**Лекция 24**

**Тема № 12 «ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ»**

1. ЧАСТНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

Реализация общих функций управления осуществляется посредством частных функций. Частные функции есть декомпозиция общих функций. Они отражают совокупность разнообразных видом управленческой деятельности, отличащихся по назначению, направленности, характеру и способу реализации. К частным функциям управления можно отнести:

- общее административное руководство;

- заключение подрядных договоров и согласование

сметной документации;

- планирование производства и производствено-хозяйственной деятельности;

- техническое совершенствование и механизацию производства, подготовку организационно - технологической документации; оперативное управление

производством;

- материальное обеспечение строительных объектов и строительно-монтажной организации в целом;

- транспортное и энергетическое обслуживание строительно-монтажной организации и строительного производства; комплектование и подготовку кадров; организацию труда и заработной платы;

- организацию безопасных условий труда; контроль качества выполнения работ и строительства; сдачу выполненных работ и готовых объектов в эксплуатацию;

- бухгалтерский учет и финансовую деятельность;

- технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности.

Совокупность частных функций управления обеспечивает комплексность и системность управления строительным производством. Осуществление функции общего административного управления обеспечивает единство и целенаправленность действий всех звеньев управляющей системы для достижения поставленных задач. Указанную функцию на принципах единоначалия и демократизма в управлении осуществляют руководитель строительно-монтажной организации и его заместители.

Заключение договоров подряда, субподряда и согласование сметной документации является одной из важнейших работ аппарата управления. От качества подготовки договоров подряда, субподряда, определения условий организационных и экономических взаимоотношений с заказчиками и субподрядчиками во многом зависят конечные финансовые результаты производственной деятельности.

Особое место здесь занимает согласование сметной документации, определение расчетных цен на выполненные работы и порядка производства расчетов за них. При осуществлении строительства или реконструкции объектов

хозяйственным способом центральное место в рассматриваемом плане занимает составление сметной документации на производство строительно-монтажных работ и приобретение оборудования.

Планирование производства и производственно-хозяйственной деятельности включает в себя разработку: оперативных планов производства строительно-монтажных работ и других работ по обслуживанию строительных площадок и объектов строительства; годовых, квартальных и месячных производственных программ; планов по себестоимости производства работ на объектах и участках производственного обслуживания; сметы затрат на управление производством; планов по труду, заработной плате и прибыли, финансового плана.

Техническое совершенствование и механизация производства предполагают проведение работ по изучению и обобщению новых научно-технических разработок и передового опыта в области строительства и разработку плана технического развития и совершенствования производства, применения новых конструктивных решений зданий и сооружений, плана приобретения новых строительных машин и строительно-монтажного инструмента, других средств технического оснащения рабочих, модернизации имеющихся, плана приобретения и изготовления технологической и организационной оснастки и др.

Одновременно намечаются меры по развитию рационализации и изобретательства в организации и патентованию заслуживающих того конструктивных и технологических разработок.

Подготовка организационно-технологической документации в виде проектов производства работ, организационно-технологических карт, карт трудовых процессов строительного производства, календарных графиков производства работ на объектах необходима для использования при разработке оперативных и текущих планов производства строительно-монтажных работ на объектах. Организационно-технологическая документация разрабатывается и для вспомогательных производств и обслуживающих хозяйств, в частности разрабатываются технологические комплекты поставки строительных конструкций, изделий, материалов и полуфабрикатов на объекты, технологические схемы изготовления конструкций и изделий в подсобных производствах, рациональные схемы раскроя строительных материалов и др.

Оперативное управление строительным производством включает в себя: составление месячных, декадно-суточных или недельно-суточных планов производства строительно-монтажных работ; контроль и учет их выполнения; корректировку планов-графиков в связи с возникающими отклонениями; регулирование и контроль своевременного обеспечения строительных объектов кадрами техническими и материальными ресурсами, энергией и др.; координацию деятельности всех участников строительства; подготовку и передачу оперативной информации в вышестоящие органы управления.

