

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗЛИЧНЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

С. С. Евсеева, В. К. Лихобабин

*Астраханский инженерно-строительный институт,
г. Астрахань (Россия)*

Методы управления и руководства в строительстве

В качестве объектов управления в строительстве могут выступать процессы осуществления строительных программ или в отдельности ИСП, а в строительном производстве – производственные процессы их реализации. Объектами руководства при этом являются трудовые коллективы на производстве и в подразделениях аппарата управления. В ходе осуществления этих процессов используются различные методы управления, которые различаются по продолжительности цикла управления, по способу циркуляции информации в системе управления и способу принятия решений.

Исходя из продолжительности цикла управления методы управления могут быть стратегическими, рассчитанными на текущий год или на оперативный и краткосрочный периоды. В основе этих методов лежат планы: стратегические (на 10–15 лет), годовые, оперативные на квартал и месяц и недельно-суточные (диспетчерские) графики. **По способу циркуля-**

ции информации методы управления различают по виду информационных каналов. Такими каналами могут быть межличностные связи, каналы движения бумажных источников информации, телефонные коммуникационные связи, компьютерные видеоканалы.

По способу принятия решений методы управления делятся на альтернативные и коллегиальные. В первом случае решения принимаются единолично, во втором – правлениями и советами строительных предприятий.

Основу методов руководства трудовыми коллективами составляют побудительные воздействия на людей, исходящие из внутренних их побуждений к труду. Для этого используются различные виды мотивов (от фр. *motif* – побудительные причины, повод к какому-либо действию). Мотивы непосредственно связаны с потребностями людей. Именно потребности вызывают у людей определенные запросы (физиологические, социальные, моральные и психологические). Уровень запросов зависит от осознания человеком своего места в обществе и трудовом коллективе, а также от соотношения объективных и субъективных факторов. Фактор (от лат. *factor* – делающий, производящий) – причина, движущая сила совершающегося процесса. Действующие факторы и мотивы деятельности людей определяют характер мотивационной обстановки, которая носит пассивный характер. Для активизации трудовой деятельности людей нужны стимулы. Для стимулирования производственной деятельности используются организационные, распределительные, экономические методы руководства трудовыми коллективами.

Организационные методы руководства

Организационные методы руководства включают приемы и средства организационного влияния (воздействия) на трудовые коллективы. К задачам этих методов руководства относится разработка положений, определяющих состав организационно-подготовительных мероприятий и способов их реализации. В этом смысле они равнозначны функции организации. Организационные методы выступают в виде структуропреобразований, нормирования и регламентирования. Структуропреобразования включают разработку и периодический пересмотр структуры строительных организаций и иерархической структуры вышестоящих органов управления. В сферу этих методов входит установление объема полномочий руководителей определенного ранга, их правового положения и соотношений между линейными и функциональными звеньями в аппарате управления.

В результате нормирования устанавливаются затраты материалов и энергетических ресурсов на единицу объема работ: нормы времени, выработки; нормативы численности, нормы управляемости; соотношения категорий разных видов работников; размеры рабочего дня и отпусков. Действенность организационного нормирования зависит от его сочетания с материальным и моральным стимулированием, а также с применением соответствующих санкций за нарушение норм.

Регламентирование – это воздействие на деятельность трудовых коллективов и отдельных работников с помощью организационных положений, постановлений, инструкций и правил, административных актов, обязательных для выполнения в течение длительного времени. С помощью регламентирования уточняются границы деятельности различных организаций в производственном процессе, налаживаются взаимоотношения между ними, устанавливается режим производственного процесса в целом и выполнения строительных и монтажных работ, правила, регулирующие деятельность коллективов и отдельных должностных лиц (например, Положения о мастере, о производителе работ, об отделах строительного предприятия); составляются штатные расписания и должностные инструкции (функции, обязанности, полномочия, взаимоотношения и подотчетность).

Инструкции могут быть детализированы в различной степени. Однако следует признать вредными попытки создания как можно более подробных инструкций. Особенно они вредны при необоснованном недоверии к деловым и моральным качествам подчиненных. Ограничение инициативы подчиненных лишает их удовлетворения от работы, способствует перестраховке, излишнему формализму и бюрократизму.

Экономические методы руководства

Экономические методы руководства занимают центральное место в активизации производственной деятельности трудовых коллективов строительных предприятий. Они представляют собой способы воздействия, в основе которых лежат объективные экономические законы, стимулирующие заинтересованность людей в достижении конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций. Экономические методы руководства реализуются посредством хозрасчета, главными особенностями которого являются достижение производственных результатов при наименьших затратах трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов, при условии выполнения обязательств по договору с потребителями строительной продукции (заказчиками) об окончании строительства объектов в обусловленный контрактом срок с получением определенного хозяйственного дохода.

