

РАЗДЕЛ 1. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ

Управление трудовыми коллективами в строительстве предполагает деятельность руководителя по организации труда подчиненных, направленную на решение производственных, экономических, специальных вопросов.

Функции руководителя являются основой его власти и стиля управления и определяются в зависимости от структуры строительной организации, ее взаимодействия с заказчиками, подрядчиками, поставщиками, а также форм собственности данного предприятия или фирмы.

Руководители государственных строительных или проектных организаций назначаются, а частных – избираются. Если организация является акционерным обществом, то руководство назначается собранием акционеров или советом директоров.

Основной задачей руководителя является функция выработки и принятия решений, которая выступают в форме планов, приказов, письменных и устных распоряжений.

Следующей важной функцией является организаторская деятельность руководителя, которая предполагает его работу по следующим направлениям:

- в оптимальном распределении прав, обязанностей и ответственности между подчиненными;
- в обеспечении эффективного взаимодействия подразделений и людей;
- в создании каналов прямой и обратной связи, т.е. путей по своевременному доведению принятых решений до исполнителей и поступлению информации к руководителю о ходе их исполнения;
- в контроле и проверке исполнения указаний;
- в учете трудовых затрат работников, израсходованных материалов, конструкций, использования машин.

Нельзя умалять и деятельность руководителя по подбору соответствующих своему назначению кадров, расстановке людей с учетом их способностей и желаний.

Особую роль играет воспитательная функция руководителя, который должен:

- создавать в коллективе социально-психологическую атмосферу, позволяющую личности наиболее полно проявить свои навыки, способности, творчество;
- вовлекать сотрудников в обдумывание и решение проблем; способствовать сотрудникам в достижении собственных целей, уверенности, самореализации;
- бороться с антиобщественными чертами и наклонностями, нарушениями трудовой и технологической дисциплины;

- учитывать, не приведет ли выполнение решений к ущемлению коллективных или государственных интересов;
- чувствовать ответственность за воспитательные последствия хозяйственной деятельности.

Большое значение для строительной организации имеет функция полномочного представительства, означающая установление связей и отношений с организациями материально-технического обеспечения, финансирующими органами и другими участниками строительного процесса.

Основными требованиями к руководителю строительной и проектной организаций являются: компетентность и умение руководить. Другими словами, требования к руководителю можно разделить на две группы.

Первая группа – его деловые, профессиональные качества и используемые им приемы управления.

Вторая группа – интеллектуальные и личностные качества.

Каждый руководитель строительной организации или фирмы должен профессионально знать, как выполнить свою работу, используя современную техническую литературу, личный опыт и опыт успешных российских и зарубежных руководителей.

Перед руководителем малого или большого строительного коллектива встает множество вопросов, которые он обязан своевременно решать. Чтобы принять высококвалифицированное решение, кроме профессиональной компетенции, руководителю необходимы глубокие экономические знания и умение видеть факторы, которые могут благоприятно или негативно повлиять на выполнение решений.

Руководителям приходится решать множество текущих проблем, но при этом они должны предугадать будущее развития технологии, применение новых материалов и средств механизации строительных работ. Они должны заглядывать в будущее и придумывать, что должно быть сделано сегодня.

Решая новые вопросы, присутствует высокая степень неопределенности, так как не всегда складываются типовые ситуации, особенно на строительной площадке, где в ритм работ вмешиваются случайные факторы, связанные с погодными условиями, несвоевременными поставками и т. п. В таких условиях руководитель должен иметь мужество идти на риск. Способность к риску должна опираться на накопленные знания, умение планировать, способность отвечать за принимаемые решения.

Руководитель должен держать в поле зрения работу подчиненных, вовремя замечать и исправлять ошибки, вносить коррективы в свои решения. Важным рычагом результативного управления является контроль и проверка исполнения принятых решений. Осуществлять контроль невозможно без требовательности, без требовательности не может быть единовластия.

Множество задач, стоящих перед руководителем, обязывает его выра-

ботать умение выдерживать продолжительный напряженный труд, т.е. иметь высокую степень работоспособности.

Под личностными качествами руководителя понимаются черты характера и его мышление. В процессе практической деятельности руководитель должен мыслить, заранее определяя возможные трудности и способы их преодоления, быстро реагировать на изменения производственной и хозяйственной обстановки.

Испытание человека властью является одним из самых трудных испытаний личности, так как возрастает ответственность перед другими за свои действия и моральные качества.

Руководитель преуспевающего коллектива, добившегося успеха, имеет основания большую часть этих успехов приписывать своему умению управлять, организаторскому таланту. Но многочисленные похвалы и поощрения могут привести к переоценке своих возможностей. Если руководителя отличает скромность и самокритичность, то он способен к самосовершенствованию, правильной оценке своих действий и поступков.

Волевые качества помогают руководителю преодолевать трудности с воспитанием и перевоспитанием подчиненных, противостоять дурным традициям отсталости.

Решительность необходима для того, чтобы принимать решения в сложных ситуациях при дефиците информации и столкновении различных интересов.

Если интересы коллектива страдают от ошибочных действий вышестоящих начальников, то, чтобы отстаивать эти интересы, руководитель опирается на свое мужество. Кроме того, мужество необходимо, чтобы брать на себя ответственность за собственные действия и действия руководимых им работников. Но немало мужества требуется для высказывания подчиненным неудовлетворения их работой, для решений о дисциплинарных и материальных взысканий. «Руководитель только тогда может считать себя сдавшим экзамен на управленческую зрелость, когда научится подавлять в себе те чувства, которые противодействуют выполнению им своего долга...».

В современных динамических условиях развития России набирает темпы роста и строительство.

В новых рыночных отношениях руководитель должен уметь видеть главные направления, которые создают благоприятные возможности или, напротив, угрозу для строительной организации (фирмы), должен уметь предугадывать будущее развитие технологии в методах строительно-монтажных работ, во внешней и внутренней отделке зданий, в совершенствовании строительной техники.

На современном этапе выделяются два главных направления в поведении руководителей.

Одно – это энергичное принятие решений, подкрепленное дальновид-

ностью.

Второе – это умение работать с людьми, что определяется организаторскими способностями руководителя. Психологи утверждают, что способные организаторы выделяются особым типом нервно-психической деятельности и характеризуются повышенной активностью, пониженной утомляемостью, общительностью, инициативностью, умением привлекать и подчинять людей, умением разбираться в психологии. При этом способность привлекать к себе подчиненных поможет руководителю наладить коллективную работу, создать хорошие взаимоотношения между людьми. Известно, что производительность труда группы рабочих зависит в значительной степени от способности начальника создать благоприятную обстановку для повышения производительности, и от его умения проявлять подчиненных. В последние годы для строительных, проектных и других организаций является злободневным изменение динамики их развития, поиск новых направлений деятельности и возможностей расширения номенклатуры проектных и строительных работ. В этих условиях руководителям приходится добиваться поставленных целей, решительно преодолевая трудности финансирования, снабжения, нарушения технологической и производственной дисциплин. При этом на первом месте среди качеств и способностей руководителя стоит предприимчивость, которая предполагает поиск наиболее эффективных путей и методов выполнения намеченных целей посредством выявления скрытых резервов, повышения качества работы, умения находить выход из сложных ситуаций, умения прибегать к разумному риску.

Много времени и усилий требует от руководителя работа с людьми. Он должен вникать в детали производственной и, зачастую, личной жизни подчиненных, знать и учитывать их настроения, потребности и интересы, он должен быть популярным в их среде, пользоваться их авторитетом. Завоевание личного авторитета, уважения, доверия подчиненных – важная задача каждого руководителя, так как он может влиять на подчиненных эффективнее, чем убеждение, поощрение или наказание.

Известно, что авторитет руководителей, занимающих одинаковые должности и обладающих одинаковыми правами и властью, бывает далеко неодинаковым. В переводе с латинского авторитет означает власть, влияние. Значит, авторитет следует толковать как социальное отношение, при котором человек подчиняет себе других людей, навязывает им свою волю, заставляет делать то, что считает необходимым. Это – понятие официального авторитета, который получает лицо, назначенное или избранное на руководящую должность, и величина которого не определяется личными качествами.

Другое дело личный авторитет, который необходимо завоевывать собственной энергией, идейным влиянием, знанием дела, уважением к людям.

Люди тянутся к тому, кто их ценит, прилагает усилия по улучшению условий их труда и быта, в этом случае они отвечают добровольным подчи-

нением.

Аттестация руководителей – это процедура определения степени их пригодности для реализации функций управления трудовыми коллективами.

Аттестация проводится с целью дать объективную характеристику руководителю, повысить его ответственность, определить уровень профессиональной компетенции, качество выполнения им должностных обязанностей, обсудить карьерные амбиции. А также помочь совершенствованию его управленческих навыков.

Критериями оценки при аттестации являются:

- работоспособность;
- способность принимать решения;
- способность планировать;
- способность организовывать людей;
- способность осуществлять контроль за деятельностью подчиненных;
- наличие творческих способностей;
- эрудиция;
- морально-этические качества.

Аттестация руководящих и инженерно-технических кадров используется в строительных и проектных организациях для определения того, какие сотрудники должны получить повышение или вознаграждение, кого следует выдвинуть в список резерва для дальнейшего продвижения по службе или, наоборот, понижения в должности, если они не могут работать эффективно.

В настоящее время имеют место два способа проведения аттестации:

- 1) аттестация в форме собеседования, когда ведется диалог: вопрос-ответ;
- 2) аттестация в форме контрольного листа на основе специально подготовленного вопросника-теста.

В результате проведения аттестации комиссия может дать одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией;
- не соответствует занимаемой должности.

Последняя оценка влечет за собой понижение в должности или увольнение.

Для успешного прохождения аттестации сотруднику необходимо собрать полезную для себя информацию о высоких достижениях, нововведениях, поощрениях и т. п.

