

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

А.К. Матыева<sup>(1)</sup>, А.Дж. Дуйшеналиева<sup>(1)</sup>, Кароолбек к. Айгерим<sup>(1)</sup>, Н.У. Сатыбалдиев<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> *Международный университет инновационных технологий, г. Бишкек, Кыргызстан, [aika\\_1\\_13@mail.ru](mailto:aika_1_13@mail.ru)*

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности строительства, влияющие на процесс управления персоналом строительных организаций. Сделаны выводы о том, что система управления персоналом современной строительной организации должна учитывать особенности строительной отрасли, ее актуальные проблемы и общемировые тенденции развития подходов к управлению персоналом.

**Ключевые слова:** менеджмент, персонал, управление персоналом, строительство, строительные организации, строительные монтажные работы, кадровое обеспечение строительства, профессия строителя.

## FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION FIELD

A.K. Matyeva<sup>(1)</sup>, A.Zh. Duishenaliyeva<sup>(1)</sup>, Karoolbek k. Aigerim<sup>(1)</sup>, N.U. Satybaldiev<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> *International University of Innovation Technologies, Bishkek city, Kyrgyzstan, [aika\\_1\\_13@mail.ru](mailto:aika_1_13@mail.ru)*

**Abstract.** The article describes the features of construction, affecting the process of personnel management of the construction organizations. It is concluded that the personnel (or human resources) management system of modern construction organization should take into account also features of the construction industry, its current problems and global trends in personnel management.

**Key words:** management, personnel, human resources, construction, construction organizations, construction and erecting (or mounting) works, construction staffing, profession of builder.

## КУРУЛУШ ЧӨЙРӨСҮНДӨГҮ ПЕРСОНАЛДАРДЫ БАШКАРУУНУН ӨЗГӨЧӨЛҮКТӨРҮ

А.К. Матыева<sup>(1)</sup>, А.Дж. Дуйшеналиева<sup>(1)</sup>, Кароолбек к. Айгерим<sup>(1)</sup>, Н.У. Сатыбалдиев<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> *Эл аралык инновациялык технологиялар университети, Бишкек ш., Кыргызстан, [aika\\_1\\_13@mail.ru](mailto:aika_1_13@mail.ru)*

**Аннотация:** Бул макалада курулуш ишканаларынын персоналды башкаруу процессине таасир эткен курулуштагы өзгөчөлүктөр каралган. Заманбап курулуш ишканаларындагы персоналдарды башкаруу тутуму курулуш тармагындагы өзгөчөлүктөрдү анын актуалдуу көйгөйлөрүн жана персоналарды башкаруу боюнча дүйнөлүк өнүгүү тенденциясын эске алуусу зарыл деген тыянак чыгарылган.

**Өзөктүү сөздөр:** менеджмент, персонал, персоналдарды башкаруу, курулуш, курулуш уюмдары, курулуштук-монтаждык иштер, курулушту кадр менен камсыздоо, курулушчунун адистиги.

Вопросы кадрового обеспечения являются ключевым моментом в оценке строительной организации в целом на предмет ее возможности выполнения

определенного вида работ, целесообразности инвестирования, выбора надежного партнера и т.п. И действительно именно от квалификации и опыта персонала организации, социально-психологического климата в коллективе, изобретательности отдельных сотрудников зависит качество выполненных работ, эффективность принимаемых управленческих решений, а следовательно и конечные результаты деятельности предприятия.

Строительная сфера представляет собой важную отрасль народного хозяйства. Деятельность в этой сфере весьма перспективна. Но для достижения максимальных успехов недостаточно просто уметь строить или обладать технологической базой. Важным моментом является эффективное управление, то есть организация **менеджмента в строительстве**.

Для успешного управления строительной компанией менеджер должен учитывать и анализировать многие факторы:

1. Состояние рынка, наличие сильных конкурентов.
2. Производственную базу предприятия, перспективы ее улучшения (закупка современной техники или оборудования).
3. Квалификацию имеющегося персонала, возможности подбора более ценных сотрудников.
4. Внутреннюю среду предприятия (**менеджмент в строительстве** охватывает все этапы организации работ – от подбора персонала до контроля над выполнением задач.)
5. Состояние внешней среды, возможные угрозы и способы их предотвращения (законодательные меры в отношении строительства, спрос на услуги, стоимость строительных материалов).