Работы по материальному обеспечению строительных объектов и строительно-монтажной организации в целом состоят: в определении потребности в строительных конструкциях и материалах; определении источников ее покрытия и размещении заказов на изготовление конструкций и деталей;

Заключении договоров на поставку строительных материалов; осуществлении производственно-технологической комплектации строительных объектов; организации доставки строительных материалов, конструкций, изделий и полуфабрикатов на строительные площадки.

Работы по транспортному и энергетическому обслуживанию состоят:

* в определении потребности объектов и строительно-монтажной организации в целом, ее подразделений в средствах транспорта, энергетических ресурсах;
* определении источников их покрытия; заключении договоров на обслуживание; разработке графиков транспортного обслуживания и согласовании их с транспортными организациями; контроле выполнения этих графиков; организации расчетов за оказанные услуги.

Комплектование и подготовка кадров предусматривают расчет потребности в кадрах рабочих и специалистов по специальности и квалификации, определение источников ее покрытия, организацию обучения и повышения квалификации работников, учет и анализ движения кадров, осуществление мер по обеспечению стабильности их состава и др.

Организация труда и заработной платы направлена на повышение их эффективности. В работы по организации труда и заработной платы входят: изучение передовых методов труда и организации заработной платы, применяемых отечественными и зарубежными фирмами; отбор приемлемых для организации эффективных методов и способов производства работ и организации труда, форм оплаты труда;

анализ, оценка и нормирование трудовых процессов строительного производства и процессов во вспомогательных производствах; нормирование труда повременщиков и др.

Деятельность по организации безопасных условий труда состоит: в надзоре за соблюдением правил безопасного ведения работ, предупреждении травмоопасных ситуаций, внедрении менее травмоопасных методов выполнения работ, анализе причин имевших место несчастных случаев на производстве, разработке мер по снижению травмоопасности выполнения работ, улучшении санитарно-гигиенических условий на рабочих местах работников (снижение шума и вибрации, ликвидация запыленности, загазованности и загрязненности окружающей среды).

Работы по контролю качества выполнения работ и строительства состоят в организации лабораторных испытаний применяемых материалов, геодезического обслуживания объектов, в получении технических паспортов предприятий изготовителей на строительные конструкции, визуальном

контроле соответствия выполненных работ техническим требованиям, ведении журналов производства работ на объектах и др.

Деятельность по сдаче выполненных работ и готовых объектов в эксплуатацию предусматривает составление графиков сдачи объектов в эксплуатацию, составление исполнительной документации по сдаваемым объектам, организацию деятельности рабочих комиссий по предъявлению объектов к сдаче, составление документов о передаче объектов и объемов выполненных работ заказчикам.

Бухгалтерский учет и финансовая деятельность включают в себя учет наличия и состояния производственных и финансовых ресурсов, учет выполнения и сдачи работ заказчикам, объемов незавершенного строительства и производства, учет затрат на производство и издержек обращения, дебиторской и кредиторской задолженности, составление статистической и бухгалтерской отчетности.

Технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности состоит: из анализа

выполнения планов работ по объектам, стройкам, строительно-монтажной организации в целом с оценкой технологической готовности объектов для обеспечения ввода их в эксплуатацию в сроки согласно подрядным контрактам; анализа и оценки использования трудовых, материальных и технических ресурсов; анализа издержек производства и себестоимости строительно-монтажных работ; анализа прибыли, финансового состояния строительно-монтажной организации и др.

При осуществлении строительства или реконструкции объектов хозяйственным способом анализируется также финансовое обеспечение производства работ.

2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

Методы управления производством — это способы целенаправленного воздействия на службы управления, трудовые коллективы подразделений и участков производства и производственного обслуживания, отдельных работников, обеспечивающие координацию и эффективность их деятельности по достижению запланированных результатов строительного производства. Они должны учитывать требования современной экономики, условия хозяйствования, достигнутый уровень технического и технологического развития отрасли и отвечать миссии и задачам строительно-монтажной организации, строительного подразделения, решению конкретных задам по возведению строительных объектов, сдаче их в эксплуатацию, достижению высоких экономических результатов, организационно техническому развитию и совершенствованию производства.