Стили управления в строительстве

Под стилем руководства понимаются психологические особенности взаимодействия руководителя с подчиненными.

Выбор стиля руководства зависит от специфических особенностей и личностных качеств руководителя. Значительное влияние на выбор стиля управления коллективом оказывают конкретные производственные условия.

В условиях отсутствия производственной и технологической дисциплины, плохой организации труда в строительных организациях и фирмах, низкой сознательности строительных рабочих необходимы резкие формы диктаторства. Если же коллективы строительных или проектных организаций отличаются ответственностью, заинтересованностью в качественном труде, дисциплинированностью, творческим подходом к выполняемой работе, то управление может напоминать мягкое руководство дирижера.

Как правило, выделяются четыре стиля руководства:

1. Авторитарный стиль характеризуется командованием руководителя, принуждением подчиненных к выполнению производственных заданий. При этом власть находится в руках одного руководителя, который единолично принимает решения, устанавливает жесткие рамки деятельности подчиненных, контролирует не только результаты работы, но и ход ее выполнения, не давая им возможности проявить инициативу.

Авторитарный стиль руководства уместен обычно в следующих случаях:

- когда трудовой коллектив не способен и не желает работать;
- когда складывается критическая производственная ситуация;
- когда в обстановке неопределенности и дефицита времени приходится решать сложные проблемы.

2. Демократический стиль управления предполагает коллегиальную выработку решений и особенно оправдан, когда для решения сложных проблем необходимо привлечь экспертов, организовать дискуссию. При этом руководителем практикуется делегирование ряда своих функций подчиненным, которые могут лучше справиться с решением специальных вопросов. Инициатива здесь со стороны подчиненных всячески стимулируется, а их деятельность контролируется не только руководителем, но и коллективом.

3. Демократическо-централистский стиль сочетает в себе черты авторитарного и демократического стилей и считается достаточно гибким для быстро меняющихся условий строительной площадки, когда в планомерную, стабильно-ритмичную работу могут вмешиваться непредвиденные факторы срывов поставок, изменения погодных условий и т. п.

4. Либеральный стиль руководства ориентирует подчиненных на самостоятельную работу без вмешательства руководителя. Такой стиль можно использовать в высокоорганизованных коллективах сознательных, квалифицированных, ответственных, инициативных работников, хорошо знающих задачи коллектива. Здесь руководитель осуществляет связь вверенного ему коллектива со сторонними организациями (банком, поставщиками, заказчиком и т. д.), обеспечивает своих подчиненных необходимой информацией, докумен-

тацией, материалами и др.

Часто динамическая жизнь стройки заставляет руководителя менять стиль управления с учетом конкретных ситуаций и психологических особенностей подчиненных. Хороший руководитель должен владеть всеми стилями управления и умело применять их в разных обстоятельствах, оказывая внимание людям и производству.

Под методами управления принято понимать совокупность приемов и способов воздействия руководителей на отдельных работников и трудовые коллективы для эффективного выполнения ими производственных задач.

Распоряжаясь действиями людей, используя их потенциал, руководители должны прибегать к моральному и материальному стимулированию их труда.

Методы управления строительными и проектными организациями подразделяются на административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы означают прямое воздействие руководителей на подчиненных с целью принуждения их к выполнению управленческих решений. Административные методы должны быть основаны на правовом регулировании отношений, защите прав и интересов предприятий и работников согласно Трудовому кодексу и действующим законам. При этом следует изменять или отменять устаревшие акты, разрабатывать новые нормативные акты, предусматривающие юридическую ответственность за нарушение трудовой и технологической дисциплины.

Административные методы делят на организационные и распорядительные.

Под распорядительными методами понимается воздействие на подчиненных посредством приказов, распоряжений, указаний, инструкций в письменной или устной форме.

Организационные методы управления связаны с реорганизацией строительных управлений, фирм, бригад, а также с подбором, расстановкой и аттестацией кадров, определением функциональных обязанностей подчиненных и контролем за их выполнением. Организационное воздействие на трудовой коллектив опирается прежде всего на авторитет руководителя, его право распоряжаться.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения. С этой целью в строительных организациях должен быть установлен единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений, указаний и т. п.

Экономические методы управления имеют целью обеспечить прогрессивное развитие строительных и проектных организаций, создать условия, при которых трудовым коллективам и отдельному работнику выгодно рабо-

тать хорошо. Экономические методы основаны на материальных интересах работников и включают в себя: образование и использование фондов экономического стимулирования; эффективное использование капитальных вложений в строительстве; рациональное использование собственных средств; применение экономических мер воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков, снабженческо-бытовых, транспортных и других организаций; использование системы оплаты труда и материального поощрения работников. Экономические методы основаны на стимулах, которые могут быть поощрительными (повышение заработной платы, начисление премии) и взыскательными, устанавливающими материальную ответственность за низкие результаты труда, например лишение премии.

В строительстве применяются сдельная, премиальная, аккордная и договорная заработные платы. Размер заработной платы должен зависеть от сложности и трудности работы и должен стимулировать работников к повышению их квалификации, производительности и качества труда.

Социально-психологические методы управления строятся на учете духовных интересов людей, их психологических особенностей и искусстве убеждения. Применяя социально-психологические методы управления, следует внимательно изучать отношения между отдельными коллективами и отдельными членами внутри каждого коллектива, правильно учитывать их потребности, условия труда и быта.

В процессе своей деятельности руководитель должен знать, удовлетворены ли работники своими обязанностями, что вызывает их недовольство, что влияет на настроение, производительность труда. При этом важной задачей руководителя является формирование слаженного и стабильного коллектива, а также создание в нем условий для исключения негативных проявлений. С этой целью необходимо планировать социальное развитие коллектива, сохранять и развивать здоровые традиции и обычаи; воспитывать самосознание в трудовых коллективах, вовлекать их членов в работу по рационализации и изобретательству; использовать различные формы морального поощрения. Механизмом поощрения необходимо пользоваться обоснованно, не задевая личного достоинства работника. Важными мерами морального поощрения являются объявление благодарности, награждение грамотой, ценным подарком, представление к званию лучшего по профессии. Поощрения должны быть своевременными и гласными.

Для эффективного применения социально-психологических методов руководитель должен создать в коллективе обстановку, в которой подчиненные могли бы свободно высказываться. Здесь важно умение руководителя выслушивать подчиненных – это поможет понять мотивы их действий.

Не всегда действенны взыскания при нарушении норм поведения на работе: опозданиях или плохом выполнении поручений. Главное, чтобы подчиненный осознанно изменил свое поведение, а не из-за боязни последствий.

Если же проступок работника требует наказания, то руководителем должны быть приняты меры взыскания непосредственно после совершения нарушения. Своевременность действий руководителя позволит предупредить новые нарушения.

В последние годы происходит интенсивная реорганизация структур управления строительством. Если еще в 90-х годах существовали региональные главстрои, в подчинении которых находились специализированные и общестроительные тресты, объединявшие по нескольку строительных управлений, то в настоящее время наблюдается преобразование ряда строительных управлений в строительные фирмы на основе частной собственности или акционерные общества, которые выходят из подчинения трестов. Во многих регионах резко снизились роль и влияние главков и трестов, но повысилась самостоятельность строительных управлений.

В зависимости от количества договоров подряда и осваиваемых капиталовложений устанавливаются численность, функциональные обязанности и количество структурных подразделений строительной организации.

Несомненно, от правильности распределения функций между отделами и отдельными подчиненными зависит эффективная работа всего коллектива.

Руководитель должен управлять технической и хозяйственной деятельностью строительной организации и нести ответственность за ее результаты. Руководитель имеет право распоряжаться денежными средствами и имуществом организации в соответствии с существующим законодательством. Он непосредственно руководит финансовым и плановым отделами, бухгалтерией, отделом кадров, представляет свою организацию в государственных учреждениях, различных предприятиях и организациях.

Главный инженер должен руководить производственной деятельностью своей организации, организовывать, направлять и отвечать за работу производственно-технического отдела, отделов механика, труда и заработной платы, а также вести работу по внедрению новых строительных материалов и технологий, следить за безопасностью труда.

Сотрудники планового отдела разрабатывают проекты планов на декаду, месяц, год, контролируют выполнение плановых заданий и показателей, анализируют хозяйственную деятельность организации, составляют квартальные и годовые отчеты.

Задачей производственно-технического отдела является обеспечение бесперебойной работы на участках качественное выполнение строительно-монтажных работ, снижение их себестоимости, повышение производительности труда, повышение эффективности строительного производства, согласование проектно-сметной документации, подготовка договоров подряда, разработка технологических карт, организация технической информации, внедрение прогрессивных технологий.

Бухгалтерия осуществляет бухгалтерский учет хозяйственной деятельности, контроль за расходованием денежных средств и материальных ресурсов, составляет бухгалтерские отчеты.

Отдел организации труда и заработной платы контролирует правильное расходование фонда заработной платы, разрабатывает мероприятия по рациональной организации рабочих мест, уменьшению тяжелого ручного труда, контролирует правильность присвоения рабочим тарифных разрядов.

Отдел кадров должен следить за обеспечением организации необходимым количеством работников, изучать их состав, вести кадровую документацию.

Важнейшими подразделениями строительных организаций являются строительные участки, выполняющие работы по возведению новых зданий и сооружений, а также текущему и капитальному ремонтам существующих. На этих участках возглавляют работу, как правило, старшие производители работ, у которых в подчинении при больших объемах работ находятся мастера. Мастера, в свою очередь, реализуют руководство рабочими через бригадиров. На крупных объектах в штат строительного участка могут быть включены нормировщик и кладовщик.

Производители работ (прорабы) самостоятельно руководят строительством объектов.

