

УПРАВЛЕНИЕ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

ТЕМА 1: Основы теории управления в строительстве

Управление как профессиональная деятельность известно давно. По археологическим раскопкам прослеживается существование организаций в доисторические времена, поэтому управление так же старо, как и мир. С годами организации становились все более упорядоченными и устойчивыми, а управленческая деятельность – все более сложной.

Концепция управления как научной деятельности развивалась в течение длительного времени, однако, основным толчком к пониманию роли управления как науки стала промышленная революция конца XVIII – начала XIX в. Творцом нового взгляда на управление стал Ф. Тейлор, выпустивший в 1911 г. книгу «Принципы научного управления».

В науке об управлении широко распространено представление об управлении как о процессе реализации функций, которые должен осуществлять всякий руководитель в своей деятельности.

Основными задачами управления в строительстве являются создание и ускоренное обновление основных фондов народного хозяйства, предназначенных для развития общественного производства и решения социальных задач.

Продолжительность работ, выполняемых указанными организациями, а также время освоения возведенного объекта в сумме составляют инвестиционный цикл.

Основой строительства, занимающего значительную часть времени в инвестиционном цикле, является строительное производство. Его задача состоит в выпуске строительной продукции в соответствии с проектами, т.е. готовых для эксплуатации зданий, сооружений и их комплексов. Строительное производство – сложная система, состоящая из производственной и организационной систем, а также управляющей информационной системы.

В производственной системе все предприятия находятся в определенных взаимоотношениях-связях. Связи могут иметь характер директивных или договорных взаимоотношений, а также производственного кооперирования.

Анализ объективных особенностей современной общественной жизни, закономерностей развития социальной структуры производства и состояния производственной деятельности предприятий показывает, что в настоящее время управленческая деятельность базируется на следующих основных принципах:

- научный подход к управлению;
- государственное регулирование развития важнейших отраслей;
- соблюдение установленных государством требований к экологии и охране труда;

- оптимальное сочетание многоукладности экономических форм хозяйствования;
- соответствие управляющей подсистемы (субъекта управления) управляемой (объекту управления);
- самоуправляемость систем;
- правильный подбор и расстановка кадров;
- централизация управления;
- единоначалие;
- корпоративный дух и единство командования;
- стимулирование трудовой деятельности;
- свобода для предпринимательской деятельности.

ТЕМА 2: Организации-участники строительства, структуры и формы их деятельности

В реализации капитальных вложений в строительство объектов участвует значительное количество организаций (рисунок 2.1), которые выполняют различные работы и оказывают многие услуги.



Рисунок 2.1 – Общая схема взаимодействия основных участников инвестиционного цикла

Структура системы управления представляет собой совокупность организационных элементов, упорядоченных в соответствии с их местом в

управляющей системе; по существу - это конфигурация управляющей системы.

Организационную структуру рассмотрим на примере структуры управления строительно-монтажного управления (рисунок 2.2)



Рисунок 2.2 - Структура аппарата управления в СМУ

В подчинении начальника строительного участка находятся производители работ, осуществляющие руководство бригадами непосредственно или через мастеров. В некоторых случаях бригады могут замыкаться непосредственно на начальника участка.

Количество звеньев в структуре строительного участка, а также число работников в каждом звене и их подчиненность меняются в зависимости от разнообразия и сложности выполняемых работ, рассредоточенности объектов строительства, способов организации работ, квалификации и деловых качеств подчиненных.

На строительном участке имеется небольшой производственно-управленческий аппарат, включающий старшего инженера, нормировщика-табелящика, механика, бухгалтера, кладовщика, геодезиста.

Строительные предприятия бывают частными, коллективными, государственными. Они могут создаваться в форме хозяйственных обществ и товариществ, строительных кооперативов, арендных предприятий.

Наиболее распространенными формами предпринимательства являются акционерные общества.

Существуют закрытые и открытые акционерные общества.

В закрытых акционерных обществах акции распределяются только среди учредителей. В открытых обществах акции свободно продаются и покупаются.

Широкое распространение получили организации, являющиеся обществами с ограниченной ответственностью (ООО – юридическое лицо, состоящее из одного или более физических лиц.

Государственные строительные предприятия создаются для строительства объектов военно-промышленного комплекса и стратегически важных магистралей. Они также функционируют в капитальном строительстве Министерства обороны и используются для ликвидации последствий стихийных бедствий.

Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества. Это предприятие может вести некоммерческую и коммерческую деятельность, соотношение этих видов деятельности предусматривается соответствующим правовым статусом.

Товарищество – это предприятие, в создании которого принимают участие два или более партнеров.

Товарищества могут быть полными и на вере.

ТЕМА 3: Технология разработки управленческих решений

Решения состоят в выборе вариантов, направленных на достижение целей, поставленных перед предприятием, его подразделением или отдельными лицами.

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений, которые вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции.

Задача решений в конечном счете сводится к согласованию целей отдельных исполнителей, субординированию и координации их взаимодействия. Именно через принятие и реализацию решений осуществляется процесс управления.

Разработка решений предусматривает развитие объекта управления и выбор регулирующих воздействий на него с целью достижения определенных технико-экономических показателей деятельности строительных и монтажных предприятий.

Решение является результатом оценки ситуации путем обработки информации (рисунок 2.3) и выступает как продукт управленческого труда, а информация в этом случае становится предметом труда.

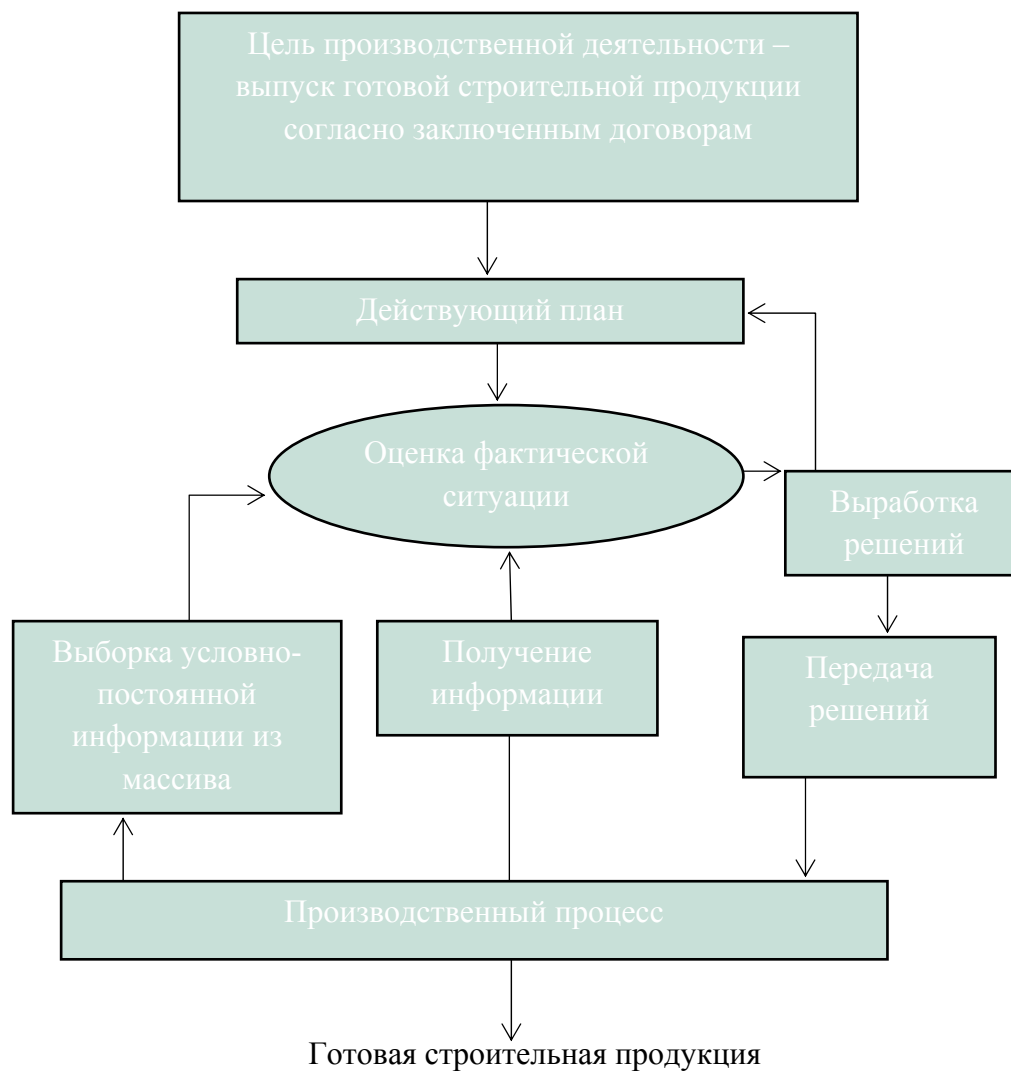


Рисунок 2.3 – Исходные данные при выработке решений

Все решения должны быть подчинены следующим целям:

- выполнению контракта (вводу объектов в действие в договорный срок);
- способствовать получению экономического эффекта;
- соответствовать закономерностям развития товарно-денежных отношений;
- решения должны отвечать требованиям социальных законов.

