произвести обмен вопросами в студенческой группе. Один собеседник в быстром темпе зачитывает вопросы, другой отвечает на них только неправду. Затем снова совершить обмен вопросами в студенческой

группе. Повторить эксперимент, однако собеседник должен отвечать только правду. Провести анализ движения взгляда во время проведения беседы.

*Исходные материалы.*

Особую роль играет движение взгляда во время проведения беседы. Так по направлению взгляда легко определить выдумывает человек информацию или нет. К примеру, взгляд праворукого человека, направленный влево, свидетельствует о воображении, а вправо – о воспоминании (рис. 3). Хотя постулат о том, что человек отводит взгляд во время разговора в сторону или вниз, последнее время активно критикуется как инструмент для определения правды, методика довольно интересная. Стоит также подчеркнуть, как показывает практика, для леворуких людей методика имеет обратное значения.

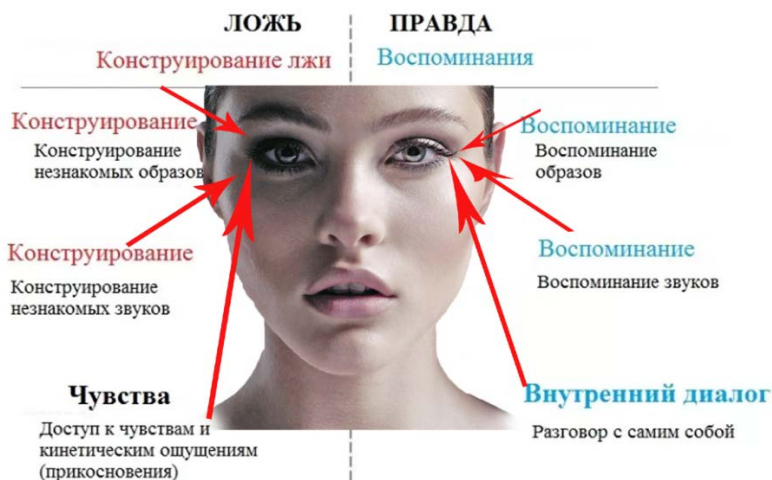


Рис. 3. Методика анализа взгляда

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

*Тест «Уровень владения невербальными компонентами  
в процессе делового общения» [32, с. 69]*

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

*Интерпретация результатов*

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

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

**Задание 3.** Необходимо проверить следующие утверждения:

- 1 – люди не любят слушать, люди любят наблюдать;
- 2 – до 75 % информации передается невербальными методами.

На рис. 3 представлены фундаментальные эмоции человека в виде колеса эмоций. Необходимо изучить рис. 4. Затем группа делится на пары. Каждый студент в паре поочередно выбирает эмоцию из колеса эмоций, используя ее, называет имя своего партнера. Задача второго студента – угадать эмоцию. Далее необходимо проанализировать:

1 – как изменяется сложность задания в зависимости от удаления от центра колеса эмоций; 2 – сколько информации передается без использования слов.

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

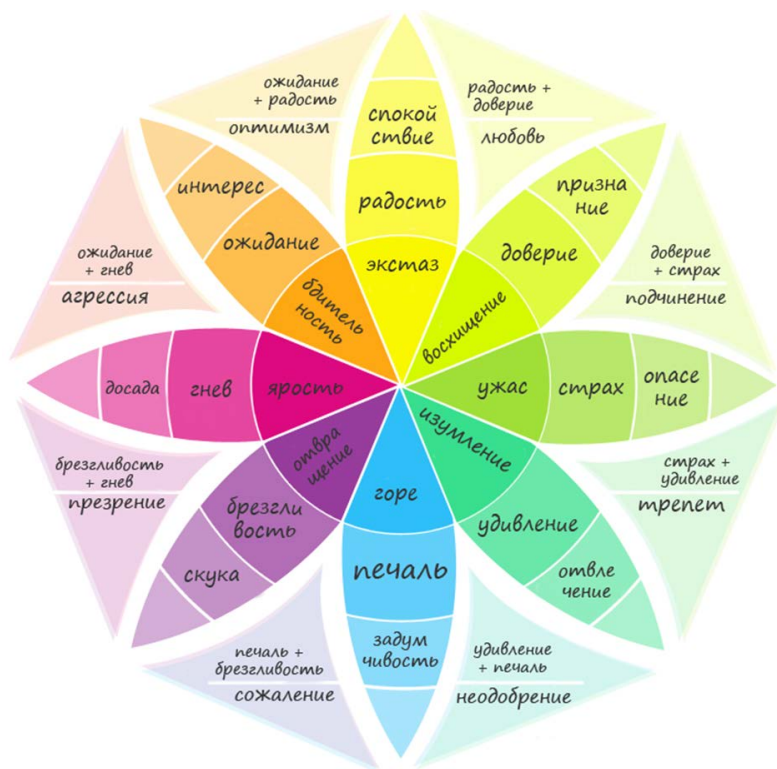


Рис. 4. Колесо эмоций по Плутчику

## 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

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

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

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

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

Так, *самооценка* – это оценка личностью самого себя, своих возможностей. *Уровень притязаний* – это желаемый уровень самооценки личности, максимальный успех в том или ином виде деятельности, которого рассчитывает добиться человек. *Самоуважение* – это обобщенное отношение личности к самой себе – прямо пропорционально количеству достигнутых успехов и обратно пропорционально уровню притязаний, т. е. чем выше притязание, тем большими должны быть достижения человека, чтобы он мог себя уважать.

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

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

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


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

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

*Исходные материалы.*

*Тест «Узнай свой характер»* это попытка экспресс-анализа характера, основанная на функциональной асимметрии правого и левого полушария мозга (табл. 23). Данный тест не является абсолютным, однако позволяет уточнить данные о характере человека (потенциального работника) полученные путем анализа физиологических и психологических особенностей управления строительным производством.

Таблица 23. Вспомогательная таблица теста «Узнай свой характер»

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

После выполнения вышеизложенных четырех действий должна получиться комбинация из четырех букв (буквы располагаются в порядке нумерации действий), далее рассмотрены 16 возможных комбинаций, каждая из которых соответствует своему психологическому портрету (табл. 24).

Таблица 24. Возможные комбинации теста «Узнай свой характер»

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

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

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

## Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Изучить исходные материалы к теме. Определить собственный тип темперамента в соответствии с предлагаемыми методиками (Экспресс-тест и тест по А. Белову). Определить наиболее удачный вариант тестирования в условиях строительного производства. Аргументировать ответ.

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

**Задание 3.** Опираясь на рекомендации, предложенные для каждого типа темперамента, разработать общегрупповые мероприятия (не менее 5-и), позволяющие повысить сплоченность недавно сформированной бригады в строительной организации. В качестве условной группы могут выступать:

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

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

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

г) реальная студенческая группа с ее структурой.

Мероприятия должны быть разработаны таким образом, чтобы не оказать негативного воздействия на каждый из типов темперамента. Заполнить табл. 26.

**Задание 4.** Составить план реализации общегрупповых мероприятий, воспользовавшись правилами назначения приоритетов (по одному приоритету на выбор для каждой группы правил). Для выполнения задания необходимо заполнить табл. 27, проранжировав мероприятия по каждому из правил назначения приоритетов (выставить оценки от 1 до 5, указывающие очередность выполнения мероприятий).

*Исходные материалы.*

И. П. Павлов выявил *три основных свойства нервных процессов*: сила, уравновешенность, подвижность.

Комбинация таких процессов образуют *четыре типа темперамента*: сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик.

*1. Сангвиник.* Тип характера, отличительной особенностью которого является легкая приспособляемость к меняющимся внешним факто-

рам воздействия и повышенная контактность с окружающими, благодаря высокой степени возбуждения центральной нервной системы и низкому порогу торможения. Стоит отметить, что сангвиники фокусируют свое внимание только на той информации, которая вызывает у них интерес.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Экспресс-тест на определение типа темперамента*

Предполагается, что подсознание человека уже знает ответ на любой вопрос. Главное правильно его задать. На данном утверждении базируется экспресс-тест на определение типа темперамента. Методика позволяет экономить время для осознания, обдумывания и оценки прочитанного.

При выполнении экспресс-теста на определение типа темперамента необходимо выбрать один из символов, наиболее приятный вашему восприятию. Каждый вариант символов соответствует типам активности нервной системы согласно Вашему темперамента: а) внешняя и внутренняя уравновешенность, свойственна флегматику; б) внешняя и внутренняя неуравновешенность, свойственна холерику; в) внешняя активность, внутренняя уравновешенность, свойственна сангвинику; г) внешняя пассивность, внутренняя неуравновешенность, свойственна меланхолику (рис. 5).

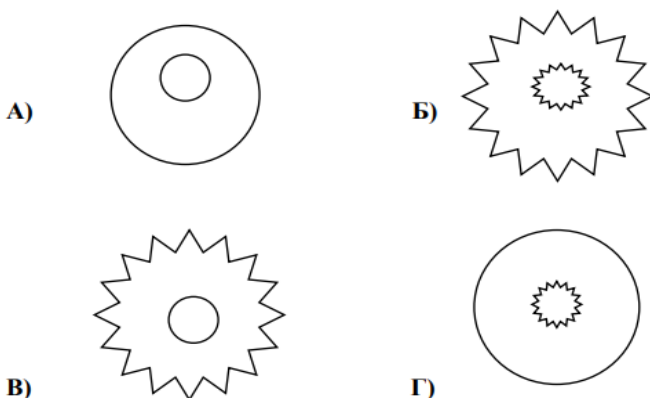


Рис. 5. Символы, соответствующие типам активности нервной системы личности

Стоит отметить, что экспресс тест нашел свое применение в диагностике темперамента у людей с недостаточно развитым словесно-логическим мышлением. Примером такой группы людей являются дети дошкольного возраста. Экспресс-тест не позволяет выявить структуру темперамента, а лишь указывает на главенствующий тип. Для устранения данного недостатка к более взрослым лицам применяется тест на определение типа темперамента по А. Белову (табл. 25).

Таблица 25. Тест на определение типа темперамента по А. Белову

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

Продолжение табл. 25

1	2	3
32	Легко приспосабливаетесь к различным обстоятельствам	
33	Не растрчиваете попусту сил	
34	Обладаете тихой речью, иногда снижающейся до шепота	
35	Склонны к риску	
36	С увлечением беретесь за любое новое дело	
37	Строго придерживаетесь выработанного распорядка в жизни, системы в работе	
38	Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника	
39	Незлопамятны и необидчивы	
40	Быстро остываете, если дело перестает Вас интересовать	
41	Легко сдерживаете порывы	
42	Впечатлительны до слезливости	
43	Обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью	
44	Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую	
45	Мало восприимчивы к одобрению и порицанию	
46	Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию	
47	Неуравновешенны и склонны к горячности	
48	Тяготитесь однообразием, будничной, кропотливой работой	
49	Незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес	
50	Предъявляете высокие требования к себе и окружающим	
51	Нетерпимы к недостаткам	
52	Общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми людьми	
53	Постоянны в своих интересах и отношениях	
54	Склонны к подозрительности, мнительности	
55	Агрессивный забияка	
56	Выносливы и работоспособны	
57	Медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое	
58	Болезненно чувствительны и легко ранимы	
59	Обладаете выразительной мимикой	
60	Обладаете быстрой, громкой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами, выразительной мимикой	
61	Ровны в отношениях со всеми	

1	2	3
62	Чрезвычайно обидчивы	
63	Способны быстро действовать и решать	
64	Сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке	
65	Любите аккуратность и порядок во всем	
66	Скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями	
67	Неустанно стремитесь к новому	
68	Обладаете всегда бодрым настроением	
69	С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке	
70	Малоактивны и робки	
71	Обладаете резкими, порывистыми движениями	
72	Быстро засыпаете и пробуждаетесь	
73	Обладаете выдержкой	
74	Безропотно покорны	
75	Настойчивы в достижении поставленной цели	
76	Часто не собранны, проявляете поспешность в решениях	
77	Постепенно сходите с новыми людьми	
78	Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих	
79	Склонны к резким сменам настроения	
80	Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться	

Примечание. Результаты теста рассчитываются по формуле:

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

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

*Ключ к тесту*

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

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

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

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

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

### *Рекомендации, предложенные для каждого типа темперамента*

Каждый из вышеназванных типов имеет как свои преимущества, так и недостатки. Следовательно, такие особенности необходимо учитывать для повышения эффективности трудовой деятельности работников. Так в отношении *сангвиников* мотивация и стимулирование трудовой деятельности должны быть направлены на формирование устойчивых интересов к трудовой деятельности и повышение ее интереса; формирование настойчивости; выработку умений слышать и слушать окружающих.

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

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

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

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

При стимулировании и мотивации *меланхолика* необходимо принимать во внимание его ранимость и чрезмерную эмоциональность. Так меланхолики требуют: внимания, доброты и такта, поддержания положительных эмоций.

При работе с меланхоликом необходимо выражать уверенность в его силах, развивать активность и смелость. Нередко помогают замотивировать таких сотрудников на эффективное выполнение трудовой деятельности, искусственно созданные ситуации успеха.

Необходимо разработать мероприятия, оказывающие положительное воздействие на каждый из типов темперамента (табл. 26).

Таблица 26. **Общегрупповые мероприятия в соответствии с типом темперамента**

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

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

*Пример рационального использования рабочего времени* в строительстве – это компания «СибЛидер», директором которой является Игорь Шиманский. Так, Игорь одним из первых уделил существенное внимание оптимизации всех процессов благодаря автоматизации управления и учета на предприятии, что позволяет значительно сократить затраты времени и других ресурсов. Именно рациональное распределение ресурсов, важнейшим из которых является время, и позволяет компании «СибЛидер» быть одной из ведущих компаний на российском рынке.

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

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

### *Правила назначения приоритетов*

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

Так в зависимости *от времени поступления* можно выделить следующие правила назначения приоритетов: 1) первый пришёл – первый обслужен (FCFS) – работы выполняются в порядке их поступления; 2) последним пришёл, первым обслужен (LCFS) – первым выполняется задание, которое поступило в последний момент.

В группу, основанную *на дате исполнения*, включаются следующие правила назначения приоритетов: 1) ранние по дате исполнения (DD) – работы выполняются в порядке установления дат исполнения; 2) по наименьшему оставшемуся запасу времени (STR) – запас времени вычисляется как разность между временем, оставшемся до установленной даты окончания работы. Задания с самым малым запасом времени выполняются в первую очередь; 3) по наименьшему оставшемуся времени в расчёте на одну операцию (STR / OP) – первой выполняется работа с наименьшим отношением «наименьший запас времени / количество оставшихся операций».

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

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

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

Четвертая группа включает в себя правила назначения приоритетов, основанные на субъективном выборе исполнителя. Так, в данную группу можно отнести:

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

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

Необходимо разработать план реализации общегрупповых мероприятий с использованием правил назначения приоритетов (табл. 27).

Таблица 27. Разработка плана реализации общегрупповых мероприятий с использованием правил назначения приоритетов

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

## 7. СОЦИАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

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

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

**После изучения темы студент должен уметь:** определять характер человека путем сбора информации о его групповой роли и разработа-

тывать рекомендации по повышению эффективности деятельности трудового коллектива в целом.

### **Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

Люди в различных социальных группах, а также в обществе в целом, находясь в тесном взаимодействии и взаимозависимости, выполняя те или иные социальные роли. При этом они различным образом оценивают позиции (статусы), которыми обладают. Такая оценка подразумевает сравнение своей собственной социальной роли со всеми другими. При этом *под социальной ролью понимается* постоянство поведения в соответствии с более или менее четко установленным этапом.

**Задание 1.** Изучить исходные материалы к теме. Указать возможных представителей каждой из ролей (в качестве представителей могут выступать как знаменитости, так и представители студенческой группы). Решение обосновать. Выявить общие черты характера, наиболее подходящие для представителей соответствующих производственных ролей. В случае если задание вызывает затруднение, достаточно представить условного представителя и описать наиболее подходящие черты характера. Заполнить табл. 28.

**Задание 2.** Сформировать рабочие группы условного трудового коллектива (в качестве условного трудового коллектива может выступать студенческая группа). Рекомендуется использовать стихийно созданные малые группы при выполнении теста «Узнай свой характер», так как согласно эффекту Рингельмана малые группы функционируют эффективнее больших ввиду того, что с увеличением количества людей уменьшается ощущение весомости вклада в процесс деятельности. На базе выполнения задания 1 распределить производственные роли в рамках условной группы.

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

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

**Задание 5. Деловая игра.** Необходимо изучить материалы для деловой игры. В соответствии с деловой игрой Вам необходимо сыграть роли представителей комиссии, занимающейся распределением единовременной материальной помощи от крупной строительной организации (роли распределяются в соответствии с результатами выполнения теста Белбина).

В соответствии с результатами экспресс-теста на психогеометрию «Я в своей команде» представителю каждой группы необходимо внести не менее одного предложения для данной ситуации: круг (хорошо умеют взаимодействовать с людьми и строить отношения) – как сообщить людям об отказе, так чтобы не обидеть их; квадрат (любят и умеют поддерживать порядок) – разработать правила распределения денежных средств; треугольник (хорошо знающие свои цели) – меры, которые позволят команде быстрее распределить денежные средства; зигзаг (творческие натуры) – нестандартные способы решения ситуации.

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

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

*Исходные материалы.*

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

Рассмотрим данные роли более детально.

1. *Председатель.* Производственная роль, представители которой обладают наибольшими организаторскими способностями и обычно управляют производственным процессом вне зависимости от возраста,

опыта и стажа работы. Основная задача председателя – направлять активность людей на достижение поставленных целей.

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

3. *Оценщик идей.* Производственная роль, представители которой в силу опыта работы, квалификации, знаний способны оценить любое решение, предложенное генератором идей, однако не способны самостоятельно предлагать идеи.

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

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

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

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

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

Необходимо выявить общие черты характера, наиболее подходящие для представителей соответствующих производственных ролей (табл. 28).

Таблица 28. Черты работника свойственные производственным ролям

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

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

### *Вопросы к тесту Белбина «Командные роли»*

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

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

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

1. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением.
2. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто.
3. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.
4. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
5. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
6. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.

7. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

8. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

*Блок 3. Участие в совместном проекте:*

1. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

2. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

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

4. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

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

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

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

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

*Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:*

1. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

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

3. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

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

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

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

7. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

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

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

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

2. Мне нравится находить практические решения проблем.

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

4. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

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

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

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

8. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.
6. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.
7. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.
8. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

*Ключ к тесту Белбина «Командные роли» (табл. 29).*

Таблица 29. Ключ к тесту Белбина «Командные роли»

Номер блока	Председатель	Генератор идей	Оценщик идей	Шлифовальщик	Энтузиаст	Искатель выгод	Исполнитель	Помощник
1	4	3	8	7	1	6	5	2
2	2	7	4	1	3	5	8	6
3	1	4	7	8	6	3	2	5
4	8	5	3	4	7	2	6	1
5	6	8	1	2	5	4	7	3
6	3	1	5	4	8	7	4	2
7	7	6	2	5	4	1	3	8
Сумма баллов								

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

### *Деловая игра*

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

Все кандидатуры уже распределены, осталось только одна выплата на 10 претендентов и 25 мин на принятие решения о том, кому она достанется. Рекомендуются в течение первых 10 мин. выполнить задание индивидуально, выбрав претендента и подобрав аргументы, почему данная кандидатура наиболее подходящая. Далее – 10 мин отводится на обсуж-

дение в комиссии и предоставление аргументов. Оставшееся время (5 мин) отводится на принятие согласованного решения.

Список кандидатов:

1. Женщина, 55 лет, проработала в организации 30 лет. Многодетная мать – 6 детей.

2. Работник, получивший травму на рабочем месте вследствие неисправного оборудования. Срочно нуждается в соответствующем лечении.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Студент должен самостоятельно пройти следующие тесты:

- анализ «7»,
- анализ почерка,

- анализ типов темперамента,
- «узнай свой характер»,
- «психогеометрия»,
- определение производственной роли (тест Белбина).

В качестве испытуемого выступает сам студент. По результатам прохождения тестов необходимо оценить влияние различных аспектов управления на выбор трудовой деятельности в области строительного производства. На базе проведенного анализа необходимо предложить возможный вид трудовой деятельности в области строительного производства наиболее подходящий для респондента. Заполнить табл. 30.

Таблица 30. Влияние различных аспектов управления на выбор трудовой деятельности в области строительного производства

№ п/п	Аспект	Тест	Выявленные черты характера			Подходящие условия работы	Возможный вид деятельности	Обоснования
			профессиональные	деловые	личные			
1	Физиологический	Анализ «7»						
		Анализ почерка						
2	Психологический	Анализ типов темперамента						
		Узнай свой характер						
		Психогеометрия						
3	Социальный	Производственная роль (Тест Белбина)						

## 8. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

**Цель занятия.** Получить навыки рационального подбора персонала в строительстве.

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

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

### **Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

В современных условиях особое внимание уделяется привлечению грамотных специалистов, максимально соответствующих требованиям должности. Так в рамках рыночной экономики недостаточно создать уникальный по своим свойствам и полезности продукт. Необходимо грамотно сформировать команду для продвижения товара на рынке. Таким образом, система подбора персонала в организации является важнейшим фактором формирования устойчивого спроса и выживания организации.

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

**Задание 1.** Провести анализ косвенных вопросов, которые задаются при приеме на работу в строительную организацию для различных должностей (табл. 31). Определить, на наличие каких профессиональных, деловых, личностных качеств проверяют данные вопросы. Заполнить табл. 31.

**Задание 2.** На базе выполнения задания 1 заполнить табл. 32, указав возможные варианты ответов, которые могут быть даны на собеседовании.

**Задание 3.** Составить список требуемых характеристик для работника (не менее 5), проходящего собеседование при приеме на работу для условной строительной организации на условную вакансию. Предприятие и вакансия выбираются по усмотрению преподавателя или студента. Рекомендуются выбрать строительную организацию, в которой студент проходил практику.

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

**Задание 5.** Изучить блоки, входящие в состав структуры вакансии, и приемы, усиливающие эффект текста. Разработать образец оригинального объявления о вакансии для публикации в средствах СМИ о приеме на работу для условного строительного предприятия. Разместить оригинальное объявление о вакансии на доске. Провести оценку представленных объявлений по 10-балльной шкале (каждый критерий

оценивается отдельно). Результаты записать в табл. 33. Требуется ответить на следующие вопросы:

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

**Задание 6. Ролевая игра.** Работодатели и претенденты на должность. По средствам ролевой игры провести собеседование на вакантную должность с заинтересовавшимися кандидатами, воспользовавшись подготовленными вопросами из задания 3. Провести анализ, отбор и ранжирование кандидатов по результатам собеседования в соответствии с выявленными характеристиками, необходимыми для вакантной должности.

*Исходные материалы.*

*Собеседование* – стресс для кандидата. Но если быть готовым к тому, что и почему спрашивает работодатель, то на интервью легче справиться с мыслями и не попасть впросак. В чистом виде такие собеседования встречаются нечасто. Но принцип, по которому оценивают кандидата в каждом конкретном случае, поможет разобраться, что и зачем рассказывать работодателю. Стоит отметить, что помимо наиболее распространенных базовых вопросов при собеседовании на вакантную должность – расскажите о себе; каковы Ваши сильные стороны; каковы Ваши слабые стороны и т. д. – наиболее успешные организации используют нестандартные вопросы. Примеры вопросов, задаваемых на собеседовании, представлены в табл. 31.

Таблица 31. Вопросы, которые задают при приеме на работу в строительную организацию

№ п/п	Претендент на должность	Вопрос	Анализ		
			Профессиональные	Деловые	Личностные
1	2	3	4	5	6
<b>Профессиональные вопросы, связанные со строительством</b>					
1	Бригадир	Нам бы хотелось сохранить высоту помещений. Насколько минимум Вы отпускаете натяжной потолок?			
2	Бригадир	Как Вы соединяете между собой гипсокартонный профиль при монтаже перегородок?			
3	Инженер-строитель	Что Вы подразумеваете под M20?			

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

*Объявление о вакансии* – такая же реклама, как и любая другая, визитка организации, занятой поисками нового сотрудника. Определившись с требованиями к соискателю, остается придать им форму, которая привлечет нужного человека. Пример неверно составленного объявления о вакансии представлен на рис. 6.

Таблица 32. Ответы на вопросы, которые задают при приеме на работу в строительную организацию

№ п/п	Вопрос	Хороший ответ	Плохой ответ
<b>Профессиональные вопросы, связанные со строительством</b>			
1	Нам бы хотелось сохранить высоту помещений. Насколько минимум Вы отпускаете натяжной потолок?	Какую высоту «съест» натяжной потолок, зависит от перепадов потолочных плит. Если у Вас потолочная плита ровная, можем опустить потолок по минимуму на 3 см – это ширина нашего багетного профиля, на который крепится полотно. Мы разместим распаечные коробки не на потолке, а на стенах. Или можно найти в продаже плоские коробки для потолка, толщиной до 3 см. Также подберите для освещения плоские врезные или накладные точечные светильники	Обычно опускаем на 8–10 см, но для вас можем сделать 7–8 см. Меньше не получится – все равно нужно место над потолком для размещения точечных светильников и распаечных коробок
2			
3			
4			
5			
<b>Общие вопросы, связанные со строительством</b>			
1	Почему Вы хотите работать у нас?	Сфера весьма перспективна, вижу возможность реализовать свой потенциал в этой области, знаком с рынком, известна продукция строительной организации, интересные для меня	Престижная строительная организация, высокая зарплата, хорошие условия труда, расположена близко от дома, желание попробовать себя в новой должности
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

Для того чтобы правильно составить объявление о вакансии и повысить отклик потенциальных кандидатов нужно выполнять несколько правил.

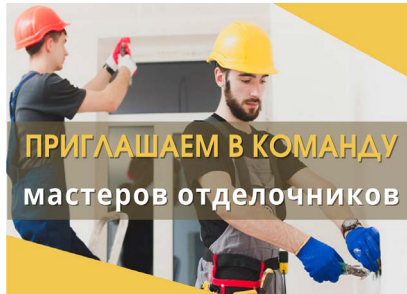


Рис. 6. Пример неверно составленного объявления о вакансии

Так, *структура вакансии состоит из нескольких блоков:*

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

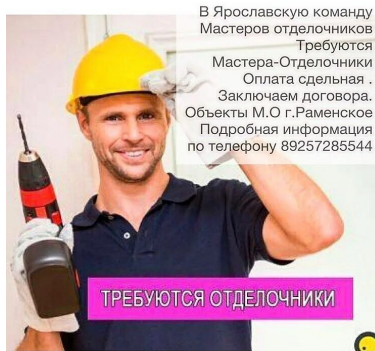


Рис. 7. Пример объявления о вакансии с наименованием вакансии

*Краткая информация о предприятии* (рис. 8). Обязательно должна присутствовать, не занимая при этом слишком много текста из общего объема. Важно сообщить наиболее привлекательные факты деятельности предприятия в двух-трех емких фразах средней длины: наша организация – первая в Беларуси производитель продукта; мы сотрудничаем с одной из крупнейших организаций, оказывающей услуги; в нашей организации трудятся более 600 человек.

**Gordant** шинный центр «Колеса»

Постройте карьеру с нами  
СОТРУДНИКИ - наш главный ресурс!

**Миссия компании - создавать уверенность водителя в своем автомобиле**

**НАША КОМПАНИЯ ПРЕДЛАГАЕТ СВОИМ СОТРУДНИКАМ:**

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

**ОТКРЫТЫЕ ВАКАНСИИ:**

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

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



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

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

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

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

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

**8-952-332-72-84**



Рис. 9. Пример объявления о вакансии с указанием причин

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

**ООО «АС Инжстрой»  
строительная компания**

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

**ТРЕБУЕТСЯ**

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

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

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

5. *Требования к кандидату* (рис. 10). Хорошая вакансия содержит два ряда требований: обязательный минимум, список достаточных требований.

В некоторых случаях целесообразно не ограничивать жестко требования. Например, касающиеся стажа – требуемый опыт работы – 5 лет. Грамотные специалисты с 4-летним, 6-летним стажем могут проигнорировать вакансию. Одно из условий успеха в данном случае – реалистичный подход и понимание, что идеальных кандидатов не существует, а увеличение числа обязательных требований ведет к ограниченности выбора среди откликнувшихся соискателей.

6. *Условия работы и оплата* (рис. 11). Один из самых значимых блоков, привлекающий пристальное внимание соискателей. Уверенность в надежности организации кандидату может внушить: упоминание о предоставлении социального пакета; возможности получения бонусов плюсом к окладу; возможности обучения за счет организации новым навыкам. Если организация готова предоставлять возможность работать удаленно, стоит включить это в текст вакансии.

Для кандидатов на место, где используется всепогодный физический труд, может быть важна информация об отапливаемом рабочем помещении зимой; для претендующих на должность разъездного характера – о корпоративной связи.

**• ГРУЗЧИК**  
**• УПАКОВЩИК**  
**• КОМПЛЕКТОВЩИК**

**ВАХТА**

ЗАРПЛАТА  
 ОТ 69 300  
 РУБЛЕЙ  
 чистыми  
 на руки.

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

Москва, улица Баркляя, бс9 5 этаж,  
 метро Парк Победы

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

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

Информацию о заработной плате следует указывать так, чтобы она воспринималась однозначно, важно избегать большого разброса в цифрах, если указывается интервал доходов. Максимально повысить интерес к вакансии можно, используя простые *приемы, усиливающие эффект текста*:

1. *Использование слоганов, лозунгов* (рис. 12). Они служат для быстрого привлечения внимания кандидата, характеризуют наиболее выгодные пункты всей вакансии. Например: стабильная работа в надежной организации, наша продукция всегда пользуется спросом.

Такие фразы, как правило, выделяются в тексте более крупным шрифтом, цветом и предшествуют блокам основного текста.

2. *Использование логотипа организации, тематических рисунков* (рис. 13). Если текст вакансии дополняется рисунком, его размещают в первую очередь, затем – слоган. В некоторых случаях целесообразно размещать схему проезда до места собеседования. Она должна быть легко читаемой и понятной.

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



Рис. 12. Пример объявления на вакансию с использованием лозунгов



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



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

4. *Контакты и действия* (рис. 15). Указывайте все возможные контакты, не ограничиваясь только телефонным номером или электронным адресом.



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

Шансы на отклик значительно повысятся, если рядом с контактом будет указана конкретная фамилия, имя ответственного за проведение собеседования. Если время подачи резюме ограничено определенными сроками, следует их обозначить, чтобы соискатель знал, как ему действовать.

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

Необходимо провести оценку представленных объявлений по 10-балльной шкале (табл. 33).

Таблица 33. **Оценка объявлений о вакансии для публикации в средствах СМИ**

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

## Задания для самостоятельной работы

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

**Задание 2.** Изучить материалы к самостоятельному заданию. На поверхностное ознакомление с тестом личности от Neris Type Explorer дается не более 3 минут.

**Задание 3.** Выбрать желаемые результаты прохождения теста личности от Neris Type Explorer и желаемую роль в соответствии с вакантной должностью.

**Задание 4.** Пройти тест личности от Neris Type Explorer. Цель – набрать баллы, наиболее подходящие для роли соответствующей должности – дистрибьютор крупной иностранной строительной организации.

**Задание 5.** Пройти тест личности от Neris Type Explorer. Цель – набрать баллы, наиболее подходящие для роли соответствующей должности. Роль должности можно выбрать в соответствии с заданием 2.

**Задание 6.** Провести анализ результатов эффективности «теста личности от Neris Type Explorer» на базе сравнения желаемых и фактических результатов. Рекомендуется провести не менее чем на 10 респондентах.

### *Исходные материалы.*

Обычно наиболее выгодные контракты заключаются с иностранными организациями. По условию задания крупная европейская строительная организация решила наладить возведение высотных деревянных многоэтажных домов на территории СНГ. Технология заключается в применении LVL бруса (т. е. продукта деревообрабатывающей промышленности, представляющего собой брус, доски и балки, изготовленные путем склейки слоев шпона с параллельным расположением волокон) в качестве несущего каркаса и CLT панелей (т. е. деревянных панелей, изготовленных из склеенных между собой слоев сплошного пиломатериала) в качестве ограждающих конструкций, перекрытий и покрытий. Технология не лишена недостатков, однако перспективна на территории СНГ, существенных конкурентов в данной нише нет.

В этой связи организации требуется дистрибьютор. Данная должность является одной из наиболее важных и оплачиваемых. У Вас уже имеется высшее строительное образование, стаж работы в строитель-

ной отрасли, знание английского языка на достаточном уровне, и Вы отлично прошли предварительный отбор кандидатов. Осталось последнее – во многих крупных зарубежных организациях большое внимание уделяется психологическому соответствию должности. Для определения данного соответствия одним из тестов, применяемых на практике, является *тест личности от Neris Type Explorer*. Тест включает в себя 5 блоков вопросов, позволяющих отнести человека к одной из двух групп: 1) разум: экстраверт (E), интроверт (I); 2) природа: сенсорик (S), интуит (N); 3) энергия: логик (T), этик (F); 4) тактика: рационал (J), иррационал (P); 5) пятый блок вопросов относится к личностному аспекту и демонстрирует уверенность в применяемых способностях и решениях: напористый (A) или турбулентный (T).

Вопросы теста личности от Neris Type Explorer приведены в прил. В. Преимуществом данного теста является его комплексность, стоит также отметить, что тест доказал свою применимость на практике. *Тест необходимо пройти здесь:* <https://www.16personalities.com/ru/test-lichnosti>.

Соотношение результатов по каждому из блоков отражает соответствующий тип личности (табл. 34).

Необходимо проанализировать результаты эффективности «теста личности от Neris Type Explorer» (табл. 35).

Таблица 34. Типы личности от Neris Type Explorer

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

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

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

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

Таблица 35. Анализ результатов эффективности  
«тест личности от Neris Type Explorer»

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

Можно посмотреть знаменитостей с таким же типом личности, как у Вас: <https://www.personality-database.com/>.

## 9. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

**Цель занятия:** освоить базовые методы менеджмента.

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

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

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

**Задание 1.** Необходимо изучить исходные материалы к теме. Совместно с преподавателем распределить предложенные методы менеджмента, применяемые в строительном производстве на три группы: административные, экономические, социально-психологические.

Один метод может относиться к нескольким группам одновременно. Заполнить табл. 3б.

**Задание 2.** Совместно с преподавателем устно провести анализ производственных ситуаций. Предложить методы из задания 1, которые решили или позволили бы решить данную ситуацию.

**Задание 3.** Студенты делятся на группы (рекомендуется использовать группы, выделенные в теме 8). Необходимо согласно тесту определить потенциальную адекватность постановки целей в соответствии с предлагаемой методикой Будасси. Студенты, имеющие балл, близкий к 0,5 (согласно тесту Будасси) в каждой группе играют роль потенциальных руководителей и должны предложить миссию существования условного трудового коллектива условного предприятия. В качестве условного предприятия рекомендуется взять строительную организацию из темы 8; в качестве первичного трудового коллектива – подразделение, в которое проходило собеседование.

**Задание 4.** Установление целей в условном трудовом коллективе. Каждый из членов группы должен предложить цели 2-го уровня (не менее одной) в соответствии с необходимыми ресурсами и условной

должностью, которая способствует достижению общей цели трудового коллектива, а также способы их достижения. Заполнить табл. 37.

**Задание 5.** Построить «Дерево целей». Разработать программу применения методов менеджмента на базе способов достижения целей 2-го порядка в процессе управления в первичном трудовом коллективе условного предприятия. Заполнить табл. 39. (не менее 5 целей 2-го уровня).

*Исходные материалы.*

*Методы менеджмента* – это совокупность приемов осуществления управленческой деятельности посредством воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества. Традиционно выделяют 3 основных группы методов менеджмента: административные; экономические; социально-психологические (табл. 36).