В настоящее время, когда создано много небольших по мощности фирм, занимающихся в основном отделочными работами по перепланировке помещений или реконструкции существующих зданий, целесообразно руководство такими объектами возлагать на мастеров.

Мастера непосредственно связаны с рабочими и имеют возможность эффективнее других руководителей влиять на них с целью обеспечения выполнения ими плановых заданий, а также проведения воспитательной работы в бригадах.

На мастера возлагаются следующие обязанности:

- до начала строительных или ремонтных работ изучить проектно-сметную документацию;
- участвовать в определении сроков, условий, методов и приемов выполнения работ;
- направлять производственную деятельность рабочих на качественное выполнение работ в установленные сроки с минимальными затратами;
- изучать и формировать специализированные и комплексные бригады;
- своевременно подготавливать фронт работ, обеспечивать его необходимыми материалами, оснасткой, машинами, механизированным инструментом, чтобы создать условия рабочим для выполнения ими норм выработки;
- обучать рабочих правилам технологии работ, технике безопасности, объяснять условия оплаты труда, выдавать наряды на производство работ;
- обеспечивать сохранность технологического оборудования, оснастки,

приспособлений, экономное расходование строительных материалов и изделий;

- вести исполнительную технологическую документацию;
- осуществлять учет выполненных объемов работ, контроль за правильным хранением строительных материалов, конструкций, инструментов;
- предпринимать действия для установления в коллективах бригад здорового психологического климата, развивать у рабочих чувство ответственности за порученную работу, создавать достойные социально-бытовые условия на строительной площадке;
- содействовать повышению квалификации рабочих.

Для эффективности выполнения мастером вышеуказанных задач ему должны быть предоставлены следующие права:

- предлагать руководству строительной организации кандидатуру для назначения на должность бригадира или, наоборот, снятия с этой должности;
- участвовать в приеме рабочих на работу и расстановке отдельных работников и бригад в соответствии с требованиями технологии, стесненности участка, квалификацией рабочих;
- приостанавливать производство работ, если имеют место нарушения их технологии и качества;
- участвовать в присвоении и повышении квалификационных разрядов рабочим;
- выдвигать кандидатуры для морального и материального поощрения, вносить предложения о привлечении рабочих к дисциплинарной ответственности за нарушения трудовой дисциплины, правил безопасности, за допущение брака в работе.

Известно, что для эффективной работы коллектива и увеличения вклада каждого работника по вертикали подчинения в повышение производительности труда, имеют большое значение благоприятная атмосфера, уверенность каждого в собственной необходимости, вера в справедливость руководства.

Поэтому, чтобы добиться от подчиненных желаемых результатов труда, руководителям различных подразделений необходимо:

- создать в подчиненных коллективах атмосферу внимания к удачам и проблемам работников, показать, что каждый может обратиться за советом и поддержкой к руководителю;
- довести до сведения подчиненных виды, основания и способы как поощрений, так и взысканий;
- добиться доверительного отношения со стороны подчиненных. Необходимо показать, что работники могут обращаться к руководителю, честно, и открыто излагать свои взгляды, отношение к решениям и не скрывать своих ошибок, опасаясь негативных последствий;
- привлекать подчиненных к выработке и принятию решений, что повысит их исполнительность и ответственность;

- - заниматься повышением уровня профессионального мастерства и образования подчиненных, поощрять их стремление к более глубоким знаниям и прочным навыкам.

Контроль – один из важных рычагов управления трудовыми коллективами в строительстве. Суть контроля состоит в том, чтобы сравнить соответствие фактического состояния дел на стройке или в проектной организации с запланированными сроками выполнения рассчитанных объемов строительных или проектных работ, выявить отклонения или причины сбоев, передать данную информацию руководителю для принятия соответствующего решения.

Различается внутренний и внешний контроль.

Внутренний контроль в строительной организации осуществляется с ведома ее руководителя и поручается, как правило, грамотному специалисту, имеющему достаточный опыт работы в данной организации и способному взять на себя ответственность за контроль производства. На строительной площадке функция контроля обычно возлагается на мастера.

Внешний контроль за деятельностью строительных и проектных организаций осуществляют сторонние организации: налоговая инспекция; финансирующие организации, например банки; прокурорский надзор; противопожарная инспекция; экологические службы; ГИБДД и др.

Внутренний контроль работы бригад и участков является не только необходимостью, но и потребностью, так как в результате контроля выявляются нарушения технологии, срывы поставок, причины простоев и разрабатываются меры по устранению недостатков. Ответственный за контроль предоставляет руководителю информацию о ходе выполнения работ, о запасах строительных материалов и конструкций, о состоянии техники и т. п., чтобы своевременно предупредить возможные сбои в работе бригад. Руководитель сможет успешно реализовывать функцию контроля, если добьется сотрудничества со стороны мастеров и рабочих. При этом важным способом установления сотрудничества является беседа с подчиненными, в ходе которой полезно затрагивать вопросы о причинах отклонений в работе; о планах исправления сложившейся ситуации; о возможности применения прогрессивных технологий, передового опыта в строительстве; о путях справедливого распределения результатов труда. Контроль также является способом удовлетворения потребности подчиненных в признании их добросовестного труда.

Перед руководителем часто встают такие проблемы, справиться с которыми можно, прибегая к коллективной форме поиска решений.

Совещания являются такой формой управления трудовым коллективом, при которой осуществляется взаимодействие членов коллектива между собой и руководителем. При этом повышается компетенция участников, развиваются деловые качества и навыки решения производственных задач. А для руко-

водителя совещание – это хорошая возможность проявить свои педагогические и организаторские способности.

Задачи совещаний состоят в отыскании эффективных способов решения проблемы, в исследовании новых путей развития и возможностей трудовых коллективов, в обмене информацией.

Различают три вида деловых совещаний:

- проблемные;
- инструктивные;
- оперативные.

Участники проблемных совещаний после прослушивания доклада руководителя участвуют в дискуссии по поиску наилучшего управленческого решения и принимают его по итогам голосования.

Задачей инструктивного совещания является передача информации всем звеньям управления о приказах, инструкциях вышестоящих организаций или о нововведениях, о необходимости внедрения передового опыта и т. п. При этом руководитель знакомит подчиненных с данной информацией, а они принимают ее к сведению и исполнению после уточнения заданий и их предложений по реализации.

Если проблемные совещания следует проводить как можно реже, а инструктивные по мере поступления информации, то оперативные совещания необходимо проводить не реже одного раза в неделю.

Это обусловлено тем, что особенно на строительной площадке быстро изменяется ситуация и часто возникают препятствия, мешающие выполнять строительные работы в установленные сроки. Поэтому руководителю необходимо всегда владеть информацией о состоянии дел, чтобы своевременно изменить неблагоприятный ход событий, исключить «узкие» места. При этом руководитель выясняет у бригадиров, мастеров, прорабов причины отставаний, принимает решение, дает поручения, назначает ответственных за исполнение и устанавливает сроки.

Руководителю необходимо превратить каждое совещание в дело, приносящее пользу трудовому коллективу и организации в целом.

Не секрет, что многие совещания не достигают поставленных целей, проводятся непродуктивно и превращаются в пустую трату времени.

Чтобы совещания были целесообразны и эффективны, их необходимо тщательно готовить. Прежде всего следует наметить вопросы для обсуждения и разработать план совещания, в котором определить порядок, время обсуждения вопросов, наметить кандидатуры выступающих, которые хорошо ориентируются в данных вопросах. Полезно заранее сообщить повестку дня участникам совещания, чтобы они имели возможность тщательно подготовиться и работать на совещании с большей отдачей.

Необходимо определить время начала и окончания совещания, место, где оно будет проходить, время, отведенное на выступления, и места, где

можно заранее познакомиться с необходимой информацией по обсуждаемым проблемам.

При проведении совещаний важно поддерживать активность участников, которая напрямую зависит от длительности проведения совещаний. Известно, что оптимальное время эффективной совместной умственной работы людей составляет 40-45 минут. Поэтому, продолжительность оперативного совещания должна составлять 20-30 минут, а общая продолжительность проблемного совещания не должна превышать 1,5-2 часов с обязательным перерывом на 10-15 минут, иначе после 60-70 минут непрерывной работы наступает «период отрицательной активности». У людей повышается нервозность и снижается желание конструктивно обсуждать выступления.

Председательствующий должен следить за регламентом и соответствием содержания выступлений обсуждаемой теме. Если выступающий плохо подготовился и затягивает время, следует решительно снимать его вопрос с обсуждения.

Руководитель совещания обязан создать хорошую психологическую атмосферу, для чего не должен позволять выступающим недоброжелательный тон, острые реплики, задевающие самолюбие присутствующих.

Выступление может иметь не более трех стержневых идей; фразы должны быть краткими, ясными, легко восприниматься и не содержать противоречий. Если среди участников совещания находится оппонент, то выступающий не должен обращаться к нему, а опираясь на доброжелательные взгляды, в самом начале выступления подчеркнуть совпадение своих позиций с оппонентом по ряду вопросов, а затем перейти к контраргументам. Руководителю не следует навязывать свою позицию – это может вызвать противодействие, он должен добиваться поддержки участников убедительностью своих аргументов.

Для облегчения усвоения слушателями излагаемого материала рекомендуется использовать схемы, графики, диаграммы и т. п.

В заключении выступления полезно повторить стержневую идею и основные выводы, вытекающие из содержания выступления.

Заслуживает внимания японская кольцевая система проведения совещаний, когда руководитель подготавливает письменно суть вопроса и поочередно передает специалистам по принципу возрастания их компетенции, указывая сроки исполнения. После того, как документ с замечаниями и предложениями возвращается к руководителю, он приглашает на совещание только тех, чье мнение не совсем ясно. Положительным здесь является высокая эффективность совещания при небольших затратах времени на его подготовку и проведение.

РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Трудовой коллектив – это объединение группы работников в целях совместной общественно-полезной трудовой деятельности. Он представляет собой организованную группу людей, имеющих цель выполнять производственные задания, способствовать экономическому развитию своей организации, добиваться повышения благосостояния.

Трудовые коллективы в строительстве подразделяются:

- по специализации (осуществляющие проектирование, строительство, изыскания и т. п.);
- по численности работающих: большие, средние, малые;
- по системе управления: бригады, участки, проектные группы, управления, тресты и т. д.

Трудовые коллективы образуются на основе государственной, кооперативной, частной собственности и собственности общественных организаций и представляют собой правовую систему, деятельность которой регулируется законами и нормами. Нормами и инструкциями устанавливаются: необходимое согласование работы различных подразделений, подчинение и соподчинение.

Каждый трудовой коллектив в строительстве выполняет ряд основных функций:

- производственно-экономическую, направленную на получение проектной или строительной продукции, научных результатов с наименьшими затратами. Здесь большое значение имеет участие коллектива совместно с руководителем в планировании экономического и социального развития организации.

С целью экономии затрат на строительные работы необходимо рационально использовать материально-технические ресурсы, бережно относиться к инструментам, механизмам, временным бытовым помещениям.

Повышение эффективности работы членов коллектива напрямую зависит от степени удовлетворения их потребностей. Поэтому важным является привлечение трудовых коллективов к регулированию оплаты труда, распределению и использованию фондов экономического стимулирования.

Социальной, целью которой является повышение трудовой и творческой активности в современных условиях резкого сокращения темпов строительства и борьбы на рынке сбыта строительной продукции. При этом необходимо не только выдвижение новых идей, но и умелое использование людских ресурсов. Не вызывает сомнений, что человек будет полностью отдавать свою энергию порученной работе, если она соответствует квалификации, умениям работника, поднимает его престиж, помогает ему повысить знания и навыки. Здесь необходимо заинтересованность руководителя во мнениях ра-

бочих, в их приемах выполнения работы – это повысит их уверенность в собственных силах.

Важным при реализации социальной функции является обеспечение рабочих хорошими условиями труда и быта, безопасностью строительномонтажных работ.

Воспитательную, суть которой состоит в установлении в коллективе хорошего социально-психологического климата. С начала перестройки нашего общества и ломки сложившихся традиций у многих людей произошло изменение личных убеждений и переоценка ценностей, что сказалось на поведении отдельных рабочих. Задачи коллектива при этом заключаются в борьбе за сознательную дисциплину, в формировании отношений взаимопомощи, в привлечении рабочих к освоению передового опыта, в создании атмосферы взаимопонимания, дружбы, расположения друг к другу.

Поведение членов трудового коллектива – это сложный процесс их взаимодействия с окружающей социальной средой. Оно напрямую зависит от соответствия потребностей и возможностей людей, от того, к чему человек стремится и чем располагает.

Традиционно поведение членов трудовых коллективов определялось следующими мотивами:

- отношением к труду, т.е. тем, как работник выполняет порученную работу;

- стремлением к активной творческой деятельности, которая реализуется, как правило, через повышение уровня образования или достижение высокого общественного положения, почета, славы и т. п.;

- стремлением к общению, которое необходимо для обмена рабочих информацией, взаимодействия и взаимовлияния друг на друга во время коллективного труда. Во время общения человек получает возможность оценить свое поведение по реакции окружающих. Общение обогащает человека опытом социальной жизни, укрепляет сплоченность и организованность коллектива;

- необходимостью освоения социального опыта для правильной оценки происходящего. Этот мотив особенно важен в настоящее время, когда быстро происходят хозяйственные преобразования и запаздывают преобразования в сфере труда. Например, имеют место работа без оформления трудового договора, «теневая» оплата труда и другие отклонения от норм.

Во многих строительных фирмах наблюдается рост неквалифицированного и низкооплачиваемого труда, строительная деятельность часто заменяется строительным бизнесом.

Если до 80-х годов XX века интенсивно велось строительство крупных промышленных и гражданских объектов, к которому привлекались большие по численности трудовые коллективы, то в настоящее время из-за недостатка

объемов работ и финансирования произошла замена прежних коллективов на малые группы и даже на индивидуальный труд. Возникла опасность утраты опыта возведения сложных сооружений и интеллектуального уровня строительной отрасли в целом;

– стремлением к взаимной помощи – это стремление взаимными усилиями возместить индивидуальное бессилие, когда человек попадает в трудную производственную ситуацию, когда ему приходится выполнять строительные или проектные работы, по которым у него недостаточно знаний или навыков.

Особую роль в поведении работников играют их способности.

Способности разделяются на интеллектуальные и специальные.

Под интеллектуальными способностями понимаются широта кругозора, глубина, ясность, критичность, самостоятельность ума. Наделенный этими способностями человек умеет, как правило, правильно анализировать ситуацию, оценивать свои возможности, точно планировать свои действия и поступки. Он умеет взвешивать эффективность средств для преодоления препятствий на пути к намеченной цели.

Специальные способности характеризуются достижением трудовых успехов и понимаются как квалификация, старательность, сноровка, смекалка и т. п. Человек с удовольствием выполняет порученную работу, если она соответствует его способностям.

В процессе работы на строительной площадке часто возникают различные трудности и непредвиденные обстоятельства в виде неблагоприятных погодных условий, сбоя в поставках, сокращении финансирования и др. Для преодоления этих трудностей необходима воля, как стержень характера. Воля направляет действия человека в сторону поставленной цели и регулирует его поведение. Кроме того, воля необходима работнику для компенсации отсутствия интереса к делу, которым он вынужден заниматься. Волевой человек имеет твердые убеждения и чувствует себя на высоте положения.

Члены трудовых коллективов отличаются различными психологическими чертами и особенностями, отношением к труду. Одни относятся к нему как к жизненной потребности, другие – как к долгу, а третьи – как к тяжелой повинности.

В настоящее время усилилась социальная неоднородность нашего общества, в котором часто происходит столкновение разных точек зрения. В конкретных условиях производства могут возникать противоречия, которые приводят к конфликтам.

Изучение и формирование строительных звеньев, бригад, проектных групп

Чтобы успешно управлять трудовым коллективом, руководителю необходимо знать: какие привычки и традиции сложились в коллективе, каково его морально-психологическое состояние, как развиваются отношения между

людьми, как они воспринимают руководителя. Поэтому руководитель должен изучать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей и коллектива в целом, чтобы добиться его сплоченности и, следовательно, высокой трудоспособности.

Для изучения психологического климата могут быть использованы различные социологические методы анализа, например:

- метод опроса проводится в виде устной беседы-интервью. При этом для получения правдивой, объективной информации исключается анонимность, что является большим недостатком данного метода, так как люди часто не желают раскрывать свои симпатии и антипатии;

- метод анкетирования считается более положительным, так как может обеспечить частичную и полную анонимность. Вопросы для анкет тщательно продумываются и формулируются. Опрашиваемые должны отвечать на них, выбирая тех членов коллектива, к которым испытывают большее или меньшее доверие, отдают большее или меньшее предпочтение и т. п. Если трудовые коллективы малочисленные, то при заполнении анкет не ограничивается число выборов. К недостаткам здесь можно отнести большую трудоемкость при анализе результатов и вероятность случайного выбора или ложного ответа;

- параметрический метод с ограниченным числом выборов предлагает испытуемым выбирать строго ограниченное число из всей численности коллектива, что повышает надежность результатов, так как при выборе малого числа кандидатов лучше мобилизуется внимание опрашиваемых и снижается число случайных ответов. Недостатком здесь является невозможность в полной мере представить все различные взаимоотношения в трудовом коллективе.

Для удобства анализа взаимоотношений и социально-психологического климата в целом предлагается составлять социометрические карточки (табл. 1) или таблицы.

В результате анализа полученных данных легко установить, кто из членов коллектива пользуется наибольшим уважением, а кто – наименьшим, а также сделать вывод о характере взаимоотношений в коллективе.

Более точное представление о состоянии социально-психологического климата дает анализ социометрической таблицы (табл. 2), которая заполняется членами бригады или руководителем по результатам анкетного опроса.

Таблица 1

Пример социометрической карточки

Вопросы	Ответы с указанием фамилий выбранных членов коллектива
1. С кем Вы можете поделиться неудачами и быть понятыми? 2. Кто к Вам может обратиться с просьбой временно заменить его на рабочем месте? 3. С кем Вы не захотите обсуждать взаимоотношения в коллективе?	

Таблица 2

Пример социометрической таблицы

Кто выбирает \ Кого выбирают		Иванов	Петров	Сидоров	Число отданных голосов	
						положительных	отрицательных
1. Иванов			+	0		1	
2. Петров		-		-			2
3. Сидоров		-	+			1	1
.....							
Степени предпочтений	+		2				
	-	2		1			

Условные обозначения:

- (+) означает положительный выбор, уважение, симпатию;
- (-) означает отрицательный выбор, неуважение, антипатию;
- (0) означает безразличие.

Из таблицы видно, что наиболее прочное положение в бригаде занимает Петров, который является неформальным лидером, и наоборот, Иванов не пользуется поддержкой коллектива. Руководителю необходимо обратить внимание на Петрова, чтобы, сделав своим союзником, проводить через него работу в коллективе. Не должен оставаться без внимания Иванов. Если он ценный специалист, то следует оказать ему поддержку и способствовать изменению отношения к нему коллег.

Вызывает озабоченность положение в коллективе Сидорова, который оказался изолированным, поскольку Петров не испытывает к нему уважения,

а Иванов проявляет равнодушие. Руководителю следует показать коллегам Сидорова его положительные качества и содействовать повышению его авторитета. Однако если Сидоров проявляет недобросовестное отношение к работе, руководителю необходимо применить к нему меры дисциплинарного воздействия.