Поэтому все промежуточные решения следует согласовывать с конечной целью и взаимоувязывать.

Важными качествами решений являются:

- научная обоснованность;
- четкая направленность;
- экономическая результативность.

Решения различают также по вызвавшим их причинам. Могут быть решения:

- по устранению сбоев в ходе производственного процесса;
- по ограничению влияния факторов, вызывающих отклонения от планов;
- по устранению причин низкого качества продукции, а также травматизма при производстве строительных и монтажных работ и т. д.

По времени действия решения делятся на:

- программные, принимаемые высшими органами власти на обозреваемый период времени;
- перспективные - на 5-7 лет, показывающие общее направление работы, пути совершенствования строительного производства, в том числе и системы экономического стимулирования;
- текущие (годовые) - по объемам капитальных вложений на год и обеспечению выполнения этих работ;
- оперативные, рассчитанные на квартал и месяц;
- краткосрочные - на неделю, сутки, смену.

ТЕМА 4: Подготовка строительных предприятий к инвестиционной деятельности

Рынок – сфера товарооборота, устанавливающая общественно необходимые затраты труда на производство товарной продукции.

Рынок является наиболее распространенным и эффективным механизмом общественного разделения труда, обеспечения взаимодействия специализированных хозяйственных единиц, в том числе заказчиков, генподрядных и субподрядных предприятий, а также предприятий – производителей материально – технических ресурсов.

Рынок – такая организация общественного производства, при которой производители продукции (товаров), ориентируясь на спрос покупателей, сами решают:

- когда, в каком количестве и какую продукцию производить;
- как эту продукцию произвести (из каких ресурсов и с помощью какой технологии);
- для какого потребителя производить продукцию.

Нормальное функционирование рынка может быть обеспечено, если:

- Реализация товарно-рыночных отношений осуществляется на основе собственности, когда производитель товарной продукции является хозяином средств производства и свободно распоряжается результатами своего труда;
- Создана свобода производственной и коммерческой деятельности для всех участников общественного производства;

– Существует четко налаженная система кредитных и финансовых отношений;

– Производители продукции организовано и психологически верно выстраивают рыночные отношения.

Рынок позволяет осуществить отбор наиболее эффективных технологий производства товаров и организационно-управленческих систем. Такой отбор возможен лишь при существовании различных форм собственности.

В общественном производстве действуют различные виды рынков, которые классифицируются по различным признакам:

– по форме взаимоотношений – рынки продавца, покупателя и промежуточных продаж;

– по виду инвестиций – рынки ссудного капитала и ценных бумаг;

– по виду продаваемых и покупаемых товаров – рынки потребительских товаров, товаров промышленного назначения (инвестиционных), рынки труда (рисунок 2.4).