В процессе управления производством применяются организационные (административные), экономические и социально-психологические методы, которые неразрывно связаны между собой и взаимно дополняют друг друга.

Современный менеджер обязан владеть знаниями и практикой применения совокупностью всех методов управления.

Организационные (административные) методы управления включают в себя действия и приемы, обеспечивающие воздействие на работников управления посредством приказов, распоряжений, указаний. Их основу составляет четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого исполнителя, руководителя и всех иерархических органов управления по выработке, принятию и исполнению управленческих решений, исполнению управленческих действий.

Такое определение прав и обязанностей закрепляется в соответствующих положениях о функциях и задачах органов управления, должностных инструкциях, положениях о дисциплинарной ответственности.

В основе организационных методов управления лежит персональная ответственность за принятие и исполнение управленческих решений по всей вертикали управления. Основу организационных (административных) методов управления составляют организационные и распорядительные меры и воздействия.

Организационные меры и воздействия состоят в построении и обеспечении функционирования системы и структуры управления строительным производством и строительно-монтажной организацией в целом.

В рамках этой системы определяются не только соответствующие подразделения управляющей и управляемой подсистем, но и состав, содержание и порядок осуществления управляющих воздействий. Так, например, в организационной структуре управления предусматриваются службы материального обеспечения производства, оперативного управления им и другие службы. Одновременно определяются соответственно их функции и порядок осуществления, в частности по службе материального обеспечения -порядок формирования и прохождения документации, связанной с планированием материальных поставок и учетом их исполнения, по службе оперативного управления производством - права по регулированию производства, объем и содержание собираемой и используемой информации.

Распорядительные меры и воздействия представляют собой приказы, указания, распоряжения, инструкции, правила, нормативы п другие акты, касающиеся работы всех служб по обеспечению нормального функционирования и перспективного развития строительно-монтажной организации.

Отношения и связи между службами в структуре управления строительно-монтажной организации строятся по вертикали и горизонтали.

По вертикали отношения носят распорядительный характер (вниз от вышестоящего органа управления к нижестоящему). Распорядительность выражается не только в форме прямого приказа, распоряжения, но и в форме требования строгого соблюдения инструкций, положений и т.д.

По горизонтали отношения между органами управления, не подчиненными друг другу, имеют характер согласования. Разрабатывая и принимая управленческие решения, различные службы взаимодействуют между собой и учитывают требования другой стороны.

Экономические методы управления предполагают использование системы воздействий экономического характера на подразделения, службы и работников управления строительно-монтажной организации.

К экономическим воздействиям в процессе управления относятся установление плановых экономических показателей подразделениям, экономических нормативов по использованию полученной прибыли, нормативов по издержкам производства и поощрению за их снижение, установление условий и размеров премирования за экономические и другие результаты производства и хозяйствования. К ним можно также отнести формирование ценовой политики, внешних и внутренних ценовых отношений строительно-монтажной организации.

Экономические методы управления направлены на побуждение подразделений, различных служб управления, трудовых коллективов и отдельных работников строительно-монтажной организации к изысканию и реализации внутренних резервов повышения эффективности, к повышению уровня хозяйствования.

Социально-психологические методы управления предполагают использование воздействий на трудовые коллективы и отдельных работников строительно-монтажной организации, основанных на использовании законов поведения групп людей, межличностных отношений, законов поведения личности.

Основная направленность социально-психологических методов управления — создание сплоченного трудового коллектива строительно-монтажной организации, внутренней деловой атмосферы, нормального психологического климата, взаимного уважения работников друг к другу.

Мировая практика управления показывает необходимость усиления внимания к социально-психологическим аспектам управления трудовыми коллективами и организациями. Так, учет психологических особенностей работников при формировании коллективов отделов и групп в структуре управления обеспечивает повышение их сплоченности и эффективности деятельности, а учет законов поведения групп позволяет избежать возникновения конфликтов в организации.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

1. Что такое функция управления?
2. Перечислите основные функции управления.
3. Раскройте содержание планирования и организации как функции управления в строительстве и назовите их основные принципы.
4. В чем заключается содержание таких функций управления, как регу­лирование, координирование, стимулирование, корпоративность, конт­роль и оценка?
5. Перечислите частные функции управления.
6. Что такое метод управления?
7. В чем состоят организационные и экономические методы управле­ния?
8. В чем суть социально-психологических методов управления?