Удобным способом анализа благодаря наглядности является социограмма (рис. 1а).

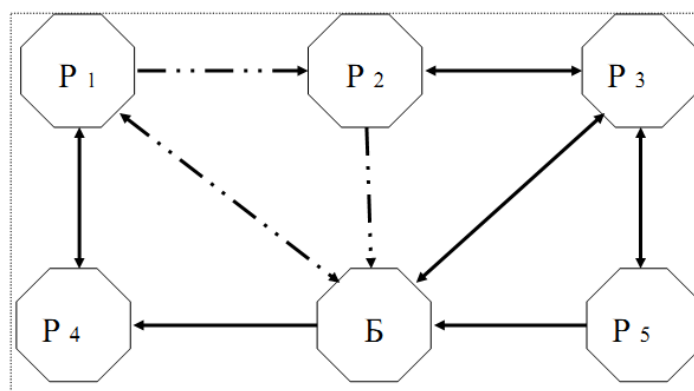


Рис. 1. Пример социограммы строительной бригады, где Б – бригадир; Р – рабочий; « ————— » – симпатия, уважение; « ————— » – взаимоуважение; « — · · · — » – неуважение; « — · · · — » – взаимная антипатия; отсутствие связи обозначает равнодушие

По социограмме можно легко определить состояние морально-психологического климата, выделить формального и неформального лидера, установить, кто из рабочих нуждается в особом внимании вследствие изоляции его членами коллектива и т. п.

Взаимоотношения и сплоченность коллектива зависят как от личностных качеств работников, так и от демографических особенностей отдельных групп. Руководителю необходимо знать демографические слои и группы, чтобы учитывать различные интересы и запросы людей и их влияние на укрепление коллективных связей. Например, неквалифицированные строительные рабочие, занятые на тяжелых ручных работах, не удовлетворены условиями труда, из-за чего имеют место нарушения трудовой дисциплины и текучесть кадров.

Повышенного внимания требует молодежь, так как в ее среде чаще возникают проблемы и конфликты.

Необходимо учитывать эмоциональность, ранимость, а также загруженность женщин и их повышенную требовательность к условиям труда.

Иными словами, члены трудового коллектива являются представителями различных темпераментов, половозрастных и этнических групп,

имеют разные взгляды, привычки, убеждения, которые влияют на отношения в трудовом коллективе.

При формировании новых бригад, звеньев и проектных групп или при реформировании существующих следует стремиться к разнообразному составу по возрастному признаку, чтобы сбалансировать энергию и одновременно меньшее профессиональное мастерство молодежи с большим опытом и знаниями кадровых рабочих, которые менее инициативны.

В различных по половому признаку коллективах легче устанавливаются отношения участия, поддержки. А разный уровень образования в бригаде стимулирует желание повышать квалификацию, профессионализм.

РАЗДЕЛ III. ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ РАБОТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Чтобы понять человека как личность, а, следовательно, и управлять им, нужно составить картину его особого взгляда на мир. Такая картина формируется в эталонной группе: в данном случае ? в трудовом коллективе.

Человек всегда проявляет свои индивидуальные качества в процессах трудовой деятельности и группового взаимодействия. Рассматривая каждого работника организации с точки зрения его индивидуально-психологических свойств, необходимо подойти к нему как к индивидуальности, то есть личности, в чем-то сходной с другими людьми, в то же время своеобразной и неповторимой.

Каждый человек как личность обладает системой индивидуальных качеств, но одним людям удается ярко и продуктивно проявить индивидуальность в своей деятельности, у других же индивидуальность проявляется весьма скромно. Знание и учет индивидуальных качеств людей необходимы руководителю, менеджеру по персоналу для реализации индивидуального подхода к сотрудникам, работникам организации, более успешному их обучению, адаптации к условиям профессионального труда и группового взаимодействия, для оптимального стимулирования и мотивации, достижения эффективной деятельности и развития каждого человека и организации в целом.

В качестве одного из важнейших объектов управления для руководителя выступает персонал организации. Персонал можно определить как некоторое количество человек одного трудового коллектива, имеющих определенные различия между собой (должностные, профессиональные, личностные) и организованных по общему замыслу руководства с учетом этих различий для решения задач, предусмотренных уставом организации, фирмы, предприятия.

Персонал как объект управления состоит из рабочих групп (трудовых коллективов), которые, в свою очередь, образуются из нескольких взаимодействующих сотрудников, каждый из которых является своеобразной лично-

стью. В процессе решения совместных практических задач люди вступают в сложные отношения друг с другом и с группой в целом.

Динамика взаимоотношений личности и группы представляется довольно сложной. Для понимания и оценки этих взаимоотношений следует учитывать как свойства личности, занимающей определенный статус и выполняющей определенную роль в группе, так и состав, содержание деятельности и уровень организации группы, а также других более широких социальных объединений. В связи с этим далее рассмотрим понятие личности и трудового коллектива подробнее.

Любая личность характеризуется:

1) общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, внимание, работоспособность, организованность, общительность и проч.);

2) специфическими свойствами, под которыми понимаются способности к тому или иному виду деятельности;

3) подготовленностью к нему в виде совокупности умений, знаний, квалификации, навыков, привычек;

4) направленностью, т.е. ориентированностью своей активности, возникающей во многом под воздействием социальных моментов: интересов, стремлений, идеалов, убеждений;

5) определенным складом характера;

6) биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);

7) психологическими особенностями: диапазоном деятельности (широта, глубина), который может быть общим, видовым и специальным; стилем работы (форма воздействия) и динамикой психики. Форма воздействия может основываться на знаниях, опыте, эмоциях, а динамика психики характеризуется силой, подвижностью и возбудимостью;

8) психическим состоянием, т.е. стойкими психическими явлениями, присущими человеку в течение сравнительно длительного периода времени (возбуждение, апатия, депрессия и проч.).

При решении кадровых вопросов важно с достоверностью определять типичные для человека в данных условиях психические состояния, которые лучше обнаруживаются в экстремальных ситуациях.

Актуальность дисциплины труда в современный период обусловлена рядом факторов:

1) научно-технический прогресс усложняет производственные связи на предприятиях, в отраслях и в экономике в целом, а это требует повышенной четкости и точности в организации взаимодействия всех производственных звеньев;

2) в современном высокотехнологизированном и автоматизированном производстве резко возрастает цена единицы рабочего времени в связи с тем,

что при этом вовлекается в производственный процесс значительно большее количество высокопроизводительных орудий труда;

3) радикальное изменение системы хозяйственного управления в условиях рыночной экономики с особой остротой выдвигает требование ответственности каждого работника не только за свой личный труд, но и за успех персонала, как первичного подразделения, так и всего предприятия.

Проблема дисциплинированности работников существует давно, однако, на наш взгляд, некоторое обострение её актуальности наблюдается именно в настоящий период. Такая ситуация сложилась во многом из-за низкой материальной заинтересованности работников или иными словами низкой оплаты труда.

Общение руководителя с подчиненными является важным средством их познания и активизации их деятельности. Один раз в полтора-два месяца с каждым из подчиненных рекомендуется вести обстоятельную беседу продолжительностью 40-60 мин.

Главная цель руководителя при этом – дать подчиненному возможность высказаться, выяснив, что его волнует и интересует.

Цели бесед могут быть следующими:

- информирование: например, при приеме на работу руководитель должен ознакомить нового сотрудника с его должностными обязанностями, правилами, принятыми в организации, используемыми формами отчетности и т. д.;

- получение обратной связи от сотрудника: например, если разработана новая система мотивации, руководитель может провести беседу с сотрудником и выяснить, насколько данная система ему понятна, считает ли он ее справедливой, есть ли у него предложения по ее усовершенствованию;

- оценка сотрудника: в ходе беседы руководитель может объяснить сотруднику, как он оценивает результаты его труда, что сделано хорошо, а что не очень, высказать ему пожелания на будущее.

В ходе бесед с подчиненным, которые должны проводиться систематически, можно, в частности, выяснить:

- сможет ли он выполнить порученную работу;
- желает ли он выполнять эту работу;
- достаточно ли долго он будет довольствоваться занимаемой должностью;
- какие проблемы его волнуют;
- обладает ли он данными для того, чтобы занимать более высокую и ответственную должность.

Значение индивидуальных бесед заключается в том, что:

- информация, полученная во время беседы, служит важной основой для принятия руководителем правильных решений;

- они помогают руководителю установить отношения взаимного доверия;

- они повышают деловые качества собеседников.

Практикуются следующие *формы бесед*:

- 1) регламентированная беседа по определенному образцу;

- 2) целенаправленная беседа со взаимным обменом информацией;

- 3) свободная беседа.

В зависимости от назначения или целей можно выделить следующие виды бесед:

- *ознакомительная* – проводится с целью ознакомления при приеме новых работников или для обсуждения перемещения работников по службе. Руководитель выясняет квалификацию работника, его отношение к предполагаемой работе, сравнивает его с другими кандидатурами и т.д.;

- *консультационная* – проводится с целью получения информации, необходимой для принятия решения по какому-либо вопросу;

- *порученческая* – проводится для объяснения содержания приказа или служебного поручения. Опыт показывает, что доведение приказа до непосредственного исполнителя предпочтительнее осуществлять в форме беседы, поскольку руководитель сможет сразу ответить на вопросы, которые неизбежно возникнут у исполнителя;

- *административная* – проводится для объявления замечаний или административных взысканий. Такие беседы позволят виновному быстрее осознать свои упущения, а руководителю избежать ошибок при определении меры наказания;

- *инструктивно-информативная* – используется для:

- а) оказания помощи или передачи своего опыта сотруднику;

- б) обучения (информирования);

- *мотивационно-познавательная* – проводится для лучшего понимания работника и поиска путей воздействия на него, поиска средств мотивации его поведения;

- *мотивационно-познавательная* – проводится для лучшего понимания работника и поиска путей воздействия на него, поиска средств мотивации его поведения;

- *аттестационное собеседование* – позволяет оценить уровень профессионального развития сотрудника. В частности, могут оцениваться:

- соответствие требованиям к должности;

- достижение поставленных перед сотрудником целей;

- определение ресурсов развития в рамках существующей или новой должности.