Таблица 36. Методы менеджмента

№ п/п	Группа методов	Сущность	Особенности	Виды	Пример
1	2	3	4	5	6
1	Административные	Методы менеджмента, основанные на правовом обеспечении управления, осуществляемые посредством обязательного для исполнения воздействия на управляемый объект	Прямое и быстрое воздействие; четкость изложения информации; обязательное исполнение; невыполнение рассматривается в качестве нарушения дисциплины	Организационное воздействие	
				Распорядительное воздействие	
				Материальная ответственность и взыскания	
				Дисциплинарная ответственность и взыскания	
				Административная ответственность	
3	Экономические	Методы менеджмента, реализуемые путем создания экономических условий, побуждающих сотрудников предприятия систематически и на протяжении длительного периода времени эффективно выполнять возложенные на них обязанности	Отсутствие прямого воздействия; создание внешней мотивации; невыполнение влечет материальное воздействие	Материальное стимулирование	
				Хозяйственный расчет	
				Организационно-производственное планирование	
				Маркетинг трудовых ресурсов (рабочей силы)	
				Участие в доходе предприятия	
				Налоговая система	

1	2	3	4	5	6
4	Социально-психологические	Методы менеджмента, базирующиеся на использовании группы факторов, влияющих на управление, протекающими в трудовых коллективах социально-психологическими процессами, для достижения целей в области качества	Направленно на индивида и его взаимодействие с коллективом в процессе труда; создание внешней и внутренней мотивации	Социальное нормирование	
				Воспитание	
				Поведение, социально трудовая активность	
				Социальная ответственность	
				Социальное стимулирование	

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

*Ситуации для анализа.*

**Ситуация 1.** Руководитель предложил своему бригадиру взяться за выполнение проекта по новому направлению деятельности организации. Однако обычно ответственный и обязательный работник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы:

1. Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции.

2. Мне, нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются.

3. Взяться за новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно какие результаты можно получить при выполнении нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль.

**Ситуация 2.** Руководителем небольшой, но динамично развивающейся строительной организации была сформулирована установка на прием новых работников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если работник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на организацию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в организации не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных работников.

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

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

**Ситуация 5.** В одной организации по производству декоративных элементов для отделочных работ работники высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности организации в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в организации была создана выставка лучших работ наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных организаций, которые купили эти декоративные элементы и оформили интерьер. При помощи таких, в общем-то, недорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

*Методика оценки личности Будасси*

В соответствии с методикой оценки личности Будасси выделяют следующие отдельные черты личности (табл. 37), которые необходимо распределить по 4 столбцам: присущие респонденту положительные черты; черты идеала; черты идеала, которых быть не должно; присущие респонденту отрицательные черты.

Таблица 37. Рабочая таблица «Методика оценки личности Будасси»

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

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

Далее находится следующее соотношение, отражающее самооценку человека:  $1/2$  и  $5/4$ . Значение  $1/2$  близкое к 1 говорит о завышенной

самооценке, близкое к «0» – о заниженной, 0,5 – нормальное значение показателя. Интерпретация значения 5/4 – прямо противоположная.

*Работники с заниженной самооценкой* обычно ставят перед собой более низкие цели, чем те, которых могут достичь. Такому человеку свойственны: нерешительность, боязливость, застенчивость, что мешает в постановке мисси организации.

*Люди с завышенной самооценкой* ставят перед собой более высокие цели, чем те, которых они могут достигнуть, уровень притязаний превышает реальные возможности. *Характерные свойства таких людей:* зазнайство, высокомерие, стремление к превосходству, часто неуважительное и даже грубое отношение к людям.

Человек с завышенной самооценкой часто становится жестким, инертным, агрессивным, неуживчивым и, несмотря на свои подчас незаурядные способности, терпит в жизни крах, что часто негативно отражается в формировании мисси организации.

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

### *Метод «Дерево целей»*

Наиболее распространенной ошибкой при постановке цели является цель «заработать деньги». Рассмотрим на выбор две должности:

- 1) помощник плиточника с заработной платой 700 у. д. е.;
- 2) грузчик с заработной платой 1000 у. д. е.

Действительно, грузчик в краткосрочной перспективе способен заработать большую сумму. Однако, помощник плиточника в долгосрочной перспективе станет плиточником, приобретя соответствующие навыки. Грузчик же в долгосрочной перспективе станет менее конкурентоспособным по сравнению с молодыми рабочими ввиду тяжелых условий труда и их влияния на здоровья. Таким образом, деньги не должны являться основной целью, а выступать лишь в качестве ресурса, при этом целями более высокого уровня выступают:

- 1) удовольствие от работы, позволяющее достичь более высоких результатов;
- 2) непосредственно сама трудовая деятельность, позволяющая сформировать человеческий капитал.

Ввиду вышеизложенного рекомендуется создавать целую систему целей, воспользовавшись методом «Дерево целей».

*Метод «Дерево целей»* представляет собой графическое отражение плана решения той или иной задачи. «Стволом» дерева выступает главная задача, требующая поиска решения. «Ветви» – это задачи второго, третьего, четвертого и так далее уровней. Для построения дерева целей необходимо выделить главную задачу, затем определить ресурсы, необходимые для решения данной задачи, после, учитывая имеющиеся ресурсы, выделить цели второго порядка.

Следовательно, при построении дерева целей рекомендуется использовать *метод наводящих вопросов*:

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

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

2) требования – наличие профессионального строителя;

3) ресурсы – финансовые возможности и образование;

4) цель 2-го уровня – устроиться на подработку в строительную организацию;

5) цель 2-го уровня – поступление в УО БГСХА на специальность «Сельское строительство и обустройство территорий».

Аналогично дерево целей строится и для строительной организации. При этом в качестве основной задачи, требующей решения, выступает миссия организации, являющаяся «стволом» для «дерева целей». *Миссия* – это основная цель организации, смысл её существования. Миссия – это одно из основополагающих понятий стратегического управления (табл. 38). Важно подчеркнуть, что одним из наиболее существенных базовых факторов организации при формировании структуры управления выступает миссия предприятия. При этом *для правильной постановки миссии необходимо учесть*:

1. *Долгосрочные амбициозные цели организации.* Здесь важно сохранить баланс: цель должна быть достижимой, но не слишком простой.

Таблица 38. **Наиболее удачные миссии отечественных и зарубежных организаций [6, 8]**

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

1	2	3
7	Балтика	Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее
8	Coca-Cola	Освежать мир, тело, разум и дух. Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел. Привносить смысл во все, что мы делаем
9	Pepsi	Быть лучшей в мире организацией-производителем продуктов питания, сфокусированной на готовых продуктах и напитках. Во всем, что мы делаем, руководствоваться тремя принципами – честность, последовательность и справедливость
10	Nike	Доносить вдохновение и инновации до каждого спортсмена в мире

Представьте, чего бы Вы смогли достичь, если бы организация и каждый ее сотрудник работали в течение 10 лет на пределе своих возможностей. Например, производственное объединение «Белоруснефть» и его цель – это войти в первую четверть списка мировых нефтегазовых компаний по основным показателям в этой области.

2. *Ценности организации.* В качестве таких ценностей выступают вечные стержневые принципы существования организации. При этом ценности предприятия представляют саму организацию и отражают ее сущность. Зачастую их нарушение приравнивается к гибели организации. *Например*, компания Walt Disney и ее принцип – это воображение и нравственность; компания Яндекс и ее принцип – счастье пользователей; компания Amazon и ее принцип – это уважение к индивиду, его правам и достоинству.

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

Необходимо установить цели в условном трудовом коллективе в соответствии с необходимыми ресурсами и условной должностью, которая способствует достижению общей цели трудового коллектива (табл. 39).

Требуется разработать программу применения методов менеджмента в процессе управления в первичном трудовом коллективе условного предприятия (табл. 40).

Таблица 39. Цели первого и второго порядка

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

Таблица 40. Применение методов менеджмента в процессе управления

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

### Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Для полного осознания сложности задания миссии строительной организации и с целью исключения формального подхода необходимо разработать миссию для условного объекта (в качестве условного объекта выступает студент, обучающийся по специальности 1-74 04 01 Сельское строительство и обустройство территорий). Важно, *до постановки миссии установить:*

- 1) *долгосрочные амбициозные цели* (чего студент желает достичь через 10 лет);
- 2) *ценности* (по каким принципам живет студент, и какие принципы он никогда не нарушит);
- 3) *мотивационная составляющая* (что заставит студента двигаться к достижению поставленной цели из пункта 1).

**Задание 2.** Необходимо изучить и проанализировать выдержку из интервью Генерального директора «ЦНИО-проект», источником которой является сайт <https://pandia.ru/text/78/379/163.php>. Необходимо найти и выписать методы управления, применяемые в строительных организациях, а также провести их классификацию в соответствии с основными группами методов (табл. 40).

*Исходные материалы.*

Из интервью Генерального директора «ЦНИО-проект», организации, сотрудничающей с предприятиями только в строительном сегменте рынка: «Становится очевидным бессмысленность сегодняшней ситуации, когда премия воспринимается, как постоянная добавка к заработной плате, которую получают ежемесячно, ежеквартально и т. д., когда о величине постоянной премии договариваются работодатель с наемным работником при заключении с ним трудового договора.

О некоторых *принципах*, которые должны быть заложены в систему мотивации персонала целесообразно договориться «на берегу», т. е. перед тем, как она будет разрабатываться:

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

2. Стимулируют в следующих случаях:

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

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

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

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

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

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

Выше говорилось, что в настоящее время в строительных организациях, в основном, применяются экономические и нематериальные стимулы. Но есть еще одна «палочка–выручалочка» для современного руководителя. Это *мотивационное управленческое общение*. Наблюдая за работой наших партнеров в строительном комплексе («ЦНИО-проект» сотрудничает с более чем 490 организациями), обратили внимание на то, что значительная часть увольнений по собственному желанию (более 65 %) связаны с несложившимися отношениями с непосредственным начальником, который абсолютный профан в мотивационном управленческом общении. Дело в том, что руководитель и подчиненный в процессе производственной деятельности вступают в разные отношения. Например, отношения при выдаче задания для выполнения работы или при приемке законченной работы. Складываются определенные отношения: при повышении квалификации, управлении несоответствующей продукцией, выполнении корректирующих мероприятий и т. п.

Но самые сложные, когда руководитель вынужден: делать замечания подчиненному, критиковать его действия, указывать на ошибки в работе. Нужно уметь критиковать так, чтобы после этого у подчиненного «вырастали крылья» и он хотел работать лучше. Но не так, чтобы «опускались руки», обида и раздражение не позволяли адекватно оценить действия руководителя и, наконец, желание поменять место работы.

## **10. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ**

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

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

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

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

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

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

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

Следует отметить, что на эффективность профессиональной деятельности влияет соответствие особенностей осуществляемой деятельности особенностям мотивационной сферы личности работника, а также психологические задачи возрастного этапа личности (прил. С).

**Задание 1.** Требуется исследовать мотивацию специалистов с разным опытом работы, применив следующие методики:

- 1) мотивационный тест Герцберга, автор Ф. Герцберг (прил. D);
- 2) изучение мотивационного профиля личности – методику Ш. Ричи и П. Мартина (прил. E);
- 3) тест «Удовлетворенность жизнью», автор Н. Н. Мельникова (прил. F);
- 4) тест «Потребность в достижении цели», автор Н. Н. Мельникова (прил. G);
- 5) тест «Упорство в достижении цели», автор Н. Н. Мельникова (прил. H).

В качестве специалистов взять студентов группы.

**Задание 2.** Необходимо выбрать процесс, отношение к которому у Вашего оппонента негативное (в качестве оппонента может выступать сосед по парте). Определить возможные потребности оппонента, составляющие его выполнять данный процесс (не менее 5 потребностей; вступать в контакт с оппонентом запрещено).

**Задание 3.** Требуется составить и задать оппоненту косвенные вопросы, подтверждающие или опровергающие наличие возможных потребностей (оппонент не должен понять для чего задается вопрос).

**Задание 4.** Опираясь на подтвержденные потребности, необходимо предложить стимулы (условия) в рамках которых отношение к выбранному процессу у Вашего оппонента изменится в положительную сторону. Заполнить табл. 41.

*Исходные материалы.*

Процесс формирования внешней мотивации состоит из *восьми этапов*: краткое описание ситуации, выявление проблемы, определение целей, определение потребностей, подбор стимулов, осуществление мотивации, контроль за ходом мотивации, корректировка стимулов.

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

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

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

4. *Определение потребностей.* Начальная стадия планирования мотивации работника (работников), включающая: выявление потребностей; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей.

5. *Подбор стимулов.* Заключительная стадия планирования мотивации работника (работников), включающая: подбор стимулов, соответствующих потребностям; определение стратегий и способов мотивации.

6. *Осуществление мотивации.* Непосредственно процесс воздействия на работника (работников) включает: создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности в возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения.

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

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

Необходимо предложить стимулы (условия) в рамках которых отношение к выбранному процессу у Вашего оппонента изменится в положительную сторону (табл. 41).

Таблица 41. Элементы процесса создания внешней мотивации

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

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

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

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

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

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

*Внутренняя мотивация* – это понимание смысла, убежденность. Мотивация подобного рода присутствует, когда цель, задачи, деятельность воспринимаются как целесообразные и чего-то стоящие. При этом создается конкретное состояние человека, определяющее направленность его поведения, вместе с тем, последующие действия выступают результатом соответствующих внутренних установок. Например: прослушивание музыки, потому что текст Вам близок; просмотр фильма, главный актер которого Вас восхищает; онлайн-игра, имеющая неповторимую механику и т. д. В каждом из таких случаев поведение человека определяется внутренней мотивацией – желанием делать что-либо ради собственного удовольствия.

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

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

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

*Исходные материалы.*

Процесс создания внутренней мотивации значительно сложнее аналогичного процесса для внешней, так как его основная задача не просто выявление потребностей человека, а формирование на их основе соответствующей мотивационной структуры, по результатам которой человек без дополнительного внешнего воздействия будет осуществлять возложенные на него задачи. Условно, *процесс создания внутренней мотивации можно разделить на шесть этапов*: 1) задание цели; 2) определение мотивации; 3) постановка управленческой цели; 4) создание механизма убеждения; 5) формирование адресных групп; 6) разработка путей воздействия.

*1. Задание цели.* Цель любой деятельности должна конкретизировать конечный результат, который необходимо достичь. Вместе с тем, цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы имелась возможность оценки эффективности деятельности относительно выполняемости поставленной цели. Так, например, первая цель – это повышение качества работ (цель сформулирована не корректно); вторая цель – это снижение процента производственного брака на 5 % (цель сформулирована корректно).

В табл. 42 представлены примеры корректной постановки цели организации и соответствующими им показателями выполнения.

*2. Определение мотивации.* Любые действия человека вызваны мотивами, т. е. человеческими потребностями, прошедшими порог безразличия. Таким образом, нужно точно понимать, какими потребностями будут обусловлены желаемые Вами действия и какую ситуацию

нужно создать, чтобы объект, на которого направлен процесс создания внутренней мотивации, самостоятельно актуализировал личные потребности, переведя их в мотивы.

3. *Постановка управленческой цели.* Для постановки управленческой цели необходимо четко понимать мотивационную сферу людей, необходимую для однозначного выбора той модели поведения, которая необходима субъекту управления. *Управленческая цель* – это то, что Вы скажите объекту, на которого направлен процесс создания внутренней мотивации. Зачастую управленческая цель отражена в миссии организации.

Таблица 42. **Примеры постановки цели**

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

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

1) *формирование позитивного отношения к результатам деятельности.*

**Пример 1.** Строительство: приобрети жилье в нашей организации и сразу сможешь заселиться, так как мы сделаем тебе подарок в виде отделки (рис. 16).



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

**Пример 2.** Не строительство: помощь детям сиротам от продаж fast food (акция McDonald's);

2) *формирование причинно-следственных связей.*

**Пример 1.** Строительство: причинно-следственные связи между классическими играми на Денди, которые были очень популярны в 90-х годах в странах СНГ (вызывают позитивные эмоции и чувство ностальгии) и реальным строительным производством. Falling Blocks (тетрис с падающими кубиками) и interlocking brick (кирпичи с замком); Mario Bros (Марио) и монтаж систем отопления и водоподведения и т. д. (рис. 17).



Рис. 17. Формирование причинно-следственных связей в строительстве

**Пример 2.** Не строительство: наблюдается наличие причинно-следственной связи между праздником, новым годом, весельем, встречей с близкими, Санта-Клаусом и напитком Соса-Сола.

Стоит отметить, что внутренняя мотивация зачастую используется в работе с клиентами, где нет возможности использовать внешнюю мотивацию. Так в случаях, когда субъектами мотивации выступают

потребители, управленческая цель зачастую может быть представлена в миссии организации (табл. 43–44).

5. *Формирование адресных групп.* Основной путь создания внутренней мотивации – это направленное информационное воздействие. *Критериями выделения адресных групп служат:* пол, возраст, поведение, ценностные ориентации; цели субъекта и т. д.

Таблица 43. Соотношение миссии и управленческой цели / механизма убеждения в строительных организациях

№ п/п	Организация	Миссия	Управленческая цель / механизм убеждения
<b>Формирование позитивного отношения к организации и ее продукции</b>			
1	Монолит	Мы строим дома, в которых комфортно жить, и организацию, в которой комфортно работать	Организация Монолит заботится о Вашем комфорте, а не своей личной выгоде
2	Каспийская гидротехническая компания	Качественное и профессиональное выполнение принятых на себя обязательств	Если Вам нужно качество – обращайтесь к нам. Цены на строительные услуги обусловлены профессионализмом работников и качеством работы
3	Сочи-МорСтрой	Быть надежным партнером при строительстве надежных гидротехнических сооружений	Если Вам нужна надежность – обращайтесь к нам. Цены на строительные услуги обусловлены надежностью работы и значительным сроком эксплуатации
4	Новосибирскавтодор	Создание надежной инфраструктуры как основы развития регионов	Новосибирскавтодор заботится о развитии Вашего региона
<b>Формирование причинно-следственных связей</b>			
1	САПСАН	Мы кардинально меняем представление о жизни за городом, предлагая уникальное сочетание комфорта городской инфраструктуры и близости к природе	Услуги организации САПСАН изменят Ваше представление о жизни за городом, объединив плюсы городской и сельской жизни
2	Castorama	Помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение	Продукция организации Castorama превратит сложное дело в простое и увлекательное
3	ПИК ГРУППА	Мы создаем передовые технологические сервисы и продукты, позволяющие нам находить инновационные решения во всех сферах недвижимости. Наша миссия – изменить повседневность, создав более комфортные, безопасные и экологичные условия для жизни	ПИК ГРУППА изменит Вашу повседневность и Ваше представление о жизни в лучшую сторону

Таблица 44. Соотношение миссии и управленческой цели / механизма убеждения в мировых известных компаниях

№ п/п	Компания	Миссия	Управленческая цель
<b>Формирование позитивного отношения к организации и ее продукции</b>			
1	The Walt Disney Company	Сделать людей счастливыми	Компания The Walt Disney Company направит все силы на то, чтобы Вы были счастливы
2	Amazon	Быть «самой заботящейся о клиенте компанией на Земле»	Обратитесь в компанию Amazon и она позаботится о Вас
3	IKEA	Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей	Воспользуйтесь продукцией компании IKEA и Ваша жизнь улучшится
<b>Формирование причинно-следственных связей</b>			
1	Диснейленд	Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе	Деятельность компании Диснейленд способствует созданию и укреплению отношений между детьми и родителями
2	Яндекс	Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни	Услуги компании Яндекс исполняют личные цели потребителей (при этом цели у всех разные и управленческую цель каждый поймет по-своему)
3	Kodak	Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги	Продукция компании Kodak это не просто вещь, это Ваши воспоминания и Ваши деньги. Потратив немного денег сейчас, в будущем Вы заработаете гораздо больше

6. *Разработка путей воздействия.* Последний этап процесса создания внутренней мотивации представляет собой разработку основных направлений реализации управленческой цели, применительно к выделяемым адресным группам. Данные направления должны выступать в качестве четкого плана действий регламентирующих деятельность работников вашей организации. Ввиду того, что управленческую цель рассматривали на базе клиентов компании, предлагаем 3 и 4 пункты также рассмотреть на базе клиентов в области торговли. Так пример грамотного формирования адресных групп и соответствующих им путей воздействия (интерактивный скрипт продаж), применяемых в крупной успешной зарубежной торговой сети, занимающейся строительным оборудованием, представлен в табл. 45.

Таблица 45. Адресные группы и пути воздействия в торговой сети, занимающейся строительным оборудованием

№ п/п	Адресная группа	Критерии: поведение	Пути воздействия
1	2	3	4
1	Я просто посмотреть	Клиенту сейчас ничего не нужно, он просто присматривается. Но если он выбирает, значит, потребность уже есть. Начните с ним диалог	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Используйте вовлечение в диалог.</li> <li>2. Максимально выявите его потребности. Вы сможете сделать персональное предложение.</li> <li>3. Предложите интересные условия покупки: рассрочка, кредит, скидка, товар дня и др.</li> <li>4. Получите его контактные данные. Даже если клиент не купит сегодня, то сделайте ему предложение позже</li> </ol>
2	Не могу определиться	Клиент знает, что ищет. Он сравнивает цены и ассортимент Вашего магазина с другими. В этот момент очень важно предложить человеку помощь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Узнайте, на какое предложение он отреагирует.</li> <li>2. Объясните, из чего формируется Ваша цена и почему покупать нужно у Вас.</li> <li>3. Сделайте выгодное предложение с ограниченным сроком действия.</li> <li>4. Дайте клиенту четкий порядок действий, который нужно выполнить, чтобы получить Ваше лучшее предложение</li> </ol>
3	Я с Вами не согласен	Недоверчив, подозрителен, считает, что его хотят обмануть. Не любит риск, чаще всего настроен негативно	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Терпеливо обсуждайте возникающие разногласия и возражения.</li> <li>2. Сохраняйте позитивный настрой и доброжелательность.</li> <li>3. Подготовьте веские аргументы для обоснования своей позиции.</li> <li>4. В аргументации используйте ссылки на экспертное мнение, цифры, данные статистики</li> </ol>
4	Я – сама дерзость	Вступает в споры, быстро раздражается и проявляет агрессивность. Считается только со своим мнением	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выслушайте клиента.</li> <li>2. Концентрируйте внимание на общих интересах, где можно достичь согласия.</li> <li>3. Приводите веские аргументы-факты.</li> <li>4. Не принимайте высказывание клиента на свой счет</li> </ol>
5	Я не знаю, что мне нужно	Беспокойный и мнительный. Ему трудно принять решение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохраняйте терпение и твердость своей позиции.</li> <li>2. Конструктивно работайте со всеми возражениями клиента.</li> <li>3. Расскажите ему о всех преимуществах, которые он получит, приняв решение сейчас.</li> <li>4. Договаривайтесь обо всем в письменном виде</li> </ol>

1	2	3	4
6	А скидку дадите?	Тот самый клиент, который пытается получить от Вас скидку или бонус	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Всегда знайте цены конкурентов.</li> <li>2. На фразу «А у Вас дорого!» отвечайте «А с чем Вы сравниваете?». Далее правильно подайте клиенту свои преимущества.</li> <li>3. Просите что-то взамен. Например, привести новых клиентов.</li> <li>4. Расскажите ему, из чего формируется цена и объясните, что он потеряет, если Вы снизите цену</li> </ol>
7	Мне нужно это согласовать	Это обычная проблема крупных компаний и корпораций, где порой даже слово необходимо согласовать с 10 начальниками	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добейтесь того, чтобы с Вами общался один ответственный человек.</li> <li>2. Постарайтесь понять картину происходящего глазами хотя бы одного из заказчиков.</li> <li>3. Покажите, что Вы готовы преодолевать трудности вместе с заказчиком.</li> <li>4. Чем больше сотрудников будет заинтересованы в Вашей услуге, тем легче все согласовать с начальством</li> </ol>
8	На своей волне	Необщительный, критичный. Отвечает вопросом на вопрос. Странный в общем	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задавайте вопросы разного вида (открытые и закрытые).</li> <li>2. Используйте паузу, чтобы побудить клиента к ответу.</li> <li>3. Проведите подробную презентацию, перечисляя выгоды и преимущества Вашего товара или услуги.</li> <li>4. Учитывайте темп мышления клиента (дайте возможность подумать над предложением)</li> </ol>
9	Я все знаю	Уверен в том, что говорит. Иногда вступает в спор и аргументирует свою позицию. Упрямый и недоверчивый	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно слушайте клиента.</li> <li>2. Аргументируйте свою позицию, приводя факты.</li> <li>3. Не бойтесь брать время (если переговоры по телефону) и собирать необходимую информацию для продолжения диалога.</li> <li>4. Переведите диалог на почтовую переписку, чтобы избежать ситуаций, когда Вы не можете быстро ответить</li> </ol>
10	Ой, а как у Вас дела?	Разговорчив и доброжелателен. Его легко убедить с помощью веских аргументов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Если клиент отвлекается на посторонние темы, возвращайте его к делу.</li> <li>2. Чтобы прервать словесный поток задавайте вопросы закрытого вида.</li> <li>3. Четко придерживайтесь темы разговора.</li> <li>4. Не бойтесь перебивать его, но делайте это с позитивной интонацией</li> </ol>

Важно подчеркнуть, что пути воздействия в данном примере представляют собой перечень конкретный действий, позволяющих работнику торговли замотивировать клиента на приобретение товара и, при

этом, сделать так, чтобы последний остался доволен и в дальнейшем воспользовался услугами организации.

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

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

*Мотивы:* интерес к чему-то новому и необычному. Желание испытать позитивные эмоции.

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

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

*Формирование адресных групп:*

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



Рис. 18. Механизм убеждения компании КНАУФ (KNAUF)

*Разработка путей воздействия:*

- путь 1. Вам скучно? Вам не уделяют внимания? Мы это исправим (создание позитивного имиджа компании в глазах ребенка);

- путь 2 – мы принесем радость и счастье в Вашу семью, подарив ребенку улыбку (воздействие на родителей путем мини-игр с детьми);
- путь 3 – воспользуйтесь нашей продукцией, и Ваш ремонт будет таким же веселым, как и общение с нами (воздействие на взрослых путем фокусировки внимания и создание акцентов).

### **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Выписать все проблемные области строительной организации, требующие применения системы мотивации (не менее 5 проблем). Проблемные области рекомендуется взять с практического опыта, полученного в строительной организации, а в качестве строительной организации рекомендуется взять объект прохождения практики.

**Задание 2.** Изучить материалы для самостоятельной работы. Ознакомиться с рекомендациями по вопросу разработки целесообразного Временного положения по мотивации персонала конкретной строительной организации, с участием консультанта «ЦНИО-проект». В соответствии с данным процессом предложить механизмы мотивации для решения проблем, представленных в задании 1.

#### *Исходные материалы.*

Организация «ЦНИО-проект» предлагает процесс разработки целесообразного Временного положения по мотивации персонала конкретной строительной организации с участием своего консультанта. Сам процесс представлен ниже.

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

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

Затем консультант разрабатывает *механизмы мотивации, с использованием экономических стимулов, направленных на устранение выявленных проблем*. Как правило, результат представляется в виде таблицы. Например, табл. 46.

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

Таблица 46. **Пример механизма мотивации с использованием экономических стимулов**

Наименование проблемы	Откуда поступает информация	Механизм мотивации
<p>Недостаточные усилия работников, направленные на повышение квалификации и профессионального мастерства (самообразование)</p>	<p>Объектом мотивации может быть любой работник организации.          Организуется 3 подсистемы повышения квалификации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– во внешних системах;</li> <li>– техническая учеба внутри организации;</li> <li>– самообразование.</li> </ul> <p>Результатом функционирования всех подсистем являются ВЫПОЛНЕНИЕ планов-графиков повышения квалификации сотрудников. Ответственным за утверждение планов по 1 и 2-й подсистемам является заместитель директора по персоналу. Ответственным за предоставление плана-графика по 3-й схеме является работник по собственной инициативе. Организация контроля исполнения возлагается на заместителя директора по персоналу</p>	<p>Если планы-графики выполняются, это является объектом мотивации.          За успешную организацию повышения квалификации по 1-й подсистеме по решению директора, заместитель директора по персоналу премируется один раз в год в размере 0,5 должностного оклада.          За успешную организацию повышения квалификации по 2-й подсистеме по решению директора, заместитель директора по персоналу так же премируется один раз в год в размере 0,5 должностного оклада.          Сотрудник, прошедший повышение квалификации, согласно плану по 2-й подсистеме в полном объеме, получает три дополнительно оплачиваемых дня к отпуску.          В случае, если инициативный график по 3-й подсистеме утвержден и выполняется (выполнен), то по результатам работы за год сотрудник получает премию в размере одного должностного оклада</p>

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

Вот несколько *примеров нематериальных стимулов*:

- хорошо оборудованное рабочее место;
- гибкий график работы;
- конкурс на лучшую бригаду;

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

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

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

**Задание 3.** Необходимо изучить тест «Анализ целесообразности улучшения для учреждения образования». Составить на его основании тест «Анализ целесообразности улучшения для строительной организации».

Например. Наблюдается ли ежегодная положительная динамика роста числа абитуриентов в Вашем вузе? Наблюдается ли ежегодная положительная динамика роста спроса на продукцию в Вашей организации?

*Исходные материалы к заданию 3.*

Одной из основных функций управления является анализ. Для того чтобы решить, стоит ли тратить свое время для улучшения деятельности предприятия, руководитель должен или хорошо знать состояние дел, или провести тщательный анализ работы предприятия. Для упрощения такого рода деятельности рекомендуется использовать тест с наводящими вопросами, позволяющий комплексно провести такой анализ (табл. 47).

*Ключ к тесту с наводящими вопросами,  
позволяющий комплексно провести анализ*

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

Таблица 47. Анализ целесообразности улучшения

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

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

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

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

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

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

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

## 11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

**Цель занятия:** требуется адаптировать опыт мировых известных организаций в применении современных методик управления персоналом к отечественным предприятиям, занятым в строительстве.

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

**После изучения темы студент должен уметь:** организовать эффективную систему управления персоналом, используя игровые методы.

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

Традиционные подходы к организации управления, основанные на материальных стимулах, в условиях экономических кризисов теряют свою эффективность.

Стоит отметить, что согласно А. Сокуренько, наиболее эффективным современным методом организации производственного процесса выступает игра, позволяющая без дополнительных денежных затрат не только создать мотивацию у персонала организации, но и значительно повысить результаты деятельности организации в целом.

Применение методов организации работы, основанных на игре, называется *геймификацией*. Правильно организованный процесс геймификации позволяет без значительных дополнительных издержек вовлечь персонал в управление качеством.

**Задание 1.** Предварительный этап. Представьте, что Вы и Ваша команда находите бутылку с джином. Тот может исполнить только три желания. Так как нашли ее все вместе, то желания должны относиться к будущей трудовой деятельности (строительному производству) и охватывать весь коллектив в целом. Можно воспользоваться опытом, накопленным при прохождении практики. Желания записываются на доске, победителем считается студент, предложивший наиболее оригинальное желание. Далее совместно с преподавателем проводится анализ, какие из данных желаний осуществимы в реальных производственных условиях на строительном участке и будут способствовать повышению производительности труда.

**Задание 2.** Необходимо изучить исходные материалы к теме. Сформировать рабочие группы (не менее 3 групп). Описать процесс внедрения геймификации с целью реализации предложений из задания 1 для условного трудового коллектива условного предприятия (в качестве условного предприятия может выступать любая отечественная строительная организация; в качестве первичного трудового коллектива – производственная бригада). Результат оформить в письменном виде и сдать преподавателю.

**Задание 3.** Разминка и снятие стресса. Из сформированных рабочих групп выбирается не менее 2 представителей. Далее всем представителям раздаются карточки, в которых указано: «мышь», «злой кот», «добрый кот». Количество представителей каждой роли меняется в зависимости от количества участвующих: 5 человек (одна мышь, один добрый кот, три злых кота); 10 человек (две мыши, два добрых кота, шесть злых котов и т. д.). Добрый кот – хочет дружить с мышью (мультфильм про Леопольда), злой кот – хочет их съесть. Задача котов – убедить мышью, что каждый из них – добрый кот. Задача мышью – определить добрых котов, не попавшись на уловки злых.

Данное задание позволяет не только снять стресс, но и определить наиболее коммуникабельных членов коллектива, способных на убеждение окружающих.

**Задание 4.** После выполнения задания 3 необходимо ответить на следующие вопросы:

- что делает презентации заслуживающими доверия?
- были ли у мышей критерии, по которым они определяли «добрых котов»?
- была ли у мышей стратегия, чтобы вывести «злых котов» на чистую воду?
- что можно сделать, чтобы нам больше доверяли?
- почему в реальной жизни мы часто теряемся и не знаем, что сказать? (разговор с родителями девушки, с представителями ДПС и т. д.).

Данное задание позволяет выявить успешные приемы убеждения и подготавливает коллектив к ролевой игре.

**Задание 5. Ролевая игра.** Из каждой группы выбирается по одному эксперту, выступающему в качестве представителя руководства организации. Задачей экспертов на данном этапе является формирование количественных показателей для оценки проектов по следующим критериям: сроки реализации, экономический результат, социальный результат, риски и т. д.

Возможно добавление критериев по своему усмотрению. Цель эксперта – предложить такие критерии, чтобы выиграл именно его проект. Оставшиеся члены группы выбирают своего представителя, который в течение 5 мин должен доложить свой проект, указав все преимущества. В качестве представителя рекомендуется использовать наиболее коммуникабельного члена группы в соответствии с результатами выполнения задания 3.

**Задание 6. Ролевая игра.** Представители групп выступают со своим проектом перед экспертами. На выступление отводится не более 5 мин (цель – заинтересовать экспертов). Еще 5 мин отводится на вопросы экспертов. Разрешено пользоваться любыми средствами представления информации. По результатам деловой игры проводится оценка проектов экспертами в соответствии с разработанной ранее системой критериев (табл. 48).

**Задание 7.** По окончании деловой игры происходит обсуждение полученных результатов совместно с преподавателем для корректировки в студенческой группе. При этом акцентируется внимание не только на прогрессивность идеи, но и умение подать ее, а также, уме-

ние убедить коллег в ее работоспособности. Анализ рекомендуется проводить методикой «трех зеркал». Первой зеркало – «экран телевизора», второе – «мнение группы», третье – «выводы ведущего». Перед применением методики трех зеркал рекомендуется ответить на вопросы для предварительного анализа. Заполнить табл. 49 Итоговый расчет оценки по проекту.

*Исходные материалы.*

*В основу геймификации заложено 7 основных этапов, принципов внедрения геймификации, зная которые, Вы получите то, чего ожидали от этого явления в XXI в.*

*1. Определение цели.* При формировании данного этапа важно не только определить конкретную цель, но и выделить время, которое должно быть ограниченным. Для достижения подобного результата рекомендуется использовать количественные показатели.

*Например, цель – увеличить объем продаж на 10 %. Данная цель позволяет отслеживать ее достижимость. Цель геймификации необходимо выбрать по одному из следующих пунктов:*

1.1. Социальная сфера: обучение, повышение лояльности, изменение поведения людей.

1.2. Маркетинговая деятельность: продвижение товара, завоевание рынков, удержание клиентов.

1.3. Работа с персоналом: повышение мотивации работников, подбор и расстановка персонала, улучшение социально-психологического климата коллектива.

*2. Описание игры.* Мысленно нарисуйте картину Вашей версии геймификации. Опишите данную версию по следующим основным пунктам: риск, сложность, система баллов.

2.1. Риск. В игре Вы всегда можете вернуться к сохранению и попробовать заново – и это подталкивает нас к риску.