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

1. Серов В.М., Нестерова Н.А., Серов А.В. Организация и управление в строительств: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2007. 432 с.
2. Дикман Л.Г. Организация строительного производства: учеб для строительных вузов. М.: изд-во АСВ, 2009. 592 с.
3. Болотин С.А., Вихров А.Н. Организация строительного производства: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2009. 208 с.

**Лекция 33**

**Тема №17 «ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ»**

ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Процесс управления строительно-монтажной организацией предполагает управление не только техническими, материальны ми ресурсами, но и людьми. Для осуществления процесса управления создаются организационные структуры строительной организации, организационные структуры управления конкретными объектами. Эти структуры состоят из отдельных групп.

В процессе управления в различные производственные и чисто человеческие взаимоотношения между собой вступают отдельные индивиды в рамках групп, в которых они работают, группы в рамках всего трудового коллектива. От характера этих отношений и умелого воздействия на них в нужном направлении во многом зависит эффективность управления. Все это обусловливает необходимость знания менеджерами всех уровней основ психологии управления.

Психология управления строительно-монтажной организацией, как и любой другой организацией, или предприятием — достаточно широкое понятие и процесс, охватывающие большой комплекс вопросов, связанных с человеческими отношениями в процессе руководства и управления. В рамках данного учебного пособия как введение в азы психологии управления рассматриваются следующие вопросы:

* личность как объект и субъект управления; понятие малых групп как объектов управления и механизма их динамики;
* управленческое общение;
* феномен конфликтов в организации и психология их разрешения.

За пределами учебного пособия остаются и другие вопросы психологии управления, в частности, психология ведения деловых переговоров, рекламы и рекламной деятельности, принятия управленческих решений, ролевого поведения, культура делового общения, создание имиджа руководителя, организации и др.

Рассматривая личность как объект управления необходимо иметь в виду, что человек представляет собой уникальное единство биологического, психологического и социального. С позиции управления человек как биологическое — это в первую очередь существо с определенными задатками и способностями к труду, как социальное — он часть социума, продукт общественного развития человечества, носитель его ценностей. Связующим и относительно самостоятельным между биологическим и социальным в человеке является его психологическое, определяемое врожденными качествами: темпераментом, определенными наклонностями натуры и др.

В процессе управления людьми необходимо знание таких понятий, как «личность» и «индивидуальность».

Личность — категория или свойство, отражающее социальную сущность человека и его отношение к обществу, в котором он работает, живет, существует, его социальную и жизненную позиции, личное мировоззрение и миропонимание, отношение к истории, культуре вообще.

Индивидуальность — это своеобразие психофизиологической структуры человека (темперамент, физические данные, особенности психики).

При организации и осуществлении управления необходимо учитывать следующие три аксиомы, касающиеся положений относительно личности:

* личность присуща каждому человеку как обладателю сознания и только человеку, у животных личности нет;
* личность есть продукт развития человечества вообще и конкретного человека в частности; она определяется и зависит от жизненного опыта, уровня знаний

и образования человека, от выработанной под их воздействием жизненной позиции, социального кредо;

* личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, т. е. то, что его отличает от других людей. Она определяется не только уровнем его социального развития, но и зависит от внутренних психологических особенностей человека.

Как параметры машин и механизмов, свойства строительных материалов влияют и учитываются соответственно при их подборе для производства работ и проектировании строительных конструкций, так и структура личности каждого человека должна учитываться при построении и управлении функционированием соответствующих организационных структур управления. Свое конкретное выражение это находит в следующем.

Человек в системе управления действует в рамках должностных расписаний, и он обязан выполнять предписанные ему функции. Но, чтобы эти функции он выполнял наиболее эффективно, помимо прямой административной ответственности за результаты своей работы, как показывает практика, он должен иметь еще и мотивации к эффективным действиям.