Конфликт – это противоборство, расхождение взглядов, позиций, целей.

Различают следующие стадии развития конфликта:

1. Предконфликтная ситуация – это состояние, когда есть противоречие интересов, но еще нет противостояния, имеет место повышенная эмоциональная возбужденность.

2. Собственно конфликт – это действие психологического фактора, характеризующееся возникновением неприязни, напряженным отношением. В результате конфликта личные отношения могут полностью прекратиться, а деловые – свестись к минимуму.

3. Разрешение конфликта.

Основными причинами конфликтов в трудовых коллективах являются:

- недостатки организации производства и труда;
- неправильные действия руководителя, его личные недостатки (грубость, несправедливость, некомпетентность и т. п.);
- недостатки в стимулировании труда. Здесь важно, чтобы больше получали те, кто лучше работает;
- отсутствие сознательной дисциплины и наличие в коллективе социально-вредных элементов, психологическая несовместимость членов коллектива;
- несоответствие между ожиданиями подчиненных и конкретными действиями руководителей. При этом возникает антипатия, агрессивность;
- несоответствие прав и обязанностей, отсутствие четкого распределения обязанностей между подчиненными;
- ущемление прав подчиненных;
- действия руководителя, унижающие достоинство подчиненных.

Чтобы нормализовать деятельность коллектива, необходимо разрешать конфликты. Для этого следует предпринять следующие действия:

- оценить ситуацию и отличить истинную причину конфликта от повода;
- установить, в какой мере разногласия касаются организации производства, а в какой - личных отношений;
- выяснить субъективные причины вступления людей в конфликт;
- честно и открыто признать наличие конфликта. При этом прекратятся кривотолки и откроется путь к сотрудничеству;
- создать атмосферу сотрудничества с конфликтующими сторонами и попытаться снять накал страстей, вовлекая их в неофициальную беседу;
- наметить и провести официальные переговоры по преодолению конфликта, подготовив необходимую информацию;
- выработать совместно несколько вариантов выхода из конфликтной ситуации;
- добиться соглашения конфликтующих сторон с учетом их требований;
- установить согласованные с обеими сторонами сроки переговоров по

разрешению конфликта, четко оговорить, что нужно сделать для урегулирования конфликта, где, когда и чьими силами;

– обсудить принятое решение с подчиненными, чтобы после его реализации не осталось по возможности обделенных или обиженных.

Руководителю необходимо взять на себя инициативу и ответственность за правильное разрешение конфликта, чтобы сделать этот процесс управляемым.

Установлено, что конфликт играет отрицательную и положительную роли. Иногда он может мешать удовлетворению личных потребностей членов коллектива и развитию предприятия. Но во многих случаях конфликт помогает выяснить мнения подчиненных, выявить проблемы, собрать полезную информацию.

Известны два пути преодоления конфликтных ситуаций:

1. Педагогический путь предполагает использование убеждения.
2. Административный путь предусматривает удаление из коллектива одной из конфликтующих сторон или перевод из одного коллектива в другой, если педагогический путь не дает положительных результатов.

РАЗДЕЛ IV. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Учет и анализ затрат рабочего времени

Чтобы понять, как организовано рабочее время руководителя, необходимо произвести учет всех выполняемых им работ и анализ затраченного времени. Для этого необходим систематический учет того, как расходуется рабочее время в течение 1-2 недель в виде дневника.

Проведенный анализ использованного времени поможет определить степень эффективности работы руководителя.

Установлено, что руководитель часто затрачивает больше времени на выполнение работы, которая требует меньших затрат. «Выполнять работу лучше и в более сжатые сроки, – сказал Д. А. Фарли, – значит работать более разумно, а не более напряженно».

Разумное использование времени руководителем повышает эффективность не только его работы, но и работы подчиненных.

Чтобы повысить производительность труда руководителя, полезно придерживаться следующих рекомендаций:

- 1) наметить план работы на день и точно определить затраты на каждое мероприятие;
- 2) в первые часы рабочего дня заниматься вопросами, которые требуют интенсивности и затрат умственной энергии для глубокого анализа;
- 3) начинать рабочий день в одно и то же время;
- 4) избегать незапланированных дел;

5) при решении крупной проблемы отклонять возникающие по ходу другие проблемы;

6) находить способы устранять досадные помехи со стороны коллег и деловых партнеров;

7) быть решительным и не откладывать дело со дня на день;

8) быть внимательным при получении задания, уточнить, где, когда, как, что, почему;

9) попробовать изменить шаблон выполнения работы или передать часть своих функций подчиненным;

10) приступать к делу сразу же, не отвлекаться, не тянуть с делами;

11) воспитывать уважение к своему времени, не перекладывать дела подчиненных на свои плечи;

12) менять занятия, чтобы не уставать и поддерживать интерес к делу;

13) в конце рабочего дня подвести итоги и составить план на следующий день;

14) через каждый час желательно делать 10-минутные перерывы.

Делегирование полномочий

Руководитель должен организовать работу подчиненных и правильно распределить между ними конкретные задания.

Предоставление права подчиненным самим решать некоторые организационные вопросы управления называется делегированием.

Профессор Страуб говорил: «Самый лучший управляющий тот, у которого хватает здравого смысла, чтобы подобрать нужных людей для исполнения того, что ему нужно, достаточно сдержанности, чтобы на это время не вмешиваться в их дела».

Обычно оправдано делегирование подчиненным следующих задач:

– проверка проектно-сметной документации до начала строительных работ, устранение найденных ошибок;

– сбор информации о новейших разработках в сфере изготовления строительных материалов и технологических работ;

– анализ и обобщение справочных и нормативных материалов и подготовка на этой основе рекомендаций, распоряжений, правил производства работ для пользования внутри организации;

– подготовка отчетов о ходе работ на объектах, в отделах, состоянии строительных машин и оборудования, выполнения правил техники безопасности и т. п.;

– участие в информационных совещаниях вышестоящих организаций;

– подготовка проектов недельных, месячных, годовых планов и графиков строительных или проектных работ.

Делегирование полномочий создает хорошие условия для выработки и принятия решений, потому что к их подготовке подключаются опытные спе-

специалисты-профессионалы, которым лучше известно состояние дел и пути повышения их эффективности.

Положительным при передаче части полномочий от руководителя подчиненным является повышение ответственности исполнителей, а также возможность обучения их навыкам управления и будущего выдвижения в резерв на повышение в должности.

Множество управленческих функций руководителя часто не оставляют времени, чтобы сосредоточиться на решении основных, перспективных вопросах развития строительной или проектной организации. Поэтому делегирование позволяет руководителю освободиться от массы вопросов, которые успешнее могут решать подчиненные, в связи с их узкой специализацией.

Кроме того, поручая подчиненным часть управленческой работы, руководитель имеет возможность лучше изучить людей, увидеть их потенциал, открыть для себя их способности. Одновременно поручение ответственной работы воспринимается подчиненными как особое доверие, моральное поощрение. При этом они стараются «не ударить в грязь лицом» и выполнить задание с высоким качеством в установленный срок.

Делегирование функций управления может быть оформлено в виде приказа или устно, если степень ответственности за результаты не велика.

При передаче каких-либо полномочий руководитель должен четко определить цель, содержание и срок исполнения и убедиться, что подчиненный хорошо представляет, как следует выполнить задание и каков ожидаемый результат. Необходимо также определить этапы предоставления исполнителем отчетов о ходе работы над заданием, о промежуточных результатах и встречающихся проблемах. Если подчиненный затрудняется выполнить отдельные части порученной работы, необходимо оказать ему методическую помощь, но не решать задачу за него.

По окончании работы подчиненного следует оценить ее результаты. В случае качественного выполнения поручения необходимо отметить работника похвалой, чтобы поддержать его чувство гордости за хорошо выполненную работу. Если же в ходе работы над заданием подчиненным были допущены ошибки, следует высказать ему конструктивную и доброжелательную критику.

Делегирование может быть эффективным, когда в организации существует строгая технологическая и производственная дисциплина, а также осуществляется контроль за выполнением и результатами порученной работы.

Построение отношений с подчиненными, руководством вышестоящих организаций и смежниками

Успешного руководителя характеризует умение эффективно построить отношения с подчиненными. Часто правильно построенные отношения активизируют производственную деятельность подчиненных.

Когда руководитель строит отношения с подчиненными как с партне-

рами, создает атмосферу поддержки и внимания к ним, то в трудовом коллективе укрепляется здоровый социально-психологический климат, улучшается отношение к труду работников.

Как правило, большинство организации составляют знающие и добросовестные люди, вносящие ощутимый вклад в развитие данной организации. Но встречаются лодыри, стремящиеся прожить за счет труда других.

Руководитель обязан быть объективным в отношении к любому подчиненному. Все работники должны знать, что к ним будут предъявляться справедливые требования.

Похвалой отмечаются хорошо и отлично работающие.

Если же подчиненные являются помехой в работе, то им следует дать возможность изменить свое поведение и отношение к делу, в противном случае с такими работниками лучше расстаться.

Руководитель должен добиваться желаемых результатов от своих подчиненных. При этом некоторым необходимо давать советы по оценке их планов, намерений, технологии выполнения заданий и побуждать их самих находить правильные решения.

Но подчиненных со средними способностями, с заниженным чувством ответственности зачастую больше, нежели чем идеальных. Они, как правило, занимают невысокие посты и считают себя недооцененными. Они игнорируют советы и тактичные указания. У них высоко развито самомнение. Из таких людей невозможно воспитать хороших работников.