2.2. Сложность. Уровень игры все время растет, и игрок решает все более сложные задачи. Это позволяет совершенствовать мастерство.

2.3. Система баллов и прогресс-бар. То, что отражает текущий успех и мотивирует людей продолжать работу: отражает наиболее важные результаты, использование нескольких таблиц, поиск по таблице, добровольная передача баллов между игроками, подарки и ценные бонусы лидерам недели / месяца и т. д.

*3. Описание игрока.* На этом шаге Вам необходимо изучить и понять потребности, чего хочет ваша целевая аудитория.

Например. Целевая аудитория хочет: 1) интересный контент, 2) увеличение количества акций, 3) рост развлекательных программ, 4) повышение лояльности персонала.

Выполнять данный этап рекомендуется по следующим пунктам:

3.1. Описать разные типы ваших игроков.

3.2. Оценить их потребности.

3.3. Определить, для каждого типа способы мотивации.

В качестве мотивации могут выступать:

– статус, который хочется получить игрок (сертификат о прохождении обучения);

– доступ к уникальным знаниям (личная консультация от эксперта);

– приятные бонусы (скидки на продукты, бонусы, кэшбэк).

4. *Сторителлинг*. Это процесс создания таковой истории, которая сможет отобразить все пройденные этапы. Рекомендуется связать данную историю с достижениями массовой культуры.

Например: 1) компания Medtronic, создающая искусственные клапаны для сердца, связывает свою деятельность с легендой о Франкенштейне и магией оживления людей за счет электричества;

2) в компании Yota работники представили себя персонажами Star Wars, которые летают в космосе и борются против зла. Если на Светлой Стороне играли продажники, то на Темной стороне выступили три уровня «зла»: Звезды смерти – план по компании, Имперский флот – план по макрорегиону, и штурмовики – план по торговой точке.

5. *Создайте помощника*. Помощник в данном случае выступает реальным или вымышленным лицом, контактирующим с игроком и способствующим продвижению игры. Так, при создании помощника рекомендуется пройти следующие этапы:

5.1. Создать персонажей, которые будут помогать в обучении или прохождении игры. Это может быть реальный или вымышленный персонаж. Например: Ping-Pong Fight Club – массовая командная игра в Ping-Pong, где под видом псевдотренеров выступают дипломированные психологи; помощники в Microsoft Word (скрепка).

5.2. Продумайте характеры персонажей, сделайте их интересными для зрителя. Например: Apple создали довольно своеобразную Siri.

6. *Удовольствие*. Удовольствие – это важнейший фактор, позволяющий Вашей системе существовать на протяжении длительного периода времени. Для успешной реализации системы геймификации еще на стадии разработки необходимо поставить себя на место работника и

описать данную систему глазами скептически настроенного персонала. Далее необходимо пройти следующие этапы:

6.1. Выявить достоинства игры.

6.2. Выявить недостатки игры.

6.3. Предложить мероприятия по корректировке недостатков.

*7. Внедрение системы.* Заключительный этап геймификации, предполагающий определение отражения данной игровой системы на сайте и в жизни. Для успешного внедрения игры необходимыми элементами являются:

7.1. Мотивация. Это должен быть именно тот инструмент, который привлечет сначала внимание человека, потом зажжет в нем интерес и превратит его в желание.

7.2. Возможность. Один из важнейших элементов геймификации – это возможность принять участие. При этом Ваша задача: максимально упростить вход человека в игровой процесс, подобрав удобное время, подходящее место и просто любить своего клиента, быть ориентированным на него.

7.3. Импульс. Напоминайте и подсказывайте «игрокам» о том, что у них есть возможность принять участие в таком интересном игровом процессе, какой Вы предлагаете.

*Пример в отраслях связанных со строительным производством:* Реальным примером применения геймификации в отраслях, связанных со строительным производством, выступают крупные торговые центры по продаже отделочных материалов для внутренней отделки помещений, мебели и интерьера, осветительных приборов и т. д. Одним из таких примеров является магазин ИКЕА.

*Цель игры:* заинтересовать покупателя разнообразием товаров и повысить уровень продаж.

*Описание игры:* перед стеллажами с товарами формируется лабиринт из шоу-румов.

*Участники игры:* дети, проводящие время за игрой в прятки, догонялки и т. д.; взрослые, пришедшие за оригинальными интерьерными и отделочными решениями.

*Сторитейлинг:* древнегреческая легенда о величайшем лабиринте царя с острова Крит.

*Помощники:* персонал, который не рекламирует продукцию (так как это сделают сами шоу-румы), а помогает разобраться в лабиринте, указывая на скрытые потайные ходы.

*Удовольствие:* преимущества – познание нового, желание испытать «вау эффект». Недостатки – потеря времени, если покупатель уже определился с выбором.

*Внедрение систем:* акции: найди сокровище «Дисконтная карта, скидочная карта или сертификат».

По результатам игры проводится оценка проектов экспертами в соответствии с разработанной ранее системой критериев (табл. 48).

Таблица 48. **Примерный расчет оценки по проекту**

№ п/п	Кри-терий	Показатель	Проектная группа			
			1	2	3	4
1	Время	1. Сроки разработки проекта				
		2. Сроки обучения				
		3. Сроки действия				
Среднее значение по группе 1						
2	Ре-зультат	1. Экономический эффект				
		2. Социальный эффект				
		3. Организационный эффект				
Среднее значение по группе 2						
3	Риск	1. Возможность проявления				
		2. Степень воздействия				
		3. Возможность уменьшения риска				
Среднее значение по группе 3						
Среднее значение по проекту						

**Примечание.** Допускается корректировка критериев или добавление иных критериев (имидж, социальная составляющая, экологичность и т. д.) при согласии всех членов экспертной комиссии.

**Пример.** Случай, произошедший в зарубежной организации «ХХХ», специализирующейся на продаже и производстве товара категории «строительный инструмент и оборудование». В организации известно, что, если чек покупателя менее 300 у. д. е., организация не выходит на требуемый уровень рентабельности. Менеджер высшего звена по итогам года решил проверить работу своих подчиненных. Вызвал лучшего и худшего сотрудников по итогам продаж. Так, менеджер узнал, что лучший сотрудник старался быть вежливым с посетителями и уделял им должное внимание даже при кассовом чеке менее 100 у. д. е., так как по его мнению человек в среднем приходит за год 3–5 раз, а его средний кассовый чек, таким образом, превышает 500 у. д. е. Худший сотрудник – занимался только клиентами, чей кассовый чек превышал 300 у. д. е., так как, по его мнению, нет необхо-

димости тратить драгоценное время на клиентов, не приносящих организации должного дохода. По итогам проведенного анализа и рекомендации менеджера высшего звена лучший сотрудник был повышен, а система критериев оценки работы изменена.

Таким образом, допускается корректировка формальных критериев оценки проектов геймификации применительно к организациям, занятым в строительной сфере, однако экспертам необходимо дать пояснение по поводу целесообразности применения скорректированной шкалы оценки.

### *Вопросы для предварительного анализа*

1. Насколько легко докладчику было работать в спокойной благожелательной аудитории? А в агрессивной?

2. По каким признакам докладчик определял отношение группы к своему выступлению?

3. Насколько группе сложно изображать то или иное отношение к организатору?

4. Какими средствами группа выражала свое отношение к докладчику?

5. Насколько сложно группе было переключиться с одного отношения на другое (инерция эмоций)?

6. Какими вербальными средствами негативного воздействия и позитивной поддержки сопровождались выступления?

7. Какими невербальными средствами негативного воздействия и позитивной поддержки сопровождались выступления?

Итоговый расчет оценки по проекту необходимо привести в табл. 49.

**Таблица 49. Итоговый расчет оценки по проекту**

№ п/п	Показатель	Проектная группа			
		1	2	3	4
1	Среднее значение по проекту				
2	«Зеркало 1» – экран телевизора				
3	«Зеркало 1» – мнение группы				
4	«Зеркало 1» – выводы ведущего				
Итоговая оценка					

## Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Изучить исходные материалы к самостоятельной работе. В соответствии с моделью обучения Г. Бейтсона провести анализ политики в области управления персоналом условного предприятия и определить перспективные задачи первого, второго и третьего уровней (рекомендуется в качестве условного предприятия выбрать строительную организацию, в которой студент проходил практику; объект управления – студент-практикант).

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

*Исходные материалы.*

### *Интерлюдия*

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

1. *Отбор и обучение внутренних помощников (советчиков).*
2. *Обучение методам координации, лидерству, решению проблем.*
3. *Семинары с представителями разных уровней управления и разных подразделений для определения мероприятий (Что? Где? Когда? С каким результатом?), которые должны привести к реализации задуманного нового бизнес-процесса. Для каждого набора мероприятий следует определить: требуемые расходы, порядок проведения, возможные возражения и сопротивления, временные рамки, производственные возможности (ресурс).*
4. *Имитационное моделирование мероприятий в проекте.*
5. *Семинары, посвященные формированию команд для межфункциональных рабочих групп и отделов в целях улучшения культуры сотрудничества.*
6. *Внутренняя программа связей на всех уровнях иерархии, включая многотиражку, многолюдные собрания и платформы мультимедиа и т. п.*
7. *Визуализация происходящих в данное время мероприятий проекта и их результатов на специальных информационных панелях.*
8. *Введение новой системы вознаграждений (поощрений).*
9. *Наблюдение и инструктаж отдельных сотрудников и групп.*

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

### Модель обучения Г. Бейтсона

Внедрение прогрессивных систем управления персоналом требует особых усилий, для того чтобы преодолеть структурные и культурные препятствия, источниками которых являются: прежние навыки работы; неуверенность в будущем; страх неизвестного и т. д.

Вследствие чего, для эффективного внедрения подобных систем менеджмента требуется целостное и профессиональное управление переменами. Так, *модель обучения Г. Бейтсона* устанавливает систему, в которой перемены или познание идут на пяти уровнях (табл. 50).

Важно подчеркнуть, что ответы не должны быть односложными. Например: «Кто я? – мастер» – ответ не верный. Верным ответом на данный вопрос будет считаться «субъект способный превратить никому не нужные вещи в уникальный продукт, востребованный потребителем и обществом в целом».

Таблица 50. Модель обучения Г. Бейтсона

№ п/п	Уровень	Сущность	Вопросы для оценки
1	Самоидентификация	Кто я?	Ощущают ли работающие свою принадлежность к отрасли, отделу, процессу? Каким традициям привержены работники?
2	Убеждения	Что я думаю?	Что думают работающие об организации, ее отделах, процессах, клиентах, об управлении, доверии, ошибках и т. д.
3	Возможности	Что я умею делать?	Какова основная подготовка работающих? Способны ли они обучаться, готовы ли к переменам? На что похожи изобретения начальства? Насколько подготовлена команда? Как хорошо работники представляют себе картину в целом?
4	Поведение	Что я делаю?	Как работающие реагируют на конфликты и ошибки? Как распространяется информация? Какие стратегии используются для решения проблем? Насколько хорошо удовлетворяются и поддерживаются согласованные цели?
5	Окружающая среда	К чему приводят мои условия?	Какой опыт имеют внешние потребители во взаимоотношениях с вашими работниками: стресс, разочарование, признательность, уважение? Насколько успешен бизнес?

Стоит отметить, что согласно данной структуре перемены более высоких уровней (наивысший уровень – самоидентификация) приводят к изменениям на более низких уровнях, при этом обратного процесса изменений не наблюдается. Так, в моделировании типичного процесса перемен для проектов обновления можно выделить шесть основных стадий (табл. 51).

Таблица 51. Процесс перемен и его стадии

№ п/п	Стадии	Содержание
<b>Планирование</b>		
1	Видение	Постановка основной задачи процесса перемен. Определение задач второго уровня
2	Диагностика	Определение критериев оценки выполняемости задач. Анализ фактического и планового значения критериев
3	Определение барьеров	Анализ целей работников организации. Определение внутренних и внешних барьеров. Выявление способов преодоления барьеров
4	Формирование концепции перемен	Разработка сценария перемен. Определение времени и плана мероприятий
<b>Реализация</b>		
5	Управление переменами	Выполнение мероприятий для перемен. Контроль процесса перемен. Проведение корректирующих действий
<b>Последующие действия</b>		
6	Обучающая организация	Создание цикла непрерывного совершенствования

## 12. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

**Цель занятия:** получить практические навыки формулирования идей при создании новых продуктов.

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

**После изучения темы студент должен уметь:** формулировать идеи новых продуктов, применять метод наводящих вопросов при анализе новизны продукта.

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

Современный научно-технический прогресс немислим без интеллектуального продукта, получаемого в результате деятельности в области инноватики.

При этом, под *инноватикой* понимается область знаний о сущности инновационной деятельности, ее организации и управлении инновационными процессами, обеспечивающими трансформацию новых знаний в востребованные обществом новшества как на коммерческой основе (коммерциализация результатов научно-технической и творческой деятельности), так и некоммерческой базе (*например*, инновации в социальной сфере).

Основными категориями в инноватике выступают: новшество, нововведение, инновация.

Рассмотрим вышеизложенные категории.

*Новшество* – это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований и разработок в какой-либо сфере деятельности, являющийся промежуточным итогом этой деятельности по практическому, рыночному использованию достижений науки и техники. После того как новшество превращается в новый продукт, потребляемый на рынке, последний становится нововведением (инновацией).

Следовательно, *инновация (нововведение)* – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности. Классификация инноваций приведена в прил. J.

Однако, существуют отличия между категориями нововведение и инновация. Так, под *нововведением* понимается первое применение новшества. В то же время, нововведение становится инновацией после прохождения стадии диффузии, т. е. принятие нововведения к распространению.

**Задание 1.** Сформулируйте идею создания нового продукта с заданными характеристиками. Для этого необходимо выбрать объект экспертизы – типичный продукт (рекомендуется выбрать продукт, связанный со строительным производством).

Требуется провести аудит всего, что Вы знаете об этом продукте, обратив внимание на то, каким был этот продукт в прошлом, как и где производился, как двигался до конечного потребителя. Изучить настоящее данного продукта, перечислить его свойства, указать, какие функции он выполняет, как используется конечным потребителем.

**Задание 2.** Необходимо изучить исходные материалы к теме. Предложить рынку новый вариант продукта, предварительно проработав вопросник по разным блокам, зафиксировав в письменном виде

ответы на вопросы, представленные в исходных материалах. Если после 24-го вопроса Вы не выходите на идею нового продукта, вернитесь к аудиту типичного продукта. Скорее всего, Вами не были учтены важные свойства продукта. Еще раз проработайте вопросы 1, 8, 17, 19, 22, 24.

**Задание 3.** Необходимо сравнить идею нового продукта, полученного с помощью вопросника, с контрольным вариантом. Требуется уточнить идею нового продукта, раскрыв его сущность. Указать группы инноваций, к которым относится скорректированный продукт. Привести не менее 5 преимуществ нового продукта по сравнению с аналогичной технологией товара-заменителя.

Пример:

1. *Идея продукта* – строительство малогабаритного каркасного дома доступного гражданам Республики Беларусь с низким достатком, а также, учащимся высшего и среднего учебного заведения.

2. *Сущность:*

Вариант 1. Замена несущего каркаса из сухой строганной древесины технологией ЛСТК (лёгкие стальные тонкостенные конструкции) с использованием оцинкованных профилей.

Вариант 2. Производство и применение дешевых коннекторов из фанеры для каркасных домов для обеспечения самостоятельной сборки (компания Woodcastor), а также соответствующей сопроводительной документации для самостоятельной сборки.

3. *Виды инноваций* (вариант 1; вариант 2): продуктовые, новые для данного предприятия, технологические, программные, внутриорганизационные, промышленные, локальные и др. (прил. J).

4. *Преимущества:*

Вариант 1. ЛСТК: цена; простота сборки; небольшой вес и следствие – удобство транспортировки, хранения и монтажа; высокий срок службы ввиду неподверженности гниению и деформации вследствие повышенной влажности; экологичность; отсутствие усадки фундамента и т. д.

Вариант 2. Woodcastor: цена; простота сборки; удобство сборки; точность сборки; скорость сборки; простота производства; высокий срок службы ввиду особенностей материала; отсутствие усадки фундамента и т. д.

**Задание 4.** Дать экспертную оценку, сколько потребитель готов заплатить за новый скорректированный продукт по сравнению с типичным продуктом. Проведя оценку себестоимости производства нового

скорректированного продукта, необходимо рассчитать его потенциальную экономическую эффективность:

$$P_{\text{нп}} = \frac{\Pi_{\text{нп}}}{C_{\text{нп}}} \cdot 100,$$

где  $P_{\text{нп}}$  – рентабельность нового скорректированного продукта, %;

$\Pi_{\text{нп}}$  – прибыль от реализации нового скорректированного продукта, тыс. руб.;

$C_{\text{нп}}$  – себестоимость производства нового скорректированного продукта, тыс. руб.

Сделать вывод о целесообразности внедрения инновации.

*Исходные материалы.*

### *Перечень вопросов для проработки в подгруппе [4, с. 82]*

#### *I. На выявление ограничений.*

1. С каким самым большим неудобством потребители мирятся, даже не подозревая об этом, пользуясь Вашим продуктом или покупая его?

2. Какой категории потребителей особенно трудно приобрести Ваш продукт?

3. Кто не пользуется Вашим продуктом по одной-единственной причине?

4. Как потребители модифицируют Ваш продукт, приспособивая к своим конкретным целям?

5. Каким потребителям особенно неудобен Ваш продукт?

6. К чему Ваш продукт приспособлен меньше всего?

7. Какую категорию потребителей Ваша отрасль не обслуживает и почему?

8. Какие потребители могли бы стать Вашими основными клиентами, если бы Вы устранили одно-единственное препятствие, – то, на которое раньше не обращали внимания?

9. От чего в данном производстве можно было бы отказаться, чтобы снизить затраты на 50 %, и есть ли потребители, которым это было бы выгодно?

#### *II. На индивидуализацию дистрибьюторов и потребителей.*

10. Кто применяет Ваш продукт иначе, чем Вы задумывали?

11. Есть ли такие потребители, которым нужно уделить гораздо больше времени при продаже и после?

12. На поддержку каких потребителей приходится тратить гораздо больше или гораздо меньше времени и средств (включая ввод заказа в базу данных, доставку, индивидуальный проект)?

13. Смогли бы Вы по-прежнему удовлетворять запросы существенного числа потребителей, если бы на 25 % сократили постоянные и переменные затраты на Ваш продукт?

14. Какие потребители платят еще не менее 50 % от стоимости Вашего продукта, чтобы приспособить его под свои конкретные нужды?

*III. На поиск неожиданных перспектив.*

15. Кто использует Ваш продукт способом, который Вы и не предполагали?

16. Кто потребляет Ваш продукт в огромных количествах?

*IV. На возможное расширение нашего производства.*

17. Кому еще приходится решать ту же проблему, что и Вам, но по совершенно иным причинам? Как они поступают?

18. Какие Ваши главные достижения по части производительности или эффективности могли бы пригодиться в другой отрасли?

19. Какая информация о покупателях и о том, как они пользуются Вашим продуктом, может помочь Вам резко поднять прибыльность другого Вашего производства.

*V. На возможное совершенствование.*

20. Что бы Вы сделали иначе, если бы у Вас была самая полная информация о каналах распространения, о Ваших потребителях, о том, как они пользуются Вашим продуктом, и т. д.?

21. Как изменился бы Ваш продукт, если бы Вы делали его по индивидуальным заказам?

*VI. На пересмотр основных технологий и концепций продуктов.*

22. Какие технологии, заложенные в Вашем продукте, изменились больше всего с тех пор, как этот продукт Вы модернизировали в последний раз?

23. Какие технологии, лежащие в основе Вашего производственного процесса, более всего изменились с тех пор, как Вы в последний раз модернизировали системы производства и распространения?

24. Запросы какой категории потребителей изменяются быстрее всего? Какими они станут через пять лет?

Требуется указать виды инноваций, к которым относится скорректированный Вами продукт (табл. 52).

Таблица 52. Классификация инноваций

Классификационный признак	Виды инноваций
1. По технологическим параметрам (виду новшества)	Продуктовые и процессуальные
2. По типу новизны для рынка	Новые в мире. Новые в стране. Новые для данного предприятия
3. По содержанию новаций, инновационных процессов (в зависимости от объектов инновационной деятельности)	Научные. Технические. Технологические. Производственные. Экономические. Управленческие. Маркетинговые. Торговые. Организационные. Информационные
4. По вариантам организации	Внутрикорпоративные. Программные. Конкурсные
5. По особенностям инновационных процессов	Внутриорганизационные. Межорганизационные
6. По сфере разработки и распространения нововведений	Промышленные. Финансовые. Торгово-посреднические
7. По масштабности и широте воздействия	Глобальные. Отраслевые. Локальные

Необходимо уточнить перечень мероприятий по оценке качества продукта, используя прил. К.

### Задание для самостоятельной работы

**Задание 1.** Существует восемь принципов, без которых управление инновациями не имеет смысла. Необходимо сформулировать и обосновать восемь «антипринципов» и оценить их применение в современной практике строительных организаций (табл. 53).

Например, принципу «Вовлечение работников» можно противопоставить антипринцип: «Вовлеченность персонала – метод снять всю ответственность за результаты с руководства и переложить ее на сотрудников, говоря красивые слова про делегирование полномочий и мотивируя их забыть про зарплаты и премии, работая с 8 утра до 8 ве-

чера каждый день, а выходные дни, присоединить к очередному отпуску за прошлый год».

Таблица 53. **Принципы и антипринципы, способствующие управлению инновационной деятельностью**

№ п/п	Принцип		Антипринцип	
	название	содержание	название	содержание
1	Ориентация на потребителя			
2	Лидерство руководителя			
3	Вовлечение работников			
4	Процессный подход			
5	Системный подход к менеджменту			
6	Постоянное улучшение			
7	Принятие решений, основанное на фактах			
8	Взаимовыгодные отношения с поставщиками			

**Задание 2.** Изучить материал к заданию 2. Дать определение понятию «Бизнес-инкубатор». Выявить основные элементы (действующие лица) механизма функционирования бизнес-инкубатора деревни Комарово. Указать цели данных лиц. Указать недостатки функционирования бизнес-инкубатора деревни Комарово в случае реализации в нем идеи инновационного проекта в рамках строительного бизнеса.

*Исходные материалы (к заданию 2).*

Жители Мядельского, Сморгонского, Поставского и Островецкого районов запустили собственное дело при поддержке бизнес-инкубатора, который открылся в деревне Комарово Минской области два года назад. За это время 60 человек прошли здесь обучение основам маркетинга и бизнес-планирования, более трети из них получили стартовый капитал от проекта Европейского союза по развитию сельских территорий.

Созданные инициативы относятся к туризму, органическому сельскому хозяйству, услугам по ремонту и пошиву одежды и обуви, техническому обслуживанию автомобилей, производству изделий и материалов, пчеловодству, другим сферам, востребованным в небольших городах и сельской местности.

Так, например, жительница деревни Зарудичи Сморгонского района Александра Чижевская после обучения в бизнес-инкубаторе наладила производство экологичных деревянных окон. Прожив долгое время в Минске, пять лет назад она вернулась на малую родину и стала коллегой отца:

– Папа всю жизнь работал в столярной мастерской, делал мебель, двери и лестницы, и я решила продолжать семейное дело. Над окнами в мастерской трудятся семь работников, 90 % продукции идет на экспорт.

По образованию Александра инженер-химик-эколог. Признается, что когда жила в мегаполисе, ходила на работу с прической, маникюром и в деловых костюмах:

– Сейчас этого нет, в организации я и директор, и уборщица, и менеджер по продажам, а при необходимости и рамы шлифовать могу. Но я не жалею, что вернулась в деревню, для моих детей условия здесь лучше, чем в городе. У меня две дочки, недалеко от дома, в деревне Залесье, есть школа, детский сад, амбулатория. Все кружки рядом, только на танцы возим в Сморгонь, но это всего в 10 км отсюда. Не надо тратить время на передвижение, а самое главное, ты открыл двери дома – и на улице, дышишь свежим воздухом.

Финансовая помощь для авторов самых перспективных идей составила от 2 до 10 тыс. у.д.е., рассказывает директор учебно-практического учреждения по поддержке предпринимательства «БИ-Комарово» Эдуард Войтехович:

– Новые бизнесы служат хорошим примером и мотивацией для местных жителей, которые хотят стать предпринимателями. В свою очередь, районы получают новые рабочие места и поступление налоговых платежей в бюджет.

### 13. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО И ДОКУМЕНТООБОРОТ

**Цель занятия:** изучить основы делопроизводства, как одного из важнейших факторов обеспечения управленческой деятельности.

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

**После изучения темы студент должен уметь:** решать основные вопросы, связанные с управлением в строительном производстве, и оформлять данные вопросы в соответствующих организационно-распорядительных документах.

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

*Убеждение* – это термин с двумя психологическими трактовками. Это и элемент мировоззрения личности, побуждающий ее действовать

определенным образом, и процесс передачи элемента мировоззрения другому человеку. При этом при составлении организационно-распорядительной документации с целью повышения мотивации работников к эффективному выполнению трудовых функций рекомендуется использовать стратегии убеждения.

**Задание 1.** Изучить исходные материалы. Предложить примеры использования речевых стратегий убеждения в области управления строительным производством (не менее двух примеров на каждую из стратегий). Задание рекомендуется выполнять по вариантам, так, например, вариант 1 – стратегии 1–5; вариант 2 – стратегии 6–10. Провести устную проверку выполнения задания совместно с преподавателем.

**Задание 2.** Изучить практическую ситуацию для анализа. Использую речевые стратегии убеждения (не менее 3 стратегий) и правила Дейла Карнеги «Как изменить человека» (не менее 3 правил) в произвольной форме построить диалог с руководителем строительной организации относительно ситуации для анализа. Задание выполняется по вариантам:

вариант 1 – инженера по качеству;

вариант 2 – облицовщик-плиточник (6-й разряд).

**Задание 3.** *Ролевая игра.* Пройти тест на способность убеждения. Представители каждого из вариантов набравшие наибольшее количество баллов отыгрывают беседу двух работников в соответствии с заданием 1 (предполагается, что директор строительной организации вызвал обоих для одновременной беседы; в качестве руководителя выступает преподаватель).

**Задание 4.** Изучить образец заполнения докладной записки. По результатам выполнения задания 3 оформить докладную записку по установленному образцу. В процессе оформления докладной записки рекомендуется использовать стратегии убеждения. Правила Дейла Карнеги в официальном документе не рекомендуется использовать.

**Задание 5.** Изучить образец заполнения объяснительной записки. По результатам выполнения задания 3 оформить объяснительную записку на имя директора строительной организации от облицовщика-плиточника (6-й разряд), допустившего нарушение трудовой дисциплины. В процессе оформления объяснительной записки рекомендуется использовать стратегии убеждения. Правила Дейла Карнеги в официальном документе не рекомендуется использовать.

### *Исходные материалы.*

Для того чтобы поправить человека, не оскорбляя его и не нанося ему обиды рекомендуется воспользоваться *девятью правилами Дейла Карнеги «Как изменить человека»*. Данные правила являются универсальным набором принципов, применимых в любой сфере деятельности, включая и управление строительным производством:

- 1) начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств человека;
- 2) прежде, чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках;
- 3) обращая внимание людей на их ошибки, делайте это в косвенной форме;
- 4) задавайте вопросы вместо того, чтобы отдавать приказания;
- 5) давайте возможность человеку спасти свое лицо;
- 6) хвалите человека за каждый, даже скромный его успех, будьте при этом искренними в своем признании и щедры в похвалах;
- 7) создайте человеку доброе имя, чтобы он стал жить в соответствии с ним;
- 8) делайте так, чтобы людям было приятно исполнить то, что Вы хотите;
- 9) пользуйтесь поощрением, сделайте так, чтобы недостаток, который Вы хотите в человеке исправить, выглядел легко исправимым, а дело, которым Вы хотите его увлечь, легко выполнимым.

*Речевая стратегия убеждения* – это совокупность запланированных участником коммуникации речевых ходов, направленных на достижение поставленной цели. При этом в каждой конкретной ситуации нужно по обстоятельствам подбирать метод убеждения, заполнив табл. 54.

Таблица 54. **Речевые стратегии убеждения**

№ п/п	Стратегия	Сущность	Пример
1	2	3	4
1	Трюизм	Высказывание, с которым согласятся практически все. Такие высказывания не требуют размышления в силу своей очевидности, и попадают напрямую в подсознание, минуя сознательный фильтр	1. Все люди могут меняться
			2.
			3.

1	2	3	4
2	Причинно-следственная связь	Одна из частей фразы содержит описание процесса, который имеет место или будет иметь место в действительности, другая часть – это описание желаемых для Вас изменений, которые произойдут с собеседником	1. Прежде, чем Вы согласитесь с моим предложением, взгляните на эти схемы 2. 3.
3	Смещение фокуса внимания	Вариация техники причинно-следственная связь. При использовании данного приема одна часть предложения строится как будто уже решенный вопрос, другая часть – задается в форме вопроса и захватывает внимание	1. Почему Вы так много времени уделяете обучению подчиненных? 2. 3.
4	Ограничение выбора	Специально построенными предложениями сужается выбор своего собеседника и направляется его мысль в нужную сторону. При этом каждая из альтернатив, которые Вы предлагаете, для Вас приемлема	1. Вы можете выполнить это задание самостоятельно, или взять помощников, но я знаю, что Вы выполните его безупречно 2. 3.
5	Допущение	Использование оборотов речи, успокаивающих сознание собеседника, так как те не содержат никаких команд	1. Если бы Вы почувствовали удовольствие от изучения этой техники, Вы бы захотели применить ее на практике? 2. 3.
6	Отрицание	Услышав какое-либо слово, человек подбирает ему эквивалент в своем разуме. Соединив его с отрицанием, мозг вынужден заняться поиском этому эквиваленту понятия, противоположного по значению. На такой процесс уходит значительно больше времени	1. От Вас не требуется полностью полагаться на мои слова 2. 3.

### *Ситуация для анализа.*

*Установка для роли «Инженера по качеству».* После многолетнего опыта работы Вас наняли в строительную организацию в качестве инженера по качеству, отвечающего за качество труда и продукции. До этого такой должности в организации не было, и ее функции выполнял другой специалист. В новой должности Вы работаете только 3 месяца.

Коллектив строительной организации работает слаженно, однако существует проблема с одним облицовщиком-плиточником. Работник справляется со своими должностными обязанностями, однако Вы замечаете, что он не выкладывается на все 100 %. Частично проблема заключается в том, что на своем рабочем месте работник позволяет себе определенные вольности. Вы не понимаете, почему работник позволяет себе подобное поведение, так как в организации более 10 облицовщиков-плиточников. По этому поводу Вы несколько раз делали ему замечания в неформальной обстановке, но безрезультатно. Однажды проходя мимо производственного участка, Вы заметили, что данный работник в рабочее время устроил дискотеку. Включил музыку, танцует и предлагает другим работникам к нему присоединиться. Вскоре к нему присоединяется и его коллега. Вы не хотите увольнять работника, справляющегося со своими обязанностями, однако понимаете, что его поведение переходит все границы, так как разлагает порядок в коллективе, вредит качеству труда других работников и мешает работе организации в целом. На следующий день Вы решаете поговорить с директором строительной организации по поводу сложившейся ситуации.

*Установка для роли «Облицовщик-плиточник 6-го разряда».* Вы 15 лет работаете в строительной организации и добились неплохих результатов. Так, Вы облицовщик-плиточник 6-го разряда, в работу которого входят виды деятельности, которые в организации можете выполнять только Вы, такие как составление и укладка крупных художественных панно в холлах, офисах и т. п.; укладка керамической плитки с рисунком при реконструкции дворцов, храмов и других объектов, представляющих художественную ценность; облицовка поверхности керамической плиткой-шелкографией и зеркальной плиткой.

В связи с тем, что Вы хорошо и своевременно выполняете свою работу, Вы позволяете себе немного вольностей. К примеру, когда у Вашего коллеги облицовщика-плиточника 2-го разряда зазвонил телефон, Вы бросили свою работу и начали танцевать. Вскоре к Вам присоединился и коллега. По данной ситуации на следующий день Вас к себе вызывает руководитель. Вы считаете, что руководитель предвзято к Вам относится и собирается наказать за незначительное нарушение дисциплины, тем более, Вы глубоко убеждены, что это не имеет никакого значения, так как не мешает Вам успешно справляться с выполняемой работой. Стоит отметить, что Вы дорожите своей работой, но знаете, что на рынке труда Вы будете востребованы.

*Тест: «Умеете ли Вы влиять на других?»*

Необходимо ответить «да» или «нет» на вопросы теста и далее в соответствии с ключом подсчитать сумму баллов. Вопросы к тесту «Умеете ли вы влиять на других?»:

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим порядком всех дел и даже развлечений?
9. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?
10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли Вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли доказывать, что Ваш начальник или кто-то, весьма авторитетный, в чем-то не прав?

*Ключ к тесту «Умеете ли вы влиять на других?» (табл. 55)*

Таблица 55. Ключ к тесту «Умеете ли вы влиять на других?»

Ответ	Вопросы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

### *Интерпретация результатов*

35–65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей и держаться на обочине. Он должен руководить людьми, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой стиль отношений, по Вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае Вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

30 и меньше баллов. Увы, хотя часто Вы бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать через силу. При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, и часто оказываетесь неправильно понятой.

#### *Образец заполнения докладной записки*

Директору ООО «XXX»  
Петрушкевичу А. Т.  
от начальника отдела  
строительно-монтажных работ  
Иванова В. И.

#### *Докладная записка о нарушении трудовой дисциплины*

Широков Андрей Николаевич, плотник 4-го разряда строительной бригады № 1, 20.02.2023 г. с 14:00 до 15:00 нарушил трудовую дисциплину, отсутствуя на рабочем месте без уважительных причин.

В письменном объяснении работник указал заведомо недостоверные и ложные сведения, что может свидетельствовать о безответственном отношении к работе. Ввиду того, что подобный проступок совершен им дважды в течение текущего квартала, предлагаю уволить Гришина Андрея Федоровича за нарушение трудовой дисциплины.

Начальник отдела  
строительно-монтажных работ  
21.02.2023

*Иванов*                      В. И. Иванов

*Образец заполнения объяснительной записки*

Начальнику отдела  
строительно-монтажных работ  
Иванову В. И.  
от плотника  
Широкова А. Н.

г. Минск

21.02.2023

Объяснительная записка об опоздании на работу

Я опоздал на работу 20.02.2023 г. на один час по причине поломки и дальнейшего ремонта собственного автомобиля на станции техобслуживания.

Плотник

*Широков*

*А. Н. Широков*

**Задание для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Необходимо изучить материалы для анализа и предложить способы решения конфликта, которые устроят обе стороны. Далее необходимо подготовить соответствующее деловое письмо по вопросу переноса сроков ввода в эксплуатацию объекта индивидуального жилищного строительства. Письмо должно быть составлено на бланке организации и отвечать требованиям к деловому письму.

*Исходные материалы.*

Строительная организация «Колосов Хауз», работает на строительном рынке с 2013 г., занимается строительством быстровозводимых каркасных домов в сфере индивидуального жилищного строительства и имеет отличную репутацию среди своих заказчиков. При этом, как и многие другие предприятия, данная организация испытывала существенные трудности, столкнувшись со строительным кризисом в 2021 г.

Так, из-за пандемии возрос спрос на индивидуальное жилищное строительство в 3–4 раза. Результатом являлся дефицит высококвалифицированных строительных бригад и резкий рост цен на строительные ресурсы.

Клиенты организации, внесли аванс и заключили договор на строительство дома для постоянного проживания. Ввиду того, что строи-

тельство дома началось в начале 2021 г., клиенты столкнулись с тем, что строительство началось с существенной задержкой, а сроки окончания строительства прошли 9 мес. назад. На данный момент внесенный аванс в размере 80 % уже потрачен, а дом находится только на стадии теплового контура. Внутренняя отделка отсутствует.