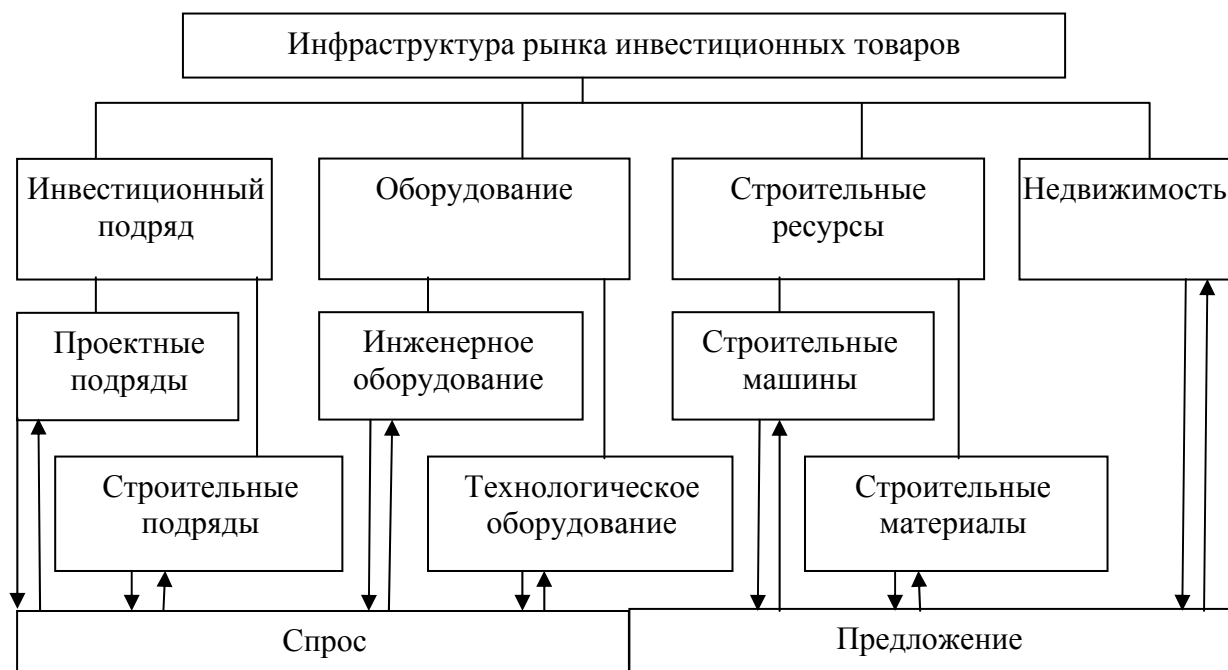


Рисунок 2.4.1 - Инфраструктура рынка инвестиционных товаров

Комплексные исследования рынка являются основой управления маркетингом, в том числе и разработки стратегической политики предприятия-продавца.

В состав работы по исследованию рынка входят:

– изучение потребностей рынка.

– определение уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции.

– анализ рыночной сегментации.

- изучение предпринимательской структуры рынка (предприятий-конкурентов).
- исследование форм и методов сбыта.
- изучение социально-психологических особенностей покупателей, их мотивации при покупках.

Таким образом, маркетинг является научной и практической деятельностью по управлению одновременно производством и сбытом продукции в зависимости от развития рынка и экономики.

Маркетинг – это система, направленная на производство товара для конкретного покупателя и организацию продаж товара, включая меры по стимулированию и рекламе.

К основным принципам маркетинга относятся:

- глубокое и всестороннее научно-практическое исследование рынка.
- сегментация рынка.
- гибкое реагирование производства и сбыта на требование спроса.
- инновация – постоянное совершенствование технологии производства товара и выбор новых направлений научно-исследовательских и конструкторских работ, формирование более совершенной структуры управления предприятием.

Основной составляющей конкурентоспособности товара является его качество, технико-экономические показатели, эксплуатационные характеристики, надежность и долговечность.

В маркетинговой деятельности важное значение имеют следующие виды политики:

- товарная политика, включающая изучение мер по повышению конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции, прежде всего ее качества;
- ценовая политика. Для предприятия она жизненно важна, так как обеспечивает прибыль от реализации товаров;
- сбытовая политика, предполагающая планирование, организацию и нормирование каналов сбыта продукции предприятия;
- коммуникационная политика, состоящая в осуществлении комплекса мероприятий, направленных на продвижение продукции предприятия на рынок;
- политика стимулирования, дополняющая деятельность по успешному сбыту продукции.

Маркетинговая служба на основе проведенного анализа разрабатывает стратегическую программу и составляет текущие планы на период 1 – 2 года и оперативные в пределах года.

ТЕМА 5: Качество строительства, надежность и риск в производственной деятельности

Вопросам качества всегда уделяется большое внимание, а если рассматривается возведение зданий, где от уровня работы строителей зависят безопасность и здоровье людей, без должного контроля не обойтись.

Одна из проблем развития строительного комплекса Республики Беларусь связана с повышением качества строительной продукции.

Как показало изучение мирового опыта, эффективным способом ее решения может стать создание национальной системы технического нормирования, стандартизации и сертификации в строительстве. В этом направлении в Республике Беларусь реализуется программа поэтапного внедрения предприятиями и организациями строительного комплекса систем качества по стандартам ИСО серии 9000.

Международные стандарты устанавливают требования к системе управления качеством, направленные на удовлетворение потребителя посредством предупреждения несоответствия продукции нормативным требованиям на всех стадиях от проектирования до эксплуатации.