С подобными подчиненными следует провести сухую деловую беседу в виде наставления, в которой подчеркнуть, что организация вполне может обойтись без них. Здесь полезно предупредить нерадивого работника о намерении официально поставить вопрос о его неполном служебном соответствии и последующем увольнении.

Если после такой беседы работник изъявит желание исправиться, то следует указать ему, что, где, когда надо сделать и внимательно проследить за его работой. Когда станет очевидным, что подчиненный улучшил свою работу, то руководитель может смягчить свое отношение к нему.

Но если работник, которому была предоставлена возможность стать полезным для организации, не захотел ею воспользоваться, то руководитель должен занять твердую, окончательную и бескомпромиссную позицию, приняв решение об увольнении.

Если человек достиг небольших успехов в работе, то он заслуживает при личной беседе с начальником услышать от него похвалу и, как следствие, отметить для себя, что руководитель ценит его усилия не отставать от уровня работы других сотрудников.

За весомые достижения в работе подчиненный должен быть отмечен публично похвалой или вознаграждением.

Если работа заслуживает критики, то рабочие должны ее услышать и

понять, как относится к ним руководитель. Здесь нельзя промолчать, чтобы подчиненные не истолковали молчание как одобрение. Критикуя, нельзя допускать оскорбительных замечаний, необходимо в корректной форме указывать на конкретные недостатки в работе.

Если двое сотрудников допустили одинаковые ошибки, то руководитель должен в равной мере обоим указать на устранение данных ошибок и недопустимость совершения их в будущем, т. е. руководитель в своем отношении к подчиненным должен быть принципиальным и объективным.

Если руководитель столкнулся с ошибкой работника, допущенной им по неосторожности и не приведшей к негативным последствиям, то, не осуждая подчиненного, руководитель должен указать работнику на причины возникновения ошибки и возможные последствия.

Руководитель обязан уметь строить отношения не только с подчиненными, но и с вышестоящими руководителями, а также руководителями смежных организаций.

Прежде всего руководителю нужно научиться самому подчиняться. А это значит – научиться воспринимать критику объективно, привлекая внимание вышестоящего руководителя не к себе, а к результатам своей работы, не искать сочувствия у начальника, не вмешиваться в его решения.

В ситуации, когда вышестоящий начальник, критикуя, прибегает к резким выражениям, надо сохранять выдержку и уметь вслушаться в смысл слов сказанного, чтобы понять причину его неудовольствия и спокойно согласиться или перейти к контраргументам, если вы чувствуете свою правоту.

Хорошее руководство обычно незаметно, в отличие от плохого. Если очередное достижение требует поощрения подчиненных, то руководителю подразделения полезно убедить вышестоящего руководителя вручить награды работникам. Тем самым руководитель будет иметь возможность привлечь к себе внимание своего начальника, а также вызвать к нему уважение и благодарность рабочих.

Руководители подразделений должны относиться к своему начальнику с уважением, не афишируя его слабостей и недостатков, не показывая своего истинного отношения к нему.

Если руководителю требуется помощь своего начальника, то следует попросить его уделить столько времени, сколько требуется для получения необходимой помощи или указаний. При этом нужно уметь внимательно слушать и точно излагать свои мысли.

Полезно узнать у начальника над чем он работает и предложить свою конкретную помощь, если вы свободны.

Если руководители подразделений жалуются своему начальнику на трудности, которые приходится преодолевать, на то, сколько сил им приходится тратить для успешного выполнения работы – это означает, что они не используют свои руководящие способности по-настоящему. Поэтому сочув-

ствие, на которое рассчитывает руководитель подразделения, будет направлено против него.

Если руководитель предоставил своему начальнику информацию для принятия разумного решения, то не следует проявлять нетерпение в ожидании решения.

Руководители зачастую встречаются со сложными ситуациями, которые заставляют их обращаться и взаимодействовать со сторонними организациями – поставщиками, заказчиками и т. п. Если для этого необходимы деловые встречи, то надо позаботиться о подтверждении наличия лиц, в которых заинтересован руководитель, назначить место и время встречи. До встречи необходимо узнать о собеседнике и организации, в которой он работает, как можно больше, используя доступную информацию. Во время встречи важно вести переговоры в уважительном тоне, не навязывая своей позиции терпеливо убеждать в сотрудничестве.

Общаясь со смежниками, руководителю полезно время от времени ставить себя на их место, чтобы понять их точку зрения и найти новые аргументы.

Во время переговоров сторонам следует разбираться с проблемой, а не друг с другом, помня, что им предстоит работать в союзе.

Прежде чем решить, что делать, необходимо обсудить возможности и взаимовыгодные варианты. При этом исходить из того, что соглашение должно содержать законные и справедливые условия, а не зависеть от «железной» воли сторон.

Вместо личного общения часто используется разговор по телефону. Недостатком такого общения является невозможность наблюдать за реакцией собеседника.

Необходимым средством общения со сторонними организациями являются деловые письма, которые должны быть информативными и интересными для получателя. Грамотно составленное письмо поднимает репутацию руководителя, авторитет организации и является одной из форм рекламы.

Формирование себя как лидера

Руководитель организует работу коллектива, опираясь на свою власть, которую часто использует как принуждение. Установлено, что более эффективным управление является, когда руководителю удастся добиться от подчиненных, чтобы инициатива ответственного отношения к работе исходила от них самих. Это означает, что руководитель должен научиться влиять на людей, активизировать их деятельность. Другими словами, руководителю необходимо стать не только официальным, но и неофициальным лидером.

Неофициальным лидером может стать руководитель, обладающий лучшими качествами. Во-первых, его должны отличать глубокие профессиональные знания и целеустремленность. Он должен смотреть в будущее и призывать работников к достижению цели, рисуя заманчивые, но в тоже время

реалистичные результаты их деятельности, и строить при этом отношения с ними на основе доверия и уважения к ним, понимания важности каждого работника. Лидеры обязаны помогать подчиненным проявлять инициативу, поощрять их за творческий подход к делу и воодушевлять на достижение еще более высоких результатов.

Современный руководитель не сможет стать лидером, если он подвержен пессимистическим настроениям. Люди, как правило, готовы подчиняться тому, кто умеет вселять в них уверенность, оптимизм, помогает им ясно представить успешное будущее предприятия даже в условиях глубокого кризиса, обратить минусы в плюсы и определить конкретные активные действия.

В настоящее время важной характеристикой лидера является его способность идти на риск, принимать смелые решительные действия в условиях развития рыночной экономики и конкуренции. Без риска и предприимчивости невозможно внедрить новые технологии, материалы и технические новшества в строительстве. Но риск должен быть разумным и обоснованным. Только в этом случае официальные лидеры могут завоевать доверие своих подчиненных и успешно влиять на них.

Неофициальными лидерами подчиненных могут стать такие руководители, которым свойственны моральная чистота, открытость, честность, прямолинейность в отношениях с окружающими, самообладание. Люди тянутся к правдивым, уравновешенным, уверенным в себе и в своих способностях руководителям.

Кроме того, уважение подчиненных заслуживает умение руководителя принимать решения. Решительность руководителя вселяет в подчиненных чувства уверенности и надежности. Известно, что руководитель трудового коллектива часто испытывает психическое напряжение в процессе достижения требуемых производственных результатов. В настоящее время объем вопросов, требующих принятия решений столь значителен, что руководителям порой не остается времени для отдыха.

В условиях быстро меняющихся ситуаций, особенно на строительной площадке, приходится безотлагательно принимать решения. При этом спешка и недостаток информации приводят к волнению, внутреннему дискомфорту, а следовательно – к стрессу.

К стрессу может привести неожиданное изменение привычной сферы деятельности такое, как, например, перевод на другую работу или повышение в должности. Перемены, связанные с нововведениями, также не всегда оказываются понятными и приятными и вызывают волнение или даже сопротивление. Кроме того, нервозность может вызываться боязнью отклонений от привычных методов работ, от сложившихся традиций.

Стрессы могут быть вызваны неспособностью руководителя переработать колоссальный объем информации, а также крайне недоброжелательным отношением вышестоящего начальника.

Все подобные и другие обстоятельства могут привести к физическому и душевному расстройству.

Доказано, что стресс в ряде случаев играет положительную роль для повышения стимула в работе, творческой активности, заставляя руководителя концентрироваться, в результате чего за меньший отрезок времени выполняется больший объем работы. Но все-таки полезно предугадывать возникновение стресса и научиться успешно выходить из него, если не удастся его предотвратить.

Известны различные пути выхода из стрессового состояния. Полезно прибегать к обычной гимнастике с целью снижения мышечного тонуса, обусловленного высоким ритмом рабочего дня и переутомлением.

Рекомендуется использовать метод психологической разгрузки в специально оборудованных кабинетах, где создается обстановка покоя с использованием гипноза под наблюдением специалиста.

Чтобы самостоятельно справиться со стрессом, необходимо избегать крайних перегрузок, чередовать умственную и физическую деятельность.

Важным путем выхода из стрессового состояния является умение расслабляться, чтобы дать возможность мозгу отдохнуть и пополнить силы, истраченные в напряженном труде. Если позволяют условия, то во время отдыха полезно развлечься (просмотреть смешные картинки, прослушать приятную музыку и т. п.) – это даст прилив свежих сил и улучшит настроение.

Полезно настроиться на оптимистический лад, чтобы уменьшить собственный стресс и помочь окружающим справиться с ним.

Не следует выражать бурный протест против перемен, а необходимо продумать, как использовать их в своих интересах.

Если обстоятельства складываются не так, как хотелось бы, и невозможно их изменить, то следует сдерживать свои эмоции, не давать выход раздражению и злости – это только истощит энергию.