Обманутые заказчики строящегося объекта обратились к юристам и грозятся начать судебное делопроизводство в отношении данной ситуации ввиду того, что на данный момент введение в эксплуатацию объекта индивидуального жилищного строительства не представляется возможным. Для внесения аванса заказчики вынуждены были продать две однокомнатных квартиры и на данный момент остро нуждаются в жилой площади. По данному вопросу со стороны заказчиком также привлечены средства массовой информации.

Вы являетесь генеральным директором строительной организации «Колосов Хауз». Вам необходимо в кратчайшие сроки решить данную ситуацию в порядке досудебного урегулирования конфликта ввиду того, что подобная ситуация оказывает крайне негативное влияние на репутацию организации, и требует дополнительного использования ограниченных финансовых ресурсов. Стоит отметить, что Вы, как владелец строительной организации готовы вернуть потраченные заказчиком денежные средства. Однако данная ситуация не устраивает вторую сторону ввиду того, что из-за кризиса на строительном рынке покупательная способность денег в данной области значительно снижена и несоизмерима с аналогичным значением на начало 2021 г. После решения конфликта необходимо в соответствии с законодательством Республики Беларусь подготовить соответствующее деловое письмо по вопросу переноса сроков ввода в эксплуатацию объект индивидуального жилищного строительства.

#### *Требования к деловому письму*

В Министерство архитектуры и строительства Республики Беларусь и Министерство экономики Республики Беларусь по вопросам переноса сроков ввода в эксплуатацию объектов поступают письма организаций и местных исполнительных и распорядительных органов, многие из которых оформлены не надлежащим образом, что существенно затрудняет их рассмотрение. В целях своевременного и качественного рассмотрения данных писем в установленном порядке, Министерство архитектуры и строительства Республики Беларусь направляет разъяснения о правильности их оформления.

В соответствии с пунктом 1 Правил заключения и исполнения договоров строительного подряда, утвержденных Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15 сентября 1998 г. № 1450 (в ред. постановления Совета Министров Республики Беларусь от 1 июля 2022 г. № 431) (далее – Правила), договор строительного подряда является основным правовым документом, регулирующим взаимоотношения участников строительства.

Пунктом 19 Правил предусмотрено, что сроки строительства объекта, устанавливаемые в договоре подряда, не должны превышать сроков, определенных в утвержденной в установленном порядке проектной документации и условиями подрядных торгов. В отдельных случаях при соответствующих обоснованиях новые сроки ввода в действие объектов могут устанавливаться по согласованию с Министерством архитектуры и строительства Республики Беларусь и Министерством экономики Республики Беларусь.

Согласно пункту 5 перечня административных процедур, осуществляемых Министерством архитектуры и строительства Республики Беларусь и подчиненными ему государственными организациями в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 4 мая 2009 г. № 570 (в ред. постановления Совмина от 4 февраля 2011 г. № 137), выдача разрешений на изменение сроков строительства объектов осуществляется Министерством архитектуры и строительства Республики Беларусь совместно с Министерством экономики Республики Беларусь при наличии заявления заинтересованного лица с указанием сведений об объекте строительства: заказчике строящегося объекта; генеральном подрядчике; сметной стоимости строительства; источниках финансирования; нормативных сроках строительства объекта; проектной мощности объекта; фактическом освоении финансовых средств на дату переноса срока ввода объекта в эксплуатацию; причинах переноса срока ввода; предложений о новом сроке ввода объекта в эксплуатацию; для жилищно-строительных кооперативов – согласования председателя или общего собрания кооператива.

К заявлению необходимо также приложить отношение местного исполнительного и распорядительного органа, выдавшего разрешение на строительство объекта.

Продолжительность строительства может превышать сроки строительства, указанные в проекте организации строительства, что может

быть вызвано следующими причинами: технологические перерывы; отсутствие финансирования; необеспечение поставки оборудования; форс-мажорные обстоятельства и др.

Согласно пункту 1.6 и 1.7 О долевом строительстве Правил заключения, исполнения и расторжения договора создания объекта долевого строительства, утвержденных Указом Президента Республики Беларусь 10 декабря 2018 г. № 473 (в ред. от 2 июля 2020 г. № 247 и от 1 октября 2021 г. № 375) (далее – Указ № 473), срок ввода многоквартирного жилого дома и иного объекта недвижимости в эксплуатацию определяется в договоре с учетом нормативных сроков строительства, предусмотренных проектной документацией.

Установленный договором срок ввода многоквартирного жилого дома и иного объекта недвижимости в эксплуатацию может продлеваться в случае, если своевременному исполнению обязательств по договору препятствовало подтвержденное решением суда или иных уполномоченных государственных органов чрезвычайное и непредотвратимое при данных условиях обстоятельство (непреодолимая сила), включая стихийное бедствие, акт терроризма, вооруженный конфликт, другие не зависящие от сторон обстоятельства. Течение срока исполнения обязательств приостанавливается на период этих обстоятельств и со дня прекращения таких обстоятельств продолжается.

Иных оснований для продления установленного договором срока ввода многоквартирного жилого дома и иного объекта недвижимости в эксплуатацию не предусмотрено.

Кроме того, напоминаем, что Министерством архитектуры и строительства Республики Беларусь и Министерством экономики Республики Беларусь не рассматриваются вопросы переноса срока ввода в эксплуатацию объектов после их истечения, а также в случае непредставления или частичного представления вышеназванной информации.

При получении согласования Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь на перенос срока ввода в эксплуатацию объекта, выплаты стимулирующего характера (за производственные результаты) возможны с учетом обстоятельств, их вызвавших, условий заключенного договора подряда.

Во всех других случаях стороны должны руководствоваться § 3. Строительный подряд Гражданского кодекса Республики Беларусь.

## 14. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

**Цель занятия:** получить навыки в разработке организационно-распорядительной документации.

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

**После изучения темы студент должен уметь:** распределять должностные обязанности между исполнителями с различной квалификацией и сферой деятельности. Регламентировать обязанности в организационно-распорядительной документации на примере должностных инструкций.

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

При ведении своей деятельности работодателю приходится руководствоваться не только нормами действующего законодательства, но и создаваемыми им самим документами. Такие документы называются *организационно-распорядительной документацией*. В составе организационно-распорядительной документации выделяются две группы документов:

1. *Организационные документы*. К данной группе документов относятся посвященные правилам, определяющим структуру работодателя и порядок его работы: положения, инструкции, регламенты, нормативы.

2. *Распорядительные документы*. Данная группа документов отвечает за регулирование вопросов текущей деятельности, осуществляемой в рамках правил, установленных законодательством или организационными документами.

**Задание 1.** Ознакомиться с исходной информацией. Распределить должностные обязанности между исполнителями с различной квалификацией и сферой деятельности. Заполнить табл. 56.

Примечание: на каждый пункт должностных прав, обязанностей и взаимоотношений между исполнителями с различной квалификацией и сферой деятельности могут претендовать несколько должностей в зависимости от уровня управления и ответственности.

Требуется указать должностные обязанности, которые допустимо исключить из должностной инструкции.

**Задание 2.** Необходимо провести анализ устаревшего образца должностной инструкции плотника 4-го разряда (для организаций, выполняющих строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы), выявить и устранить замечания по содержанию и оформлению в соответствии с формой должностной инструкции применяемой в Республике Беларусь в 2021 г.

**Задание 3.** Разработать и оформить должностную инструкцию для условной должности в соответствии с представленным образцом (в качестве условной должности рекомендуется выбрать должность специалиста комплексной бригады).

*Исходные материалы.*

Основной задачей организации труда в строительстве является создание условий, обеспечивающих наиболее высокую производительность труда каждого рабочего. С этой целью строительные рабочие объединяются в бригады. Состав бригады зависит от характера выполняемой работы.

*Бригады бывают специализированные и комплексные.*

*Специализированные бригады* состоят из рабочих одной профессии.

В тех случаях, когда в строительном процессе участвуют и тесно связаны между собой рабочие разных профессий, организуются *комплексные бригады*. Комплексная бригада должна быть в полном составе с точки зрения всех специалистов. В нее должны входить: плотник, плиточник, штукатур-маляр, сантехник, электрик.

Дадим краткую характеристику каждой из вышеизложенных должностей.

1. *Плотник* – это рабочий строительной отрасли, который работает по дереву. Основная его задача производство различных объемных конструкций по заранее заданной технологии, по чертежам и планам. Наиболее очевидный пример такой работы – создание и сборка срубов под будущие дома или хозяйственные постройки.

Также *в обязанности плотника входит*: установка деревянных опор линий электропередачи; опалубочные работы (заливка фундамента или сложных железобетонных конструкций); продольная распиловка материалов вручную или на циркулярной пиле (изготовление досок, брусьев, теса и т. д.); замена венцов и нижних бревен срубов; кровельные работы (возведение кровли, укрепление крыш, изготовление стропил и т. д.); изготовление различных клееных конструкций

(перил, лестничных пролетов из дерева, подоконников, оконных рам и т. д.).

2. *Плиточник* – это специалист по укладке плитки в помещениях. Он выполняет работы: по устройству плиточных полов; облицовке внутренних поверхностей стен бань, прачечных, санитарных узлов, ванных комнат и других помещений.

3. *Штукатур-маляр* – это человек, занимающийся нанесением лакокрасочных, штукатурных и других составов на стены и прочие поверхности. Штукатуры должны обладать полным объемом знаний об отделочных и финишных работах. Если речь идет об отделке небольших помещений, то штукатуры чаще всего работают в одиночку. Но при комплексной отделке крупных объектов требуются усиленные бригады.

4. *Сантехник* – это работник, занимающийся монтажом, эксплуатацией или ремонтом санитарно-технического оборудования. Сантехник обеспечивает: функционирование систем отопления, водоснабжения и канализации в городах и населенных пунктах; работает на строительстве в качестве монтажника санитарно-технических систем и оборудования; работает сотрудником аварийных служб и в жилищном коммунальном хозяйстве.

5. *Электрик* – это специалист, который устанавливает, обслуживает и ремонтирует системы электроснабжения, сети связи, электроцепи, системы освещения и управления электрооборудованием, электрические приборы. Данные мастера имеют свою классификацию. Можно выделить простых электриков, которые занимаются бытовым электрическим оборудованием, и электромонтеров.

Необходимо распределить должностные обязанности между исполнителями с различной квалификацией и сферой деятельности (табл. 56).

*Должностная инструкция* – это внутренний организационно-распорядительный документ, содержащий конкретный перечень должностных обязанностей работника с учетом особенностей организации производства, труда и управления, его прав и мер ответственности, а также квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

Т а б л и ц а 56. Деятельность комплексной бригады

№ п/п	Должностные обязанности	Должностной состав				
		1	2	3	4	5
1	Исполнение работ, требующих коллективного участия сотрудников					
2	Разборка, ремонт, сборка смесителей					
3	Изучение и обобщение передового опыта по эксплуатации и ремонту электроустановок и электрооборудования, рациональному использованию и экономии электроэнергии					
4	Простое оштукатуривание поверхностей с помощью растворонасоса					
5	Устройство деревянных перегородок					
6	Разметка мест установки приборов и креплений					
7	Мониторинг состояния электрических сетей и проведение работ по улучшению их состояния					
8	Предоставление информации и пояснений по рабочему процессу начальнику смены и руководителю предприятия					
9	Изготовление ригелей					
10	Своевременная замена изношенных узлов, частей и деталей					
11	Облицовка поверхностей стеклом «марблит»					
12	Установка рамок для клапанов и жалюзи					
13	Разборка, ремонт, сборка вытяжных шкафов					
14	Укладка фризов простого рисунка с разметкой					
15	Проведение инструктажа работников, эксплуатирующих электроустановки и электрооборудование, и обеспечение соблюдения ими правил и норм по охране труда и пожарной безопасности					
16	Установка бандажей на столы и стулья					
17	Заполнение необходимой документации и ведение отчетности по своей работе					
18	Сухое антисептирование					
19	Выполнение требуемых работ в области электричества					
20	Провешивание поверхностей с установкой маяков					
21	Участие в рассмотрении итогов эксплуатации электроустановок, электрооборудования и электросетей производственными подразделениями и производством в целом					
22	Соблюдение норм по охране труда, пожарной и технологической безопасности					
23	Выполнение тестовых и профилактических операций на электрооборудовании					
24	Установление малых форм, изготовленных в заводских условиях					
25	Механизированная затирка отделочного слоя					
26	Обеспечение сохранности инструментов, приборов и оборудования, вверенных в его пользование					
27	Отделка откосов сборными элементами					
28	Приобретение на средства, выделенные под отчет, необходимых запчастей, деталей, крепежных элементов для ремонта оборудования, систем, трубопроводов					

Должностная инструкция разрабатывается руководителем структурного подразделения, при отсутствии структурных подразделений – специалистом, занимающим данную должность, подписывается специалистом-разработчиком, утверждается руководителем организации, согласовывается с юристом и доводится до работника под расписку. Основанием для внесения изменений в должностную инструкцию является приказ руководителя организации. Он издается при необходимости: перераспределения функций; перераспределения должностных обязанностей; при реорганизациях; при сокращении штатов и т. д.

Должностные инструкции заменяются и заново утверждаются в  
следел ел цизл нос сокрЩ зС □

Наименование должности  
руководителя структурного  
подразделения

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Визы

С инструкцией ознакомлен

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Образец должностной инструкции (2009 г.)

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель «\_\_\_\_\_»  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

М.П.

#### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

плотника 4-го разряда

(для организаций, выполняющих строительные,  
монтажные и ремонтно-строительные работы)

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность плотника 4-го разряда «\_\_\_\_\_» (далее – «Организация»).

1.2. Плотник 4-го разряда назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом руководителя Организации.

1.3. Плотник 4-го разряда подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_.

1.4. На должность плотника 4-го разряда назначается лицо, имеющее \_\_\_\_\_ профессиональное образование и стаж работы по специальности \_\_\_\_\_ лет (без предъявления требований к стажу работы).

1.5. Плотник 4-го разряда должен знать:  
– основные элементы деревянных частей зданий и деревянных конструкций и требования, предъявляемые к их качеству;

- способы устройства каркасов стен, чистых обшивок и временных сооружений;
- способы заготовки шпунтовых свай;
- способы соединения деталей простыми врубками;
- способы сухого антисептирования;
- способы пропитки деревянных конструкций и деталей антисептическими и огнезащитными составами в ваннах;
- способы разметки и покрытия крыш;
- требования, предъявляемые к качеству штучных кровельных материалов и покрытий;
- устройство монтажных поршневых пистолетов и правила их эксплуатации.

1.6. В своей деятельности плотник 4-го разряда руководствуется:

- нормативными актами по вопросам выполняемой работы;
- Правилами внутреннего трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями руководителя Организации, непосредственного руководителя;
- настоящей должностной инструкцией;
- правилами по охране труда, производственной санитарии и противопожарной защите.

1.7. В период временного отсутствия плотника 4-го разряда его обязанности возлагаются на \_\_\_\_\_.

## 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Плотник 4-го разряда осуществляет выполнение плотничных и опалубочных работ и покрытие крыш штучными кровельными материалами.

1. Общестроительные работы:

Устройство деревянных перегородок.

Сборка и монтаж из деревянных деталей, элементов и конструкций жилых и промышленных зданий.

Заготовка, сборка, установка, разборка и смена мауэрлатов и стропил.

Рубка внутренних стен из бревен.

Устройство временных сооружений: террас, веранд, тамбуров, крылец, а также навесов, сараев, сторожевых будок, контор, проходных, кубовых, душевых, уборных.

Устройство и смена деревянных оснований и ступьев.

Устройство каркасных стен.

Чистая обшивка стен и потолков.

Устройство, перестилка и сплачивание верхних дощатых покрытий (чистых полов) из отдельных досок.

Устройство полов из брусков, клееных щитов, древесноволокнистых плит, торцевой шашки, из древесно-стружечных плит с заделкой стыков.

Крепление столярных изделий к железобетонным деталям с помощью монтажных поршневых пистолетов.

Установка оконных и дверных коробок, блоков и подоконных досок, пластиковых и мансардных окон.

Установка дверей, ламинированных с телескопической коробкой. Установка перегородок гипсокартонных.

Устройство чистых заборов.

Сухое антисептирование.

Антисептическая и огнезащитная пропитка деревянных конструкций и деталей в ваннах. Установка бандажей на столбы и стулья.

Изготовление, укладка, разборка и смена лаг, балок и прогонов.

Смена межэтажных и чердачных перекрытий.

Устройство подмостей, лесов и эстакад без наращивания стоек.

Монтаж блочных подмостей.

Ремонт каркасных стен, полов и дощатой кровли.

Устройство сопряжений под углом с помощью врубок, пластинчатых нагелей и шпоночных соединений.

Устройство деревянных ледорезов и стапелей.

Устройство шпальных клеток под тяжеловесные конструкции и оборудование.

Выправка и подклинивание накаточных путей при продвижке пролетных строений мостов.

Изготовление и постановка схваток по сваям или стойкам, вкладышей и затяжек, подкосов, раскосов и стропил ледорезов.

Изготовление ригелей и установка шпоночных брусьев по сваям.

Установка ножа ледореза.

Укладка упорных брусьев с закреплением их насадками.

Изготовление и укладка мауэрлатных брусьев на опоры, поперечины и охранных, колесоотбойных брусьев.

Заготовка деревянных шпунтовых свай и пакетов.

Изготовление и постановка подбабков (прирубков).

Укладка насадок по маячным сваям и шпунтовому ряду.

Заготовка и сборка А-образных, трехстоечных и П-образных деревянных опор линий связи и электропередачи.

Покрытие и ремонт трех- и четырехскатных шатровых, мансардных, вальмовых, Т- и Г-образных в плане крыш асбестоцементными листами и плитками (шифером).

Обделка свесов, примыканий, коньков, ребер и слуховых окон. Устройство деревянных каркасов для подвесных потолков всех типов и обшивки стен.

Устройство подвесных потолков по деревянным каркасам из плиток «акмигран», алюминиевых плит, плит АГТ и т. п.

Обшивка стен и потолков древесноволокнистыми и древесностружечными плитами (кроме декоративных).

Установка малых форм, изготовленных в заводских условиях.

## 2. Опалубочные работы:

Устройство лесов, поддерживающих опалубку.

Установка опалубки колонн, балок, плит перекрытий, стен и перегородок, фундаментов, массивов, стоек рам и прогонов.

Изготовление и установка кружал домкратных рам, заглушин, щитов для скользящей опалубки и рабочего настила.

Изготовление и ремонт щитов опалубки для массивов морских гидротехнических сооружений с продольными и поперечными люками и крупнопанельных щитов опалубки с ребрами.

Устройство настилов в гибких швах из досок и брусьев.

Разборка опалубки арок, куполов, сводов, оболочек, резервуаров, баков, бункеров, спиральных камер, отсасывающих и подводящих труб, а также лесов, поддерживающих опалубку.

Устройство подвесной опалубки перекрытий.

## 3. ПРАВА

Плотник 4-го разряда имеет право:

3.1. Требовать от руководства Организации оказания содействия в исполнении своих обязанностей.

3.2. Знакомиться с проектами решений руководства Организации, касающимися его деятельности.

3.3. Вносить предложения руководителю Организации и непосредственному руководителю по вопросам своей деятельности.

3.4. Получать служебную информацию, необходимую для выполнения своих обязанностей.

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в соответствии с действующим трудовым законодательством.

4.2. За правонарушения, совершенные в период осуществления своей деятельности, – в соответствии с действующим гражданским, административным и уголовным законодательством.

4.3. За причинение материального ущерба – в соответствии с действующим законодательством.

## 5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы плотника 4-го разряда определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в Организации.

5.2. В связи с производственной необходимостью плотник 4-го разряда обязан выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

\_\_\_\_\_  
(должность лица, разработавшего инструкцию) (подпись) (ФИО)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ Г.

СОГЛАСОВАНО:  
Начальник юридического отдела  
(юрисконсульт) \_\_\_\_\_  
(подпись) (ФИО)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ Г.

С инструкцией ознакомлен: \_\_\_\_\_  
(подпись) (ФИО)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ Г.

### Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Для более детального освоения всех нюансов формирования организационных документов на различных специальностях предприятия требуется распределить должностные обязанности между сотрудниками инженерной службы сельскохозяйственного предприятия с учетом критериев совместимости работ. Заполнить табл. 57–60.

Примечание: на каждый пункт должностных обязанностей могут претендовать несколько должностей в зависимости от уровня управления и ответственности.

**Задание 2.** Разработать и оформить должностную инструкцию для условной должности в соответствии с представленным образцом (в качестве условной должности рекомендуется выбрать должность сотрудника инженерной службы из задания 1).

*Исходные материалы.*

Согласно большому энциклопедическому политехническому словарю, *инженерная служба* – это служба, осуществляющая:

- проведение на предприятии правильной технической политики,
- совершенствование техники, технологии и организации производства,
- контроль за соблюдением конструкторской, проектной и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда.

*Инженерная служба обеспечивает:*

- своевременную и высококачественную подготовку производства,
- техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования,
- организует проведение научно-исследовательских и экспериментальных работ,
- организует проведение работ в области технической информации и пропаганды;
- организует проведение работ в области рационализации и изобретательства, распространения передового опыта,
- обеспечивает повышение квалификации кадров.

Инженерная служба находится в непосредственном подчинении главного инженера сельскохозяйственного предприятия. *В ее состав могут входить* сотрудники, занимающие следующие должности: главный энергетик, инженер-электрик, заведующий автогаражом, заведующий ремонтной мастерской, заведующий нефтехозяйством, заведующий центральным складом, инженер по механизации трудоемких процессов в животноводстве, инженер по эксплуатации машинно-тракторного парка, инженер по охране труда и экологии, инженер-гидротехник [5].

Дадим краткую характеристику каждой из вышеизложенных должностей.

1. *Главный инженер* обеспечивает комплексную механизацию, автоматизацию, электрификацию и передовые методы организации сельскохозяйственного производства в целях ускорения темпов роста производства и производительности труда.

2. *Главный энергетик* организует работу по энергетическому обслуживанию производственных объектов и жилищно-коммунального хозяйства, включая надежное снабжение и эффективное применение всех видов энергии, технически исправное состояние энергетического, водопроводного, сантехнического и канализационного оборудования.

3. *Инженер-электрик* организует работы по электрификации производства и коммунального хозяйства; техническое обслуживание электрооборудования, средств автоматизации, установок; своевременную проверку электрохозяйства, защитных средств и приспособлений, а также измерительной техники и средств автоматизации.

4. *Заведующий автогаражом* организует и выполняет работы по техническому обслуживанию, ремонту и эксплуатации автотранспортных средств хозяйств.

5. *Заведующий ремонтной мастерской* организует и выполняет работу по своевременному и качественному ремонту и техническому обслуживанию сельхозтехники.

6. *Заведующий нефтехозяйством* выполняет работы по приему, хранению и выдаче топлива и смазочных материалов в хозяйстве.

7. *Заведующий центральным складом* – организует складское хозяйство. Выполняет работу по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, проверке их качества технического состояния, рациональному размещению материальных ресурсов в помещении и на площадках, соблюдению режима хранения.

8. *Инженер по механизации трудоемких процессов в животноводстве* организует внедрение новых машин и оборудования, обслуживание и ремонт средств механизации и автоматизации на фермах, птицефермах, в кормоприготовительных и комбикормовых цехах.

9. *Инженер по эксплуатации машинно-тракторного парка* организует и выполняет работы по ремонту, технической эксплуатации и обслуживанию машинно-тракторного парка. Совместно с главным инженером и агрономом разрабатывает мероприятия по комплексной механизации производственных процессов в растениеводстве и организует их выполнение.

10. *Инженер по охране труда и экологии* организует работу по охране труда, технике безопасности и противопожарной охране окружающей среды на территории хозяйства, соблюдение в хозяйстве правил охраны труда, техники безопасности и противопожарной охраны, условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, производственной санитарии в производственных подразделениях, службах и на территории хозяйства.

11. *Инженер-гидротехник* обеспечивает содержание в исправном состоянии и правильную техническую эксплуатацию гидротехнических сооружений, мелиоративных каналов (оросительных, осушительных и др.), всех вспомогательных устройств.

Необходимо распределить должностные обязанности между сотрудниками инженерной службы с учетом критериев совместимости работ (табл. 57–60).

Таблица 57. Деятельность механизированного отряда [5]

Должностные обязанности	Должностной состав		
1. Осуществляет руководство производственной деятельностью механизированного отряда			
2. Обеспечивает правильную эксплуатацию машин и оборудования, техническое обслуживание и своевременный ремонт их			
3. Организует эксплуатацию и техническое обслуживание машинно-тракторного парка			
4. Организует сбор заявок и заключение договоров на проведение работ по вывозу и внесению органических и минеральных удобрений, известкованию			
5. Разрабатывает графики технических уходов, обслуживания и планы мероприятий по улучшению эксплуатации машин			
6. Не допускает эксплуатацию машин, состояние которых требует технического ухода или угрожает безопасности работающих на них			
7. Обеспечивает выполнение плановых заданий и договорных обязательств по агрохимическому обслуживанию, проведение работ по повышению плодородия почв в соответствии с технологическими требованиями и проектно-сметной документацией			
8. Организует приемку, сборку и обкатку новых тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин и сдачу их в эксплуатацию			
9. Внедряет мероприятия по экономному расходованию горюче-смазочных материалов			
10. Рассматривает и утверждает планы-графики проведения ремонта и технического обслуживания мелиоративной техники			
11. Организует постановку мелиоративной техники на хранение			
12. Принимает участие в составлении планов и представлении отчетности о производственной деятельности отряда			
13. Контролирует выполнение объемов механизированных работ			
14. Обеспечивает эффективное использование и правильную эксплуатацию машинно-тракторного парка, выполнение графиков ремонта техники и регулировки специальных машин по химизации, безопасные и здоровые условия труда			
15. Обеспечивает соблюдение работниками отряда регламентов применения средств химизации, охраны окружающей среды, правил и норм охраны труда и пожарной безопасности			

Таблица 58. **Снабжение и реализация** [5]

Должностные обязанности	Должностной состав			
1. Составляет акты-рекламации на заводские дефекты, акты на аварийные машины и на списание техники				
2. Принимает участие в составлении договоров на приобретение новых тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин, запасных частей и инструмента				
3. Производит расчеты и составляет заявки на приобретение тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин, запасных частей и инструмента				
4. Участвует в приемке от подрядчика оборудования после его монтажа, ремонта или технического контроля				
5. Организует реализацию или обмен излишков техники, оборудования, запасных частей и других материалов				
6. Составляет расчеты и заявки на приобретение оборудования, запасных частей, ремонтных материалов, приборов, инструмента и других материально-технических средств				
7. Организует приобретение новой техники, оборудования, запасных частей, ремонтных материалов и инструмента для механизации трудоемких процессов				
8. Проводит работу по оказанию помощи работникам хозяйства при освоении новых машин, оборудования, средств механизации и автоматизации				
9. Организует приемку и обкатку новой техники, и передачу ее в эксплуатацию				

Таблица 59. **Рационализаторская и изобретательская работа** [5]

Должностные обязанности	Должностной состав			
1. Организует и стимулирует рационализаторскую и изобретательскую работу, своевременно внедряет в производство предложения и разработки				
2. Принимает участие в работе по рационализации и изобретательству				
3. Организует рационализаторскую и изобретательскую работу, внедрение достижений науки и передового опыта по ремонту оборудования и сельскохозяйственной техники, восстановлению изношенных деталей				
4. Способствует внедрению рационализаторских предложений и изобретений				
5. Обеспечивает пропаганду и внедрение достижений науки и передового опыта				
6. Участвует в рассмотрении рационализаторских предложений, дает отзывы и заключения на более сложные из них				

Таблица 60. Планирование и совершенствование деятельности [5]

Должностные обязанности	Должностной состав		
1. Участвует в разработке перспективных и текущих планов экономического и социального развития хозяйства по вопросам механизации производства, материально-технического обеспечения по видам машин и оборудования, строительства ремонтно-технической базы и организует их выполнение			
2. Участвует в разработке планов по механизации и автоматизации животноводческих ферм, их реконструкции, механизации и автоматизации производственных процессов, трудоемких ручных работ, транспортных операций и обеспечивает их выполнение			
3. Осуществляет разработку договорных показателей по объемам работ, выполняемых работниками машинного двора, потребности материальных ресурсов и денежных средств			
4. Совершенствует организационную структуру и взаимоотношения подразделений службы механизации ремонта и эксплуатации между собой и другими службами и подразделениями			
5. Разрабатывает и внедряет мероприятия, направленные на повышение качества ремонта, ликвидацию простоев и преждевременного возврата автомобилей с линии по технической неисправности			
6. Разрабатывает планы и мероприятия по совершенствованию технологии содержания и хранения сельскохозяйственных машин			
7. Организует разработку или уточнение должностных обязанностей работников службы			
8. Изучает производственные процессы в целях определения участков основных и вспомогательных работ и операций, подлежащих механизации и автоматизации			
9. Совместно с руководителями подразделений и специалистами разрабатывает планы и мероприятия по механизации и автоматизации производственных процессов с целью повышения производительности и улучшения условий труда			
10. Подводит итоги работы инженерной службы, выявляет недостатки и своевременно принимает меры по их устранению			
11. Разрабатывает инструкции по эксплуатации, техническому уходу и ремонту средств механизации, обучает работников безопасным методам работы			

## 15. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ТРУДА, ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

**I. Цель занятия:** требуется изучить требования к качеству продукции и характеристики удовлетворенности потребителей.

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

**После изучения темы студент должен** получить практические навыки в определении нужд потребителей.

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

Согласно современному подходу, *качество продукции* – это комплекс характеристик товара, относящихся к его способности отвечать требованиям потребителей, обеспечивая удовлетворение установленных и предполагаемых потребностей. Очевидно, что характеристики различных видов продукции также разнятся. Качество оценивается на всех этапах «жизни» продукта: на стадиях проектирования, производства и эксплуатации. Основное назначение этих мероприятий – определение качества производимых изделий (первый сорт, второй сорт и т. д.) (прил. К). На основе этих выкладок делаются важные выводы о поведении спроса на продукцию в будущем, планировании производственных объемов, обоснованности снятия товара с производства, необходимости освоения создания новых видов продуктов, стимулировании роста качественных характеристик и т. д.

**Задание 1.** Необходимо изучить перечень базовых характеристик продукции. На основании предложенных характеристик подготовить опросный лист (не менее 5 вопросов), позволяющий определить их значимость.

Например. Вам необходимо купить сухой строганный брус, при этом Вы не знакомы с представленным ассортиментом. На что Вы, в первую очередь, обратите внимание? Какие характеристики будут важны Вам при более тщательном изучении ассортимента?

**Задание 2.** На базе опросного листа требуется провести оценку на примере типового продукта (в качестве типового продукта рекомендуется использовать продукцию строительной организации). Результаты оценки необходимо представить в форме графика, отражающего важность характеристик с позиции потребителя.

**Задание 3.** На базе показателей, предложенных в задании 1, необходимо оценить продукцию исследуемой организации или продукцию, которую Вы бы хотели производить (необходимо соблюсти соответ-

стве типовому продукту из задания 2). Результаты исследований наложить на предыдущий график. На базе полученных результатов провести анализ путей совершенствования качества продукции. В качестве базы сравнения выступает типовой продукт.

**Задание 4.** На базе показателей, предложенных в задании 1, необходимо оценить продукцию основных конкурентов организации (не менее двух). Результаты исследований наложить на предыдущий график. На базе полученных результатов провести анализ путей совершенствования качества продукции. В качестве базы сравнения выступают конкурирующие аналоги, представленные на рынке.

*Исходные материалы (табл. 61).*

Таблица 61. Перечень характеристик продукции

№ п/п	Характеристики продукции	Виды продукции			
		сырье и материалы	продовольственная группа	непродовольственная группа	услуги
1	Назначения	+	+	+	+
2	Надежность	(+)	(+)	+	+
3	Долговечность	–	(+)	+	+
4	Бездефектность	–	(+)	+	(+)
5	Ремонтопригодность	–	–	(+)	–
6	Дизайн	–	+	+	(+)
7	Стандартизация	–	+	+	(+)
8	Безопасность	(+)	+	(+)	(+)
9	Экологичность	(+)	(+)	(+)	(+)
10	Доступность	(+)	(+)	(+)	+
11	Гарантия	–	(+)	+	+
12	Наличие дополнительных услуг	(+)	(+)	(+)	(+)

Примечание. Знак + означает применимость, знак – неприменимость, знак (+) – ограниченную применимость соответствующих характеристик качества продукции.

**II. Цель занятия:** требуется освоить методику оценки качества продукции с целью выявления упущенных возможностей и разработке мероприятий по их высвобождению.

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

**После изучения темы студент должен** рассчитывать единичный и совокупный коэффициенты качества организации, а, также на базе их

анализа выявлять упущенные возможности и разрабатывать мероприятия по их высвобождению.

### **Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

*Упущенные возможности* (альтернативные издержки, издержки упущенной выгоды или издержки альтернативных возможностей) – это экономический термин, отражающий упущенную выгоду (в частном случае – прибыль, доход) в результате выбора одного из альтернативных вариантов использования ресурсов и, тем самым, отказа от других допустимых вариантов. Величина упущенной выгоды определяется полезностью наиболее ценной из отброшенных альтернатив. Работа с альтернативными издержками – неотделимая часть деятельности менеджеров низшего, среднего и высшего звеньев.

**Задание 1.** Рассчитать коэффициенты качества отдельных видов продукции на базе продукции компании «Деревोगрад» (табл. 62–63).

*Коэффициент качества вида продукции ( $Q_i$ )* равен отношению средней реализационной цены к цене продукции наивысшего качества:

$$Q_i = \frac{\Pi_{i \text{ ср}}}{\Pi_{i \text{ max}}},$$

где  $Q_i$  – коэффициент качества продукции вида  $i$ ;

$\Pi_{i \text{ ср}}$  – значение средней реализационной цены продукции вида  $i$ ;

$\Pi_{i \text{ max}}$  – значение средней реализационной цены продукции вида  $i$  наивысшего качества.

Количество реализованных упаковок устанавливается для каждого конкретного варианта в соответствии с табл. 64.

**Задание 2.** Рассчитать коэффициенты качества совокупного продукта ( $Q$ ) на базе продукции организации «Деревोगрад» (табл. 62–63).

*Коэффициент качества совокупного продукта* равен сумме произведений коэффициентов качества по видам продукции на удельный вес вида продукции в денежной выручке всех видов реализованной продукции:

$$Q = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot V_i,$$

где  $Q$  – коэффициент качества совокупного продукта;

$V_i$  – удельный вес продукции вида  $i$  в денежной выручке реализованной продукции;

$n$  – количество наименований продукции.

Таблица 62. Стоимость вагонки (ель / сосна) в Минске на ноябрь 2022 г.

Толщина, мм	Ширина рабочая, мм	Ширина общая, мм	Длина, м	Сорт	Производство	Упаковка, шт.	Ед. изм.	Цена с НДС, руб.
12,5	88	96	2,1; 3,0	А	РФ	10	м <sup>2</sup>	25,05
12,5	88	96	2,0; 2,5; 2,7; 3,0; 6,0	АВ	РФ	10	м <sup>2</sup>	21,95
12,5	88	96	2,7; 3,0	В	РФ	10	м <sup>2</sup>	19,90
12,5	88	96	2,0; 2,1; 2,4; 2,5; 2,7; 3,0	ВС	РФ	10	м <sup>2</sup>	13,99

Таблица 63. Стоимость блок-хаус (ель / сосна) в Минске на ноябрь 2022 г.

