

УДК: 658.7

**О.А. Тугай**  
докт. техн. наук, професор  
**О.О. Сліпенчук**  
студент

Київський національний університет будівництва і архітектури

## **РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Стаття присвячена розробці механізму стимулювання працівників будівельних підприємств з урахуванням досягнутих персональних результатів.*

**Ключові слова:** механізм стимулювання, мотивація, заробітна плата.

**Постановка проблеми.** Персонал підприємства є унікальним ресурсом, що засвідчують постулати економічної теорії: по-перше, відповідно до класичної теорії, люди працюючи створюють прибавочну вартість товару; по-друге, персонал - єдиний «живий» ресурс в організації, а отже він самостійно приймає рішення про працевлаштування на тому чи іншому підприємстві в залежності від рівня забезпечення умов праці, рівня заробітної плати, моральної задоволеності від праці тощо; по-третє, персонал - носій специфічної інформації про підприємство, його організаційний лад, структуру, персональний склад, виробничі та комерційні зв'язки тощо. Така інформація є необхідною для ефективної роботи і не може бути здобута шляхом отримання освіти або підвищення кваліфікації, а є результатом досвіду роботи на конкретному підприємстві, а її розголошення може зашкодити підприємству; по-четверте, саме від персоналу безпосередньо залежить якість продукції, що виробляється підприємством. Таким чином, пошук та використання на підприємствах ефективних механізмів стимулювання персоналу є актуальною задачею.

**Актуальність останніх досліджень і публікацій** показав, що проблемам механізму стимулювання працівників присвячені роботи таких видатних вчених як В.Врум, А.Маслоу, Т.Ю.Базарова, Л.Д.Столяренко, М.В.Каймакової, Н.П.Беляцького, А.Я.Кібанова, В.Р.Весніним, О.С.Віханським, Б.М.Генкіним, О.І.Наумовим, Н.Є.Муромець та ін.

**Невирішена частина загальної проблеми.** Працівники, які володіють унікальними для будівельних підприємств знаннями (архітектори, дизайнери, директори виконавчого органу), потребують специфічної системи мотивації, яка б стимулювала творчість, професіоналізм, свободу дій, гнучкість, оперативність і, в кінцевому рахунку, інновації.

**Мета даної статті.** Особливості управління персоналом в будівельній галузі та загальноосвітні тенденції розвитку будівництва, щодо підвищення вимог до якості виконання будівельних робіт, зниження професійної кваліфікації значної частки робітників-будівельників, нестачі висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу, широкого розповсюдження системи тимчасового найму персоналу для реалізації проекту, збільшення частки проектів будівництва об'єктів, які реалізуються в складних умовах, що призводить до зменшення продуктивності праці робітників, вимагає високої кваліфікації, збільшує рівень відповідальності за неввірно прийняті організаційно-технічні рішення, зумовлює необхідність вдосконалення існуючих механізмів управління персоналом в будівництві, а отже і

вдосконалення її вагомої складової - механізму стимулювання працівників будівельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація до праці в кожного працівника виникає під впливом багатьох факторів: матеріальної зацікавленості, перспективи кар'єри, задоволення від змісту роботи, рівня соціально-побутового обслуговування. Пріоритетність впливу тих чи інших факторів на мотивацію до праці різні для різних груп працівників. Проведене автором [4] вибіркове соціологічне дослідження трудових цінностей працівників даних підприємств показало, що до найважливіших характеристик роботи, яка б задовольняла працівників, більшість опитаних віднесли високу заробітну плату (98,5%) і надійність місця роботи (87,4% опитаних) (рис. 1).

Важливими, також, є такі фактори як можливість отримання: медичних послуг (49,8% опитаних); пільгової путівки до санаторію (44,3% опитаних); житла (36,8%). Значна частина респондентів (35,2% опитаних) також наголосила на важливості престижності роботи. Проведений автором [4] аналіз також показав, що працівники, які володіють унікальними для будівельних підприємств знаннями, потребують специфічної системи мотивації, яка б стимулювала творчість, професіоналізм, свободу дій, гнучкість, оперативність і в кінцевому рахунку інновації.