Одним из признанных специалистов по практическому менеджменту А.Маслоу (1908—1970) разработаны теория и рекомендации по мотивации работников к эффективным действиям, построенные на удовлетворении их личных потребностей как индивидов. На рис. 27.2 представлена предложенная им иерархия потребностей человека.

Потребности человека, как утверждают психологи и специалисты по менеджменту, определяют его поведение.

Поэтому при построении и функционировании системы управления и взаимоотношений между ней и индивидом должен предусматриваться учет удовлетворения его потребностей.

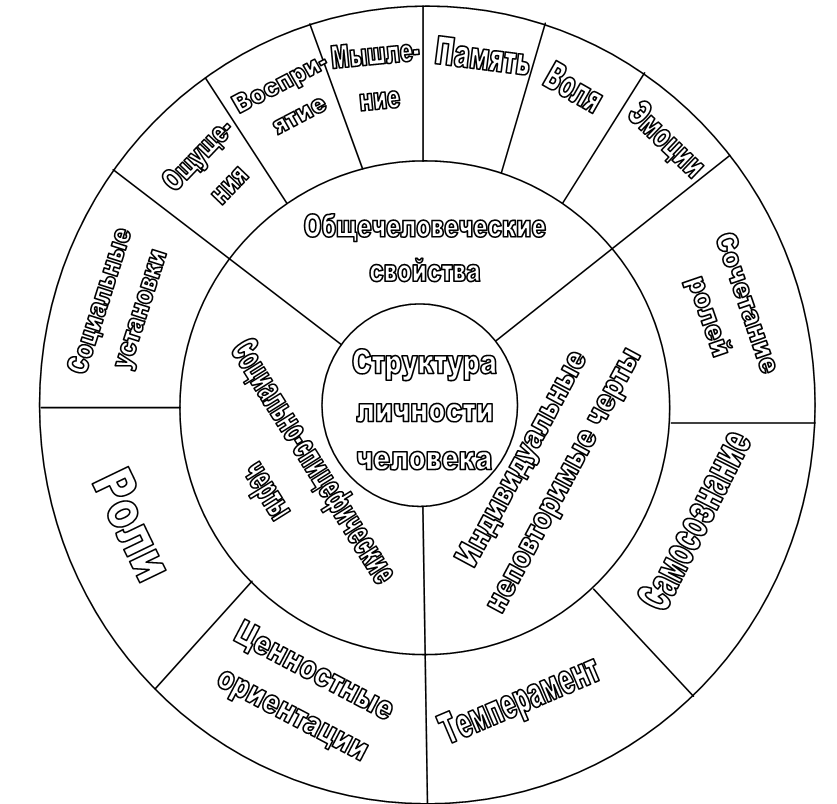


Рисунок 1 – Схема структуры личности человека.

В качестве основных регуляторов мотивации работников к эффективному труду выступают:

* качество рабочей среды, характеризуемое физическими условиями работы, удобством, чистотой и дизайном рабочего места,
* производственными санитарно-бытовыми условиями, уровнем шума и т.д. в зависимости от характера работы;
* степень вознаграждения за труд в виде заработной платы и других денежных выплат, предоставления социальных льгот, материальной помощи в повышении уровня образования и т.д.;
* чувство безопасности и социальной защищенности,

состоящее в ощущении принадлежности к своей фирме, хороших отношениях с сослуживцами, в уважении и одобрении с их стороны, понимании отсутствия быть лишним и т.д.;

* чувство причастности к общему делу и успехам фирмы; личностное развитие, направленное на повышение уровня профессиональных знаний и умений,

профессиональной квалификации, общего социального развития личности;

* «интерес» и «вызов», состоящие в удовлетворении честолюбия при осуществлении интересных идей, достижении высоких целей, несении высокой ответственности и т. д.

|  |
| --- |
| 5.**Самоактуализация**   * Полная реализация потенциала * Творчество |

|  |
| --- |
| 4.Эгоистические потребности:  а)внешние б)внутренние   * Статус  Самоуважение * Престиж  Уверенность в себе * Уважение  Свобода |

|  |
| --- |
| 3.**Социальные потребности:**   * Положение в обществе * Дружба * Любовь |

|  |
| --- |
| 2.**Потребность в безопастности:**   * Гарантии удовлетворения физиологических потребностей |

|  |
| --- |
| 1**.Физиологические потребности:**   * Еда * Отдых * Физическое развитие |

Рисунок 2 – Схема иерархии потребностей человека по Маслоу

ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

В организационной структуре управления существует четкое разделение отношений между работниками: одни руководят, другие исполняют и подчиняются руководству. Соответственно в структуре кадров управления существует градация: руководители и специалисты.