Толщина, мм	Ширина рабочая, мм	Ширина общая, мм	Длина, м	Сорт	Производство	Упаковка, шт.	Ед. изм.	Цена с НДС, руб.
21	90	96	3,0; 6,0	АВ	РФ	4	м <sup>2</sup>	37,93
21	90	96	3,0; 6,0	ВС	РФ	4	м <sup>2</sup>	22,59
28	135	143	3,0–6,0	АВ (финский профиль)	РФ	4	м <sup>2</sup>	49,13
28	138	143	3,0–6,0	ВС (финский профиль)	РФ	4	м <sup>2</sup>	27,50
30	110	110	2,4	АВ	РБ	1	м <sup>2</sup>	31,90
30	110	110	2,4	ВС	РБ	1	м <sup>2</sup>	23,90

Таблица 64. Количество реализованных упаковок продукции  
организации «Деревострой» за отчетный период

Продукция	Сорт	Количество реализованных упаковок (варианты)																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Вагон-ка (ель / сосна)	А	132	126	154	148	156	189	145	145	163	125	176	149	156	145	112	122	145	199	176	132	145	126
	АВ	234	265	231	289	246	215	213	275	216	213	263	312	321	345	278	298	265	346	201	236	206	311
	В	567	463	498	421	476	145	478	386	347	512	436	156	236	56	341	452	413	478	463	427	362	361
Блок-хаус (ель / сосна)	ВС	34	65	98	96	43	26	69	89	23	65	99	90	89	102	30	106	122	36	89	74	85	89
	АВ	234	289	246	215	213	275	289	263	312	145	478	386	263	312	321	345	345	321	345	278	298	321
	ВС	135	145	112	122	145	145	126	145	112	122	145	148	156	189	145	145	112	148	156	189	145	126
	АВ (фин-ский про-филь)	34	96	43	36	89	74	89	99	26	96	36	89	74	96	43	36	89	99	90	36	89	74
	ВС (фин-ский про-филь)	176	189	145	112	122	145	145	145	112	199	176	145	145	199	176	132	199	176	132	145	176	132
	АВ	122	122	145	145	145	199	176	132	122	145	145	145	199	176	132	145	199	145	145	145	112	122
	ВС	26	69	89	23	89	23	65	26	69	89	23	65	99	26	69	23	65	99	26	69	89	23

**Задание 3.** Рассчитать упущенные возможности по качеству продукции на базе анализа коэффициента качества совокупного продукта. Разработать план мероприятий по высвобождению упущенных возможностей по качеству продукции (не менее 5 мероприятий) применительно к результатам трудовой деятельности оператора распиловочного станка по дереву. Провести анализ экономической целесообразности реализации предложенных мероприятий. Заполнить табл. 65.

*Исходные материалы.*

*Организация «Деревоград».*

Личная производственная база организации «Деревоград» находится в Минской области. Организация изготавливает брус и строганные сухие пиломатериалы, отличающиеся хорошими экологическими характеристиками, которые соблюдают все необходимые стандарты качества. Основная обязанность организации «Деревоград» – это розничная и оптовая реализация пиломатериалов в Минске качества по Европейским стандартам.

Реализацию пиломатериалов организация производит, как под заказ, так и со склада. Продукция организации делится на классы по сортам в соответствии с ГОСТами. Прайс цен организации «Деревоград» на ряд реализуемых в Минске пиломатериалов на ноябрь 2022 г. представлен ниже (табл. 62–63).

Необходимо проанализировать экономическую целесообразность реализации предложенных мероприятий, согласно заданию 3 (табл. 65).

Таблица 65. **Форма для записи мероприятий по высвобождению упущенных возможностей**

№ п/п	Мероприятие	Сроки		Ответственный	Планируемые затраты	Ожидаемый результат	Полученный результат	Примечания
		Начало	Конец					

### **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Требуется изучить высказывания в области управления качеством совладельца и президента компании Sony-Акио Морита. Подтвердить или опровергнуть каждую из цитат. Привести примеры из собственного опыта или из белорусской действительности.

*Исходные материалы.*

*Цитаты для анализа.*

1. «Никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди».

2. «Самая важная задача менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации, как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба».

3. «...Как бы Вы ни были хороши или удачливы и как бы Вы ни были умны и ловки, Ваше дело и его судьба находится в руках тех людей, которых Вы нанимаете».

4. «Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что, если Вы хотите их стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с ее уважаемыми членами».

5. «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо».

6. «Если где-то возникает брак, считается дурным тоном, если управляющий начинает выяснять, кто допустил эту ошибку».

**Задание 2.** Необходимо выполнить тест для самооценки. Провести анализ коллективного и индивидуального восприятия современной концепции управления качеством.

*Тест «Восприятие современной концепции управления качеством  
(для условий цивилизованного рынка)»*

1. Качество – это соответствие требованиям нормативно-технической документации.

2. Качество труда каждого работника и подразделения можно измерить и оценить.

3. Наилучшей системой управления качеством является система предотвращения ошибок в работе.

4. Большинство ошибок в работе, дефектов и брака при создании нововведений возникает по вине рабочих и рядовых исполнителей.

5. Каждый работник, естественно, может допускать ошибки в работе, что должно учитываться требованиями к качеству труда.

6. У всех работников большая часть ошибок в работе связана с отсутствием у них необходимых знаний и невнимательностью во время работы.

7. Обеспечение качества продукции важнее выполнения плана-графика ее производства и реализации.

8. За качество продукции, поставляемой предприятием потребителям, ответственность несет только отдел технического контроля (ОТК) и руководство.

9. Лучше выполнить работу точно в срок с некоторыми погрешностями, чем выполнить ее идеально, но с небольшим опозданием.

10. На предприятии должна быть совершенная система учета затрат и издержек из-за низкого качества продукции.

11. На предприятии должно больше внимания уделяться улучшению и обеспечению качества продукции, чем снижению ее себестоимости.

12. Делегирование оперативных полномочий и ответственности за качество продукции рядовым исполнителям является позитивным явлением и обеспечивает лучшие условия для выполнения функций и дополнительных обязательств руководителями низового звена.

13. Стимулирование бездефектной работы рядовых работников – это главное в деятельности руководства при управлении качеством.

14. Целью в области качества новой продукции является обеспечение качества изготовления (стабильности качества).

15. Приоритет в современных системах качества принадлежит статистическим методам контроля качества продукции в большей мере, чем автоматическому сплошному контролю качества.

16. Документирование систем управления качеством на предприятии не является обязательным.

17. При высоком техническом уровне и стабильности качества выпускаемой продукции сертификация системы менеджмента качества и сертификация продукции не являются целесообразными.

18. Влияние предприятия в области качества на субподрядчиков сырья, материалов и комплектующих изделий осуществляется только по средствам контрактов на поставки.

19. Руководство предприятием должно заниматься вопросами управления качеством не менее 50–60 % всего рабочего времени.

### *Обработка результатов*

Требуется выбрать номера ответов, соответствующих Вашему представлению об управлении качеством. Оценка результата проводится следующим образом:

- 1) 100 % правильно воспринятых ответов – современная концепция управления качеством воспринимается Вами полностью;
- 2) 85–99 % – современная концепция управления качеством воспринимается достаточно полно;
- 3) 70–84 % – современная концепция управления качеством воспринимается сравнительно полно;
- 4) менее 70 % – современная концепция управления качеством воспринимается практически неполно.

#### *Ключ к тесту*

Верные ответы: 2, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 19.

## **16. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ**

**I. Цель занятия:** освоить методику оценки эффективности управленческой деятельности в области качества.

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

**После изучения темы студент должен уметь** проводить оценку эффективности управления качеством продукции в отношении основных ресурсов предприятия (труд, земля, капитал).

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

*Эффективность управления* – это экономическая категория, отражающая вклад работников аппарата управления в деятельность, направленную на оптимизацию уровня качества работ и услуг. Важно подчеркнуть, что трудовая деятельность работников аппарата управления имеет специфические особенности, вследствие чего оценка вклада таких работников в полученном результате деятельности предприятия вызывает определенные трудности. Следовательно, результат управленческой деятельности работников в области качества необходимо включать в общую эффективность предприятия [1].

**Задание 1.** Изучить исходные материалы к теме. В соответствии с заданным вариантом (табл. 66) определить общую экономическую

эффективность капитальных вложений для строительства нового цеха. На базе расчета провести анализ актуальности капитальных вложений. Вариант для расчета выбирается на усмотрение преподавателя.

**Задание 2.** В соответствии с заданным вариантом (табл. 67) определить экономическую эффективность капитальных вложений на строительство нового промышленного предприятия. На базе расчета провести анализ актуальности капитальных вложений. Вариант для расчета выбирается на усмотрение преподавателя.

**Задание 3.** В соответствии с заданным вариантом (табл. 68) определить экономическую целесообразность строительства по одному из трех вариантов проекта. На базе расчета выявить наиболее актуальный проект. Вариант для расчета выбирается на усмотрение преподавателя.

**Задание 4.** В соответствии с заданным вариантом (табл. 69) определить сравнительную экономическую эффективность с учетом сопоставимости объемов производства. На базе расчета провести анализ актуальности капитальных вложений. Вариант для расчета выбирается на усмотрение преподавателя. Значение рентабельности для каждого из вариантов необходимо принять за 30 %.

**Задание 5.** В соответствии с заданным вариантом (табл. 70) определить эффект от ускорения ввода в действие транспортного объекта. Вариант для расчета выбирается на усмотрение преподавателя. Значение нормативного коэффициента эффективности для каждого из вариантов необходимо принять за 0,16.

**Задание 6.** В соответствии с заданным вариантом (табл. 71) определить экономию затрат от сокращения продолжительность строительства объекта. Вариант для расчета выбирается на усмотрение преподавателя. Значение коэффициента, учитывающего долю условно-постоянных накладных расходов в их общем объеме для общестроительных организаций, необходимо принимать за 0,5.

**Задание 7.** В соответствии с заданным вариантом (табл. 72) определить потери инвестора (заказчика) от «замораживания» капитальных вложений. Вариант для расчета выбирается на усмотрение преподавателя. В соответствии с подрядным договором оплата осуществлялась в конце каждого из трех кварталов года строительства.

*Исходные материалы.*

В общем виде *под экономической эффективностью* понимают показатель, отражающий соотношением экономического эффекта (результата) и затрат, необходимых для достижения этого эффекта (результата). Для промышленных новостроек абсолютная экономическая эффективность может быть рассчитана [40]:

$$E_p = \frac{\sum_{i=1}^k [(\Pi_i - C_i) \cdot Q_i \cdot (1 - H_i)]}{\text{КВ}},$$

где  $\Pi_i$ ,  $C_i$  – оптовая цена и себестоимость единицы продукции, тыс. руб.;

$Q_i$  – годовой объем производства  $i$ -й номенклатуры продукции, тыс. руб.;

$H_i$  – средняя ставка отчислений в бюджет с учетом действующих льгот для  $i$ -й номенклатуры продукции, в долях единицы;

КВ – капитальные вложения, тыс. руб.;

$k$  – количество номенклатурных позиций.

Также существует возможность использования *модификации расчета эффективности капитальных вложений*. Модифицированная формула для расчета имеет следующий вид:

$$E_p = \frac{(\Pi - C) \cdot (1 - H)}{\text{КВ}_{\text{ОПФ}} + \text{КВ}_{\text{ОС}}},$$

где  $\Pi$ ,  $C$  – соответственно стоимость годового объема производства (может быть представлена валовой продукцией) и себестоимость продукции, тыс. руб.;

$\text{КВ}_{\text{ОПФ}}$ ,  $\text{КВ}_{\text{ОС}}$  – капитальные вложения в основные производственные и оборотные средства, тыс. руб.

Стоит отметить, что при определении наиболее эффективного варианта осуществления капитальных вложений необходимо применять расчет сравнительной эффективности, а при наличии большого числа вариантов – по минимуму приведенных затрат. Так, *показатель минимума приведенных затрат* рассчитывается по формуле:

$$\Pi_i = C_i + K_i \cdot E_n \Rightarrow \min,$$

где  $\Pi_i$  – приведенные затраты по  $i$ -му варианту, тыс. руб.;

$C_i$  – текущие затраты по  $i$ -му варианту (себестоимость продукции или работ), тыс. руб.;

$K_i$  – капитальные вложения по  $i$ -му варианту, тыс. руб.;

$E_n$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности капитальных вложений ( $E_n = 0,12$ ).

Сравнительная экономическая эффективность должна рассчитываться с учетом сопоставимости объемов производства. В противном случае в расчете будет допущена ошибка. В условиях несопоставимо-

сти вариантов по объему производства ( $Q_1 \neq Q_2$ ) приведение расчета в сопоставимый вид может быть осуществлено путем приведения капитальных вложений и текущих издержек производства на единицу продукции. Тогда *расчетный коэффициент эффективности* может быть определен по формуле:

$$E_p = \frac{\left(\frac{C_1}{Q_1}\right) - \left(\frac{C_2}{Q_2}\right)}{\left(\frac{KB_2}{Q_2}\right) - \left(\frac{KB_1}{Q_1}\right)},$$

где  $C_1, C_2$  – себестоимость годового объема производства по 1-му и 2-му вариантам, тыс. руб.;

$KB_1, KB_2$  – капитальные вложения по 1-му и 2-му вариантам, тыс. руб.;

$Q_1, Q_2$  – годовой объем производства по 1-му и 2-му вариантам, тыс. руб.

В качестве *экономического эффекта* также может выступать единовременный эффект от функционирования объекта за период досрочного ввода в эксплуатацию. В таком случае вышеизложенный показатель рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_B = E_A \cdot \Phi \cdot (T_n - T_\phi),$$

где  $E_A$  – норматив общей (абсолютной) эффективности капитальных вложений для отрасли, к которой относится объект, вводимый в эксплуатацию. Согласно временной методике, норматив общей (абсолютной) эффективности установлен на уровне:

- для промышленности 0,16;
- для сельского хозяйства 0,07;
- для транспорта и связи 0,05;
- для строительства 0,22;
- для торговли 0,25;

$\Phi$  – стоимость досрочно вводимых в эксплуатацию фондов, тыс. руб.;

$T_n, T_\phi$  – продолжительность строительства по нормам и фактически, мес.

Кроме *эффекта от высвобождения фондов*, организация в случае досрочного строительства и ввода объекта в эксплуатацию имеет дополнительный эффект от сокращения части постоянных расходов:

$$\mathcal{E}_{\text{нр}} = K \cdot \text{НР} \cdot \left(1 - \frac{T_{\Phi}}{T_{\text{н}}}\right),$$

где  $\mathcal{E}_{\text{нр}}$  – экономический эффект, вызванный сокращением условно-постоянных расходов;

$K$  – коэффициент, учитывающий долю условно-постоянных накладных расходов в их общем объеме (для общестроительных организаций  $K = 0,5$ );

$\text{НР}$  – накладные расходы, руб.;

$T_{\text{н}}$ ,  $T_{\Phi}$  – соответственно продолжительность строительства по нормам и фактически, мес.

Потери от «замораживания» являются существенной статьёй издержек инвестора (заказчика). Под «замороженными» капиталовложениями подразумеваются средства, переданные подрядной организации для осуществления строительства. Будучи изъятыми из оборота, они перестают приносить прибыль их владельцу (заказчику) вплоть до момента сдачи готового объекта и таким образом представляют для инвестора потери от «замораживания». В наиболее распространенном случае оплата строительных работ производится долями в соответствии с условиями, определенными подрядным договором. В этом случае либо определяются потери инвестора от «замораживания» капитала по каждому отдельному периоду (этапу) отдельно, либо вводятся усредненные характеристики движения финансовых ресурсов. *Величину потерь* можно определить по формуле:

$$П_{\text{зам}} = E (K_1 + K_2 + \dots + K_{n-1} + K_n : 2),$$

где  $E$  – коэффициент эффективности капитальных вложений, руб/руб. в период;

$K_1, K_2, \dots, K_{n-1}, K_n$  – капитальные вложения, освоенные к концу периода строительства (месяца, квартала);

$n$  – число этих периодов.

Из двух вариантов строительства, различающихся продолжительностью, динамикой капитальных вложений, лучшим является тот, который имеет меньшую величину потерь. Снижение потерь от уменьшения «замораживания» средств может выступать в виде снижения платы банку за кредит, увеличения собственной прибыли в связи со снижением отвлечения средств в строительство и т. д.

*Исходные материалы.*

Исходные материалы приведены в табл. 66–72.

**Таблица 66. Исходные данные для расчета общей экономической эффективности капитальных вложений на строительства нового цеха**

Показатель	Вариант																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Капитальные вложения на единицу продукции, руб.	8	9	6	9	6	9	6	7	9	8	9	6	7	9	9	6	7	9	6	7
Себестоимость единицы продукции, руб.	15	15	14	17	19	16	15	14	16	15	16	15	14	16	15	14	17	16	15	19
Цена оптовая предприятия, руб.	19	16	23	19	20	21	17	18	21	18	21	21	17	18	21	17	18	21	21	20
Годовой объем производства, ед.	9997	9850	8567	8676	9123	9997	9850	8567	9997	9850	9997	9850	8567	9850	8567	9997	9850	8567	8676	9123
Средняя ставка отчислений в бюджет	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
Уровень рентабельности предприятия	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,3	0,4	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3

Таблица 67. Исходные данные для расчета экономической эффективности капитальных вложений на строительство нового промышленного предприятия

Показатель	Вариант																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Сметная стоимость строительства, тыс. руб.	61	58	61	57	54	55	58	61	60	54	58	54	55	61	58	54	58	54	55	50
Капитальные вложения на создание оборотных средств, тыс. руб.	19	18	17	16	21	19	18	18	17	16	17	20	19	18	17	22	23	17	16	17
Стоимость годового объема производственной продукции в оптовых ценах предприятия, тыс. руб.	298	278	288	265	290	313	345	298	278	265	290	298	278	288	265	265	290	313	278	288
Себестоимость годового объема производства, тыс. руб.	280	268	278	250	281	280	310	290	267	250	278	286	267	270	257	250	278	290	267	250
Средняя ставка отчислений в бюджет	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
Уровень расчетной рентабельности	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3

Таблица 68. Исходные данные для определения экономической целесообразности строительства

Показатель	Вариант																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>Проект № 1</b>																				
Сметная стоимость, тыс. руб.	29	28	29	28	27	28	29	28	27	30	29	28	29	28	29	28	29	28	27	30
Себестоимость готовой продукции, тыс. руб.	47	47	45	44	43	44	42	47	45	47	45	47	45	44	44	43	44	47	45	45
<b>Проект № 2</b>																				
Сметная стоимость, тыс. руб.	29	28	27	30	30	29	28	27	30	29	28	27	30	29	29	28	27	30	29	28
Себестоимость готовой продукции, тыс. руб.	44	44	42	47	45	47	45	47	45	45	44	42	47	45	47	45	47	45	44	42
<b>Проект № 3</b>																				
Сметная стоимость, тыс. руб.	29	28	27	30	29	29	29	28	27	30	29	29	29	28	27	30	29	29	29	28
Себестоимость готовой продукции, тыс. руб.	45	44	42	47	47	45	47	45	45	44	42	45	47	45	45	44	42	47	45	45

Таблица 69. Исходные данные для определения сравнительной экономической эффективности с учетом сопоставимости объемов производства

Показатель	Вариант																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>Проект № 1</b>																				
Капитальные вложения, тыс. руб.	410	403	401	403	401	399	410	425	411	403	401	403	401	399	411	403	401	403	401	425
Себестоимость годового объема производства, тыс. руб.	597	567	589	593	589	593	597	567	601	612	589	589	593	597	567	612	589	589	593	567
Годовой объем производства, тыс. шт.	26	26	27	25	24	26	27	25	26	22	24	26	27	26	26	27	25	26	24	23
<b>Проект № 2</b>																				
Капитальные вложения, тыс. руб.	589	593	589	612	589	589	593	597	593	589	593	612	589	589	593	593	589	612	589	567
Себестоимость готовой продукции, тыс. руб.	507	503	507	503	501	503	501	499	510	499	503	501	507	503	501	503	501	499	510	499
Годовой объем производства, тыс. шт.	32	32	32	32	30	31	32	30	31	29	34	32	32	30	31	30	32	32	30	31

Показатель	Вариант																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>Проект № 3</b>																				
Капитальные вложения, тыс. руб.	515	585	576	600	565	560	466	483	426	417	411	452	423	416	475	483	496	506	517	528
Себестоимость готовой продукции, тыс. руб.	563	502	483	492	546	527	602	587	596	587	574	592	584	573	584	596	605	564	558	591
Годовой объем производства, тыс. шт.	28	29	28	28	29	30	30	30	29	29	31	32	30	28	28	28	28	29	30	29

Таблица 70. Исходные данные для определения экономического эффекта от ускорения ввода в действие транспортного объекта

Показатель	Вариант																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Стоимость подлежащих вводу основных фондов, тыс. руб.	990	982	943	982	989	990	982	943	958	989	896	965	896	965	990	990	982	943	989	896
Продолжительность строительства по нормам, лет	4,5	4,4	4,3	4,5	4,5	4,4	4,3	4,5	4,6	4,2	4,5	4,4	4,6	4,2	4,5	4,4	4,5	4,4	4,3	4,5
Фактическая продолжительность строительства, лет	4,3	4,1	3,9	4	4,3	4,1	4,2	4,3	4,4	4	4,3	4,1	3,9	4	4	4,1	4,2	4,3	4,2	4,4

Таблица 71. Исходные данные для определения экономии затрат от сокращения продолжительность строительства объекта

Показатель	Вариант																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Накладные расходы по смете строящегося объекта, тыс. руб.	76	89	67	75	74	76	89	67	75	74	88	71	76	71	76	89	67	75	74	88
Продолжительность строительства по нормам, мес	14	15	16	14	15	15	16	15	13	11	15	14	14	15	16	14	15	16	16	15
Фактическая продолжительность строительства, мес.	12	13	11	10	12	12	13	11	10	10	13	10	13	12	13	13	14	12	14	13

Таблица 72. Исходные данные для определения потерь инвестора (заказчика) от «замораживания» капитальных вложений

Показатель	Вариант																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Коэффициент эффективности	0,26	0,28	0,27	0,29	0,26	0,28	0,27	0,29	0,35	0,34	0,33	0,31	0,28	0,27	0,29	0,35	0,34	0,35	0,34	0,33
Стоимость строительства объекта, млн. руб.	1,6	1,5	1,5	1,0	1,0	1,9	1,4	1,4	1,2	1,3	1,2	1,4	2,0	1,6	1,7	1,6	1,5	1,1	1,0	1,8
Оплата за 1-й квартал, млн. руб.	0,4	0,4	0,5	0,3	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,3	0,7	0,5	0,8	0,4	0,4	0,5	0,4	0,3	0,6
Оплата за 2-й квартал, млн. руб.	0,8	0,5	0,5	0,3	0,4	0,8	0,5	0,5	0,3	0,4	0,5	0,4	0,8	0,4	0,8	0,8	0,5	0,3	0,4	0,5
Оплата за 3-й квартал, млн. руб.	0,4	0,6	0,5	0,4	0,3	0,7	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,3	0,7	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,3	0,7

## Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Для более углубленного понимания эффективности необходимо освоить общий расчет эффективности применимый для сельскохозяйственных организаций. Изучить исходные материалы (табл. 73). Произвести расчет общих результативных показателей управленческой деятельности. Внести полученные данные в табл. 74. Сделать вывод по табл. 74.

**Задание 2.** Произвести расчет показателей результативности аппарата управления. Внести полученные данные в табл. 75. Сделать вывод по табл. 75.

**Задание 3.** Произвести расчет показателей экономичности аппарата управления. Внести полученные данные в табл. 76. Сделать вывод по табл. 76.

**Задание 4.** Сделать вывод по табл. 74–76 о применимости данных показателей в строительном производстве.

### *Исходные материалы.*

В общем виде под *экономической эффективностью* понимают показатель, отражающий соотношением экономического эффекта (результата) и затрат, необходимых для достижения этого эффекта (результата). Следовательно, чем выше эффект и чем меньше объем затрат, тем больше эффективность, а, следовательно, и успех организации в целом. Стоит отметить, что при оценке эффективности управленческой деятельности в области качества эффектом выступают такие показатели, как валовая продукция, товарная продукция, прибыль. В качестве затрат – использование основных ресурсов сельскохозяйственного предприятия (труд, земля, капитал).

1. Выход валовой продукции на 100 га сельскохозяйственных угодий ( $ВП_{с\text{у}}$ ) определяется по формуле

$$ВП_{с\text{у}} = \frac{ВП}{S_{с\text{у}}} \cdot 100,$$

где  $ВП$  – валовая продукция, у. д. е.;

$S_{с\text{у}}$  – площадь сельскохозяйственных угодий, га.

2. Выход валовой продукции на 100 га пашни ( $ВП_{паш}$ ) определяется по формуле

$$ВП_{паш} = \frac{ВП}{S_{паш}} \cdot 100,$$

где  $S_{паш}$  – площадь пашни, га.

Таблица 73. Исходные данные для расчета показателей эффективности управления качеством труда и продукции

№ п/п	Показатель	Обозначение	Вариант														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Площадь сельскохозяйственных угодий, га	S <sub>СУ</sub>	10319	7135	8300	9563	5175	7926	8352	5076	9039	7194	6856	6429	8842	5996	9494
2	Площадь пашни, га	S <sub>ПАШ</sub>	6954	5190	5941	6798	3125	4437	5594	3301	6192	5785	4385	4332	5587	4815	6096
3	Валовая продукция в текущих ценах, тыс. руб.	ВП	18025	12784	16141	15583	9814	13198	14340	8614	14790	12439	13626	11230	14452	13221	15060
4	Товарная продукция, тыс. руб.	ТП	3218	2567	2453	2811	1670	2185	2642	1674	2619	2699	2376	2105	2439	2282	2767
5	Себестоимость продукции, тыс. руб.	С	15526	11402	13042	14284	8539	11023	12265	7592	13601	11576	10014	9673	12250	10527	13834
6	Прибыль, тыс. руб.	П	2879	1829	2318	2249	1283	2144	2074	1308	2322	2047	1757	1794	2172	1852	2565
7	Среднегодовая численность основных работников, чел.	Ч <sub>Р</sub>	468	314	393	431	257	332	370	229	410	349	302	292	369	317	417
8	Среднегодовая численность работников аппарата управления, чел.	Ч <sub>У</sub>	67	46	53	61	32	44	53	33	58	50	43	41	53	45	58
9	Общехозяйственный фонд оплаты труда, тыс. руб.	ФОТ	2967	1988	2492	2730	1632	2107	2344	1451	2599	2212	1914	1848	2341	2012	2644
10	Фонд оплаты труда работников управления, тыс. руб.	ФОТ <sub>У</sub>	589	394	489	540	325	417	464	278	506	429	390	377	455	399	515
11	Затраты по управлению, тыс. руб.	З <sub>У</sub>	189	128	149	164	114	144	139	82	156	131	112	128	139	128	158
12	Отработано в управлении, тыс. чел.-ч	Т <sub>У</sub>	61	41	51	56	34	43	48	30	53	45	39	38	48	41	54
13	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	ОПФ	75268	51430	62225	67247	42397	54440	58461	36806	66935	56120	45548	46892	58386	52032	69064

Таблица 74. Расчет общих результативных показателей эффективности управления качеством труда и продукции

№ п/п	Показатель	Расчет	Вариант														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Выход валовой продукции на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.	$ВП_{СУ} = ВП : S_{СУ} \cdot 100$															
2	Выход валовой продукции на 100 га пашни, тыс. руб.	$ВП_{ПАШ} = ВП : S_{ПАШ} \cdot 100$															
3	Выход валовой продукции в расчете на одного среднегодового работника, тыс. руб.	$ВП_{Р} = ВП_{Р} : Ч_{Р}$															
4	Выход товарной продукции на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.	$ТП_{СУ} = ТП : S_{СУ} \cdot 100$															
5	Выход товарной продукции на 100 га пашни, тыс. руб.	$ТП_{ПАШ} = ТП : S_{ПАШ} \cdot 100$															
6	Выход товарной продукции в расчете на одного среднегодового работника, тыс. руб.	$ТП_{Р} = ТП_{Р} : Ч_{Р}$															
7	Выход прибыли на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.	$П_{СУ} = П : S_{СУ} \cdot 100$															
8	Выход прибыли на 100 га пашни, тыс. руб.	$П_{ПАШ} = П : S_{ПАШ} \cdot 100$															
9	Выход прибыли в расчете на одного среднегодового работника, тыс. руб.	$П_{Р} = П_{Р} : Ч_{Р}$															
10	Фондоотдача	$\Phi_{О} = ТП : ОПФ$															
11	Уровень рентабельности основных производственных фондов, %	$P_{\Phi} = П : ОПФ \cdot 100$															

Таблица 75. Расчет показателя производительности аппарата управления занятого в области качества

№ п/п	Показатель	Расчет	Вариант															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Выход прибыли в расчете на одного работника аппарата управления в области качества, тыс. руб.	$П_{\text{Ч}_y} = П : \text{Ч}_y$																
2	Выход прибыли в расчете на 1 чел.-ч (1 чел.-дн.), затраченных в управлении качеством, тыс. руб.	$П_{\text{T}_y} = П : \text{T}_y$																
3	Выход прибыли в расчете на 1 руб. фонда оплаты труда работников управления в области качества	$П_{\text{ФОТ}_y} = П : \text{ФОТ}_y$																
4	Выход прибыли в расчете на 1 руб. затрат в управлении качеством	$П_{\text{З}_y} = П : \text{З}_y$																
5	Выход товарной продукции в расчете на одного работника аппарата управления в области качества, тыс. руб.	$\text{ТП}_{\text{Ч}_y} = П : \text{Ч}_y$																
6	Выход товарной продукции в расчете на 1 чел.-ч (1 чел.-дн.), затраченных в управлении качеством, тыс. руб.	$\text{ТП}_{\text{T}_y} = П : \text{T}_y$																
7	Выход товарной продукции в расчете на 1 руб. фонда оплаты труда работников управления в области качества	$\text{ТП}_{\text{ФОТ}_y} = П : \text{ФОТ}_y$																
8	Выход товарной продукции в расчете на 1 руб. затрат в управлении качеством	$\text{ТП}_{\text{З}_y} = П : \text{З}_y$																

Таблица 76. Расчет показателя экономичности аппарата управления занятого в области качества

№ п/п	Показатель	Расчет	Вариант														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Удельный вес работников аппарата управления, занятых в области качества, в общей численности работников организации, %	$УВ_y = Ч_y : Ч_p \cdot 100$															
2	Удельный вес затрат на содержание аппарата управления качеством в себестоимости реализованной продукции, %	$УВ_{3y} = 3_y : C \cdot 100$															
3	Количество работников, приходящееся на одного работника аппарата управления, занятого в области качества, чел.	$K_p = (Ч_p - Ч_y) : Ч_y$															
4	Удельный вес заработной платы работников аппарата управления, занятых в области качества, в себестоимости реализованной продукции, %	$УВ_{ФОТ_y} = ФОТ_y : C \cdot 100$															
5	Удельный вес расходов на оплату труда работников аппарата управления, занятых в области качества, в общем фонде заработной платы, %	$УВ_{ФОТ} = ФОТ_y : ФОТ \cdot 100$															
6	Размер заработной платы работников на 1 руб. оплаты труда работников аппарата управления, занятых в области качества	$K_{ФОТ} = (ФОТ - ФОТ_y) : ФОТ_y$															

3. Выход валовой продукции в расчете на одного среднегодового работника ( $ВП_p$ ) определяется по формуле

$$ВП_p = \frac{ВП_p}{Ч_p},$$

где  $Ч_p$  – среднегодовая численность работников предприятия, чел.

4. Выход товарной продукции на 100 га сельскохозяйственных угодий ( $ТП_{cy}$ ) определяется по формуле

$$ТП_{cy} = \frac{ТП}{S_{cy}} \cdot 100,$$

где  $ТП$  – товарная продукция, тыс. руб.

5. Выход товарной продукции на 100 га пашни ( $ТП_{паш}$ ) определяется по формуле

$$ТП_{паш} = \frac{ТП}{S_{паш}} \cdot 100.$$

6. Выход товарной продукции в расчете на одного среднегодового работника ( $ТП_p$ ) определяется по формуле

$$ТП_p = \frac{ТП}{Ч_p}.$$

7. Выход прибыли на 100 га сельскохозяйственных угодий ( $П_{cy}$ ) определяется по формуле

$$П_{cy} = \frac{П}{S_{cy}} \cdot 100.$$

где  $П$  – прибыль, тыс. руб.

8. Выход прибыли на 100 га пашни ( $П_{паш}$ ) определяется по формуле

$$П_{паш} = \frac{П}{S_{паш}} \cdot 100.$$

9. Выход прибыли в расчете на одного среднегодового работника ( $П_p$ ) определяется по формуле

$$П_p = \frac{П}{Ч_p}.$$

10. Фондоотдача ( $\Phi_o$ )

$$\Phi_o = \frac{\text{ТП}}{\text{ОПФ}}.$$

где ОПФ – среднегодовая стоимость основных производственных средств, тыс. руб.

11. Рентабельность основных производственных фондов ( $P_\Phi$ ):

$$P_\Phi = \frac{\text{П}}{\text{ОПФ}} \cdot 100.$$

12. Рентабельность производства ( $P_\Pi$ ):

$$P_\Pi = \frac{\text{П}}{\text{С}} \cdot 100,$$

где С – себестоимость выполненных работ, оказанных услуг и реализованной продукции, тыс. руб.

Показатели производительности аппарата управления рассчитываются как отношение произведенной организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника занятого в аппарате управления. Следовательно, для оценки производительности аппарата управления применимы следующие показатели:

1. Выход прибыли в расчете на одного работника аппарата управления ( $\Pi_{\text{ч}_y}$ ) определяется по формуле:

$$\Pi_{\text{ч}_y} = \frac{\text{П}}{\text{Ч}_y},$$

где  $\text{Ч}_y$  – среднегодовая численность работников аппарата управления, чел.

2. Выход прибыли в расчете на 1 чел.-ч (1 чел.-дн.), затраченный в управлении ( $\Pi_{\text{т}_y}$ ) определяется по формуле:

$$\Pi_{\text{т}_y} = \frac{\text{П}}{\text{Т}_y},$$

где  $\text{Т}_y$  – количество чел.-ч (чел.-дн.), затраченных в управлении.

3. Выход прибыли в расчете на 1 руб. фонда оплаты труда работников управления ( $\Pi_{\text{фот}_y}$ ) определяется по формуле:

$$\Pi_{\text{ФОТ}_y} = \frac{\Pi}{\text{ФОТ}_y},$$

где  $\text{ФОТ}_y$  – фонд оплаты труда работников управления, тыс. руб.

4. Выход прибыли в расчете на 1 руб. затрат в управлении ( $\Pi_{3y}$ ) определяется по формуле

$$\Pi_{3y} = \frac{\Pi}{3_y},$$

где  $3_y$  – затраты в управлении, тыс. руб.

5. Выход товарной продукции в расчете на одного работника аппарата управления ( $\text{ТП}_{\text{ч}_y}$ ) определяется по формуле

$$\text{ТП}_{\text{ч}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{Ч}_y}.$$

6. Выход товарной продукции в расчете на 1 чел.-ч (1 чел.-дн.), затраченный в управлении ( $\text{ТП}_{\text{Т}_y}$ ) определяется по формуле

$$\text{ТП}_{\text{Т}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{Т}_y}.$$

7. Выход товарной продукции в расчете на 1 руб. фонда оплаты труда работников управления ( $\text{ТП}_{\text{ФОТ}_y}$ ) определяется по формуле

$$\text{ТП}_{\text{ФОТ}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{ФОТ}_y}.$$

8. Выход товарной продукции в расчете на 1 руб. затрат в управлении ( $\text{ТП}_{3y}$ ) определяется по формуле

$$\text{ТП}_{3y} = \frac{\text{ТП}}{3_y}.$$

Показатели экономичности аппарата управления рассчитываются как отношение затрат на управление к объемам или результатам производственной деятельности организации.