За результатами досліджень та за висновками українських фахівців [3] престижність професії будівельника що далі падає. Таким чином, фактичний стан справ в будівельній галузі не відповідає очікуванням її працівників.

Оскільки, для більшості працівників будівельних підприємств основним мотивом до роботи є заробітна плата, основою механізму стимулювання працівників для досягнення якісного виконання БМР, має бути саме заробітна плата.

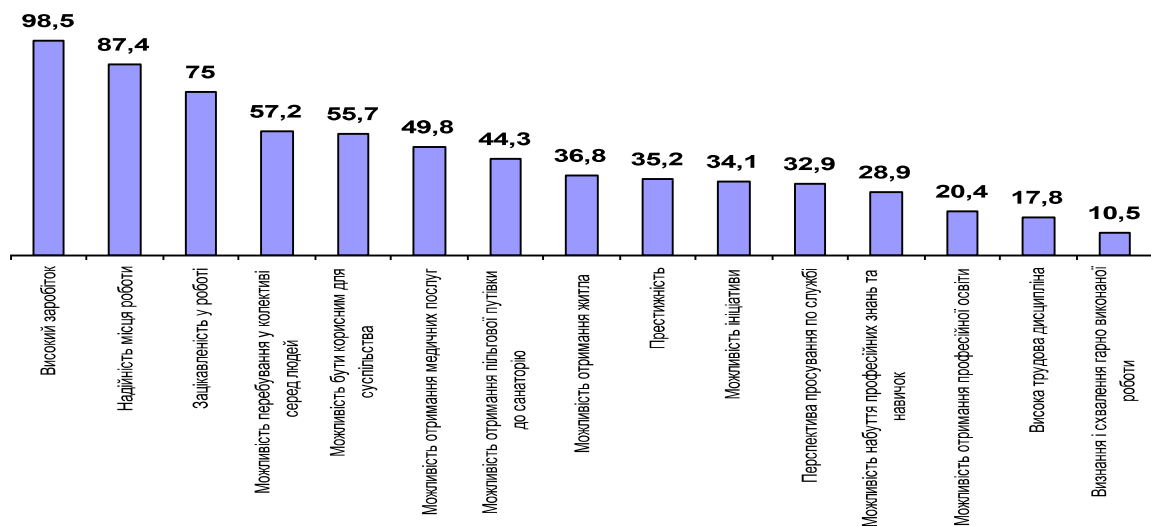


Рис. 1. Основні мотиви до праці працівників будівельних підприємств [4]

У будівництві загальноприйнятою є тарифна система оплати праці, основою якої є тарифна сітка, тарифні ставки, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (випуск 64) та схеми посадових окладів. Всі види робіт за складністю розподіляються на декілька груп тарифних розрядів, в будівництві їх 6. Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників визначається для

кожної професії типовий зміст робіт, завдання та обов'язки, кваліфікаційні вимоги, область знань для кожного розряду (для робітників) та категорії (для інженерно-технічного персоналу). В будівництві діє 6-ти розрядна тарифна сітка, хоча фактично 1 розряд в Довіднику не встановлюється для жодної роботи. Тарифна сітка, тарифні ставки для основних видів професій, схеми посадових окладів визначені Галузевою угодою [1], дія якої обов'язкова для підприємств державного сектору.

Дію Галузевої угоди продовжено на 2017-2018 роки. Також встановлено гарантований розмір тарифної ставки (окладу) працівника, який виконує просту і некваліфіковану роботу, за повністю виконану місячну норму праці на рівні: з 01.09.2017 — 135% прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб на 1 січня календарного року; з 01.12.2017 — 160% прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб на 1 січня календарного року.

