

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

У даній статті розглянуті особливості будівництва, як галузі, визначено фактори, які впливають на процес управління персоналом будівельних підприємств в сучасних умовах. Виявлено відмінності в організації будівельного процесу від виробничого процесу в інших галузях, враховано специфіку інноваційного розвитку будівельної галузі та вимоги до персоналу з урахуванням тенденцій розвитку галузі. Показані тенденції на ринку праці в будівництві, проаналізовано закордонний та вітчизняний досвід розвитку попиту та пропозицій на ринку праці з врахуванням вимог до освіти, віку, рівня підготовки фахівців. Зроблено висновки про те, що система управління персоналом сучасного будівельного підприємства повинна враховувати особливості будівельної галузі, її актуальні проблеми та загальносвітові тенденції розвитку підходів до управління персоналом. Визначено, що в сучасних умовах система управління персоналом підприємства враховує як матеріальну, так й моральну мотивацію, проаналізовані основні складові мотиваційного процесу, вплив окремих видів мотивації на різні групи персоналу. В статті визначено, що на даний час основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, вдосконалення вмінь та безперервного розвитку працівників. Зростання ролі знань у суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів будівельного підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. В умовах ринкових відносин, впровадження у виробництво нових технологій особливого значення набувають адекватні методи управління розвитком персоналу, які ґрунтуються на прогресивних підходах до розширення його компетенцій. Зважаючи на це, у сучасному виробництві постають проблеми модернізації класичних систем управління персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників будівельних підприємств. З економічної точки зору одночасний вплив ряду чинників на розвиток управління персоналом створює певні суперечності. З одного боку, це – зниження плинності кадрів, підвищення рівня компетенцій, забезпечення зростання прибутку, з іншого – значні витрати на удосконалення методів управління розвитком персоналу. Ця суперечливість формує мету та зміст завдань щодо управління розвитком персоналу та підходи до їх розв'язання.

**Ключові слова:** управління персоналом, будівництво, будівельні підприємства, будівельно-монтажні роботи, кадрове забезпечення будівництва.

**Постановка проблеми** В даний час ефективне грамотне управління персоналом стає одним з ключових умов успішної економічної політики. Ще зовсім недавно конкурентна боротьба була зосереджена в області розвитку технологій, технічних інновацій, вдосконалення організаційних структур, маркетингу. Практично ніхто з фахівців в області менеджменту не сумнівається, що основним аспектом успішної діяльності будь-якого без винятку підприємства є якісне управління кадрами. Питання кадрового забезпечення є ключовим моментом в оцінці будівельного підприємства в цілому та на предмет її можливості виконання певного виду робіт, доцільності інвестування, вибору надійного партнера та інш. Саме від кваліфікації і досвіду персоналу підприємства, соціально-психологічного клімату в колективі, винахідливості окремих співробітників залежить якість виконаних робіт, ефективність прийнятих управлінських рішень, а отже і кінцеві результати діяльності підприємства. На сьогоднішній день будівельна галузь є однією з найбільш емних і масштабних, виходячи з кількості залучених у виробничий процес людей. Кадрова ситуація в цій сфері, на перший погляд, видається беззмарним: фахівців будівельного профілю різної кваліфікації та рівня освіти досить багато, і здається, що підбір потрібної команди для реалізації наявних проєктів не викликає труднощів. Проте, це завдання вирішується не так - то просто, так як кадровий потенціал задіяний не в повній мірі. Такий стан справ частково пояснюється тим, що початківці фахівці поки ще не встигли придбати в достатньому обсязі необхідного практичного досвіду, внаслідок чого гостро відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів. Саме тому багато підприємств намагаються вирішити проблему шляхом залучення працівників передпенсійного і пенсійного віку, які чітко усвідомлюють своє місце і роль в структурі виробничого процесу.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми** Аналіз економічної літератури показує, що до питання побудови ефективної системи управління персоналом такі дослідники, як Д. Арнольд, М. Бурке, К. Камерон, Л. Капелла, Е. Кенеді, Дж. Р. Коттер, Р. Куїнн, Дж. Мартін, В. Сате, М. Тевене, Г. Хофстед, Е. Шейн підходять з різними критеріями, використовуючи різноманітні характеристики та методи для оцінки впливу тих або інших факторів на ефективність діяльності підприємства. Суттєвий інтерес представляють праці з дослідження системи управління персоналом таких закордонних вчених авторів, як Р. Акофф, О. Віханський, Т. Галкіна, Е. Джакус, Д. Елдрідж, А. Кромбі, М. Мескон, А. Наумова, Р. Рюттінгер, Т. Соломандіна, В. Співак, В. Томілов, К. Шольц, П. Штерн. Дослідженню процесу організації та управління будівельними підприємствами присвячено багато праць української вчених, а саме А. Ачкасова, П. Бубенка, П. Куліков, Т. Момот, Г.Рижаківа, Л. Шутенка.