1. Удельный вес работников управления в общей численности работников организации ( $VB_y$ ) определяется по формуле

$$УВ_y = \frac{Ч_y}{Ч_p} \cdot 100.$$

2. Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в себестоимости реализованной продукции ( $УВ_{3y}$ ) определяется по формуле

$$УВ_{3y} = \frac{З_y}{С} \cdot 100.$$

3. Количество рабочих, приходящееся на одного работника аппарата управления ( $К_p$ ) определяется по формуле

$$К_p = \frac{Ч_p - Ч_y}{Ч_y}.$$

4. Удельный вес заработной платы работников аппарата управления в себестоимости реализованной продукции ( $УВ_{ФОТ_c}$ ) определяется по формуле

$$УВ_{ФОТ_c} = \frac{ФОТ_y}{С} \cdot 100,$$

где  $ФОТ_y$  – заработная плата работников аппарата управления, занятых в области качества, тыс. руб.

5. Удельный вес расходов на оплату труда работников аппарата управления в общем фонде заработной платы ( $УВ_{ФОТ}$ ) определяется по формуле

$$УВ_{ФОТ} = \frac{ФОТ_y}{ФОТ} \cdot 100,$$

где  $ФОТ$  – общий фонд заработной платы, тыс. руб.

6. Размер заработной платы рабочих на 1 руб. оплаты труда работников аппарата управления ( $К_{ФОТ}$ ) определяется по формуле

$$К_{ФОТ} = \frac{ФОТ - ФОТ_y}{ФОТ_y}.$$

## 17. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

**Цель занятия:** изучить правовое обеспечение управления в строительном производстве.

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

**После изучения темы студент должен уметь** проводить анализ основных нормативно-правовых документов в области строительного производства.

**Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.**

*Эффективность управления* – это экономическая категория, отражающая вклад работников аппарата управления в деятельность, направленную на оптимизацию уровня качества работ и услуг. Важно подчеркнуть, что трудовая деятельность работников аппарата управления в области качества имеет специфические особенности, вследствие чего оценка вклада таких работников в полученном результате деятельности предприятия вызывает определенные трудности. Следовательно, результат управленческой деятельности работников в области качества необходимо включать в общую эффективность предприятия [1].

**Задание 1.** Провести анализ СН 1.02.01-2019 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения». (СНБ 1.02.01-96); Закон Республики Беларусь № 262-З от 05.01.2004. О техническом нормировании и стандартизации (частей таких стандартов и сводов правил). Предложить комплекс инженерно-гидрометеорологических изысканий на базе анализа нормативно-правовых документов.

**Задание 2.** Провести анализ СН 1.02.01-2019 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения»; ТКП 45-5.01-254-2012 «Основания и фундаменты»; ТКП 45-5.01-67-2007. Фундаменты плитные. Правила проектирования. Предложить комплекс инженерно-геологических изысканий на базе анализа нормативно-правовых документов.

**Задание 3.** Провести анализ СН 1.02.01-2019 «Инженерные изыскания для строительства. Основные положения»; СН 1.03.02-2019 «Геодезические работы в строительстве». Предложить комплекс инженерно-геодезических изысканий на базе анализа нормативно-правовых документов.

## Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Необходимо разработать матрицу ответственности должностных лиц строительной организации по разделам 5–6 международного стандарта ISO 9001:2015. Заполнить табл. 77.

**Задание 2.** Разработать матрицу ответственности должностных лиц строительной организации по разделу 7 международного стандарта ISO 9001:2015. Заполнить табл. 78.

Таблица 77. Матрица ответственности  
по разделам 5–6 международного стандарта ISO 9001:2015

Пункт стандарта	Содержание стандарта	Ответственный	Обоснование
<b>5. Лидерство</b>			
<b>5.1 Лидерство и обязательства</b>			
5.1.1	Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и обязательства в отношении системы менеджмента качества		
5.1.2	Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и обязательства в отношении ориентации на потребителя		
<b>5.2 Политика</b>			
5.2.1	Высшее руководство должно установить, пересматривать и управлять политикой в области качества		
5.2.2	Организация должна информировать рабочих и служащих о политике в области качества		
<b>5.3 Организационные роли, ответственность и полномочия</b>			
5.3.1	Организация должна гарантировать, что ответственность и полномочия для соответствующих ролей установлены, доведены до сотрудников организации и поняты ими		
<b>6. Планирование</b>			
<b>6.1 Действия по обработке рисков и реализации возможностей</b>			
6.1.1	Организация должна выполнять действия по обработке рисков и реализации возможностей		
<b>6.2 Цели в области качества и планирование их достижения</b>			
6.2.1	Организация должна установить цели в области качества для соответствующих функций, уровней и процессов, необходимых для системы менеджмента качества		
<b>6.3 Планирование изменений</b>			
6.3.1	Когда организация выявляет необходимость изменений в системе менеджмента качества, эти изменения должны осуществляться в плановом порядке		

Таблица 78. Матрица ответственности по разделу 7 международного стандарта ISO 9001:2015

Пункт стандарта	Содержание стандарта	Ответственный	Обоснование
<b>7. Обеспечение</b>			
<b>7.1 Ресурсы</b>			
7.1.1	Организация должна определять и обеспечивать ресурсами, необходимыми для разработки, внедрения, функционирования и постоянного улучшения системы менеджмента качества		
7.1.2	Организация должна определять и обеспечивать персонал, необходимый для результативного функционирования ее системы менеджмента качества, а также функционирования и контроля ее процессов		
7.1.3	Организация должна определять, обеспечивать и поддерживать в рабочем состоянии инфраструктуру для функционирования ее процессов с целью достижения соответствия продуктов и услуг		
<b>7.2 Компетентность</b>			
7.2	Организация должна определять необходимую компетентность сотрудника (сотрудников), выполняющего под ее контролем работу, которая влияет на функционирование и результативность системы менеджмента качества; гарантировать, что эти лица компетентны в силу соответствующего образования, подготовки или опыта; там, где это возможно, предпринимать меры для обеспечения необходимой компетентности и оценивать результативность предпринятых мер и т. д.		
<b>7.3 Осведомленность</b>			
7.3	Организация должна гарантировать, что персонал, выполняющий работы в рамках системы управления организацией, информирован о: политике в области качества; соответствующих целях в области качества; своем вкладе в результативность системы менеджмента качества, включая выгоды от улучшения качества выполнения работ		
<b>7.4 Коммуникации</b>			
7.4	Организация должна определять внутренние и внешние коммуникации, существенные для системы менеджмента качества, включая: на какой предмет обмениваться информацией; когда обмениваться информацией; с кем обмениваться информацией и т. д.		
<b>7.5 Документированная информация</b>			
7.5.2	Создавая и обновляя документированную информацию, организация должна обеспечить соответствующие: идентификацию и выходные данные; формат; пересмотр и утверждение в целях сохранения пригодности и соответствия		
7.5.3	Для управления документированной информацией организация должна осуществлять следующие действия, насколько это применимо: рассылать, обеспечивать доступ, выдачу и применение; хранить и сохранять в надлежащем состоянии, включая сохранение читаемости; контролировать изменения; устанавливать срок хранения и методы уничтожения		

**Задание 3.** Разработать матрицу ответственности должностных лиц строительной организации по разделу 8 международного стандарта ISO 9001:2015. Заполнить табл. 79.

*Исходные материалы.*

Наименование должностей и выполняемые ими функции приведены в табл. 80.

Таблица 79. Матрица ответственности по разделу 8 международного стандарта ISO 9001:2015

Пункт стандарта	Содержание стандарта	Ответственный	Обоснование
1	2	3	4
<b>8. Функционирование</b>			
<b>8.1 Оперативное планирование и управление</b>			
8.1	Организация должна планировать, осуществлять и управлять процессами необходимыми для обеспечения соответствия требованиям при поставке продуктов и услуг		
<b>8.2 Требования к продуктам и услугам</b>			
8.2.1	Коммуникации с потребителями должны включать: обеспечение информацией, относящейся к продуктам и услугам; управление запросами, контрактами или заказами, включая изменения; получение мнений и отзывов потребителей		
8.2.2	При определении требований к продуктам и услугам, предлагаемым потребителям, организация должна гарантировать, что требования к продуктам и услугам определены, включая: любые действующие законодательные и нормативные требования; те, которые признаны необходимыми организацией; организация может выполнить требования к предлагаемым продуктам и услугам		
8.2.3	Организация должна проводить анализ требований, относящихся к продуктам и услугам		
8.2.4	Организация должна гарантировать, что в соответствующую документированную информацию вносятся изменения и что соответствующие лица ознакомлены с измененными требованиями, когда требования к продуктам и услугам изменяются		
<b>8.3 Разработка и проектирование продуктов и услуг</b>			
8.3.1	Организация должна установить, выполнять и поддерживать процесс проектирования и разработки, который обеспечивает последующее производство продуктов и услуг		
8.3.3	Организация должна определять требования, существенные для конкретного вида продуктов и услуг, которые должны быть спроектированы и разработаны		

1	2	3	4
<b>8.4 Управление поставляемыми извне процессами, продуктами и услугами</b>			
8.4.2	Организация должна гарантировать, что извне поставляемые процессы, продукты и услуги не оказывают негативного влияния на способность организации постоянно поставлять соответствующие продукты и услуги своим потребителям		
8.4.3	Информация для внешних поставщиков. Организация должна гарантировать адекватность требований до их передачи внешнему поставщику		
<b>8.5 Производство продуктов и услуг</b>			
8.5.1	Организация должна производить продукты и услуги в управляемых условиях		
8.5.2	Организация должна: использовать соответствующие средства для идентификации результатов процессов в тех случаях, когда это необходимо; в течение всего производства идентифицировать статус результатов процессов; управлять уникальной идентификацией результатов процессов		
8.5.3	Организация должна проявлять заботу о собственности, принадлежащей потребителям или внешним поставщикам, пока она находится под контролем организации или используется ею		

Таблица 80. Наименование должностей и выполняемые ими функции

№ п/п	Наименование должности	Выполняемые функции
1	2	3
1	Директор	1. Общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия. 2. Организация взаимодействия всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц. 3. Обеспечение выполнения всех принимаемых предприятием обязательств. 4. Создание условий для внедрения новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, и т. д.
2	Главный экономист	1. Руководство ведением работ по осуществлению экономической деятельности предприятия. 2. Участие в проведении маркетинговых исследований. 3. Анализ производственной деятельности предприятия. 4. Выявление внутрихозяйственных резервов, осуществление мер по устранению потерь и непроизводительных затрат, и т. д.
3	Главный бухгалтер	1. Руководство ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии. 2. Обеспечение составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения, и т. д.

1	2	3
4	Начальник отдела качества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация проведения работ по контролю качества выпускаемой предприятием продукции, выполнения работ (услуг).</li> <li>2. Методическое обеспечение вопросов, входящих в его компетенцию.</li> <li>3. Оформление соответствующей документации.</li> <li>4. Ведение учета показателей качества продукции, представление отчетности, и т. д.</li> </ol>
5	Начальник подразделения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение выполнения плановых заданий.</li> <li>2. Организация проведения работ в оптимальные сроки.</li> <li>3. Обеспечение правильного выполнения работ в соответствии с установленными требованиями и нормами.</li> <li>4. Организация своевременного и правильного составления и представления в установленные сроки отчетности и т. д.</li> </ol>
6	Мастер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение выполнения участком плановых заданий.</li> <li>2. Обеспечение максимального использования производственных мощностей.</li> <li>3. Участие в разработке декадных и месячных производственных заданий и установление задания бригадам и отдельным рабочим.</li> <li>4. Систематическая проверка выполнения заданий бригадами и отдельными рабочими, своевременное устранение возникающих неполадок.</li> <li>5. Проверка соблюдения рабочими технологических процессов.</li> <li>6. Совместно с работниками ОТК проверка в процессе изготовления деталей, сборки узлов и изделий, их качества, а также изучение причин брака и дефектов, разработка и осуществление мероприятий по их устранению и т. д.</li> </ol>
7	Бригадир	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организует работы по своевременному обеспечению рабочих необходимыми материалами.</li> <li>2. Расставляет рабочих по местам.</li> <li>3. Контролирует качество выпускаемой продукции, соблюдение технологического процесса, сопряженность операций, правильность ведения учета выработки рабочих.</li> <li>4. Устраняет причины, вызывающие снижение качества продукции.</li> <li>5. Обеспечивает выполнение основных плановых заданий бригады.</li> <li>6. Наблюдает за своевременным и качественным исправлением дефектов изделий и т. д.</li> </ol>

**Задание 4.** Требуется заполнить заявку на проведение работ по сертификации для условного предприятия. В качестве условного предприятия рекомендуется взять организацию основной деятельностью которой является производство и монтаж сэндвич-панелей PIR.

*Исходные материалы (к заданию 4).*

Первичным документом, необходимым для проведения работ по сертификации продукции, является заявка на сертификацию, форма которой прилагается ниже. Небольшое разъяснение на случай возникших вопросов относительно оформления документа:

1. Количество строк для внесения информации не ограничено.
2. Учетный номер плательщика-заявителя на проведение сертификации (для заявителей на проведение сертификации, зарегистрированных в Республике Беларусь).
3. Если заявителем на проведение сертификации является индивидуальный предприниматель, строка не заполняется.
4. Код (коды) продукции по единой Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза.
5. Код продукции по общегосударственному классификатору Республики Беларусь ОКРБ 007-2012 «Классификатор продукции по видам экономической деятельности», утвержденному Постановлением Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь от 28 декабря 2012 г. № 83.
6. Заполняется при необходимости.
7. Заполняется при необходимости.

Орган по сертификации бытовой и промышленной продукции Научно-производственного республиканского унитарного предприятия «Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации» (БелГИСС)  
ул. Новаторская, 2А, к. 208, 220053,  
г. Минск,  
т. (017) 2696839, ф. (017) 2696889

### ЗАЯВКА<sup>1</sup> на сертификацию продукции

1.

\_\_\_\_\_ (полное наименование заявителя на проведение сертификации, его место нахождения и адрес (адреса) места

\_\_\_\_\_ осуществления деятельности (в случае если адреса различаются) – для юридического лица или фамилия,

\_\_\_\_\_ собственное имя, отчество (если таковое имеется), адрес места жительства и адрес (адреса) места

\_\_\_\_\_ осуществления деятельности (в случае если адреса различаются) – для индивидуального предпринимателя)

**банковские реквизиты**

код УНП<sup>2</sup> \_\_\_\_\_, номер телефона \_\_\_\_\_, адрес электронной почты,  
в лице<sup>3</sup> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (должность, фамилия, собственное имя, отчество (если таковое имеется) руководителя (уполномоченного руководителем должностного лица) заявителя на проведение сертификации)

**заявляю, что**

\_\_\_\_\_ (наименование и обозначение продукции, сведения о продукции, обеспечивающие ее идентификацию)

код ТН ВЭД ЕАЭС<sup>4</sup> \_\_\_\_\_, код ОКП РБ<sup>5</sup> \_\_\_\_\_, **изготовленная**

\_\_\_\_\_ (полное наименование изготовителя, его место нахождения и адрес (адреса)

\_\_\_\_\_ места осуществления деятельности по изготовлению продукции (в случае если адреса различаются) –

\_\_\_\_\_ для юридического лица и его обособленных структурных подразделений,

\_\_\_\_\_ которые изготавливают продукцию, или фамилия, собственное имя, отчество (если таковое имеется),

\_\_\_\_\_ адрес места жительства и адрес (адреса) места осуществления деятельности по изготовлению продукции

\_\_\_\_\_ (в случае если адреса различаются) – для индивидуального предпринимателя)

**выпускается**

\_\_\_\_\_ (серийно, партия, единичное изделие)  
товаросопроводительный документ \_\_\_\_\_,

**по**

\_\_\_\_\_ (наименование и обозначение документа, в соответствии с которым изготовлена продукция)

**соответствует требованиям** \_\_\_\_\_ (наименование и обозначение документов, устанавливающих технические

\_\_\_\_\_ требования, на соответствие которым планируется провести сертификацию)

**Прошу провести обязательную (добровольную) сертификацию по схеме**

\_\_\_\_\_ (нужное подчеркнуть) \_\_\_\_\_ (обозначение схемы сертификации продукции)

2. Обязуюсь:

- выполнять все условия сертификации продукции;
- обеспечивать соответствие сертифицированной продукции требованиям документов, устанавливающих технические требования, указанных в сертификате соответствия;
- оплатить все расходы по проведению сертификации.

Приложения:

---

(перечень обозначений и наименований прилагаемых документов)

<sup>6</sup>Предлагаем выбрать в качестве типового(ых) образца(ов) продукции

---

(идентификационные признаки продукции)

<sup>7</sup>При проведении работ прошу учесть протоколы испытаний продукции

---

(№ протокола испытаний, сведения об испытательной лаборатории, проводившей испытания (заполняется при необходимости))

Руководитель (уполномоченное руководителем должностное лицо) организации или индивидуальный предприниматель

---

(подпись)

---

(инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Главный бухгалтер (иное должностное лицо, уполномоченное на выделение финансовых средств)

---

(подпись)

---

(инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Ответственный исполнитель заявителя

---

(ФИО)

---

(контактный телефон)

**Задание 5.** Необходимо изучить Закон Республики Беларусь «О защите прав потребителей», уделив особое внимание следующим статьям:

- № 11. Право потребителя на надлежащее качество товара (работы, услуги), комплектность, количество товара (результата работы).

– № 12. Обязанности изготовителя (исполнителя, продавца, поставщика, представителя) по обеспечению безопасности товара (работы, услуги).

– № 13. Права и обязанности изготовителя (исполнителя, продавца, поставщика, представителя) по установлению срока службы, срока годности, срока хранения товара (результата работы), а также гарантийного срока на товар (результат работы, услугу).

– № 14. Обязанности изготовителя (продавца, поставщика, исполнителя) по обеспечению возможности использования товара (результата работы) по назначению, его ремонта и технического обслуживания.

– № 17. Возмещение вреда, причиненного вследствие недостатков товара (работы, услуги), недостоверной или недостаточной информации о товаре (работе, услуге).

– № 20. Права потребителя в случае реализации товара ненадлежащего качества.

– № 22. Безвозмездное устранение недостатков товара продавцом (изготовителем, поставщиком, представителем, ремонтной организацией).

– № 23. Замена товара ненадлежащего качества.

– № 25. Сроки удовлетворения отдельных требований потребителя в случае приобретения им товара ненадлежащего качества.

– № 28. Право потребителя на обмен и возврат товара надлежащего качества.

Как Вы считаете, статьи Закона Республики Беларусь «О защите прав потребителей»:

– направлены на интересы потребителей и недостаточно учитывают возможности предприятий;

– сбалансировано отражают интересы потребителей и производителей;

– недостаточно защищают потребителей.

Обоснуйте свои ответы примерами из практики.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Тест «Техническое мышление» [33, с. 306–321]

Тест «Техническое мышление» предназначен для того, чтобы оценивать техническое мышление человека, в частности – его умение читать чертежи, разбираться в схемах технических устройств и их работе, решать простейшие физико-технические задачи.

В данном тесте испытуемый получает 70 технических рисунков с заданиями и вариантами возможных ответов на них. Задача испытуемого состоит в том, чтобы к каждому из рисунков найти правильное решение изображенной на нем задачи.

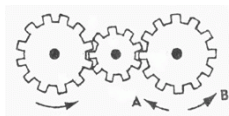
На всю работу над тестом отводится 25 мин. Развитость технического мышления оценивается по количеству правильно решенных за это время задач.

Далее под номерами от 1 до 70 даны соответствующие задания в виде рисунков и связанных с ними вопросов. Под каждым из вопросов, в свою очередь, даны три варианта возможных ответов на него, причем только один из них является правильным. Испытуемому необходимо выбрать и указать правильный ответ, написав на отдельном листе бумаги номер задачи и номер избранного ответа на эту задачу. Запись 3.1 будет означать, что при решении 3-й задачи испытуемый счел правильным 1-й из предложенных ответов на нее.

В следующих далее таблицах (табл. А1 и А2) содержатся, соответственно, ключевые ответы на задания теста Беннета и нормативные данные, пользуясь которыми, можно оценивать уровень развития технического мышления у подростков.

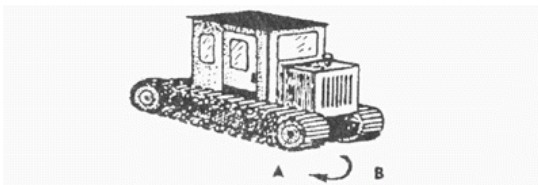
#### Задания теста «Техническое мышление»

1. Если левая шестерня поворачивается в указанном стрелкой направлении, то в каком направлении будет поворачиваться правая шестерня?



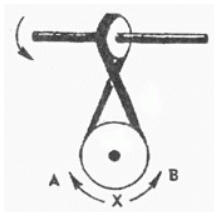
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. Не знаю.

2. Какая гусеница должна двигаться быстрее, чтобы трактор поворачивался в указанном стрелкой направлении?



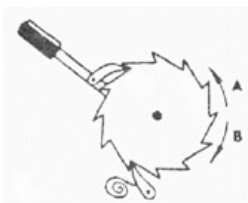
1. Гусеница А.
2. Гусеница В.
3. Не знаю.

3. Если верхнее колесо вращается в направлении, указанном стрелкой, то в каком направлении вращается нижнее колесо?



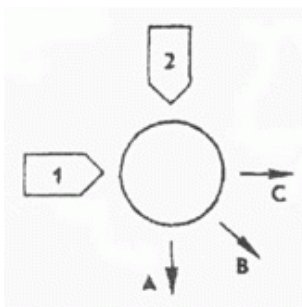
1. В направлении А.
2. В обоих направлениях.
3. В направлении В.

4. В каком направлении будет двигаться зубчатое колесо, если ручку слева двигать вниз и вверх в направлении пунктирных стрелок?



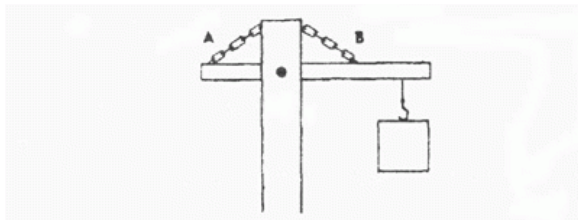
1. Вперед-назад по стрелкам А–В.
2. В направлении стрелки А.
3. В направлении стрелки В.

5. Если на круглый диск, указанный на рисунке, действуют одновременно две одинаковые силы 1 и 2, то в каком направлении будет двигаться диск?



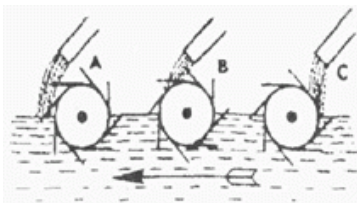
1. В направлении, указанном стрелкой А.
2. В направлении стрелки В.
3. В направлении стрелки С.

6. Нужны ли обе цепи, изображенные на рисунке, для поддержки груза, или достаточно только одной? Какой?



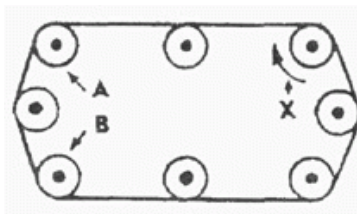
1. Достаточно цепи А.
2. Достаточно цепи В.
3. Нужны обе цепи.

7. В речке, где вода течет в направлении, указанном стрелкой, установлены три турбины. Из труб над ними падает вода. Какая из турбин будет вращаться быстрее?



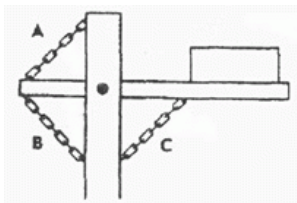
1. Турбина А.
2. Турбина В.
3. Турбина С.

8. Какое из колес, А или В, будет вращаться в том же направлении, что и колесо Х?



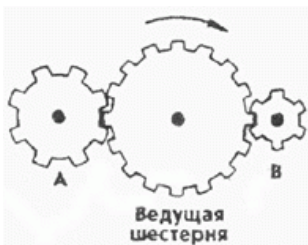
1. Колесо А.
2. Колесо В.
3. Оба колеса.

9. Какая цепь нужна для поддержки груза?



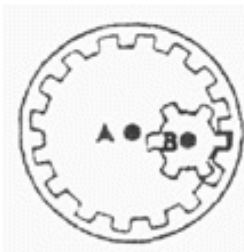
1. Цепь А.
2. Цепь В.
3. Цепь С.

10. Какая из шестерен вращается в том же направлении, что и ведущая шестерня? А может быть, в этом направлении не вращается ни одна из шестерен?



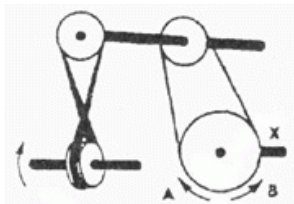
1. Шестерня А.
2. Шестерня В.
3. Не вращается ни одна.

11. Какая из осей, А или В, вращается быстрее или обе оси вращаются с одинаковой скоростью?



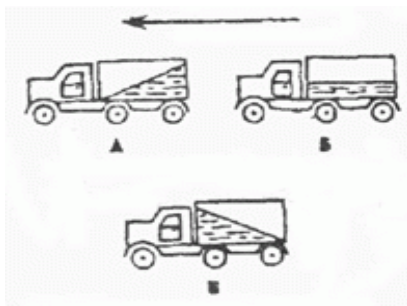
1. Ось А вращается быстрее.
2. Ось В вращается быстрее.
3. Обе оси вращаются с одинаковой скоростью.

12. Если нижнее колесо вращается в направлении, указанном стрелкой, то в каком направлении будет вращаться ось X?



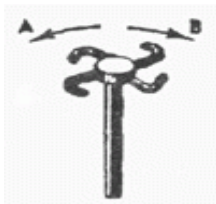
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. В том и другом направлениях.

13. Какая из машин с жидкостью в бочке тормозит?



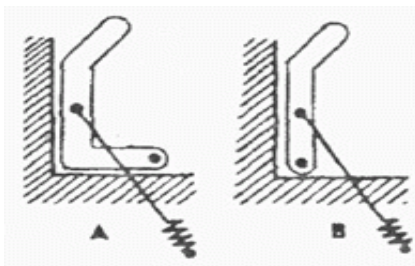
1. Машина А.
2. Машина Б.
3. Машина В.

14. В каком направлении будет вращаться вертушка, приспособленная для полива, если в нее пустить воду под напором?



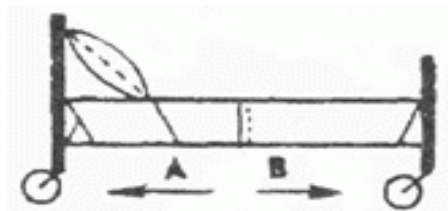
1. В обе стороны.
2. В направлении стрелки А.
3. В направлении стрелки В.

15. Какая из рукояток будет держаться под напряжением пружины?



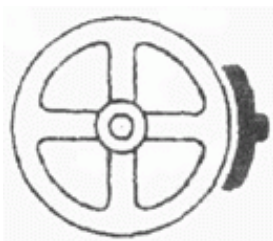
1. Не будут держаться обе.
2. Будет держаться рукоятка А.
3. Будет держаться рукоятка В.

16. В каком направлении кровать передвигали в последний раз?



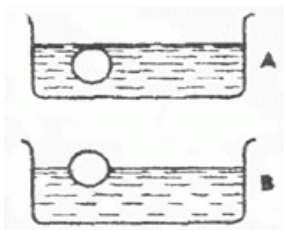
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. Не знаю.

17. Колесо и тормозная колодка изготовлены из одного и того же материала. Что быстрее износится: колесо или колодка?



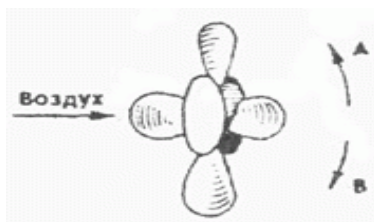
1. Колесо износится быстрее.
2. Колодка износится быстрее.
3. И колесо, и колодка износятся одинаково.

18. Одинаковой ли плотности жидкостями заполнены емкости или одна из жидкостей более плотная, чем другая (шары одинаковые)?



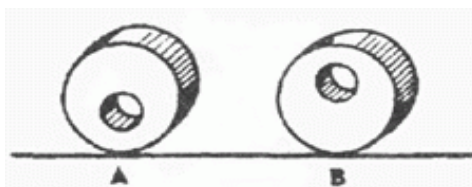
1. Обе жидкости одинаковые по плотности.
2. Жидкость А плотнее.
3. Жидкость В плотнее.

19. В каком направлении будет вращаться вентилятор под напором воздуха?



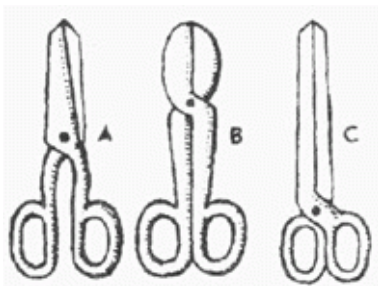
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. В том и другом направлениях.

20. В каком положении остановится диск после свободного движения по указанной линии?



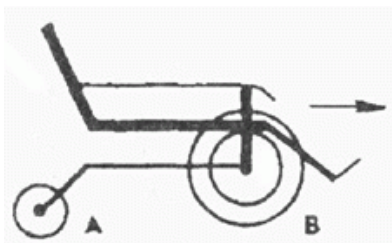
1. В какого угодно.
2. В положении А.
3. В положении В.

21. Какими ножницами легче резать лист железа?



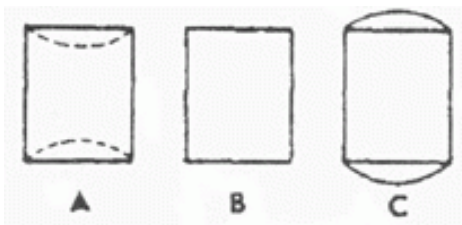
1. Ножницами А.
2. Ножницами В.
3. Ножницами С.

22. Какое колесо кресла-коляски вращается быстрее при движении коляски?



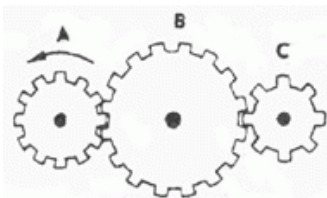
1. Колесо А вращается быстрее.
2. Оба колеса вращаются с одинаковой скоростью.
3. Колесо В вращается быстрее.

23. Как будет изменяться форма запаянной тонкостенной жестяной банки, если ее нагревать?



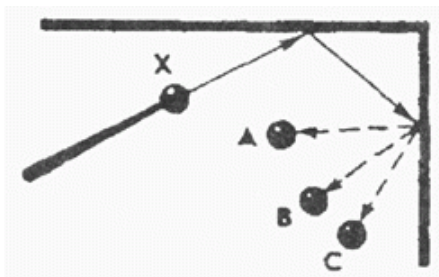
1. Как показано на рис. А.
2. Как показано на рис. В.
3. Как показано на рис. С.

24. Какая из шестерен вращается быстрее?



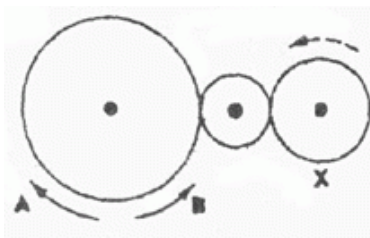
1. Шестерня А.
2. Шестерня В.
3. Шестерня С.

25. С каким шариком столкнется шарик X, если его ударить о преграду в направлении, указанном сплошной стрелкой?



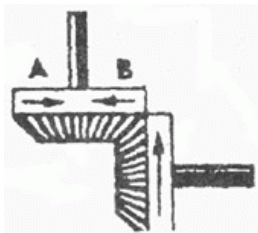
1. С шариком А.
2. С шариком В.
3. С шариком С.

26. Допустим, что нарисованные колеса изготовлены из резины. В каком направлении нужно вращать ведущее колесо (левое), чтобы колесо X вращалось в направлении, указанном пунктирной стрелкой?



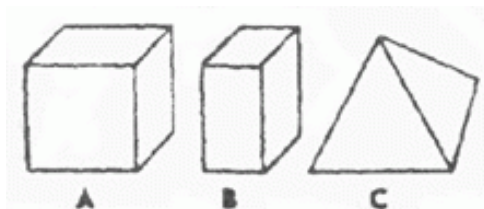
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. Направление не имеет значения.

27. Если первая шестерня вращается в направлении, указанном стрелкой, то в каком направлении вращается верхняя шестерня?



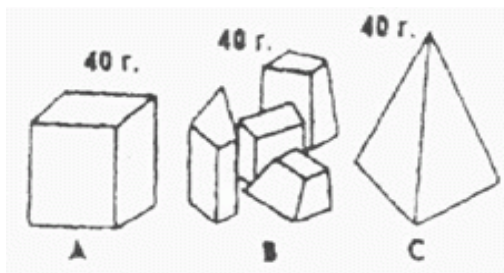
1. В направлении стрелки А.
2. В направлении стрелки В.
3. Не знаю.

28. Вес фигур А, В и С одинаковый. Какую из них труднее опрокинуть?



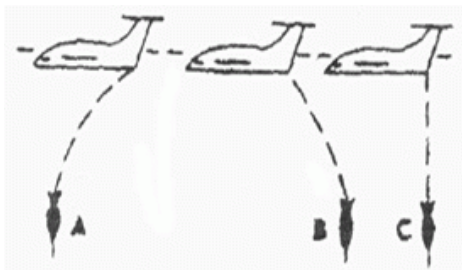
1. Фигуру А.
2. Фигуру В.
3. Фигуру С.

29. Какими кусочками льда можно быстрее охладить стакан воды?



1. Куском на рис. А.
2. Кусочками на рис. В.
3. Куском на рис. С.

30. На какой картинке правильно изображено падение бомбы из самолета?



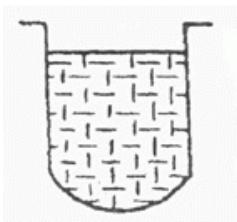
1. На картинке А.
2. На картинке В.
3. На картинке С.

31. В какую сторону занесет эту машину, движущуюся по стрелке, на повороте?



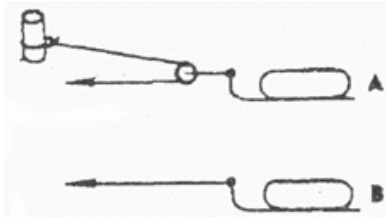
1. В любую сторону.
2. В сторону А.
3. В сторону В.

32. В емкости находится лед. Как изменится уровень воды по сравнению с уровнем льда после его таяния?



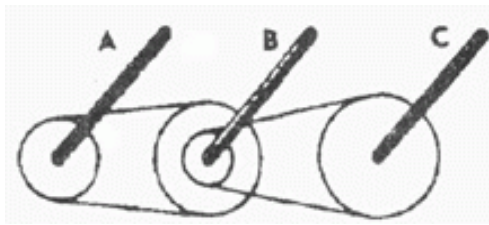
1. Уровень повысится.
2. Уровень понизится.
3. Уровень не изменится.

33. Какой из камней, А или В, легче двигать?



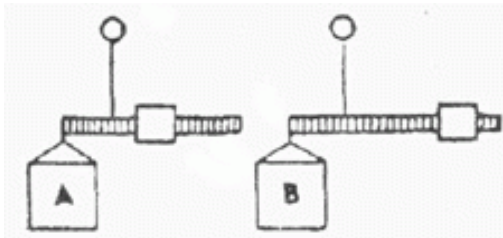
1. Камень А.
2. Усилия должны быть одинаковыми.
3. Камень В.