При визначенні кошторисної вартості будівництва заробітна плата робітників визначається в залежності від складності робіт та встановленого в Ресурсних елементних кошторисних нормах розряду робіт та вартості робіт певного розряду, яка наводиться в додатку 1 до ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва» [2], і є обов'язковою для використання при фінансуванні будівництва за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. Порядок оплати праці на конкретному підприємстві визначається індивідуально з урахуванням потреб цього підприємства.

Система оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати) повинна залежати від вкладу працівника, підрозділу, де він працює, і від підсумкового результату діяльності підприємства. З метою стимулювання працівників для досягнення певної мети, забезпечення необхідного рівня якості БМР, доцільно застосовувати безтарифну систему оплати праці. Основним призначенням безтарифної системи оплати праці є мотивація ефективної праці кожного працівника та колективу в цілому. Заробітна плата кожного члена колективу працівників залежить від: кваліфікаційного рівня працівника; кінцевих результатів колективної діяльності; устанавленого працівникові коефіцієнта трудової участі; відпрацьованого часу; особистого ставлення кожного працівника до спільної справи.

Запропонований механізм (рис. 2) ґрунтується на систематичній оцінці якості персоналу за критерієм «якість виконання БМР» та щомісячній оцінці виконання функціональних обов'язків кожним окремим працівником та підрозділом в цілому.

За результатами оцінки якості персоналу, яку запропоновано проводити раз на півроку, встановлюються та коригуються тарифні ставки, посадові оклади, відрядні розцінки і, таким чином, на найближчі півроку визначається рівень основної заробітної плати.

Для інженерно-технічних працівників за результатами індивідуальної оцінки встановлюються коефіцієнти трудової участі (КТУ), на основі яких розподіляється фонд додаткової заробітної плати підрозділу.

Пропонується таке співвідношення основної і додаткової заробітної плати, відповідно до загальноукраїнського рівня: основна заробітна плата становить 60% фонду оплати праці підприємства; додаткова – 40% фонду оплати праці підприємства.

Оцінкою рівня виконання функціональних обов'язків, яка проводиться щомісячно за кількісними показниками, визначається загальний фонд додаткової заробітної плати для підрозділів та індивідуальні коефіцієнти трудової участі для робітників.