Субъектом управления предприятием, организацией чаще всего выступает руководитель, хотя в отдельных случаях руководителем может быть коллегиальный орган или комитет. Субъектом управления отдела или группы в аппарате управления выступает их руководитель. Осознание значимости работников управления прошло большой путь. В настоящее время в руководителе ценятся не только его профессиональные знания, но даже в большей степени личные качества.

В науке управления принято различать руководство и лидерство. Руководство является следствием формального (согласно приказам, распоряжениям, принятому штатному расписанию аппарата управления) возложения обязанностей руководителей на конкретных лиц. Эти лица наделяются определенными властными полномочиями, правами наложения санкций на подчиненных им лиц. Однако в процессе функционирования аппарата управления, как правило, стихийно выдвигается лидер, который признается его окружением, причем он не формально получает право на предъявление санкций к членам управленческого коллектива. Лидер, по сути, является психологическим феноменом.

Несмотря на различие, руководство и лидерство имеют много общего в направлении целей управления. Руководитель и лидер исполняют роль организаторов и координаторов деятельности работников в соответствии с задачами и содержанием управления производственной и хозяйственной деятельностью, осуществляют социально-воспитательные функции. При этом и руководитель, и лидер в своей деятельности используют субординальные отношения между членами коллектива, которые, с одной стороны, формально

определены, а с другой — складываются самостоятельно.

Менеджеры-руководители с позиции технократии управления — это относительно консервативные высокопрофессиональные специалисты, постоянно повышающие свою квалификацию, хорошо знающие формальные построения структуры управления и законы их функционирования в различных условиях, хорошо владеющие принципами и методами управления производством, опирающиеся на высокую исполнительность работников по иерархии подчинения, высоко требовательные к себе и подчиненным, не прощающие себе и другим допущенных ошибок, уважающие распоряжения и требовательность сверху, ценящие и ищущие грамотных и добросовестных исполнителей.

Лидеры, как правило, опираются на неформальные отношения между работниками и используют их в процессе своей деятельности, обладают чувством коллективизма и взаимной поддержки в работе, не чураются признания своих ошибок, умеют понять причину ошибок других, стремятся обучить других простым методам решения задач, которыми они владеют, внимательны к нуждам своих работников и т.д. В основе лидерства лежит единомыслие, сплочение работников в их повседневной деятельности. Все это свидетельствует о значимости качеств руководителей. Желательно, чтобы в одном лице соединились и руководитель, и лидер.

При оценке деятельности и подборе руководителя любого уровня важно знать его портрет, который включает в себя характеристики: биографическую; способностей; личностных черт.

Связь между биографическими данными и успехом деятельности менеджеров-руководителей достаточно тесная.

Они включают в себя данные трудового пути, его продолжительность, наличие различного опыта, уровень образованности и т.д.

В плане оценки руководителей-менеджеров важное место занимает их образованность. В настоящее время имеет место тенденция владения руководителями двумя дипломами высшего образования, в том числе по социально-экономическим наукам.

Способности руководителя — это то, что ему дано природой и развито в процессе обучения и практической деятельности. Они подразделяются на : общие и специфические.

Общие способности есть отражение возможностей и общего уровня развития личности. Специфические способности отражают склонность и возможности личности в определенной сфере деятельности. Относительно менеджера в качестве его специфических способностей необходимо рассматривать способности к осуществлению функций управленца.

Практика показывает, что эффективно работающими менеджерами далеко не обязательно являются лица, имеющие общий высокий интеллект, общую высокую образованность, склонность к масштабным теоретическим обобщениям. Чаще всего это лица, имеющие относительно средний уровень интеллектуального развития, но практический склад ума, обладающие даром умения руководить.