34. Какая из осей вращается медленнее?



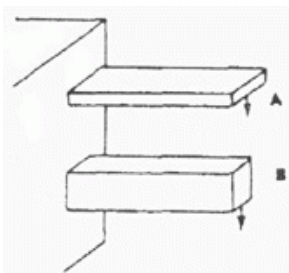
1. Ось А.
2. Ось В.
3. Ось С.

35. Одинаков ли вес обоих ящиков или один из них легче?



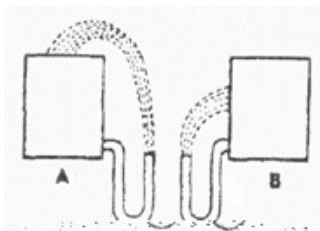
1. Ящик А легче.
2. Ящик В легче.
3. Ящики одинакового веса.

36. Бруски А и В имеют одинаковые сечения и изготовлены из одного и того же материала. Какой из брусков может выдержать больший вес?



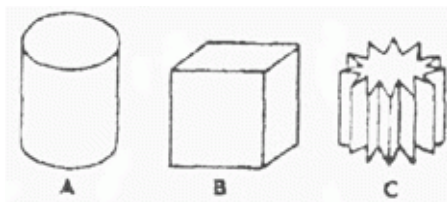
1. Оба выдержат одинаковую нагрузку. .
2. Брусок А.
3. Брусок В.

37. На какую высоту поднимется вода из шланга, если ее выпустить из резервуаров А и В, заполненных доверху.



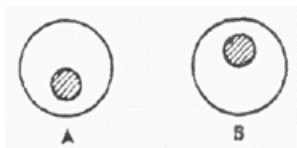
1. Как показано на рисунке А.
2. Как показано на рисунке В.
3. До высоты резервуаров.

38. Какой из этих цельнометаллических предметов охладится быстрее, если их вынести горячими на воздух?



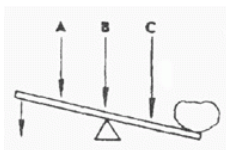
1. Предмет А.
2. Предмет В.
3. Предмет С.

39. В каком положении остановится деревянный диск со вставленным в него металлическим кружком, если диск катнуть?



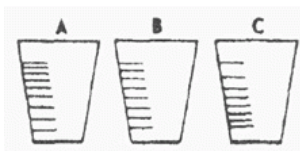
1. В положении А.
2. В положении В.
3. В любом положении.

40. В каком месте переломится палка, если резко нажать на ее конец слева?



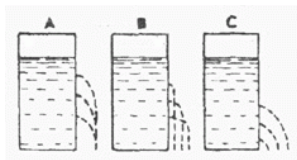
1. В месте А.
2. В месте В.
3. В месте С.

41. На какой емкости правильно нанесены риски, обозначающие равные объемы?



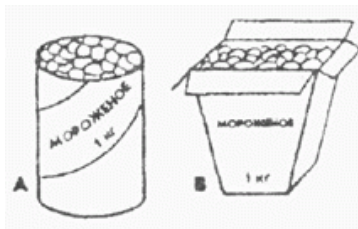
1. На емкости А.
2. На емкости В.
3. На емкости С.

42. На каком из рисунков правильно изображена вода, выливающаяся из отверстий сосуда?



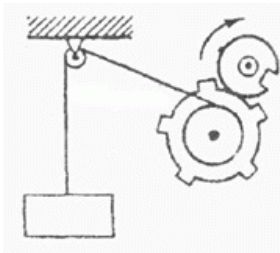
1. На рисунке А.
2. На рисунке В.
3. На рисунке С.

43. В каком пакете мороженое растает быстрее?



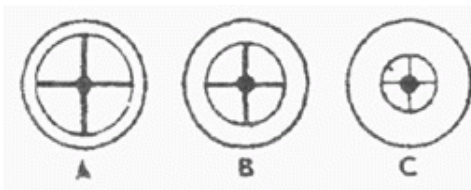
1. В пакете А.
2. В пакете В.
3. Одинаково.

44. Как будет двигаться подвешенный груз, если верхнее колесо вращается в направлении стрелки?



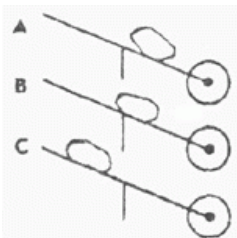
1. Прерывисто вниз.
2. Прерывисто вверх.
3. Непрерывно вверх.

45. Какое из колес, изготовленных из одинакового материала, будет вращаться дольше, если их раскрутить до одинаковой скорости?



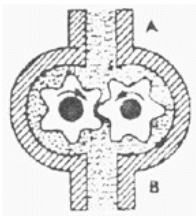
1. Колесо А.
2. Колесо В.
3. Колесо С.

46. Каким способом легче везти камень по гладкой дороге?



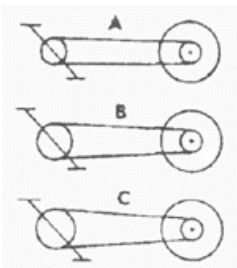
1. Способом А.
2. Способом В.
3. Способом С.

47. В каком направлении будет двигаться вода в системе шестеренчатого насоса, если его шестерня вращается в направлении стрелок?



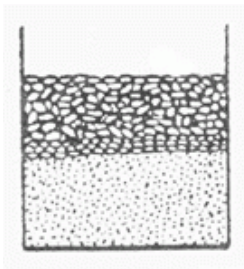
1. В сторону А.
2. В сторону В.
3. В обе стороны.

48. При каком виде передачи подъем в гору на велосипеде тяжелее?



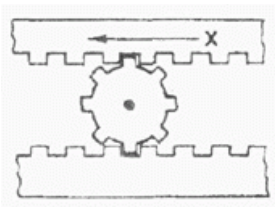
1. При передаче типа А.
2. При передаче типа В.
3. При передаче типа С.

49. На дне емкости находится песок. Поверх него – галька (камешки). Как изменится уровень насыпки в емкости, если гальку и песок перемешать?



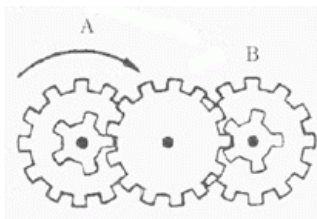
1. Уровень повысится.
2. Уровень понизится.
3. Уровень останется прежним.

50. Зубчатая рейка X движется полметра в указанном стрелкой направлении. На какое расстояние при этом переместится центр шестерни?



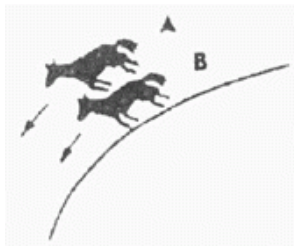
1. На 0,16 м;
2. На 0,25 м;
3. На 0,5 м.

51. Какая из шестерен, А или В, вращается медленнее, или они вращаются с одинаковой скоростью?



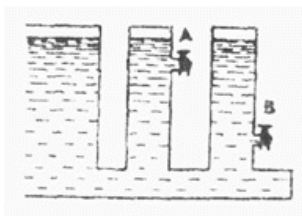
1. Шестерня А вращается медленнее.
2. Обе шестерни вращаются с одинаковой скоростью.
3. Шестерня В вращается медленнее.

52. Какая из лошадок должна бежать на повороте быстрее для того, чтобы ее не обогнала другая?



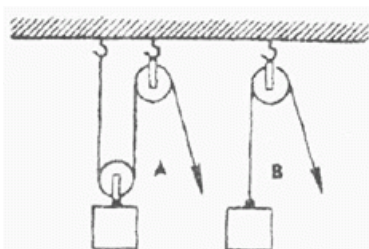
1. Лошадка А.
2. Обе должны бежать с одинаковой скоростью.
3. Лошадка В.

53. Из какого крана сильнее должна бить струя воды, если их открыть одновременно?



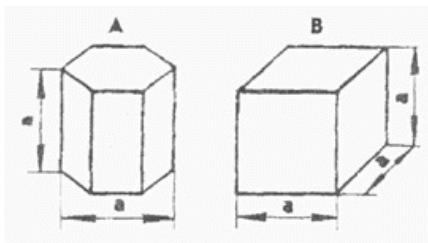
1. Из крана А.
2. Из крана В.
3. Из обоих одинаково.

54. В каком случае легче поднять одинаковый по весу груз?



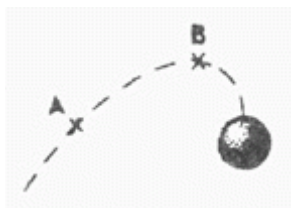
1. В случае А.
2. В случае В.
3. В обоих случаях одинаково.

55. Эти тела сделаны из одного и того же материала. Какое из них имеет меньший вес?



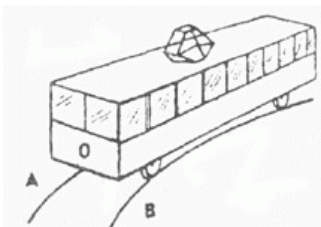
1. Тело А.
2. Тело В.
3. Оба тела одинаковы по весу.

56. В какой точке шарик движется быстрее?



1. В обеих точках, А и В, скорость одинаковая.
2. В точке А скорость больше.
3. В точке В скорость больше.

57. Какой из двух рельсов должен быть выше на повороте.



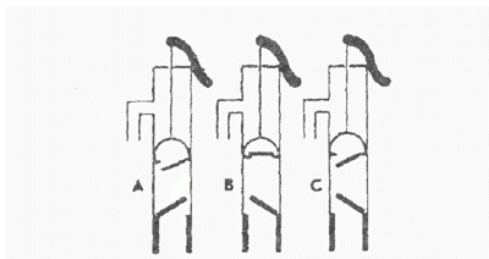
1. Рельс А.
2. Рельс В.
3. Оба рельса должны быть одинаковыми по высоте.

58. Как распределяется вес между крюками А и В?



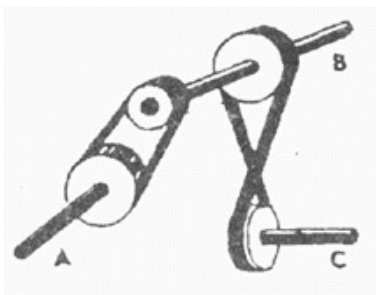
1. Сила тяжести на обоих крюках одинаковая.
2. На крюке А сила тяжести больше.
3. На крюке В сила тяжести больше.

59. Клапаны какого насоса находятся в правильном положении?



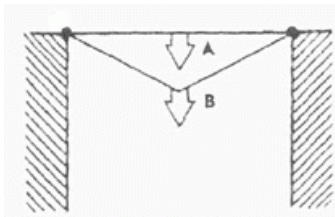
1. Насоса А.
2. Насоса В.
3. Насоса С.

60. Какая из осей вращается медленнее?



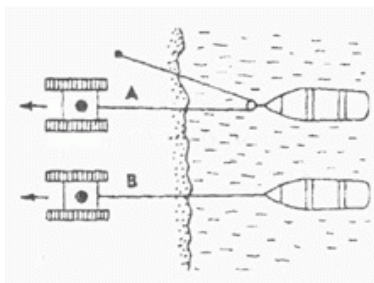
1. Ось А.
2. Ось В.
3. Ось С.

61. Материал и сечения тросов А и В одинаковые. Какой из них выдержит большую нагрузку?



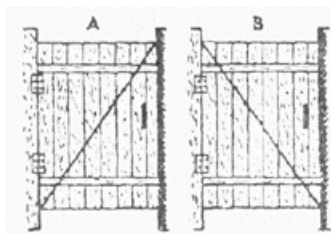
1. Трос А.
2. Трос В.
3. Оба троса выдержат одинаковую нагрузку.

62. Какой из тракторов должен отъехать дальше для того, чтобы лодки остановились у берега?



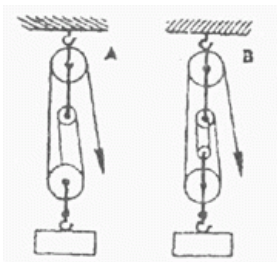
1. Трактор А.
2. Трактор В.
3. Оба трактора должны отъехать на одинаковое расстояние.

63. У какой из калиток трос поддержки закреплен лучше?



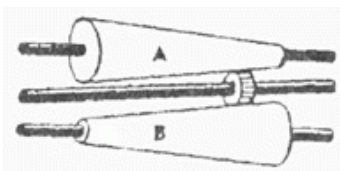
1. У обеих калиток закреплен одинаково.
2. У калитки А закреплен лучше.
3. У калитки В закреплен лучше.

64. Какой талью легче поднять груз?



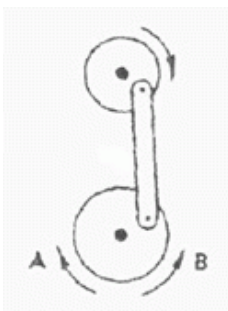
1. Талью А
2. Талью В.
3. Обими таями одинаково.

65. На оси X находится ведущее колесо, вращающее конусы. Какой из них будет вращаться быстрее?



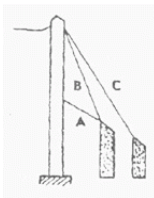
1. Конус А.
2. Оба конуса будут вращаться одинаково.
3. Конус В.

66. Если маленькое колесо будет вращаться в направлении, указанном стрелкой, то как будет вращаться большое?



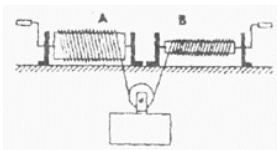
1. В направлении стрелки А.
2. В обе стороны.
3. В направлении стрелки В.

67. Какой из тросов удерживает столб надежнее?



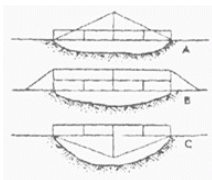
1. Трос А.
2. Трос В.
3. Трос С.

68. Какой из лебедок труднее поднимать груз?



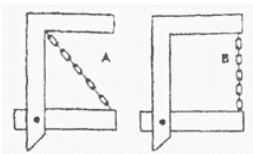
1. Лебедкой А.
2. Обими лебедками одинаково.
3. Лебедкой В.

69. Если необходимо поддержать стальным тросом построенный через реку мост, то как целесообразнее закрепить трос?



1. Как показано на рис. А.
2. Как показано на рис. В.
3. Как показано на рис. С.

70. Какая из цепей менее напряжена?



1. Цепь А
2. Цепь В.
3. Обе цепи напряжены одинаково.

Ваш пол?

1. Мужской.
2. Женский.

Тест «Техническое мышление» (Беннета) можно пройти в online-режиме: [https://nazva.net/logic\\_test5/](https://nazva.net/logic_test5/).

*Ключ к тесту «Техническое мышление» (Беннета)*

Ключ к тесту «Техническое мышление» (Беннета) представлен в табл. А1.

**Таблица А1. Правильные ответы на тестовые задания теста Беннета**

Номер задания	Правильный ответ	Номер задания	Правильный ответ	Номер задания	Правильный ответ
1	2	25	2	48	1
2	2	26	2	49	2
3	1	27	1	50	3
4	3	28	3	51	2
5	2	29	2	52	1
6	2	30	1	53	2
7	3	31	3	54	1
8	3	32	2	55	1
9	2	33	1	56	2
10	3	34	3	57	1
11	2	35	1	58	1
12	2	36	3	59	2
13	2	37	2	60	1
14	3	38	3	61	2
15	2	39	1	62	1
16	2	40	2	63	3
17	2	41	1	64	2
18	3	42	2	65	1
19	2	43	2	66	2
20	3	44	1	67	3
21	2	45	3	68	1
22	1	46	1	69	2
23	3	47	1	70	1
24	3				

За каждое правильное решенное в течение 25 мин задание испытуемый получает по 1 баллу. Общая сумма набранных им баллов сравнивается с табл. А2 и делается вывод о том, на каком из пяти возможных уровней находится его техническое мышление: очень высоким, высоким, среднем, низким, очень низким (табл. А2).

**Таблица А2. Средние показатели уровня развития  
технического мышления у подростков**

Группы испытуе- мых	Уровень развития технического мышления (технических способностей)				
	очень низ- кий	низкий	средний	высокий	очень высокий
Юноши	меньше 26	27–32	33–38	39–47	больше 48
Девушки	меньше 17	18–22	23–27	28–34	больше 35

Приложение В

### Вопросы теста личности от Neris Type Explorer

1. Вам сложно представить себя другим людям.
2. Вы очень часто так погружаетесь в свои мысли, что не замечаете или забываете об окружающих Вас людях.
3. Вы стараетесь, по возможности, сразу же ответить на все электронные письма и не можете выдержать беспорядок в папке “Входящие”.
4. Вам легко оставаться уравновешенным и сконцентрированным даже в напряженной обстановке.
5. Вы, как правило, не начинаете разговор.
6. Вы редко делаете что-то из чистого любопытства.
7. Вам кажется, что Вы в чем-то превосходите других людей.
8. Быть организованным для Вас более важно, чем уметь приспособиться.
9. Вы очень целеустремленный и энергичный человек.
10. Для Вас важнее убедиться в том, что никто не огорчился, чем выиграть спор.
11. Очень часто Вы чувствуете, что вам необходимо оправдываться перед другими людьми.
12. Ваш дом и Ваше рабочее место очень аккуратные.
13. Вы не против того, чтобы быть в центре внимания.
14. Вы считаете себя больше практичным, чем креативным человеком.
15. Люди редко могут огорчить Вас.
16. Ваши планы путешествий, как правило, продуманы до мелочей.
17. Вам зачастую сложно поставить себя на место другого человека.
18. Ваше настроение часто меняется.
19. Во время дискуссии правда должна быть важнее чувств других людей.
20. Вы редко переживаете относительно того, какое влияние могут оказать ваши действия на других людей.
21. Ваш стиль работы можно скорее охарактеризовать как беспорядочные всплески энергии, а не методичная и организованная деятельность.
22. Вы часто завидуете другим.
23. Интересная книга или видео игра зачастую намного лучше для Вас, чем светское мероприятие.
24. Возможность разработать план и следовать ему – самая важная часть любого проекта.
25. Вы редко увлекаетесь фантазиями и идеями.
26. Гуляя на природе Вы часто погружаетесь в свои мысли.
27. Если кто-то быстро не ответил на ваше электронное письмо, Вы начинаете переживать, не сказали ли Вы что-то неправильно.

28. Как родитель, Вы больше хотели бы видеть своего ребенка добрым, чем умным.
29. Вы не позволяете другим людям оказывать на Ваши действия какое-либо влияние.
30. Ваши мысли, как правило, сосредоточены на реальном мире и его событиям.
31. Для Вас не занимает много времени влиться в коллектив на новом рабочем месте.
32. Вы больше естественный импровизатор, чем осторожный планировщик.
33. Ваши эмоции контролируют вас больше, чем Вы их.
34. Вам нравится ходить на светские мероприятия, которые связаны со сменой нарядов и ролевыми играми.
35. Вы часто тратите свое время на изучение нереальных или непрактичных, но при этом очень интригующих идей.
36. Вы скорее будете импровизировать, чем тратить время на разработку детального плана.
37. Вы относительно сдержанный и спокойный человек.
38. Если бы у Вас был свой бизнес, вам бы было очень сложно уволить преданного, но неэффективного сотрудника.
39. Вы часто размышляете относительно смысла человеческого существования.
40. Когда речь идет о принятии важных решений для Вас логика, как правило, важнее чувств.
41. Сохранение возможности выбора для Вас важнее, чем наличие четкого списка дел.
42. Если Ваш друг чем-то огорчен, вы, скорее всего, эмоционально поддержите его, а не посоветуете, как решить проблему.
43. Зачастую Вы чувствуете себя в безопасности.
44. Вам не сложно устанавливать личный график и придерживаться его.
45. Быть правым более важно, чем уметь сотрудничать с людьми, когда речь идет о командной работе.
46. Вы думаете, что мнение любого человека необходимо уважать, независимо от того, подтверждено ли оно фактами или нет.
47. Вы чувствуете себя более энергичным после времени, проведенного в группе людей.
48. Вы часто теряете свои вещи.
49. Вы считаете себя абсолютно эмоционально зрелым человеком.
50. Ваш ум всегда переполнен неизведанными идеями и планами.
51. Вы не назвали бы себя мечтателем.
52. Вам, как правило, сложно расслабиться, когда Вы выступаете перед публикой.
53. По большому счету Вы больше доверяете своему опыту, чем воображению.
54. Вы очень переживаете относительно того, что думают о Вас другие люди.
55. Если в комнате много людей, Вы держитесь ближе к стене, избегая центра.
56. У вас есть привычка откладывать все на потом, до тех пор, пока уже не хватает времени все сделать.
57. Вы очень переживаете в стрессовых ситуациях.
58. Вы думаете, что нравится другим людям лучше, чем быть влиятельным человеком.
59. Вас всегда интересовали нетрадиционные и многозначные вещи, например, в книгах, искусстве или кинематографе.
60. Вы часто берете инициативу в свои руки в ситуациях социального взаимодействия.

Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры представлена в табл. С1.

Таблица С1. Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры [42, с. 187–189]

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
1	2	3	4	5	6
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации	Формирование ценностных ориентации в семье дополняется нормами коллективного общения. Психофизические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются навыки трудового поведения, осознается личная ответственность за дело, формируется установка на достижение цели	Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1. Создание приятной рабочей обстановки: эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе. 2. Безопасность как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность). 3. Справедливая оценка труда, вознаграждение	1. Анализ апробации своих возможностей. 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия. 3. Окончательный выбор сферы трудовой специализации. 4. Начало формирования позитивной трудовой мотивации

1	2	3	4	5	6
От 25 до 35 лет	Формирование устойчивого и стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования	Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения, четкая ориентация на групповые нормы профессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки	Происходит осознание конкретного временного масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения, информации работников.</li> <li>2. Личное участие в принятии решений, определение целей работ своего участка.</li> <li>3. Увеличение материальной заинтересованности.</li> <li>4. Использование микросреды, коллективных ценностей, приобретение в внутрифирменной культуре.</li> <li>5. Гибкий график работы.</li> <li>6. Кружки качества, автономные рабочие группы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жизненный и трудовой опыт становятся однозначной реальностью.</li> <li>2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства.</li> <li>3. Произошло вступление в коллективную микросреду, осваивается корпоративная культура</li> </ol>
От 35 до 50	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности сотрудника работника	Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Богатый профессиональный опыт, высокий деловой потенциал. Высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению	Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая ориентация на содержание труда, творчество.</li> <li>2. Участие в управлении, принятии решений, распределении, капитале.</li> <li>3. Карьера, успех, престиж, признание.</li> <li>4. Максимальные возможности для повышения квалификации.</li> <li>5. Разнообразные формы основного и социального стимулирования.</li> <li>6. «Job» – факторы (содержание, обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полнота жизни и удовлетворенность работой реально в коллективе.</li> <li>2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов.</li> <li>3. Высокая требовательность к себе при объективной самооценке</li> </ol>

От 50 до 60 лет и старше	Сохранение рабочего места либо минимизация усилий и выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся физической активностью, смена рода занятий на менее интенсивный. Выделяется группа, сохранившая высокую работоспособность, стремящаяся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование представителей этой группы на руководящих административных должностях наиболее эффективно	Либо минимизация и завершение трудовой деятельности, либо апогей карьеры и занятие должности, избранной в качестве цели карьеры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохранение и передача опыта молодежи – наставничество.</li> <li>2. Предоставление работы, не требующей значительных физических усилий (педагогическая, научная, административная, надомная работа).</li> <li>3. Авторитет, уважение, признание заслуг.</li> <li>4. Высокая пенсия, досрочный выход на пенсию.</li> <li>5. Престиж, карьера, достижение цели.</li> <li>6. Кабинеты психологической помощи, разгрузки.</li> <li>7. Условия для отдыха и лечения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удержание социального признания.</li> <li>2. Подготовка к смене деятельности после выхода на пенсию</li> </ol>
--------------------------	---	--	---	--	--

**Структура мотивации (тест Герцберга) [49, с. 125–130]**

Требуется оценить, насколько в указанных ниже ситуациях Вам подходит каждая из двух предложенных альтернатив. Рядом с каждой буквой, обозначающей одну из альтернатив, необходимо поставить соответствующую цифру. Варианты ответа могут быть: 5–0; 4–1; 3–2; 2–3; 1–4; 0–5.

*Тест Герцберга*

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но серой и незаметной, и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но не денежным даже в перспективе. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(А) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(Б) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор – остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(В) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Д) Для любого главное – получить повышение в должности.

(А) Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.

4. Человек стоит перед выбором – получить общественное признание, выполнив работу ему неинтересную и пустую, или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Б) Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.

(Ж) Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(З) Главное для человека – коллектив, в котором он работает.

(Ж) Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом – делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.

(А) Лучший стимул в работе – хорошая оплата.

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе – продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

- (Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.  
 (А) Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.
8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:  
 (В) Для любого предпочтительна ответственная работа.  
 (Б) Для каждого человека в работе главное – общественное признание.
9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:  
 (Б) Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.  
 (З) Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.
10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:  
 (Ж) Человеку предпочтительно делать содержательную работу.  
 (А) Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.
11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не интересную для него. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:  
 (А) Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.  
 (Е) Более ценно быть успешным в работе.
12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии Вы выберите создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:  
 (З) Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.  
 (В) Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.
13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:  
 (В) Важнее выполнять ответственную работу.  
 (Д) Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.
14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:  
 (Е) Важнее всего чувство успеха в работе.  
 (Б) Важнее всего общественное признание.
15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:  
 (З) Поддержка коллег важнее отношений с директором.  
 (Г) Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.
16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:  
 (В) Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.  
 (Ж) Каждому важна содержательная, интересная работа.
17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:  
 (Г) Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.  
 (Б) Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.
18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:  
 (Д) Возможность сделать карьеру – важнейший фактор стабильности кадрового состава.  
 (Е) Возможность личных достижений и самореализации – это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

19. Что более важно для работника в процессе труда в организации – достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:

(Е) Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.

(Г) Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

20. Что лучше – получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:

(Г) Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их, благодаря повышению по службе.

(Д) Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

21. Что более важно для работника – продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

(Ж) Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.

(Д) Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

22. Что предпочтительнее для работника – иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:

(З) Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

(А) Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

23. Что предпочтительнее – иметь высокую ответственность за порученное дело без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

(В) Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.

(Е) Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

24. Что лучше для работника: иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

(Б) Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.

(Д) Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания Ваших заслуг.

25. Что предпочтительнее – работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

(З) Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.

(Д) Каждый человек предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

26. Что лучше для работника – выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач.

(Е) Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами, решая новые, более интересные задачи.

(Ж) Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

27. Что важнее для работника – иметь успех в работе даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным:

(З) Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.

(Е) Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

*Ключ к тесту Герцберга*

По окончании теста необходимо просуммировать баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами (табл. D1).

Для наглядности результаты теста следует изобразить в виде столбиковой диаграммы.

**Таблица D1. Результаты теста Герцберга**

№ п/п	Альтернативы (выбор)							
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера, продвижение по службе	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Герцберг выделил две категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации. Гигиенические факторы – это внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика организации и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Следует отметить, что эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

Под мотиваторами понимают внешние факторы удовлетворенности, которые направлены на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Необходимо распределить перечисленные мотивы по группам гигиенических (внешних) факторов и мотиваторов с обоснованием выбора:

- А – финансовые мотивы (внешние) – гигиенический фактор;
- Б – общественное признание (внешние) – гигиенический фактор;
- В – ответственность работы (внутренние) – мотиватор;
- Г – отношение с руководством (внешние) – гигиенический фактор;
- Д – карьера, продвижение по службе (внутренние) – мотиватор;
- Е – достижение личного успеха (внутренние) – мотиватор;
- Ж – содержание работы (внутренние) – мотиватор;
- З – сотрудничество в коллективе (внешние) – гигиенический фактор.

Следует определить, факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для опрашиваемых более важными в трудовой деятельности.

## Приложение Е

### Методика диагностики мотивационного профиля личности (методика Ш. Ричи и П. Мартина) [49, с. 130–138]

*Тест: изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин).*

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...
  - а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
  - б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
  - в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
  - г) у меня есть возможность совершенствоваться, и расти как личность.
2. Я не хотел бы работать там, где...
  - а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
  - б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
  - в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
  - г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
3. Для меня важно, чтобы моя работа...

- а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
  - б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
  - в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
  - г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.
4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...
- а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
  - б) едва ли была бы замечена другими людьми;
  - в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
  - г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
5. Работа мне нравится, если...
- а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
  - б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
  - в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;
  - г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.
6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...
- а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
  - б) у меня был бы очень хороший оклад;
  - в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;
  - г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.
7. Я не считаю, что работа должна...
- а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
  - б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
  - в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
  - г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.
8. Работа, приносящая удовлетворение...
- а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
  - б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
  - в) является полезной и значимой для общества;
  - г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.
9. Важно, чтобы работа...
- а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
  - б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
  - в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
  - г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.
10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...
- а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
  - б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
  - в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
  - г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.
11. Самой хорошей является такая работа, которая...
- а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
  - б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
  - в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
  - г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.
12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...
- а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
  - б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
  - в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

- г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.
13. При определении служебных обязанностей важно...
- а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
  - б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
  - в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
  - г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.
14. Вероятно, я не захочу работать там, где...
- а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
  - б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;
  - в) очень мало контактов с широким кругом людей;
  - г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.
15. Я был бы удовлетворен, если...
- а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
  - б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
  - в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
  - г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.
16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...
- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
  - б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
  - в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
  - г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.
17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...
- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
  - б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
  - в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
  - г) разнообразие, перемены и поощрения.
18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...
- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
  - б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;
  - в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;
  - г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.
19. Я хотел бы работать там, где...
- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
  - б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
  - в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
  - г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.
20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...
- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
  - б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
  - в) заработная плата не слишком высока;
  - г) условия работы недостаточно хорошие.
21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...
- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
  - б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
  - в) возможность встречаться с интересными людьми;
  - г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.
22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...
- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
  - б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;

- в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;  
 г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.
23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...  
 а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;  
 б) возможность установления и достижения целей;  
 в) возможность влиять на принятие решений;  
 г) высокий уровень заработной платы.
24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...  
 а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;  
 б) мало шансов влиять на других людей;  
 в) мало возможностей для достижения поставленных целей;  
 г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.
25. В процессе организации работы важно...  
 а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;  
 б) создать условия для проявления самостоятельности;  
 в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;  
 г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.
26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...  
 а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;  
 б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;  
 в) работа не является интересной или полезной;  
 г) работа рутинная и задания редко меняются.
27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...  
 а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;  
 б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;  
 в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;  
 г) существует возможность лучше узнать своих коллег.
28. Мне бы не понравилась работа, которая...  
 а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;  
 б) не содержала бы в себе стимула к переменам;  
 в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;  
 г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.
29. Я бы проявил стремление работать там, где...  
 а) работа интересная и полезная;  
 б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;  
 в) меня окружали бы интересные люди;  
 г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.
30. Я не считаю, что работа должна...  
 а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;  
 б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;  
 в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;  
 г) состоять в основном из рутинных обязанностей.
31. Хорошо спланированная работа обязательно...  
 а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;  
 б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;  
 в) стимулирует возможность ставить цели и достигать их;  
 г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.
32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...  
 а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;  
 б) было бы мало возможностей для проявления креативности;  
 в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;  
 г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.
33. Наиболее важными характеристиками должности являются...  
 а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

- б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;  
 в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;  
 г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

*Ключ к данному тесту приведен в табл. Е1*

**Таблица Е1. Ключ к тесту «Изучение мотивационного профиля личности (по методике Ш. Ричи и П. Мартина)»**

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а	–	–	–	б	–	–	в	–	–	г	–
2	–	г	а	–	–	б	–	–	–	–	–	в
3	–	–	в	б	г	–	–	–	а	–	–	–
4	–	–	в	а	–	б	–	–	г	–	–	–
5	в	б	а	–	–	–	–	–	–	–	г	–
6	б	а	–	–	–	г	–	–	–	–	–	в
7	–	–	а	–	б	г	–	–	–	–	–	в
8	–	–	–	–	–	–	–	–	а	г	б	в
9	–	–	–	–	–	а	–	г	в	–	б	–
10	б	–	–	а	в	–	–	–	–	–	г	–
11	–	а	б	–	–	г	–	–	–	–	–	в
12	–	г	–	–	–	в	а	–	–	–	б	–
13	–	г	–	–	а	–	б	–	–	в	–	–
14	г	–	–	в	–	–	–	–	–	б	а	–
15	–	–	г	–	–	в	–	а	б	–	–	–
16	в	–	б	–	–	–	а	г	–	–	–	–
17	–	–	а	–	б	–	в	–	г	–	–	–
18	–	–	–	б	–	–	–	г	–	а	в	–
19	в	–	–	–	–	а	–	б	–	г	–	–
20	в	г	–	–	–	–	–	б	а	–	–	–
21	–	–	а	в	–	–	–	–	–	б	–	г
22	а	б	–	–	–	–	–	в	–	г	–	–
23	г	–	–	а	–	–	б	в	–	–	–	–
24	–	а	–	–	–	–	в	б	–	г	–	–
25	–	а	–	г	–	–	–	–	в	–	б	–
26	–	а	–	б	–	–	–	–	г	–	–	в
27	–	–	–	–	г	а	в	–	–	–	б	–
28	–	–	–	–	в	–	г	–	б	–	–	а
29	–	–	–	в	б	–	–	г	–	–	–	а
30	–	–	–	а	в	б	–	–	г	–	–	–
31	а	–	б	–	–	–	в	–	–	г	–	–
32	–	–	–	–	–	–	а	–	–	б	в	г
33	–	–	–	–	в	–	г	–	–	а	–	б
Итого												

*Интерпретация и расшифровка теста  
«Изучение мотивационного профиля личности»*

1. *Потребность в высокой заработной плате.* Потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни. Увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства). Мотивация работников, имеющих высокие показатели потребности в деньгах, с одной стороны, проста: если существует возможность больше заработать, прилагая больше усилий, то работники будут высоко мотивированными и удовлетворенными работой. То есть их мотивация состоит в обеспечении строгой причинно-следственной связи между усилиями и вознаграждением. С другой стороны, мотивация при помощи денег сопряжена с такими трудностями, как потеря управленческого контроля, определение справедливого уровня вознаграждения и др. Прежде, чем мотивировать таких работников, нужно убедиться в их компетентности. Кроме того, они нуждаются в дополнительном контроле, поскольку в погоне за деньгами могут игнорировать контрактные или технологические требования. Такие люди не очень любят работать в команде, так как предпочитают получать деньги за свои собственные усилия. Коллег по команде они могут рассматривать как потенциальных конкурентов и даже как работников, мешающих работе.

2. *Потребность в хороших условиях работы.* Требования к условиям работы в целом не высоки. В тоже время авторы методики отмечают, что высокие показатели этого фактора, полученные при тестировании персонала, могут сигнализировать о неудовлетворенности некоей другой потребности, например, выражать неудовольствие руководителем, неблагоприятным психологическим климатом. Поэтому, столкнувшись с высокими значениями этой потребности, нужно, в первую очередь, рассмотреть человеческие отношения, сложившиеся в организации, ее корпоративную культуру. Если же подобных сложностей не выявлено, то, скорее всего, именно условия работы являются проблемой, решение которой состоит в их улучшении.