Качество строительства – комплексное понятие, составляющими которого являются:

- качество проектно-сметной документации;
- качество материалов, изделий и конструкций, из которых возводятся здания и сооружения;
- качество строительного-монтажных работ;
- надежность и долговечность зданий и сооружений.

Основной задачей системы управления качеством строительства является установление уровня качества строительной продукции и его последовательное достижение на всех этапах строительства.

Для реализации этой задачи на каждом этапе (проектирование, строительство и эксплуатация) создаются соответствующие службы управления качеством.

На этапе проектирования выбираются и обосновываются принятые решения, а также исключаются ошибки в проектно-сметной документации.

На этапе строительного производства осуществляется достижение проектного уровня качества.

С началом эксплуатации выявляются дефекты, пропущенные при приемке построенного объекта. На этом этапе ведется учет выявленных дефектов и осуществляются мероприятия по снижению их отрицательных последствий.

Качество построенных объектов зависит и от качества промежуточной продукции: строительных материалов, конструкций, изделий, оборудования и т. д. поэтому поступающая продукция должна проходить строгий контроль.

Структура системы управления качеством включает общие функции: планирование, организацию, контроль, регулирование, учет и итоговый анализ (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 - Структура системы управления качеством строительной продукции

Технический кодекс установившейся практики (ТКП 45-1.03-161-2009), утвержденный приказом Министерства архитектуры и строительства Республики от 07.12.2009 № 396, устанавливает, что строительная организация обязана обеспечить качество строительного-монтажных работ.

Контроль качества строительного-монтажных работ должен осуществляться линейным персоналом и специальными службами, создаваемыми в строительной организации, которые оснащены средствами измерения и контроля.

Контроль качества строительного-монтажных работ бывает производственный и инспекционный.

Производственный контроль качества строительно-монтажных работ включает в себя три основных составляющих:

- входной контроль проектной документации, конструкций, изделий, материалов и оборудования, приемку вынесенной в натуру геодезической разбивочной основы;
- операционный контроль строительно-монтажных работ;
- приемочный контроль строительно-монтажных работ.

Операционный контроль осуществляется как в ходе выполнения производственных операций, так и после их завершения с целью обеспечения своевременного выявления дефектов и принятию мер по их устранению.

При операционном контроле должно проверяться:

- соблюдение заданной в проектах производства работ технологии выполнения строительных процессов;
- соответствие выполняемых работ рабочим чертежам, строительным нормам и правилам производства работ, и стандартам.

Операционный контроль должен выполняться производителями работ и мастерами, а самоконтроль – исполнителями работ.

К операционному контролю следует также привлекать строительные лаборатории и геодезические службы.

При приемочном контроле производится проверка качества выполненных строительно-монтажных работ, а также скрытых работ и отдельных ответственных конструкций.

Обычно приемочный контроль производится высшим звеном инженерно-технического состава строительной организации (руководитель организации, главный инженер и т. п.).

Кроме производственного (входного, операционного, приемочного) контроля в строительно-монтажных организациях за качеством строительства, осуществляется контроль со стороны государственных и ведомственных органов контроля и надзора, действующих на основании специальных положений о них (пожарный, санитарно-технический, экологический и др.).

С целью проверки эффективности ранее выполненного производственного контроля на всех стадиях строительства должен выборочно осуществляться инспекционный контроль, который проводится специальными службами, если они имеются в составе строительной организации.

По результатам производственного и инспекционного контроля качества строительно-монтажных работ обязательно должны разрабатываться мероприятия по устранению выявленных дефектов, при этом необходимо учитывать требования авторского надзора проектных организаций, технического надзора заказчика и органов государственного надзора и контроля.

ТЕМА 6: Трудовые коллективы строительных предприятий

6.1 Формирование трудовых коллективов. Трудовой коллектив – это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.

Трудовые коллективы могут классифицироваться:

- по сферам деятельности (трудовые коллективы материального производства и трудовые коллективы административной деятельности);
- по месту в системе управления - коллектив объединения (треста), строительного предприятия, участка, бригады;
- по численности работающих в коллективе (большие, средние, малые – первичные).