При хозрасчете обеспечивается участие каждого подразделения строительной организации, каждого члена трудового коллектива в управлении производственным процессом, точнее, в самоуправлении. Для этого важно, чтобы каждое подразделение в период строительства объектов имело свои плановые показатели, которые позволяют дать оценку затрат за каждый плановый период.

Основу деятельности строительных предприятий при экономических методах руководства составляют финансирование и окупаемость затрат за счет хозяйственного дохода, т. е. используются такие экономические категории, как самофинансирование и самоокупаемость. Хозяйственный доход является основным источником оплаты труда и материального поощрения,

фонда развития производства и социального развития предприятий. Стремление к увеличению дохода побуждает трудовые коллективы к экономичному ведению хозяйства, рациональному расходованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Особое значение в использовании экономических методов руководства приобретают договорная цена и кредит. Цена формируется на базе сметной стоимости, в которую включаются все расходы на строительство зданий и сооружений. Именно договорная цена, исходящая из сметы и согласованная с заинтересованными сторонами, является важным экономическим механизмом воздействия на трудовые коллективы в строительстве, так как обеспечивает возмещение расходов и получение хозяйственного дохода.

Распорядительные методы руководства

Распорядительные методы руководства предназначены для конкретизации всех форм воздействий в процессе управления. Они позволяют регулировать выполнение планов путем устранения или локализации дестабилизирующих факторов в ходе производственного процесса. Исходным положением для применения распорядительных методов руководства должны быть организационные регламенты и планы работы. Без этих документов распорядительные методы сводятся к решению разрозненных частных вопросов, при этом решения руководителя будут основаны главным образом на его субъективных представлениях. Распоряжения могут носить разный характер и иметь различную степень категоричности. Если оно касается только конечных целей, то это задание; если же руководитель определяет способы достижения целей, то это инструктивное предписание (инструкция). Распоряжения могут содержать только задание или задание и инструкцию. Во всех случаях распоряжения должны четко формулироваться. Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является приказ.

В заключение отметим, что нельзя отождествлять организационные и распорядительные методы руководства с волюнтаризмом, бюрократизмом и голым администрированием.

Хозяйственный доход – это разница между договорной ценой товарной строительной продукции и затратами на ее производство. Повышение хозяйственного дохода возможно только через уменьшение непроизводительных затрат, повышение производительности труда, сокращение сроков строительства и улучшение качества строительной продукции. Для увеличения хозяйственного дохода необходимы систематическая экономия трудовых, транспортных, материальных и энергетических затрат, а также сокращение расходов на содержание управленческого аппарата. Поэтому каждый вложенный в строительство рубль должен нести долю прибыли.

Образовавшаяся после уплаты налога и процентов за кредит остаточная прибыль поступает в распоряжение трудового коллектива. Кредит наряду с фондами развития производства, отчисляемыми от прибыли, поз-

воляет развивать материально-техническую базу, осуществлять реконструкцию действующих производств и техническое перевооружение строительных предприятий. Это ведет к развитию их мощностей, что в последующем отразится на увеличении фонда социального развития и соответственно капиталовложений в жилищное строительство, объекты социального назначения для трудового коллектива предприятия. Таким образом, экономические методы руководства обеспечивают большую восприимчивость трудовых коллективов к усилению организованности в работе и нововведениям. Социально-психологические методы руководства связаны с изучением социальных и психологических мотивов действий людей. Воздействие осуществляется или через условия труда, или непосредственно на психику работников.

Социальные методы включают изучение условий труда, их влияния на производственную деятельность строительного предприятия. Главной при этом является социальная среда, ее объективное состояние и субъективное восприятие. Под влиянием среды формируются потребности личности, ее интересы. Поэтому эффективность социальных методов зависит от умения руководителя воздействовать на социальную среду с помощью социальных, моральных, а также материальных стимулов. К социальным стимулам относятся: улучшение жилищных условий, повышение в должности и др.; к моральным - поощрения в виде благодарности, награждения почетной грамотой, занесения в Книгу почета и др. Средствами материальных поощрений являются различные виды премий, награждение ценными подарками, предоставление бесплатных или частично оплачиваемых путевок.

Литература

1. Управление в строительстве / под общ. ред. В. М. Васильев, Ю. П. Панибротова, Г. Н. Лапина, В. А. Хитрова. – СПб. : АСВ, ГАСУ, 2005.
2. Экономика строительства : учебник / под общ. ред. И. С. Степанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Юрайт-Издат, 2005.
3. Асаул, А. Н. Экономика предпринимательства : учеб пособие / А. Н. Асаул, А. Ф. Ключев, А. В. Кудрявцев, Е. И. Рыбнов. – М. : АСВ ; СПб. : СПб ГАСУ, 2000.
4. Батрак, А. В. Подходы и принципы оценки эффективности корпоративной структуры / А. В. Батрак // Вузовский сборник СПбГИЭУ. – СПб., 2000.