3. *Потребность в четком структурировании работы.* Люди с высокой потребностью в структурировании работы должны точно знать, что от них требуется. Они хотят быть уверенными, что четко выполняют все предусмотренные производством процедуры. Недостаток указаний и информации будет вызывать у них стресс. Такие люди стремятся к высокому уровню организованности. Они хотят видеть мир упорядоченным, предсказуемым и контролируемым. Людей с высокими показателями этой потребности следует мотивировать установлением четкого порядка или предоставлением им возможности установить свой порядок. У людей с низкой потребностью в структурировании работы всякие правила и инструкции вызывают раздражение, и даже стресс. Попытки регулировать и контролировать деятельность таких людей может вызвать у них ожесточенное сопротивление и даже привести к конфликту. Рассматривая потребность в структурировании и организации работы, Ш. Ричи и П. Мартин отмечают, что такая потребность может изменяться под влиянием времени и обстоятельств. Она может увеличиваться в периоды неопределенности и перемен и снижаться в условиях стабильности.

4. *Потребность в социальных контактах.* Такие работники получают удовлетворение и положительные эмоции от многочисленных контактов с другими людьми. Многие из них способны проявлять толерантность к окружающей среде, шуму, которые неизменно сопровождают совместный труд. Таким образом, создавая условия для многочисленных контактов или перемещая на должности, предполагающие такие контакты, можно повышать удовлетворенность этих сотрудников. В тоже время тех, у кого данный показатель низок, нельзя заподозрить в неспособности поддерживать социальные кон-

такты. Они просто не нуждаются в их большом количестве. Такие работники могут предпочитать одиночество, получать удовольствие от работы и сожалеть о времени, потраченном на разговоры с другими сотрудниками.

5. *Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения.* Нужно попытаться сформировать поощряющий взаимоотношения моральный климат. Такие работники будут удовлетворены в условиях доверия, благоприятных рабочих и личных взаимоотношений, свойственных эффективной команде.

6. *Потребность в завоевании признания.* Мотивация таких людей состоит в удовлетворении подобной потребности различными средствами: от устной благодарности до материального поощрения. Руководителю нужно учитывать, что восприятие проявлений признательности зависит от его искренности. Если признание звучит неискренне, то оно может разрушать мотивацию (демотивировать). Кроме того, разные люди нуждаются в различных формах признания. Одним нужно выражать благодарность в торжественной обстановке в присутствии коллег по работе, другим – достаточно сказать «спасибо» в процессе работы. Конечно же, признание должно проявляться сразу после события, поступка, которые его заслуживают, при этом признание заслуг не обязательно должно сопровождаться материальным вознаграждением. Потребность в признании может сделать человека зависимым от одобрения окружающих. Высокие показатели этой потребности служат индикатором значительной неуверенности в себе. Такой человек будет не способен принимать самостоятельные решения. Важной составляющей мотивации должна быть индивидуальная работа, направленная на увеличение независимости, самостоятельности. В этом случае авторы методики рекомендуют иногда использовать такой прием, как критика действий с уверением, что, несмотря на обсуждаемые недостатки, такого работника все равно ценят.

7. *Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их.* Преобладающей чертой таких людей является желание все делать самому. Они могут добровольно вызваться работать сверхурочно и будут честно выкладываться на работе. Но прежде, чем приступить к выполнению задания, они должны убедиться в том, что поставленная цель поддается измерению, оценке. Они инстинктивно будут избегать деятельности, связанной с неопределенностью, где трудно или невозможно измерить вклад и достижения. Работники, стремящиеся к достижениям, пишут Ш. Ричи и П. Мартин, должны всегда ощущать себя движимыми какой-то целью. Если они лишаются ее, жизнь может показаться им бессмысленной. Достигнув поставленной цели, работники испытывают несколько мгновений триумфа, а затем неутомимость берет верх, и они опять готовы к достижениям. Работники такого типа не умеют руководить, однако именно их часто продвигают на руководящие должности. В силу склонности к конкуренции им бывает трудно работать в команде. Мотивация подобных работников состоит в четком определении цели и формировании полной преданности ей. Большое значение имеет подготовка условий для концентрации их энергии.

8. *Потребность во влиятельности и власти.* Ш. Ричи и П. Мартин отмечают, что те, кто стремятся оказывать влияние, представляют несомненный интерес для любой организации. При этом ключевой вопрос, который следует рассмотреть, сводится не только к способности человека влиять, но также к тому, во имя чего он стремится проявлять влияние на окружающих. Гуманно ли влияние, направлено ли оно в интересах организации и делегирования полномочий? Или направлено лишь на достижение собственных интересов и проявляется в жесткой разрушительной манере? Кроме того, стремление оказывать влияние почти всегда наталкивается на сопротивление других людей. Поэтому взаимоотношения могут стать неприязненными и особенно проблематичными, если у работника, проявляющего властность и влиятельность, отсутствуют такт, дипломатич-

ность, толерантность, иными словами, все то, что принято обозначать понятием «социальный интеллект». Мотивация таких людей состоит в предоставлении возможности конструктивно влиять на других для достижения организационных целей. Причем обучение приемлемым методам влияния и приемам реализации власти, включающее практическую тренировку, должно составлять важную часть их мотивации.

*9. Потребность в разнообразии, переменах.* Указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам. Таким людям требуется постоянная возможность переключаться на что-то новое. С большой энергией взявшись за дело, они вскоре начинают испытывать скуку. Они могут почти бессознательно уклоняться от планирования своей деятельности. Если же характер работы предполагает постоянные перемены, если требуется приток свежей энергии и новых инициатив, то такие люди будут прекрасно подходить для подобной работы. При отсутствии в процессе мотивации таких людей возможности предоставить им вид деятельности, предполагающий элементы разнообразия, авторы методики рекомендуют, в частности, сосредоточиться на указании им пути к дальнейшим стимулам: «Когда этот проект будет завершен, у вас будет отличная возможность заняться новым делом». Можно попытаться представить неоконченную работу как новый вид деятельности. Задача руководителя состоит в том, чтобы постоянно стимулировать такого работника на выполнение задания, на завершение начатого.

*10. Потребность быть креативным.* Показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Хотя идеи, которые вносит такой человек и к которым стремится, не обязательно будут правильными или приемлемыми. При корректном управлении такие люди весьма полезны для любой организации. Но их креативность, как утверждают Ш. Ричи и П. Мартин, должна быть сфокусирована на задачах бизнеса. Если креативность не может быть сконцентрирована, она не может быть использована. Для креативных личностей очень важным является наличие права на ошибку, поскольку в этом отношении они очень уязвимы. Если корпоративная культура организации не отличается толерантностью, если каждое совещание оборачивается обвинениями и насмешками, то креативные сотрудники предпочтут не делиться своими идеями.

*11. Потребность в самосовершенствовании.* Показатель желания независимости и самосовершенствования. Люди, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, оценивают свою работу именно с таких позиций. Персональный рост подталкивает их к самостоятельности, которая в своем крайнем выражении может превращаться в желание ни от кого не зависеть. Мотивация работников с такими устремлениями требует от руководителя умения соотносить то, к чему они стремятся, с тем, что необходимо организации. Как отмечают Ш. Ричи и П. Мартин, само обсуждение этой проблемы с работником может играть мотивирующую роль, так как покажет ему, что руководитель понимает его потребности и стремится удовлетворить их. С целью мотивации таких работников следует создавать ситуации, которые удовлетворяли бы их актуальную потребность: периодически направлять на курсы, семинары, привлекать к обучению персонала, к выполнению заданий, требующих саморазвития.

*12. Потребность в интересной, общественно полезной работе.* Создатели методики подчеркивают, что стремление к интересной и полезной работе имеет большую важность, чем другие факторы мотивации. Здесь имеются широкие возможности для мотивации. Если у человека высока потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и полезную, иначе прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу. Нужно выяснить, что вкладывает конкретный работ-

ник в понятия «интересная» и «полезная» работа. Чтобы усилить восприятие полезности работы, целесообразно разъяснять исполнителям более широкий контекст, в рамках которого их конкретная работа занимает определенное положение и имеет определенный смысл (табл. Е2).

**Таблица Е2. Индивидуальные результаты оценки мотивационного профиля личности**

№ п. п.	Наименование	Значение	Мода	Медиана	Диапазон
1	Потребность в высокой заработной плате		27	19	0–96
2	Потребность в хороших условиях работы		17	17	0–83
3	Потребность в четком структурировании работы		26	25	0–69
4	Потребность в социальных контактах		27	25	0–81
5	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения		18	19	0–45
6	Потребность в завоевании признания		35	36	0–88
7	Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их		36	36	2–81
8	Потребности во влиятельности и власти		31	31	0–79
9	Потребность в разнообразии, переменах		34	35	0–78
10	Потребность быть креативным		32	33	5–81
11	Потребность в совершенствовании		35	31	7–84
12	Потребность в интересной, общественно полезной работе		41	43	15–97

Примечание. Наиболее часто встречающееся значение (мода), среднее значение (медиана), самое низкое и самое высокое значения (диапазон).

## Тест «Удовлетворенность жизнью» [42, с. 207–211]

Требуется оценить, насколько часто в последнее время для Вас характерны указанные мысли, чувства, состояния. Необходимо использовать для этого пятибалльную шкалу (табл. F1).

Таблица F1. Тест «Удовлетворенность жизнью»

Вопросы	Баллы				
	1	2	3	4	5
В последнее время...					
1. Я испытываю чувство внутреннего спокойствия					
2. Мне нравится то, что со мной происходит					
3. Я переживаю из-за того, что зарабатываю не столько, сколько мог бы					
4. Я чувствую физическую слабость					
5. Меня охватывает беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах					
6. Мне бывает обидно, что моя карьера недостаточно успешна					
7. Меня тяготит то, что результаты моей деятельности не соответствуют желаемому					
8. У меня возникает такое ощущение, что делаешь, делаешь, а результатов нет					
9. Я чувствую неуверенность в завтрашнем дне					
10. У меня возникает устойчивое чувство усталости					
11. Я опасуюсь наступления неблагоприятных событий					
12. Меня тяготит отсутствие перспектив в моей жизни					
13. Я бываю доволен собой					
14. Я ощущаю «вкус жизни»					
15. Я испытываю состояние радости оттого, что все складывается так, как хотелось					
16. У меня бывает состояние, когда ничего не хочется, все безразлично					
17. Я чувствую истощение сил					
18. Я испытываю страх за своих близких					
19. Меня тяготит невозможность удовлетворить элементарные жизненные потребности					
20. Я чувствую себя здоровым и бодрым					
21. Я нахожусь в согласии с самим собой					
22. Я испытываю удовлетворение от того, что у меня есть время для себя					
23. Я думаю о том, что моя жизнь могла бы быть счастливее, чем она есть					
24. Я нахожусь в некотором состоянии неопределенности					
25. Я испытываю страх перед будущим					
26. Я боюсь, что с моими близкими может случиться неприятность					
27. Забота о материальном достатке не дает мне покоя					
28. Я испытываю состояние душевного равновесия					

Вопросы	Баллы				
	1	2	3	4	5
В последнее время...					
29. У меня возникает ощущение удовольствия от жизни					
30. Я испытываю незабываемое ощущение свободы, полета					
31. У меня возникают мысли, что я достоин более высокого социального положения чем то, которое я занимаю					
32. Я устаю от череды повседневных проблем					
33. Меня угнетают переживания, связанные с благополучием моих близких					
34. С самого утра ощущается вялость, разбитость					
35. Меня пугает чувство нестабильности окружающего					
36. Я с беспокойством думаю о будущем					
37. Я ощущаю, что жизнь проходит мимо меня					
38. Я чувствую себя «хозяином своей жизни»					
39. Я упиваюсь текущим моментом жизни					
40. У меня угнетает ощущение, что все так хорошо, что больше ничего и не надо					
41. Я чувствую внутреннее напряжение					
42. Я думаю о том, что жизнь складывается не так, как хотелось					
43. У меня пропадает желание работать					
44. Я полон энергии					
45. Я ощущаю полноту жизни					
46. Я испытываю чувство осмысленности своего существования					

*Ключ к тесту «Удовлетворенность жизнью»*

Обработка результатов производится при помощи ключа. По каждому фактору подсчитывается общая сумма набранных баллов. Отдельно вычисляется «общий балл по всему опроснику». Полученные сырые величины переводятся в стандартные при помощи специальных таблиц (табл. F2–F3).

**Таблица F2. Перевода сырых баллов в стандартные (работающие мужчины от 22 до 45 лет)**

Шкала	Стананы («стандартная девятка» или «девятибалльная шкала»)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фактор 1 – жизненная включенность, баллы	33 и менее	34–38	39–43	44–47	48–54	55–58	59–64	65–71	72 и более
Фактор 2 – разочарованность в жизни, баллы	41 и более	36–40	32–35	28–31	24–28	20–23	17–19	14–16	13 и менее
Фактор 3 – усталость от жизни, баллы	34 и более	31–33	28–30	24–27	21–23	18–20	16–17	13–15	12 и менее
Фактор 4 – беспокойство о будущем, баллы	40 и более	35–39	30–34	27–29	23–26	19–22	16–18	14–15	13 и менее
Общий балл	32 и менее	33–48	49–60	61–73	74–85	86–99	100–109	110–122	123 и более

Фактор 1 (F1) – жизненная включенность. Включает 16 вопросов: 1, 2, 13, 14, 15, 21, 22, 28, 29, 30, 38, 39, 40, 44, 45, 46.

Фактор 2 (F2) – разочарование в жизни. Включает 10 вопросов: 3, 6, 7, 8, 12, 23, 27, 31, 37, 42.

Фактор 3 (F3) – усталость от жизни. Включает 10 вопросов: 4, 10, 16, 17, 20, 24, 32, 34, 41, 43.

Вопрос 20 является «обратным», поэтому для этого вопроса предварительно производится замена тестового балла на обратный (1 на 5; 2 на 4; 4 на 2; 5 на 1).

Фактор 4 (F4) – беспокойство о будущем. Включает 10 вопросов: 5, 9, 11, 18, 19, 25, 26, 33, 35, 36.

Общий балл по всему опроснику вычисляется следующим образом:

$$\text{Общий балл} = 100 + F1 - F2 - F3 - F4$$

Примечание: к поправочному коэффициенту, равному 100 баллам, прибавляется величина, полученная испытуемым по фактору 1, и вычитаются величины, полученные по факторам 2, 3 и 4.

**Таблица F3. Перевода сырых баллов в стандартные (работающие женщины от 22 до 45 лет)**

Шкала	Станайны («стандартная девятка» или «девятибалльная шкала»)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фактор 1 – жизненная включенность, баллы	30 и менее	31–34	35–39	40–44	45–51	52–56	57–60	61–66	67 и более
Фактор 2 – разочарованность в жизни, баллы	43 и более	38–42	35–37	30–34	26–29	22–25	19–21	16–18	15 и менее
Фактор 3 – усталость от жизни, баллы	41 и более	37–40	34–36	29–33	25–28	22–24	19–21	17–18	16 и менее
Фактор 4 – беспокойство о будущем, баллы	47 и более	42–46	36–41	32–35	27–31	23–26	20–22	16–19	15 и менее
Общий балл	10 и менее	11–29	30–42	43–58	59–71	72–86	87–99	100–113	114 и более

*Стандарты к тесту «Удовлетворенность жизнью»*

*Интерпретация и расшифровка теста «Удовлетворенность жизнью»*

Поскольку фактор 1 – жизненная включенность – имеет положительную направленность, а три других фактора – отрицательную (отражают разные составляющие неудовлетворенности), то для факторов 2, 3, 4 станайны расположены в обратном порядке: высокий балл соответствует низкой стандартной величине, и наоборот.

Такой способ стандартизации позволяет расположить все четыре фактора на одной оси, когда высокий стандартный балл будет говорить о благополучии:

1–3 станайна трактуются как показатели ниже среднего;

4–6 станайнов – средний уровень;

7–9 станайнов – выше среднего.

**Тест «Потребность в достижении цели» [42, с. 211–214]**

*Тест «Потребность в достижении цели»* используется для измерения силы стремлений человека к успеху. Чем выше у него самооценка, тем активнее человек, тем больше он нацелен на достижения. В этом случае потребность в достижении чего-либо превращается в личностное свойство, установку.

Шкала оценки потребности в достижении успеха доказала свою эффективность при подборе кадров, оценке мотивации труда, работе с резервами кадров, сопровождении резерва кадров на выдвижение, диагностике качеств, необходимых руководителю, в психологии спорта и других областях.

Мотивация достижения (успеха, цели) выражается в стремлении к улучшению результатов своих утверждений в достижении своих целей, и оказывает влияние на всю человеческую жизнь.

Данный тест – опросник был разработан Орловым Ю. М. в 1978 г. Методика включает в себя 23 вопроса. Среднее время тестирования – 10–15 мин.

Вам предлагается ряд утверждений. Если Вы согласны с высказыванием, то рядом с его номером напишите «да» или поставьте знак «+», если не согласны – «нет» (знак «-»).

*Тест «Потребность в достижении цели»*

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел.

### *Ключ к тесту «Потребность в достижении цели»*

За каждый ответ «да» («+») на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23; ответы «нет» («-») на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20 поставьте себе по одному баллу. Суммируйте все набранные баллы.

#### *Интерпретация и расшифровка теста «Потребность в достижении цели»*

Интерпретация теста «Потребность в достижении цели»:

- 0–6 баллов – низкая потребность в достижениях;
- 7–9 баллов – пониженная потребность в достижениях;
- 10–15 баллов – средняя потребность в достижениях;
- 16–18 баллов – повышенная потребность в достижениях;
- 19–23 баллов – высокая потребность в достижениях.

Лица с высоким уровнем потребности в достижениях отличаются следующими чертами:

- настойчивостью в достижении своих целей;
- неудовлетворенностью достигнутым;
- постоянным стремлением сделать дело лучше, чем раньше;
- склонностью сильно увлекаться работой;
- стремлением в любом случае пережить удовольствие успеха;
- неспособностью плохо работать;
- потребностью изобретать новые приемы работы в исполнении самых обычных дел;
- отсутствием духа соперничества, желанием, чтобы и другие вместе с ними пережили успех и достижение результата;
- неудовлетворенностью легким успехом и неожиданной легкостью задачи;
- готовностью принять помощь и помогать другим при решении трудных задач, чтобы совместно испытать радость успеха.

### Приложение Н

#### **Тест «Упорство в достижении цели» [42, с. 214–215]**

*Тест «Упорство в достижении цели»* поможет Вам ответить на вопросы:

- насколько Вы настойчивы в достижении цели?
  - способны ли отстоять и защитить свою точку зрения?
  - готовы ли Вы проявлять инициативу, чтобы не стоять на месте?
- Необходимо выбрать один из предложенных вариантов ответов.

#### *Тест «Упорство в достижении цели»*

1. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?

- а) скорее всего, откажусь, потому что такая ответственность мне не по плечу;
- б) соглашусь после некоторых колебаний;
- в) с энтузиазмом приму предложение.

2. Какая геометрическая фигура Вам симпатичнее?

- а) квадрат;
- б) круг;
- в) треугольник.

3. *Что, на Ваш взгляд, важнее для успешного публичного выступления?*

- а) заранее заготовленный текст для успешного выступления;
- б) продуманный план;
- в) способность к импровизации.

4. *Ваши доходы:*

- а) это регулярные выплаты из одного источника (зарплата, пенсия и т. п.);
- б) складываются из нескольких источников;
- в) нерегулярны, но достаточно высоки (контракты, гонорары).

5. *Какой афоризм Вам больше нравится?*

- а) «когда нет того, что любишь, приходится любить то, что есть»;
- б) «удача – следствие случая, дающего нам возможность высказывать свои таланты»;

в) «жизнь – это искусство извлекать значительные выгоды из незначительных обстоятельств».

6. *Какой цвет Вам больше нравится?*

- а) серый;
- б) синий;
- в) зеленый.

7. *Ваше отношение к спорту?*

а) равнодушие;

б) иногда делаю упражнения для поддержания хорошей спортивной формы, смотрю спортивные передачи по телевизору;

- в) я активный болельщик и люблю участвовать в спортивных играх.

8. *Что бы Вы предпочли, если бы неожиданно получили большое наследство или крупный приз?*

- а) потратить его на исполнение своих желаний;
- б) вложить в надежные активы, гарантирующие доход;
- в) открыть собственное предприятие.

*Ключ к тестовому заданию «Упорство в достижении цели»*

Каждый ответ «а» оценивается в 1 балл, «б» – в 2 балла, «в» – в 3 балла.

Интерпретация теста «Упорство в достижении цели»:

– *от 8 до 12 баллов.* Вы не вполне удовлетворены достигнутыми успехами и хотели бы добиться в жизни гораздо большего. Вы считаете, что обстоятельства складываются для Вас не слишком благоприятно. Но это происходит потому, что Вы переоцениваете силу обстоятельств и недооцениваете Ваши собственные силы. Вам кажется, что Вы готовы воспользоваться выгодными условиями, когда они возникнут. Но в такой пассивной позиции их можно никогда не дожидаться. Не забывайте, что активный человек находит средства для достижения своих целей, а когда не находит – сам создает их.

– *от 13 до 20 баллов.* Вы активная и целеустремленная натура, умеете реализовать свои способности в складывающихся обстоятельствах. Чтобы добиться большего, задумайтесь, может быть, Ваши способности глубже и шире и Вы могли бы их использовать более продуктивно?

– *от 21 до 24 баллов.* Вы очень напористый и предприимчивый человек, стараетесь извлекать максимум пользы из любой ситуации. Даже потерпев поражение, ищите возможности для реванша. Такая позиция в отношении с окружающими может казаться чрезмерной.

**Схема принятия управленческих решений [42, с. 163–164]**



Рис. II. Модель принятия управленческих решений

### Классификация инноваций по А. И. Пригожину [37]

Наиболее *полную классификацию инноваций* разработал А.И. Пригожин на основе следующих признаков:

- распространенность;
- место в производственном процессе;
- преемственность;
- ожидаемый охват доли рынка;
- степень новизны и инновационный потенциал.

*Виды инноваций по распространенности:*

- единичные;
- диффузные.

*Виды инноваций по месту в производственном цикле:*

- сырьевые;
- обеспечивающие (связывающие);
- продуктовые.

*Виды инноваций по преемственности:*

- замещающие;
- отменяющие;
- возвратные;
- открывающие;
- ретровведения.

*Виды инноваций по ожидаемому охвату доли рынка:*

- локальные;
- системные;
- стратегические.

*По степени новизны и инновационному потенциалу, выделяют инновации:*

- радикальные;
- комбинаторные;
- совершенствующие.

*По степени новизны для рынка инновации делятся также на:*

- новые для отрасли в мире;
- новые для отрасли в стране;
- новые для данного предприятия (группы предприятий).

Кроме того, *классифицировать инновации можно:*

- по степени воздействия на экономику;
- по уровню воздействия на процесс производства;
- по уровню воздействия на факторы производства;
- по области применения;
- по причинам возникновения;
- по характеру удовлетворяемых потребностей.

*Виды инноваций по уровню воздействия на экономику:*

- базовые;
- улучшающие;
- псевдоинновации.

*Базовые* основаны на научных открытиях и крупных изобретениях новых поколений техники и технологии; их накопление приводит к новому технологическому уровню.

*Улучшающие инновации* способствуют диффузии, растворению базовых инноваций.

*Псевдоинновации* – к сожалению, наиболее распространенные – позволяют путем незначительного совершенствования базовых и улучшающих инноваций достигнуть максимальной их эффективности. При этом расширяются рынок сбыта и сфера использования инноваций.

*Виды инноваций по уровню воздействия на процесс производства:*

- расширяющие;
- заменяющие;
- улучшающие.

*Расширяющие инновации* направлены на использование принципов и методов базовых инноваций в других экономических областях.

*Замещающие инновации* предназначены для производства операций другим, более эффективным способом.

*Улучшающие инновации* служат для повышения качества выполняемых работ.

*По уровню воздействия на факторы производства инновации:*

- комплексные;
- локальные.

*Комплексные инновации*, как правило, требуют существенных изменений в оборудовании, технологии, квалификации работников и т. д.

*Виды инноваций по области применения:*

- технологические;
- организационно-управленческие;
- экономические;
- маркетинговые;
- социальные;
- экологические;
- информационные.

Наибольшее применение на практике находят *инновации технологического характера* – продукт инновации в виде новых продуктов и процесс ввода новых технологий, оборудования и материалов.

*К организационным инновациям* относятся разработка и внедрение новой организационной структуры управления предприятием.

*Экономические инновации* – это использование неприменяемых ранее систем и форм оплаты труда, методов управления издержками производства.

*Маркетинговые инновации* – это освоение новых рынков и способов продвижения.

*Социальные инновации* – это применение ранее неиспользуемых методов мотивации труда.

*Экологические инновации* – это использование новых технологий в области охраны окружающей среды.

*Информационные инновации* – это использование новых информационных технологий.

*Виды инноваций по причинам возникновения:*

- стратегические;
- реактивные.

*Стратегические инновации* носят, как правило, перспективный характер и предназначены для обеспечения конкурентоспособности продукта или услуги предприятия, организации.

*Реактивные инновации* возникают как реакция на действия конкурентов и, так же как стратегические, направлены на повышение конкурентоспособности товара или услуги.

*По характеру удовлетворяемых потребностей инновации* подразделяются на:

- создающие новые потребности;
- удовлетворяющие имеющиеся потребности иным способом;
- более эффективно удовлетворяющие имеющиеся потребности.

**Набор мероприятий аналитиков по оценке качества продукта**  
**[<https://finzz.ru/pokazатели-kachestva-produkcii-metody-ocenki-primer.html>]**

№ п/п	Наименование этапа	Мероприятия по оценке качества продукта
1	Проектирование	1. Определение класса и подгруппы изделия. 2. Составление набора номенклатуры индикаторов качества изделий с обоснованием значимости каждого из них. 3. Избрание базового эталона. 4. Определение методов, с помощью которых будет определяться значение показателей. 5. Нахождение числовых значений индикаторов
2	Производство	1. Выбор методов и средств контроля качественных характеристик изделий. 2. Определение методов, с помощью которых будет определяться значение показателей. 3. Нахождение фактических численных значений этих индикаторов. 4. Оценка качественного уровня с помощью индикаторов дефектности
3	Потребление	1. Определение способа получения данных о качестве. 2. Исчисление фактических значений качественных индикаторов. 3. Исчисление полезного эффекта и общих издержек. 4. Принятие на основании полученных сведений решений

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления: учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – М.: Юрайт, 2019. – 320 с.
2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. – М.: Юрайт, 2015. – 247 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление: монография / И. Ансофф. сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предис. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Антощенко, В. 15 приемов современного управления [Электронный ресурс] / В. Антощенко. – Режим доступа: [https://www.m-bo.ru/artifull.php?ELEMENT\\_ID=1475](https://www.m-bo.ru/artifull.php?ELEMENT_ID=1475). – Дата доступа: 05.01.2023.
5. Артеменко, А. М. Управление предприятием: метод. рекомендации и задания для практ. занятий и самостоятельной работы / А. М. Артеменко, Л. В. Рудакова. – Горки: БГСХА, 2017. – 48 с.
6. Деловые коммуникации: учеб. для бакалавров / А. Я. Большунов [и др.]; под ред. Л. И. Чернышовой. – М.: Финансовый ун-т, Департамент социологии, 2018. – 338 с.
7. Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учеб. пособие / Г. В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 224 с.
8. Брасс, А. А. Менеджмент. Основные понятия. Функции. Методы. Виды: учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск: Мисанта, 2018. – 514 с.
9. Бузырев, В. В. Менеджмент в строительстве: учебник / В. В. Бузырев, И. В. Федосеев, В. Ф. Мартынов. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2017. – 320 с.
10. Бузырев, В. В. Управление качеством в строительстве: учеб. пособие для прикладного бакалавриата / В. В. Бузырев, М. Н. Юденко; под общ. ред. М. Н. Юденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 198 с.
11. Володина, О. А. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / О. А. Володина, Е. Ю. Фаддеева, А. А. Неретин. – М.: МАДИ, 2019. – 96 с.
12. Гилемханов, Р. А. Методы оценки финансово-экономической эффективности инвестиционно-строительных проектов / Р. А. Гилемханов, Н. В. Брайла // Строительство уникальных зданий и сооружений. – 2016. – № 10 (49). – С. 7–19.
13. Голованова И.И. Саморазвитие и планирование карьеры: учеб. пособие / И.И. Голованова. – Казань: Казан. ун-т, 2013. – 196 с.
14. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента: учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 250 с.
15. Вербак, К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса: [пер. с англ.] / Кевин Вербак, Дэн Хантер. – Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 224 с.
16. Дил, Т. Е. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Терренс Е. Дил, Ли Дж. Болмэн. – Стокгольмская школа экономистов в Санкт-Петербурге, 2005. – 496 с.
17. Журавлева, И. А. Деловые коммуникации: учеб. пособие / И. А. Журавлева. – Иркутск: Изд-во Иркут. гос. ун-та, 2016. – 121 с.
18. Злыгостев, В. Ю. Управление по-японски. Особенности системы управления персоналом и мотивации труда в японском кадровом менеджменте на современных японских предприятиях: учеб.-практ. пособие / В. Ю. Злыгостев. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2016. – 194 с.
19. Иванов, В. Ф. Массовая коммуникация: монография / В. Ф. Иванов. – Киев: Академия Украинской Прессы, Центр Свободной Прессы, 2013. – 902 с.
20. Иванова, С. Я слышу, что вы думаете на самом деле / С. Иванова. – Изд-во «Альпина Паблицер», 2020. – 175 с.

21. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учеб. для вузов / Л. В. Фотина [и др.]; под общ. ред. Л. В. Фотиной. – М.: Юрайт, 2021. – 478 с.
22. Кибанов, А. Я. Управление трудовыми ресурсами : учеб. для студ. вузов / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 284 с.
23. Ковалева, Л. В. Менеджмент в строительстве: учеб. пособие / Л. В. Ковалева ; [науч. ред. Н. В. Васина]. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017. – 160 с.
24. Кравченко В. И. Графология: характер по почерку: учеб.-метод. пособие. – Санкт-Петербург, 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bnti.ru/showart.asp?aid=973&lvl=01.02.06>. – Дата доступа: 08.12.2022.
25. Куприянов, С. В. Менеджмент: учеб. пособие / С. В. Куприянов, А. А. Шаповалов, Ю. Н. Божков. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. – 447 с.
26. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Вильямс, 2015. – 665 с.
27. Методика «Цель – средство – результат» (ЦСР) А. А. Карманова // Психологический практикум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psylist.net/praktikum/00256.htm>. – Дата доступа: 08.12.2022.
28. Методы принятия управленческих решений: краткий курс лекций / сост. Д. А. Воробьева. – Саратов, 2017. – 68 с.
29. Мещерякова, Е. В. Управление персоналом: тексты лекций / Е. В. Мещерякова, Н. А. Лукашук. – Минск: БГТУ, 2014. – 276 с.
30. Михалева, Е. П. Менеджмент: учеб. пособие / Е. П. Михалева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2015. – 191 с.
31. Михненко, О. В. Менеджмент в строительстве. Стратегический и операционно-производственный менеджмент строительной организации: учеб. пособие / О. В. Михненко, Н. С. Куприянов. – М.: Книжный мир, 2011. – 464 с.
32. Морозов, А. Деловая психология / А. Морозов. – Изд-во Союз, 2000. – 576 с.
33. Немов, Р. С. Психология: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. – 4-е изд. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 640 с.
34. Новые технологии в строительстве 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.planradar.com/ru/novye-tekhnologii-v-stroitelstve/#2.6>. – Дата доступа: 08.12.2022.
35. Озерникова, Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.
36. Пешкова, Г. Д. Секретарское дело: учеб. пособие / Г. Д. Пешкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск: Выш. шк., 2014. – 318 с.
37. Пригожин, А. И. Нововведения: стимулы и препятствия / А. И. Пригожин. – М.: Политиздат, 1989. – 270 с.
38. Психология профессиональной деятельности : курс лекций [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://present5.com/soderzhanie-soderzhanie-annotaciya-glossarij-leksii-1/?\\_\\_cf\\_chl\\_captcha\\_tk\\_\\_=6839f4f245188e](https://present5.com/soderzhanie-soderzhanie-annotaciya-glossarij-leksii-1/?__cf_chl_captcha_tk__=6839f4f245188e). – Дата доступа: 09.12.2022.
39. Расторгуев, П. В. Рекомендации по оценке эффективности механизма управления качеством продукции АПК в условиях развития интеграционных процессов / П. В. Расторгуев, И. Г. Почтовая, Е. А. Расторгуева. – Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2019. – 53 с.
40. Расчеты экономической эффективности капитальных вложений: учеб.-метод. пособие к практическим занятиям и выполнению курсовой работы по дисциплине «Эко-

номика строительства», «Экономика городского хозяйства», «Экономика отрасли», «Экономика водоснабжения и водоотведения» для студентов очной и заочной форм обучения по направлениям 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура», 08.03.01 «Строительство». Каз. гос. арх.-стр. ун-т; сост.: А. И. Романова, Л. Ф. Талипова, С. Ф. Федорова. – Казань, 2017. – 28с.

41. Симашна, О. В. Теория управления: учеб. пособие / О. В. Симашга, В. М. Матюнин, СИУ – филиал РАНХиГС. – Новосибирск: Изд-во СибАТС, 2014. – 135 с.

42. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.

43. Управление персоналом: учеб. и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под ред. А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 462 с.

44. Управление персоналом организации: учеб. для студ. вузов / А. Я. Кибанов [и др.]; ред. А. Я. Кибанов. – Изд. 4-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 694 с.

45. Управление человеческими ресурсами: учеб. для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2016. – 526 с.

46. Шафранский, И. Н. Менеджмент в строительстве. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский, Ю. А. Мажайский. – Горки: БГСХА, 2022. – 464 с.

47. Шафранский, И. Н. Менеджмент в строительстве: метод. указания и задания для практических занятий и самостоятельной работы / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2022. – 83 с.

48. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 248 с.

49. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2021. – 238 с.

50. Шафранский, И. Н. Управление качеством и сертификация продукции. Курс лекций: учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 208 с.

51. Эггерт, Макс А. Язык тела. Впечатляйте, убеждайте и добивайтесь успеха с помощью языка тела / Макс А. Эггерт. – Изд-во «Протекст», 2012. – 224 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1. Сущность и основные понятия управления строительным производством.....	5
Задания для самостоятельной работы .....	9
2. Теоретические основы управления строительным производством .....	11
Задания для самостоятельной работы .....	17
3. Организация как система .....	29
Задания для самостоятельной работы .....	31
4. Организационные структуры и структуры управления .....	32
Задания для самостоятельной работы .....	40
5. Физиологические особенности управления строительным производством.....	41
Задания для самостоятельной работы .....	64
6. Психологические особенности управления строительным производством.....	68
Задания для самостоятельной работы .....	72
7. Социальные особенности управления строительным производством.....	81
Задания для самостоятельной работы .....	89
8. Подбор персонала в строительстве.....	90
Задания для самостоятельной работы .....	101
9. Методы управления строительным производством .....	106
Задания для самостоятельной работы .....	116
10. Функции управления строительным производством .....	118
Задания для самостоятельной работы .....	130
11. Управление персоналом в строительстве.....	134
Задания для самостоятельной работы .....	142
12. Управление инновациями в строительстве.....	144
Задания для самостоятельной работы .....	149
13. Делопроизводство и документооборот .....	151
Задания для самостоятельной работы .....	158
14. Организационно-распорядительная документация в строительстве .....	162
Задания для самостоятельной работы .....	171
15. Управление качеством труда, продукции и услуг в строительстве .....	177
Задания для самостоятельной работы .....	182
16. Оценка эффективности управления строительным производством .....	185
Задания для самостоятельной работы .....	198
17. Правовое обеспечение управления строительным производством.....	207
Задания для самостоятельной работы .....	208
Приложения.....	217
Библиографический список .....	269

Учебное издание

**Шафранский** Иван Николаевич

УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМ  
ПРОИЗВОДСТВОМ

ПРАКТИКУМ

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. П. Савиц*  
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 19.06.2023. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.  
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 15,81. Уч.-изд. л. 13,41.  
Тираж 50 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.  
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.