В трудовом коллективе формируются социально-психологические характеристики коллектива:

- ценностная ориентация рассматривается как социально обусловленная направленность сознания и поведения группы, имеющая общественную и групповую значимость, выражающуюся в отношении к тем или иным объектам;
- социальная установка – это готовность коллектива к определенной оценке ситуации и способу деятельности в ней;
- традиция – это способ реализации устойчивых общественных отношений, поддерживаемых силой общественного мнения, коллективных привычек и убеждений;
- морально-психологический климат – преобладающий в коллективе относительно устойчивый эмоциональный настрой, в который включаются настроения людей, их эмоциональные переживания и волнения, отношения друг к другу и окружающим событиям.

Задача руководителя – организовать из этих разных людей коллектив единомышленников, способный слаженно, дружно и эффективно решать сложные производственные и социальные проблемы.

Эффективное руководство предполагает, что люди совместно координируют использование определенных производственных ресурсов, определяют задачи, выдвигают и поддерживают идеи, планируют свою деятельность и доводят дело до конца.

Эффективные подразделения аппарата управления отличаются:

- высоким качеством принимаемых решений;
- высокой степенью удовлетворенности своей деятельностью;
- сотрудничеством друг с другом;
- сбалансированным составом;
- четким распределением обязанностей;
- способностью извлекать уроки из собственных ошибок;
- ориентацией на цель своей деятельности;
- умением находить оптимальное решение производственных задач.

Продуктивная работа трудового коллектива предполагает согласованную деятельность его работников, которая немыслима без определенной организации труда. При этом каждый член коллектива должен подчиняться общим правилам ведения трудового процесса.

Выделяют три основных побудительных источника дисциплины:

- воздействие авторитарной власти или жестко предопределенной социальной необходимости в труде;
- осознание необходимости соблюдения каждым членом коллектива сложившихся норм и правил поведения;
- внутреннее самоубеждение индивида, предъявляющего к себе лично высокие требования.

Различают трудовую, технологическую и производственную дисциплину.

- трудовая дисциплина предполагает четкое соблюдение правил внутреннего распорядка (своевременное начало и окончание рабочего дня, обеденного перерыва, перерывов на отдых) и норм поведения;
- технологическая дисциплина - точное выполнение всех требований технологического процесса бригадами рабочих и технологии управленческого процесса в подразделениях аппарата управления;
- производственная дисциплина подразумевает своевременное выполнение функциональных заданий, точное исполнение распоряжений и указаний руководящего персонала, соблюдение правил, установленных производственными и должностными инструкциями.

В условиях производственной деятельности нередко возникают ситуации, когда позиции отдельных работников или администрации и работников в отношении трудовых вопросов не совпадают, что может привести к конфликтам в коллективе, ухудшающим психологическую обстановку, снижающим эффективность руководства.

Своевременное определение причин, мотивов и овладение методами разрешения конфликтов являются одними из важнейших условий успешной работы коллектива.

Во многих трудовых коллективах периодически возникают те или иные конфликтные ситуации.

Конфликты могут быть:

- функциональными – приводящими к повышению эффективности деятельности организации;
- дисфункциональными – приводящими к снижению группового сотрудничества и эффективности их деятельности.

Причины возникновения конфликтов могут быть самыми разными, тем не менее их можно объединить в несколько основных групп:

- производственные проблемы – недостатки в управлении, организации производства и труда;
- нерешенность социально-бытовых проблем;

– негативные личные качества руководителя, неформальных лидеров или подчиненных.

Эффективность строительного производства во многом зависит от постоянства квалифицированных кадров, стабильности коллективов работников.

Движение кадров состоит в их поступлении на работу и увольнении. Если поступлением работников в строительное предприятие в какой-то мере можно управлять через систему организационного набора или профтехобразования, то увольнение - более сложный процесс, происходящий под воздействием различных причин, как уважительных, так и неуважительных.

К уважительным причинам увольнений относятся:

- связанные с выросшим уровнем квалификации работника и отсутствием условий для его дальнейшей работы в данной организации;
- передислокация организации в другой регион;
- по собственному желанию вследствие болезни;
- уход на пенсию по старости;
- замещение по конкурсу;
- зачисление в высшее или среднее учебное заведение;
- беременность и наличие у женщины детей в возрасте до 3 лет;
- нарушение администрацией законодательства о труде.

6.2 Руководитель в системе управления строительным производством. Руководитель – лицо, которое управляет хозяйственной деятельностью объединения, предприятия в процессе производства строительной продукции, направляя деятельность трудовых коллективов на достижение наибольшей эффективности ее результатов (качества продукции и услуг, дохода и т. п.).