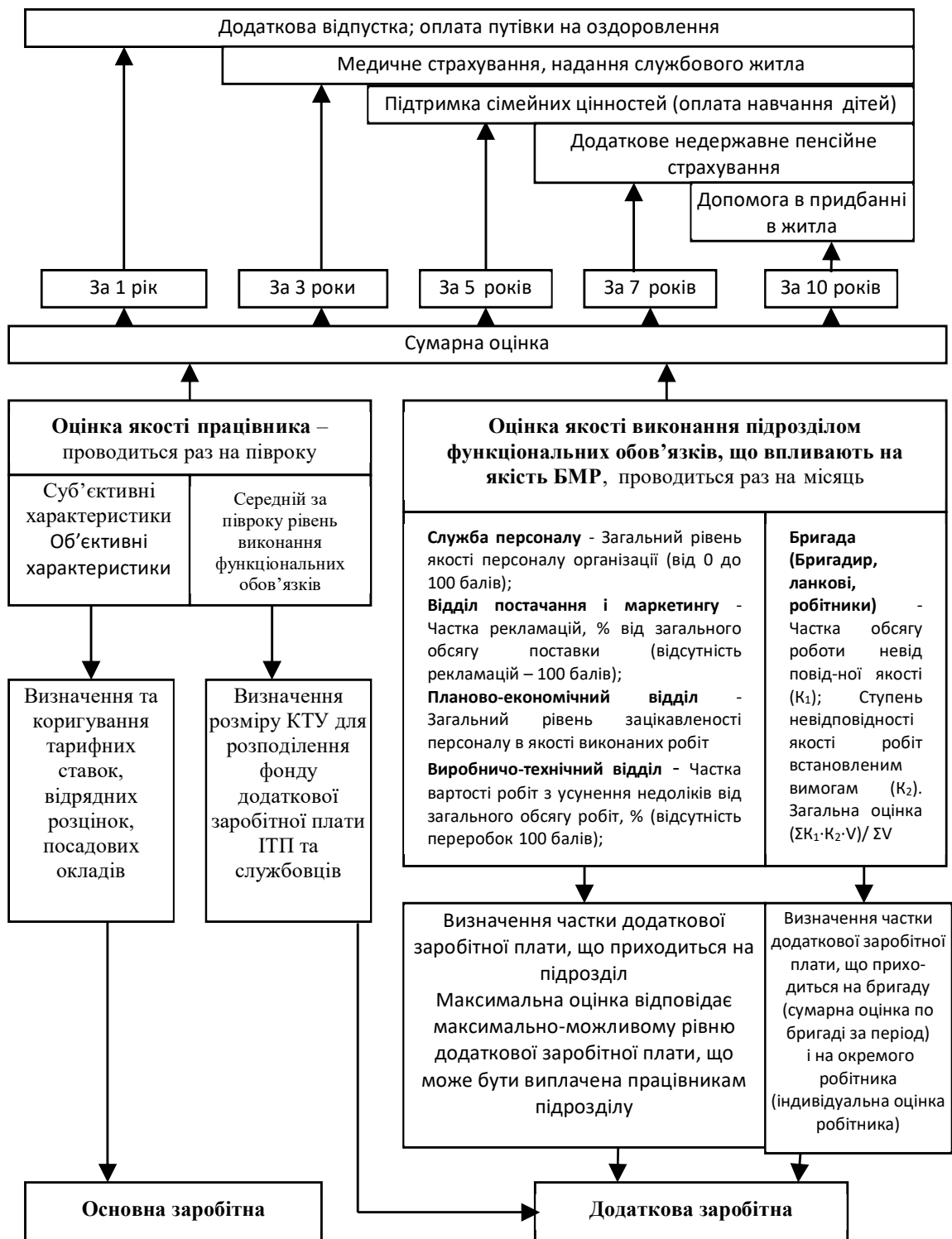


Рис. 2. Механізм стимулювання працівників будівельного підприємства в залежності від досягнутого рівня якості виконаних робіт

Тобто, загальний фонд додаткової заробітної плати для підрозділу ФОП<sup>дод</sup> п1 визначатиметься за формулою:

$$\text{ФОП}^{\text{дод}}_{\text{п1}} = \text{ФОП}^{\text{дод}} \cdot \text{Я}_{\text{п1}}/100 \cdot \text{Ч}_{\text{п1}}/\text{Ч}_{\text{заг}}, \quad (1),$$

де:  $\text{ФОП}^{\text{дод}}$  – загальний фонд додаткової заробітної плати по підприємству;  $\text{Я}_{\text{п1}}$  – оцінка якості виконання підрозділом П1 функціональних обов'язків, що впливають на якість БМР;  $\text{Ч}_{\text{п1}}$  – чисельність працівників підрозділу П1;  $\text{Ч}_{\text{заг}}$  – загальні чисельність працівників організації.

Залишок фонду додаткової заробітної плати, нерозподілений внаслідок не 100% якості виконання підрозділами своїх функціональних обов'язків, спрямовується на фінансування додаткових заходів щодо стимулювання.

Такий механізм забезпечує прозорість принципів стимулювання для працівників, що має збільшувати рівень їх старанності та відповідальності.

За результатами року встановлюється підсумкова оцінка кожного працівника в балах (як сума середньорічних оцінок працівника та середньорічної оцінки якості виконання підрозділом своїх функціональних обов'язків), яка щорічно накопичується. Пропонується встановити систему стимулів в залежності від сумарних оцінок, накопичених за 1, 3, 5, 7 та 10 років. Запропоновані заходи стимулювання реалізуються по-черзі – першим має право на пільгу працівник з найбільшою оцінкою. Ліміт пільг встановлюється підприємством в залежності від наявних фінансових можливостей. «Накопичувальний принцип» запропонованого механізму сприятиме утриманню в організації найбільш досвідчених, відповідальних, кваліфікованих працівників.