К личностным чертам руководителя относятся:

* способность доминировать;
* уверенность в себе;
* стремление к победе;
* креативность;
* ответственность;
* предприимчивость;
* независимость;
* надежность;
* общительность.

Под способностью доминировать понимается умение руководителя влиять на подчиненных. Очень хорошо, когда руководитель способен быть неформальным лидером благодаря своим личностным качествам и чертам.

Уверенность в себе, стремление к победе обязательно присущи успешным руководителям, но необоснованная самоуверенность не лучшая черта руководителя.

Креативность — это способность к творческому решению задач. Лица с высокой креативностью ищут и находят эффективные нестандартные решения в самых сложных управленческих ситуациях.

Руководитель должен обладать способностью взять полностью ответственность на себя и уметь отвечать за принятые решения, не сваливать вину на других, особенно на подчиненных — исполнителей.

Руководитель должен быть предприимчивым, инициативным, знать, что, как правило, из любого положения можно найти приемлемый выход.

Независимость руководителя предполагает наличие у него собственной точки зрения, которую он не стесняется обнародовать.

Надежность руководителя выражается в его способности держать слово, данное им обещание, умение держать удар и не уходить с поля сражения за достижение цели.

Важно руководителю быть общительным со своими подчиненными. Это повышает их доверие к нему.

МАЛЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Построение организационной структуры строительно-монтажной организации предполагает создание и формирование соответствующих групп специалистов. Объективной основой их создания является разделение и кооперация труда работников управления по горизонтали и вертикали.

Группы специалистов, создаваемые по воле и в соответствии с приказами и распоряжениями руководителей, принято называть формальными группами. Группы в составе аппарата управления могут быть по численности разными, но,

как правило, они относительно небольшие и их принято называть малыми группами, имея в виду отношение их к численности организации в целом.

Малая группа в аппарате управления строительной организации — это относительно небольшая группа людей-специалистов, объединенных возложенными на них целями и задачами, вступающих в деловые и личные контакты в процессе осуществления своих должностных обязанностей и социальной деятельности.

Сегодня не только в теории, но и на практике нет необходимости доказывать, что эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет очень большое значение для успешной ее деятельности в целом.

Эффективность и надежность управления при этом достигается только тогда, когда задачи каждой отдельной формальной группы определены так, чтобы обеспечивать работу других групп. Точно так же работа отдельных работников внутри группы должна быть направлена на обеспечение работы других сотрудников в соответствии с распределением должностных обязанностей.

Для успешного формирования и функционирования малых групп важно знать их качества, характеризующие их как объект управления. К наиболее общим качествам малых групп относят:

* их направленность;
* организованность и интегративность;
* референтность;
* интеллектуальную активность и коммуникативность;
* эмоциональную и волевую коммуникативность;
* психологический климат в группе.

Направленность группы — это выражение социальной ценности принятых ею целей, отражение мотивов деятельности, ценностных ориентаций, норм поведения членов группы внутри и вне ее.

Организованность группы — ее способность к самоуправлению, а противовес разобщенности.

Референтность группы — степень принятия ее членами общих внутригрупповых норм поведения и отношений, наличие лидера в группе и степень его принятия членами группы.

Интеллектуальная активность и коммуникативность группы — это характер восприятия членами группы друг друга по профессиональным качествам, наличие между ними взаимопонимания, общего языка в производственном плане и человеческом общении.

Эмоциональная и волевая коммуникативность группы — межличностные связи эмоционального характера и способность группы противостоять возникающим неблагоприятным ситуациям и коллизиям, надежность ее поведения в экстремальных ситуациях.

Психологический климат в группе является отражением комфортности пребывания в группе ее членов, их удовлетворенности в производственных, социальных и других отношениях пребывания в группе.