Система управления персоналом строительных предприятий должна соответствовать особенностям строительной отрасли.

К основным особенностям строительства, которые влияют на процесс управления персоналом, производством следует отнести:

- уникальность подавляющего большинства объектов строительства, что определяет потребность в разработке новой проектной документации, применении новых организационно-технических решений;
- разнообразие выполняемых видов строительных работ;
- зависимость значительной части работ от погодных условий;
- значительная продолжительность строительства (как правило, свыше 1 года);
- оценка экономической эффективности принимаемых организационно-технических и управленческих решений осложняется значительной продолжительностью реализации строительных проектов;

– наличие значительных, объективно обусловленных перерывов в загрузке специализированных строительных организаций или отдельных специализированных бригад в составе строительных организаций, вызванных окончанием строительства объекта в целом или окончанием выполнения отдельных видов работ;

– длительный жизненный цикл продукции строительства (может быть больше 100 лет) в совокупности с необходимостью обеспечения безопасности эксплуатации объектов строительства на протяжении всего цикла;

– квалификация персонала как управленческого (на стадии подготовки и реализации) так и производственного (в процессе выполнения строительно-монтажных работ) в значительной степени влияет на безопасность дальнейшей эксплуатации объекта строительства;

– многостадийность реализации строительных проектов, большое количество участников, в сочетании со сложным процессом организации документооборота, следствием чего является сложность определения субъекта и уровня ответственности за неоднозначные или ложные решения.

– территориальная разобщенность администрации строительного предприятия и производства: офис строительной компании находится в одном постоянном месте, в то время как строительные работы осуществляются в разных местах, регионах, иногда даже странах.

В последние десятилетия заметна тенденция снижения качества строительно-монтажных работ, широкого привлечения к выполнению работ малоквалифицированных рабочих кадров, снижения качества подготовки инженерно-технических работников [3].

Р. Е. Булат в своем исследовании [1] делает вывод, что структура строительно-производственного персонала во многих случаях формируется стихийно, потребность в численности рабочих для выполнения вспомогательных работ не обосновывается соответствующими нормативами, недостаточно внедряется система оперативного нормирования труда рабочих-повременщиков. Такая ситуация негативно отражается на уровне производительности труда в строительных организациях.

Организация всего инвестиционно-строительного процесса значительно отличается от производственного процесса в других отраслях. Так, организации, функционирующие в строительстве, специализируются по:

– характеру работ (например, проектно-изыскательские, строительные);

– видам работ (работы нулевого цикла, монтаж каркаса здания, отделочные работы, специальные работы и т.п.);

– функциями в инвестиционно-строительном процессе (инвестор, заказчик, подрядчик);

– отраслью строительства (общественное, жилое, промышленное, сельское и т.п.) [5].

Специализация работ обычно прямо влияет на структуру организации, на состав функциональных обязанностей работников, предъявляемых квалификационных требований. Так, инженер-сметчик, который работает в проектной организации, составляет инвесторскую сметную документацию, исходными данными для которой являются чертежи и объемы работ, выдаваемые инженерами-проектировщиками, и информация, предоставляемая заказчиком: цены на материальные ресурсы, уровень заработной платы рабочих, уровень общепроизводственных и административных расходов, прибыли и т.п.

Основными функциональными обязанностями инженера-сметчика, работающего в подрядной строительной организации, является составление актов выполненных работ, подготовка ценовых предложений для участия в тендерах. Исходными данными для него являются: объемы выполненных работ, предоставляемые прорабами, цены на строительные материалы, изделия и конструкции, предоставляемые отделом снабжения, стоимость эксплуатации машин и механизмов, уровень заработной платы рабочих, уровень общепроизводственных и административных расходов, данные о которых предоставляются планово-экономическим отделом.

Инженер-сметчик службы заказчика проверяет акты выполненных подрядных строительных организаций, участвует в согласовании сметной документации, разрабатываемой проектной организацией.

Таким образом, конкретные функциональные обязанности инженера-сметчика зависят от функций в инвестиционно-строительном процессе организации, в которой он работает.