**Мета статті.** Метою дослідження є виявлення особливостей управління персоналом будівельних підприємств і розробці методичних положень з управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Система управління персоналом будівельних підприємств повинна відповідати особливостям будівельної галузі.

До основних особливостей будівництва, які впливають на процес управління персоналом, слід віднести:

- унікальність переважної більшості об'єктів будівництва, що визначає потребу в розробці нової проектно-документації, застосування нових організаційно-технічних рішень;

- різноманітність виконуваних видів будівельних робіт;
- залежність значної частини робіт від погодних умов;
- значна тривалість будівництва (як правило, понад 1 року);

- оцінка економічної ефективності прийнятих організаційно-технічних і управлінських рішень ускладнюється значною тривалістю реалізації будівельних проєктів;

- наявність значних, об'єктивно зумовлених перерв у завантаженні спеціалізованих будівельних підприємств або окремих спеціалізованих бригад у складі будівельних підприємств, викликаних закінченням будівництва об'єкта в цілому або закінченням виконання окремих видів робіт;

- тривалий життєвий цикл продукції будівництва (може бути більше 100 років) в сукупності з необхідністю забезпечення безпеки експлуатації об'єктів будівництва протягом усього циклу;

- кваліфікація персоналу як управлінського (на стадії підготовки і реалізації) так і виробничого (в процесі виконання будівельно-монтажних робіт) в значній мірі впливає на безпеку подальшої експлуатації об'єкта будівництва;

- многостадійність реалізації будівельних проєктів, велика кількість учасників, в поєднанні зі складним процесом організації документообігу, наслідком чого є складність визначення суб'єкта і рівня відповідальності за неоднозначні або помилкові рішення.

- територіальна роз'єднаність адміністрації будівельного підприємства і виробництва: офіс будівельної компанії знаходиться в одному постійному місці, в той час як будівельні роботи здійснюються в різних місцях, регіонах, іноді навіть країнах.

В останні десятиліття помітна тенденція зниження якості будівельно-монтажних робіт, широкого залучення до виконання робіт малокваліфікованих робітників кадрів, зниження якості підготовки інженерно-технічних працівників. Сучасні дослідження підтверджують, що структура будівельно-виробничого персоналу в багатьох випадках формується стихійно, потреба в чисельності робітників для виконання допоміжних робіт не обґрунтовується відповідними нормативами, недостатньо впроваджується система оперативного нормування праці робітників-погодинників. Така ситуація негативно відбивається на рівні продуктивності праці в будівельних підприємствах.

Організація всього інвестиційно-будівельного процесу значно відрізняється від виробничого процесу в інших галузях. Так, організації, що функціонують в будівництві спеціалізуються за:

- характером робіт (наприклад, проектно-вишукувальні, будівельні);
- видам робіт (роботи нульового циклу, монтаж каркаса будівлі, оздоблювальні роботи, спеціальні роботи та інші);
- функціями в інвестиційно-будівельному процесі (інвестор, замовник, підрядник);
- галузю будівництва (суспільне, житлове, промислове, сільське та інші.)

Основними функціональними обов'язками інженера-кошторисника, що працює в підрядній будівельній організації, є складання актів виконаних робіт, підготовка цінових пропозицій для участі в тендерах. Вихідними даними для нього є: обсяги виконаних робіт, надані виконробами, ціни на будівельні матеріали, вироби і конструкції, що надаються відділом постачання, вартість експлуатації машин і механізмів, рівень заробітної плати робітників, рівень загальновиробничих і адміністративних витрат, дані про яких надаються планово-економічним відділом. Інженер-кошторисник служби замовника перевіряє акти виконаних підрядних будівельних організацій, бере участь в узгодженні кошторисної документації, що розробляється проектною організацією. Таким чином, конкретні функціональні обов'язки інженера-кошторисника залежать від функцій в інвестиційно-будівельному процесі організації, в якій він працює.

Серед інших галузей економіки, будівництво виділяється розвинутою нормативною базою. Нормативну й законодавчу базу будівництва з питань управління персоналом можна тематично розділити на наступні групи:

- документи, що визначають необхідний кваліфікаційний рівень працівників;
- норми витрат праці і розрахунок заробітної плати;
- документи, що регламентують порядок, організацію і технологію будівництва об'єкта;
- документи, що регламентують порядок виконання окремих операцій, робіт і включають вимоги по послідовності виконання операцій, оснащеності робочого місця, якості виконаних робіт, способів і порядку її контролю;
- документи з охорони і безпеки праці;
- документи з пожежної безпеки будівництва і експлуатації об'єктів;
- документи по оцінці впливу будівництва і експлуатації об'єкта на навколишнє середовище і розробці відповідних попереджувальних заходів.