Как свидетельствует практика и анализ специалистов по управлению, эффективность работы коллективов малых групп зависит и определяется следующими основными факторами:

* пригодность или непригодность ее руководителя. Это самый важный фактор. Пригодность руководителя определяется не только его компетентностью, знаниями, но и личными качествами быть руководителем.
* наличие неквалифицированных сотрудников. Такое наличие приводит не только к некачественному исполнению отдельных частных работ по управлению, но и вносит дисбаланс во всю систему исполнениягруппой возложенных на нее функциональных обязанностей, приводит к неудовлетворенности работой в целом тех сотрудников, которые качественно и добросовестно выполняют возложенные на них функции;
* состояние микроклимата в группе. Сплоченность членов группы, их преданность коллективу, взаимная поддержка в работе повышает эффективность их труда. Взаимное недоверие, подозрительность, взаимные претензии друг к другу приводят не только к неэффективной работе, но и к распаду коллектива;
* понимание кредо организации, ясность и четкость целей, поставленных перед группой. Если цели организации ясны, есть уверенность в их достижении, имеется понимание в их социальной значимости для коллектива организации, всех ее работников, для общества, то это является большим залогом сознательной и эффективной работы каждого сотрудника.
* степень удовлетворенности работой сотрудников. Неудовлетворенность характером и содержанием работы является одним из основных факторов неэффективной работы специалиста;
* степень открытости и закрытости информации о положении дел в организации в целом, о принимаемых в группе решениях по

производственным, социальным, бытовым и другим вопросам. Открытость в указанных вопросах способствует пониманию обстановки и ликвидации непонимания друг друга в коллективе;

* уровень творческих способностей работников, от которого зависит способность коллектива генерировать творческие идеи и реализовывать их. Консерватизм мышления и поступков приводит к застою и загниванию системы управления;
* степень конструктивности отношений с другими смежными группами. Разрозненная работа смежных групп, их нездоровое соперничество приводят к разнонаправленности деятельности и рассогласованию достигаемых целей. Тесное сотрудничество и взаимодействие всегда приводят к более плодотворной работе.

Малые группы как объекты управления необходимо рассматривать не только как формальные образования, предусмотренные в организационной структуре управления строительно-монтажной организацией. Поскольку члены группы представляют собой индивиды со своими личностными профессиональными, психологическими и другими характеристиками и качествами, то между ними стихийно возникают и неформальные отношения, внутри них образуются неформальные группки со своими внутренними связями. Да и в целом в группе могут складываться неформальные отношения параллельно с отношениями, вытекающими из должностных обязанностей и функций.

Образование неформальных групп не считается явлением, отрицательно влияющим на эффективность управления. Это образование — объективный факт, и его необходимо учитывать и использовать в процессе управления. Хорошо, когда лидеры формальных групп принимают руководителей

неформальных групп, хотя это бывает далеко не часто. Задача состоит в том, чтобы формальный, т.е. облаченный должностью руководитель группы, находил общий язык и умел взаимодействовать с неформальными лидерами. Кстати, неформальных лидеров в группе может быть несколько: деловой лидер (лидер по организации и выполнению профессиональных задач), эмоциональный лидер (личность, обладающая притягательностью к себе), ситуационный лидер

(личность, способная в трудную минуту взять на себя бремя ответственности по какой- либо проблеме, где она наиболее компетентна и способна) и др.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

1. Чем обусловлена необходимость знания основ психологии управления?
2. Раскройте понятия «личность» и «индивидуальность».
3. Что такое структура личности человека? Каковы ее составляющие?
4. Что характеризует потребности человека и какова их роль в мотива­ции к эффективному труду?
5. Перечислите основные регуляторы мотивации работников к эффек­тивному труду.
6. Раскройте понятия «руководство» и «лидерство» в управлении. Како­во их соотношение в процессе управления?
7. Что относится к общим и специфическим способностям руководи­телей?
8. Что такое малая группа в структуре управления? Какие качества ее характеризуют?

*9*.Какие факторы определяют эффективность работы коллективов ма­лых групп?

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

1. Серов В.М., Нестерова Н.А., Серов А.В. Организация и управление в строительств: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2007. 432 с.
2. Дикман Л.Г. Организация строительного производства: учеб для строительных вузов. М.: изд-во АСВ, 2009. 592 с.
3. Болотин С.А., Вихров А.Н. Организация строительного производства: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2009. 208 с.