Среди других отраслей экономики, строительство выделяется развитой нормативной базой. Нормативную и законодательную базу строительства по вопросам управления персоналом можно тематически разделить на следующие группы:

- документы, определяющие необходимый квалификационный уровень работников;
- нормы затрат труда и расчет заработной платы;
- документы, регламентирующие порядок, организацию и технологию строительства объекта;
- документы, регламентирующие порядок выполнения отдельных операций, работ и включающие требования по последовательности выполнения операций, оснащенности рабочего места, качества выполненных работ, способов и порядка ее контроля;
- документы по охране и безопасности труда;

- документы по пожарной безопасности строительства и эксплуатации объектов;
- документы по оценке воздействия строительства и эксплуатации объекта на окружающую среду и разработке соответствующих предупредительных мероприятий [2].

Осуществление строительной деятельности в КР лицензируется. Лицензионными условиями, в числе прочих, предъявляются требования по укомплектованности предприятия инженерно-техническими работниками и рабочими необходимых профессий и квалификаций. Так, руководители и исполнители работ, в зависимости от видов выполняемых работ, должны иметь соответствующие образовательные и образовательно-квалификационные уровни; квалификационный состав должен соответствовать организационной структуре предприятия, руководитель предприятия или его заместитель, главный инженер должны иметь полное или базовое высшее образование соответствующего направления подготовки, стаж работы. Руководители, профессионалы и специалисты должны своевременно проходить специальное обучение, в том числе для территорий с повышенной сейсмичностью и со сложными инженерно-геологическими условиями, с периодичностью и в сроки, определенные в программах обучения.

Среди нормативной базы строительства в части управления персоналом особое место занимают документы относительно норм затрат труда на выполнение строительных работ, поскольку на их основе определяется продолжительность выполнения строительного-монтажных работ, сметная и фактическая заработная плата.

В строительстве документы общегосударственного уровня по нормированию труда составляют ресурсные элементные сметные нормы на строительные, ремонтно-строительные и другие работы, Отраслевые нормы времени на строительные, монтажные и ремонтно-строительные работы, единые нормы и расценки на строительного-монтажные работы (ЕНиР).

За последние десятилетия появились новые материалы, технологии выполнения строительных работ, новое оборудование, не учтенные действующей нормативной базой.

Во всех перечисленных документах приводятся нормы времени в человеко-часах по видам работ. Строительные предприятия могут разрабатывать собственные нормы времени (местные нормы времени), например, в случае если на определенный вид работ отсутствуют соответствующие отраслевые и ведомственные нормы, или когда организационно-технические условия производства в этих организациях существенно отличаются от тех, которые предусмотрены в отраслевых или ведомственных нормах.

Строительство также характеризуется достаточно высоким уровнем травматизма и профессиональной заболеваемости, что также влечет за собой особенности в управлении персоналом строительных организаций.

Еще в 2001 г. Международная организация труда (МОТ) провела анализ ситуации на рынке труда в строительстве в различных регионах мира. По результатам анализа был опубликован соответствующий отчет «Строительная отрасль в XXI веке: ее изображение, перспективы трудоустройства и требования к квалификации» [7]. Тенденции, обнаруженные исследователями МОТ, по нашему мнению, являются характерными и для Кыргызстана. Основными среди них являются:

- уменьшается престиж профессии строителя;
- повышаются требования к качеству выполнения строительных работ. В то же время, значительная часть рабочих-строителей не получила соответствующего образования, не имеет опыта работы и необходимой квалификации и не в состоянии обеспечить необходимое качество работ;
- имеет место недостаток высококвалифицированного инженерно-технического персонала;
- широко распространен временный наем персонала для реализации одного проекта, развивается аутсорсинг персонала;
- все чаще строительство осуществляется в сложных условиях – условиях уплотненной застройки, на участках со сложными грунтовыми условиями т.п., вследствие этого увеличивается доля ручного труда. Такие условия работы приводят к уменьшению выработки рабочих, требующих высокой квалификации, увеличение уровня ответственности за неверно принятые организационно-технические решения.

При исследовании кадрового ресурсного обеспечения инновационного развития строительных организаций, выделили следующие особенности строительства:

- строительство выполняется одновременно на многих объектах и на широкой территории, поэтому трудно обеспечить централизацию оценки деятельности работников предприятия;
- строительные работы, как правило, осуществляются в открытой местности, где постоянно меняются метеорологические условия. В некоторых случаях строительство осуществляется в тяжелых условиях: на территории действующих предприятий, в недоступных для транспорта местах, вблизи линий электропередач и т.п. Это отражается на организации и технологии выполнения работ, и, соответственно, на оценке результатов работы сотрудников, что требует особой системы мотивации.