**Висновок.** Запропонований механізм стимулювання працівників з урахуванням досягнутих персональних результатів, сприятиме зростанню рівня зацікавленості досягнення мети організації, та збереженню її висококваліфікованого трудового потенціалу. Реалізація розробленого механізму стимулювання працівників будівельних підприємств сприятиме їх зацікавленості в кінцевому результаті роботи, в своєму розвитку та утриманні на підприємстві цінних співробітників.

### Список літератури:

1. «ГАЛУЗЕВА УГОДА між Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України та Профспілкою працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України на 2017-2018 роки», затверджена наказом Мінрегіонбуду № 63 от 23.12.2008 року із пропозиціями.
2. ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва».
3. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.02.03 "Організація управління, планування і регулювання економікою";/ Ядранський Дмитро Миколайович. - Дніпропетровський університет економіки та права - Дніпропетровськ, 2014.
4. Пиж Н.С. Формування ефективної системи мотивації трудової діяльності на підприємствах будівельної галузі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (економіка будівництва); / Пиж Наталя Станіславівна – Харківська національна академія міського господарства, Харків, 2012.

*А.А. Тугай, А.А. Слипенчук*

*Разработка механизма стимулирования работников строительных предприятий*

*Статья посвящена разработке механизма стимулирования работников строительных предприятий с учетом достигнутых персональных результатов.*

**Ключевые слова:** *механизм стимулювання, мотивація, зароботна плата.*

**A. Tugaj, O. Slipenchuk**

***Developing mechanism stimulation of personnel building enterprise***

*The article is devoted to developing mechanism of stimulation building enterprise of personnel consider individual result.*

**Keywords:** *mechanism of stimulation, motivation, wage.*

**УДК 69.056**

**О.О. Демидова**

канд. техн. наук, доцент

**Є.В. Новак**

аспірантка

Київський національний університет будівництва і архітектури

## **ПРИЧИНИ ВІДХИЛЕНЬ ПАРАМЕТРІВ БУДІВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ У ЖИТЛОВОМУ БУДІВНИЦТВІ**

*Проаналізовано головні чинники відмов та порушень ходу будівництва. В якості об'єкта дослідження обрано учасників процесу зведення житлових будинків у містах Київ і Чернівці. Виявлено, що чинники відмов можна поділити кліматичні, економічні, фінансові, соціально-політичні, організаційні, технологічні, технічні, якісні, форс-мажорні. Доведено можливість та доцільність здійснення моделювання параметрів будівельного процесу з урахуванням цих чинників.*

**Ключові слова:** *будівництво, відмова, надійність, будівельний процес, житлове будівництво*

**Вступ.** У зв'язку зі стрімким економічним, соціальним та технічним розвитком виникає потреба підвищення ефективності будівництва об'єктів різного рівня складності: від масштабних до організаційно і технологічно простих об'єктів. Необхідною умовою для підвищення ефективності є застосування організаційно-технологічних механізмів здатних враховувати і нейтралізувати фактори відмов і збоїв будівельного процесу, застосування яких в свою чергу значно зменшать людські трудовитрати і час, та збільшать економічну доцільність, рівень конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Підвищення ефективності будівництва житлових об'єктів залежатиме від якості функціонування організаційної та технологічної структури, яку значно покращать нові вдосконалені механізми. Покращення полягатиме в інструментальному вдосконаленні аспектів з організації будівництва, що значно полегшить організаційне проектування будівель і споруд, дасть можливість вибору оптимального способу зведення житлових об'єктів та зменшення термінів будівництва.

Проблемою є те, що будівництво має стохастичний характер, про що говориться у ряді праць [1-3, 5-6, 11], у результаті чого частина факторів не може бути виявлена за допомогою статистичних спостережень. Тому актуальним напрямком досліджень є виявлення факторів, що призводять до відмов та збоїв будівельного процесу та розробка системи їх прогнозування та попередження або нейтралізації.