Необходимо научиться не принимать неприятности близко к сердцу, а подходить к ним взвешенно и, если возможно, с юмором. Юмор и смех являются эффективным лекарством от стресса.

Во время стресса нельзя замыкаться, «уходить в себя», так как при этом усиливается внутреннее давление, которое может спровоцировать заболевание. Необходимо давать выход эмоциям. Здесь полезно использовать самовнушение, убеждать себя, что все хорошо и стресс отступит. Поддерживать позитивные эмоции могут помочь воспоминания о чем-то приятном или веселом.

Хорошим способом справиться со стрессом является повышение уровня самооценки. Необходимо вспомнить, что дается хорошо, в чем особенно ярко проявляется организаторский талант, похвалить себя, не отвергать комплименты.

РАЗДЕЛ V. ПОДГОТОВКА СЛУЖЕБНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Служебные документы являются источниками и носителями информации. Они должны составляться в соответствии с ГОСТ Р6.30-97. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.

Стандарт распространяется на организационно-распорядительную документацию и устанавливает состав реквизитов и требования к оформлению.

Различаются следующие виды служебных документов:

1. По видам деятельности документация делится на организационно-распорядительную и финансовую.

Распорядительная документация представляет собой постановления, распоряжения, решения, приказы, указания. Она характеризует административную деятельность организации.

Организационная документация определяет статус фирм, строительных и проектных организаций, устанавливает порядок их работы и состоит из уставов, инструкций, положений, правил и т. п.

К организационно-распорядительной документации относится кадровая о личном составе, справочно-информационная (письма, докладные записки, сводки, справки и т. п.), а также предложения, заявления и жалобы граждан.

Финансовая документация способствует рациональному использованию денежных средств.

2. По месту составления документация делится на внутреннюю, которая составляется в данной организации, и внешнюю, которая получается извне или направляется в другие организации.

3. По способу фиксации документация бывает простой, если в ней отражается один вопрос, сложной, когда в ней содержится несколько вопросов, срочной, если она требует немедленного исполнения в сроки, установленные приказом руководителя или нормативами.

При составлении служебных документов следует точно и последовательно излагать факты и события, давать объективные оценки, делать конкретные предложения.

Структура приказа представляет собой констатирующую часть и резолютивную, обязывающую часть.

В констатирующей части кратко анализируется положение дел, указываются установленные обстоятельства. Резолютивная часть содержит принятое решение.

Структура должностной инструкции:

- общая часть;
- функции;
- обязанности;
- права;

- взаимоотношения;
- оценка работы и ответственность.

Структура устава:

- общие положения;
- управление;
- имущество;
- права и обязанности;
- реорганизация (ликвидация).

Структура служебного письма-запроса:

- обоснование актуальности запроса;
- содержание запроса;
- ожидаемый результат, формулирование гарантий.

Структура сопроводительного письма:

- сообщение о высылаемом материале;
- уточняющие сведения.

Структура письма-просьбы:

- изложение причины, побудившей обратиться с просьбой;
- изложение просьбы;
- ожидаемый результат, если просьба будет удовлетворена;
- готовность к дальнейшему сотрудничеству.

Структура письма-ответа, содержащего отказ в просьбе:

- повторение письма-просьбы;
- причины, по которым просьба не может быть удовлетворена или предложение не может быть принято;
- констатация отказа или отклонение предложения.

Структура докладной записки:

- обстоятельное изложение вопроса;
- выводы и предложения.

Структура протокола:

- присутствующие;
- повестка дня;
- выступающие;
- решение.

Протокол – это документ, содержащий запись хода обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях в соответствии с пунктами повестки дня.

Организация работы с документами

Не вызывает сомнений, что руководители перегружены работой с документами. Для повышения эффективности их работы следует передать сортировку документов референту.

Различают потоки входящей и исходящей документации, которая

должна регистрироваться в соответствующих журналах с указанием числа, краткого содержания, сроков и ответственных лиц за исполнение.

Референт обязан разделить поток входящих документов на три группы.

1. Документы, требующие узкоспециальных знаний только подчиненных, поэтому их не следует направлять руководителю, а надо передавать компетентным работникам.

2. Документы, которые требуют подготовки решений отдела или компетентных лиц, поступают к руководителю только на подпись.

3. Приказы министерств, важнейшие обращения руководителей сторонних организаций, заявления, жалобы граждан и т. п. направляются руководителю, который немедленно должен принять по ним решение.

Исходящая документация чаще поступает руководителю на подпись, утверждение или согласование. Этот поток рационально разделить на следующие группы:

1. Документы, которые готовились руководителями структурных подразделений, следует отправлять за их подписью, что повысит их ответственность за исполнение данных документов.

2. Документы информационного или аналитического содержания такие, как справки, докладные записки, подписываются исполнителем, если вопросы, которым они посвящены, не выходят за рамки компетенции исполнителей.

3. Отчетная, финансовая, инструктивная, распорядительная документация или связанная с заключением договоров, отправляется за подписью руководителя организации.

Чтобы работа с документами была эффективной, руководителю необходимо разделить между подчиненными функции по подготовке и исполнению вышеперечисленных групп служебных документов.

РАЗДЕЛ VI. ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Перед руководителем часто встают такие проблемы, справиться с которыми можно, прибегая к коллективной форме поиска решений.

Совещания являются такой формой управления трудовым коллективом, при которой осуществляется взаимодействие членов коллектива между собой и руководителем. При этом повышается компетенция участников, развиваются деловые качества и навыки решения производственных задач. А для руководителя совещание – это хорошая возможность проявить свои педагогические и организаторские способности.

Задачи совещаний состоят в отыскании эффективных способов решения проблемы, в исследовании новых путей развития и возможностей трудовых коллективов, в обмене информацией.

Различают три вида деловых совещаний:

- проблемные;
- инструктивные;
- оперативные.

Участники проблемных совещаний после прослушивания доклада руководителя участвуют в дискуссии по поиску наилучшего управленческого решения и принимают его по итогам голосования.

Задачей инструктивного совещания является передача информации всем звеньям управления о приказах, инструкциях вышестоящих организаций или о нововведениях, о необходимости внедрения передового опыта и т. п. При этом руководитель знакомит подчиненных с данной информацией, а они принимают ее к сведению и исполнению после уточнения заданий и их предложений по реализации.

Если проблемные совещания следует проводить как можно реже, а инструктивные – по мере поступления информации, то оперативные совещания необходимо проводить не реже одного раза в неделю. Это обусловлено тем, что особенно на строительной площадке быстро изменяется ситуация и часто возникают препятствия, мешающие выполнять строительные работы в установленные сроки. Поэтому руководителю необходимо всегда владеть информацией о состоянии дел, чтобы своевременно изменить неблагоприятный ход событий, исключить «узкие» места. При этом руководитель выясняет у бригадиров, мастеров, прорабов причины отставаний, принимает решение, дает поручения, назначает ответственных за исполнение и устанавливает сроки.

Руководителю необходимо превратить каждое совещание в дело, приносящее пользу трудовому коллективу и организации в целом. Не секрет, что многие совещания не достигают поставленных целей, проводятся непродуктивно и превращаются в пустую трату времени.

Чтобы совещания были целесообразны и эффективны, их необходимо тщательно готовить. Прежде всего следует наметить вопросы для обсуждения и разработать план совещания, в котором определить порядок, время обсуждения вопросов, наметить кандидатуры выступающих, которые хорошо ориентируются в данных вопросах. Полезно заранее сообщить повестку дня участникам совещания, чтобы они имели возможность тщательно подготовиться и работать на совещании с большей отдачей.

Необходимо определить время начала и окончания совещания, место, где оно будет проходить, время, отведенное на выступления, и места, где можно заранее познакомиться с необходимой информацией по обсуждаемым проблемам.

При проведении совещаний важно поддерживать активность участников, которая напрямую зависит от длительности проведения совещаний. Известно, что оптимальное время эффективной совместной умственной работы людей составляет 40-45 минут. Поэтому, продолжительность оперативного совещания должна составлять 20-30 минут, а общая продолжительность про-

блемного совещания не должна превышать 1,5-2 часов с обязательным перерывом на 10-15 минут, иначе после 60-70 минут непрерывной работы наступает «период отрицательной активности». У людей повышается нервозность и снижается желание конструктивно обсуждать выступления.

Председательствующий должен следить за регламентом и содержанием выступления по обсуждаемой теме. Если выступающий плохо подготовился и затягивает время, следует решительно снимать его вопрос с обсуждения.

Руководитель совещания обязан создать хорошую психологическую атмосферу, для чего не должен позволять выступающим недоброжелательный тон, острые реплики, задевающие самолюбие присутствующих.

Выступление может иметь не более трех стержневых идей; фразы должны быть краткими, ясными, легко восприниматься и не содержать противоречий. Если среди участников совещания находится оппонент, то выступающий не должен обращаться к нему, а опираясь на доброжелательные взгляды, в самом начале выступления подчеркнуть совпадение своих позиций с оппонентом по ряду вопросов, а затем перейти к контраргументам. Руководителю не следует навязывать свою позицию – это может вызвать противодействие, он должен добиваться поддержки участников убедительностью своих аргументов.

Для облегчения усвоения слушателями излагаемого материала рекомендуется использовать схемы, графики, диаграммы и т. п.

В заключении выступления полезно повторить стержневую идею и основные выводы, вытекающие из содержания выступления.

Заслуживает внимания японская кольцевая система проведения совещаний, когда руководитель подготавливает письменно суть вопроса и поочередно передает специалистам по принципу возрастания их компетенции, указывая сроки исполнения. После того, как документ с замечаниями и предложениями возвращается к руководителю, он приглашает на совещание только тех, чье мнение не совсем ясно. Положительным здесь является высокая эффективность совещания при небольших затратах времени на его подготовку и проведение.