К основным задачам руководителей относятся принятие решений и их реализация в сфере управляемой системы или подсистемы (объекта управления).

В строительстве различают три основных группы руководителей:

- линейные;
- функциональные руководители;
- специалисты.

Все они имеют в своем подчинении вспомогательных работников (технических исполнителей).

Руководитель предприятия опирается в своей работе на аппарат управления (команду), осуществляет руководство работой коллектива людей, планирует, организует и направляет его деятельность на выполнение производственного плана. Он несет личную ответственность за своевременное принятие и реализацию управленческих решений.

В понятии «руководство» можно выделить три основных аспекта:

- принятие решений относительно того, что нужно сделать, чтобы производственный процесс протекал в соответствии с планом;

- налаживание сотрудничества между людьми в ходе производственного процесса;
- активизация деятельности людей для достижения поставленных целей.

Достижение целей предприятия – главная обязанность руководителя.

Во всех развитых странах мира господствует убеждение, что основа успеха любой фирмы – высококачественное управление.

Итак, руководитель – человек, хорошо подготовленный к руководству предприятием или его подразделением, направляющий, организующий и регулирующий деятельность подчиненного коллектива для достижения определенных экономико-производственных и социально-психологических целей в условиях различных форм собственности.

Классифицировать качества современного руководителя можно, исходя из конкретных критериев, определяемых следующими сферами деятельности, как

- общая, организационно-управленческая (фирма, предприятие);
- производственная (строительное производство, т.е. основная деятельность предприятия);
- социальная (коллектив);
- сфера личности самого руководителя трудового коллектива.

Качества руководителя могут рассматриваться как различные уровни интегрированной системы.

Критерий первый (обобщенный): руководство всеми сферами жизнедеятельности коллектива, строительного предприятия. Этому критерию соответствуют профессиональная управленческая компетентность, организационные и моральные качества, деловитость, политическая культура, работоспособность.

Критерий второй: руководитель – организатор строительного производства. Он должен уметь управлять производством, организовывать эффективную систему управления предприятием, извлекать прибыль, обеспечивать стабильное экономическое положение коллектива, организовывать производство, обеспечить высокий уровень технологических процессов, организовывать труд персонала на рабочих местах и др.

Критерий третий: руководитель – воспитатель и организатор коллектива людей. Важно умение обеспечить для трудового коллектива предприятия необходимые условия труда, жилищно-бытовые условия, хороший морально-психологический климат, трудовую и исполнительную дисциплину и др.

Четвертый критерий: умение руководить самим собой, личная организованность, самодисциплина, знание техники личной работы, эмоционально-волевой потенциал, хорошее состояние здоровья, гигиена творческого труда.

Под стилем руководства следует понимать совокупность различных методов и приемов воздействия на рабочие коллективы и отдельных работников.

Различают общий и индивидуальный стили руководства.

Общий стиль характеризуется степенью проявления коллегиальности и единоначалия. Условно можно выделить авторитарный (или автократический), демократический и либеральный стили управления.

Авторитарный стиль основан на прямых приказах, указаниях, распоряжениях, не предполагающих возражений со стороны подчиненных.

Демократический стиль подразумевает активное участие подчиненных в выработке управленческих решений.

Либеральный стиль руководства отличается невмешательством руководителей в работу подчиненных до тех пор, пока последние не попросят совета.

Главная задача руководителя – обеспечить эффективную работу трудового коллектива. Одно из основных условий успеха в его работе – умение распределить работу, осуществляя общее руководство, координацию и контроль, создать условия для успешной работы подчиненных.

Истинный авторитет руководителя – общепризнанное влияние его на подчиненных, заслуженное уважение к нему, основанное на знаниях, опыте, уме руководителя, его доверии к подчиненным и требовательности к ним, заботе о них, высоких личных качествах.

Авторитет руководителя не делает его указания, распоряжения и советы более обязательными, но придает им вес. Известно, что указания и поручения авторитетного руководителя, подчиненные исполняют охотней, быстрее и тщательнее.

Успех в работе руководителя зависит не только от его профессиональной, но и от психологической подготовленности к управлению деятельностью трудового коллектива. Прежде всего руководителю никогда нельзя забывать, что сам он является не только руководителем, но и подчиненным, а поэтому должен уметь подчиняться, исполнять поручения, быть лично дисциплинированным.