Также [6] уделяется внимание на снижение ответственности и дисциплины труда, уровень культуры и морали исполнителей, что тоже влияет на качество работы.

Таким образом, система управления персоналом строительного предприятия должна быть построена с учетом указанных особенностей отрасли.

Схематическое изображение системы управления персоналом строительного предприятия приведено на рис. 1.

Система включает три субъекта управления персоналом строительной организации – руководитель организации, служба управления персоналом, линейный руководитель (начальник участка, прораб, заведующий отделом).

Персонал предприятия является основным его ресурсом. Отсутствие слаженной, качественной работы персонала сводит на нет обеспечение предприятия другими видами ресурсов, в том числе и финансовыми.

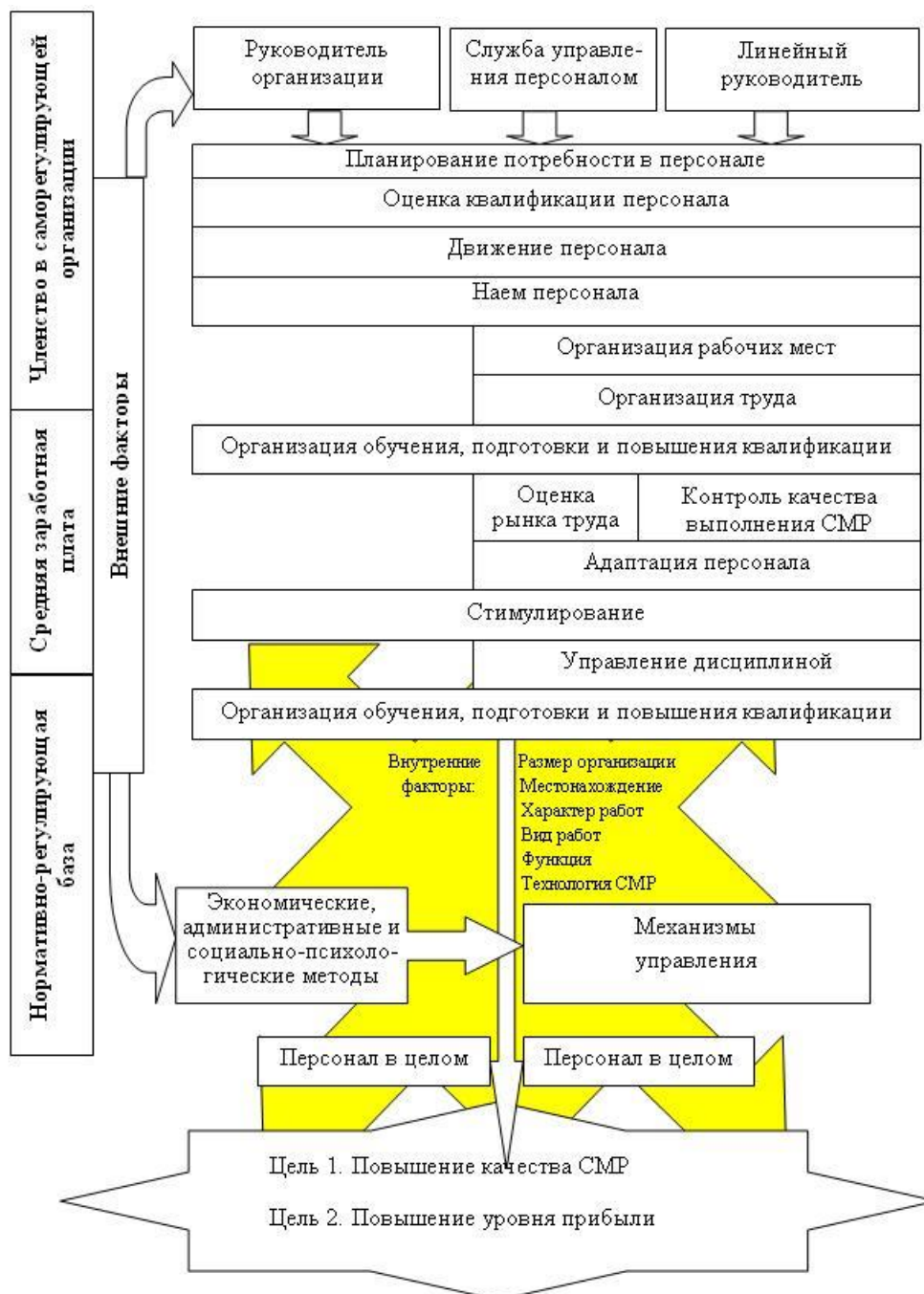


Рис. 1. Система управления персоналом строительного предприятия.

На схеме приведены основные функции по управлению персоналом строительной организации в современных условиях с учетом роли службы управления персоналом.

Так, к одной из функций службы по управлению персоналом можно отнести организацию работы, включающую участие в разработке производственной программы предприятия. Производственная программа предприятия должна учитывать имеющийся состав персонала, уровень его нагрузки, и наоборот состав персонала должен соответствовать производственной программе.

Также эта функция предусматривает непосредственное участие службы по управлению персоналом в процессе производства, в частности текущий контроль соответствия качества персонала производственным задачам, реальности производственных задач, в частности достаточность времени для его выполнения. Вместе с линейным руководителем служба по управлению персоналом должна осуществлять аттестацию рабочих мест.

Функции по управлению персоналом реализуются не только соответствующей службой. Такие функции, как планирование потребности в персонале, оценка квалификации персонала, движение персонала, наем персонала, организация обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации, выполняются всеми субъектами управления с различной степенью участия в этих процессах. Сам процесс оценки квалификации персонала должен быть организован и методически обеспечен службой по управлению персоналом, а в непосредственной оценке должны принимать участие руководители всех уровней [4].

Внутренними факторами, влияющими на систему управления персоналом конкретного строительного предприятия, является размер такой организации, местоположение, характер работ, вид работ, функция организации в строительном проекте, используемые технологии выполнения строительно-монтажных работ.

К внешним факторам относится макроэкономическая ситуация в стране и регионе, в частности средний уровень заработной платы в отрасли, уровень безработицы, нормативная и законодательная база и пр.

Для формирования механизмов управления персоналом должен быть использован весь комплекс современных методов – экономических, административных, социально-психологических.

Приоритетными целями строительной организации, на достижение которых должны быть направлены все усилия, должны быть повышение качества строительно-монтажных работ, уровня прибыли организации от основного вида деятельности, обеспечение равномерного использования ресурсов.

## **Выводы.**

Система управления персоналом современной строительной организации должна учитывать особенности строительной отрасли, ее актуальные проблемы и общемировые тенденции развития подходов к управлению персоналом.

Одной из наиболее актуальных проблем строительства в современных условиях является обеспечение соответствующего необходимого качества строительно-монтажных работ, что требует соответствующего кадрового обеспечения строительных организаций. Также проблемами управления персоналом в строительстве являются: ограниченность методов оценки персонала; распространение практики временного найма рабочего персонала; снижение уровня престижности профессии строителя.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. **Барановская Н. И.** *Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования.* – Кызыл: ТувГУ, 2011. – 127 с.
2. **Булат Р. Е.** *Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве / Р. Е. Булат – СПб: Бизнес-пресса, 2010. – 197 с.*
3. **Булат Р. Е.** *Теория и практика формирования готовности работников строительных организаций к профессиональной деятельности: поиск, привлечение, оценка, подбор, найм, адаптация, обучение, аттестация, увольнение персонала, документирование кадровой работы / Булат Р. Е., Мосин М. А. – СПб: Стройиздат, 2008. – 212 с.*
4. **Карибова И. Ш.** *Повышение квалификации строителей как один из главных рычагов роста производительности труда и качества строительной продукции // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – № 2. – С. 293-299.*
5. **Симонова М. В.** *Управление персоналом в организациях строительного комплекса. – Самара: Самарский гос. архитектурно-строит. ун-т, 2010 – 198 с.*
6. **Феклистов И. И.** *Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций // Экономическое возрождение России. – 2011. – Т. 28. – № 2. – С. 104-111.*

7. *The construction industry in the twentyfirst century: Its image, employment prospects and skill requirements: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, Geneva, 2001. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb283/pdf/tmcitr.pdf>*