Сучасне виробництво та нормативні документи висувають вимоги щодо укомплектованості підприємства інженерно-технічними працівниками і робітниками необхідних професій і кваліфікацій. Так, керівники і виконавці робіт, залежно від видів виконуваних робіт, повинні мати відповідні освітні та освітньо-рівні; кваліфікаційний склад повинен відповідати організаційній структурі підприємства, керівник підприємства або його заступник, головний інженер повинні мати повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки, стаж роботи. Керівники, професіонали і фахівці повинні своєчасно проходити спеціальне навчання, в тому числі для територій з підвищеною сейсмічністю та із складними інженерно-геологічними умовами, з періодичністю та в строки, визначені в програмах навчання. Серед нормативної бази будівництва в частині управління персоналом особливе місце займають документи щодо норм витрат праці на виконання будівельних робіт, оскільки на їх основі визначається тривалість виконання будівельно-монтажних робіт, кошторисна і фактична заробітна плата. У будівництві документи загальнодержавного рівня по нормуванню праці становлять ресурсні елементні кошторисні норми на будівельні, ремонтностроительні і інші роботи, Галузеві норми часу на будівельні, монтажні та ремонтні роботи, єдині норми і розцінки на будівельно-монтажні роботи.

За останні десятиліття з'явилися нові матеріали, технології виконання будівельних робіт, нове обладнання, не враховані діючою нормативною базою. У

всіх перерахованих документах наводяться норми часу в людино-годинах за видами робіт. Будівельні підприємства можуть розробляти власні норми часу (місцеві норми часу), наприклад, в разі якщо на певний вид робіт відсутні відповідні галузеві та відомчі норми, або коли організаційно-технічні умови виробництва в цих організаціях істотно відрізняються від тих, які передбачені в галузевих або відомчих нормах. Будівництво також характеризується досить високим рівнем травматизму і професійної захворюваності, що також тягне за собою особливості в управлінні персоналом будівельних підприємств.

Міжнародна організація праці (МОП) провела аналіз ситуації на ринку праці в будівництві в різних регіонах світу. За результатами аналізу було опубліковано відповідний звіт «Будівельна галузь в XXI столітті: її зображення, перспективи працевлаштування та вимоги до кваліфікації». Тенденції, виявлені дослідниками МОП, на нашу думку, є характерними і для України. Основними серед них є:

- зменшується престиж професії будівельника;
- підвищуються вимоги до якості виконання будівельних робіт. У той же час, значна частина робітників-будівельників не отримала відповідної освіти, не має досвіду роботи і необхідної кваліфікації і не в змозі забезпечити необхідну якість робіт;
- має місце недолік висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу;
- широко поширений тимчасовий найм персоналу для реалізації одного проекту;

- все частіше будівництво здійснюється в складних умовах - умовах ущільненої забудови, на ділянках зі складними ґрунтовими умовами тощо, внаслідок цього збільшується частка ручної праці.

Такі умови роботи призводять до зменшення вироблення робочих, що вимагають високої кваліфікації, збільшення рівня відповідальності за неввірно прийняті організаційно-технічні рішення. Існують такі особливості будівництва:

- будівництво виконується одночасно на багатьох об'єктах і на широкій території, тому важко забезпечити централізацію оцінки діяльності працівників підприємства;
- будівельні роботи, як правило, здійснюються в відкритій місцевості, де постійно змінюються метеорологічні умови. У деяких випадках будівництво здійснюється в важких умовах: на території діючих підприємств, в недоступних для транспорту місцях, поблизу ліній електропередач та інш.

Це відбивається на організації і технології виконання робіт, і, відповідно, на оцінці результатів роботи співробітників, що вимагає особливої системи мотивації.

**Висновки.** Таким чином, система управління персоналом будівельного підприємства повинна бути побудована з урахуванням зазначених особливостей галузі. Система включає три суб'єкта управління персоналом будівельного підприємства - керівник організації, служба управління персоналом, лінійний керівник (керівник проекту, прораб, завідувач відділом). Персонал підприємства є основним його ресурсом. Відсутність злагодженої, якісної роботи персоналу зводить нанівець забезпечення підприємства іншими видами ресурсів, в тому числі і фінансовими. Система управління персоналом сучасного будівельного підприємства повинна враховувати особливості будівельної галузі, її актуальні проблеми та загальносвітові тенденції розвитку підходів до управління

персоналом. Однією з найбільш актуальних проблем будівництва в сучасних умовах є забезпечення відповідного необхідного якості будівельно-монтажних робіт, що вимагає відповідного кадрового забезпечення будівельних підприємств. Також проблемами управління персоналом в будівництві є: обмеженість методів оцінки персоналу; поширення практики тимчасового найму робочого персоналу; зниження рівня престижності професії будівельника.

### **Список використаних джерел**

1. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997, 389 с.
2. Strategic Human Resource Management / C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna. N.-Y.: Wiley, 1984.
3. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
4. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с.
5. Гавкалова Н.Л. Класифікація концепцій управління персоналом / Н.Л. Гавкалова, В.Г. Соболев // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 9. – С. 168–171.
6. Єлісеєва О.К. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств / О.К. Єлісеєва, Н.Г. Кутова // Бізнес-Інформ. – 2017. – № 4. – С. 388–392.
7. Назарова Г.В. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики / Г.В. Назарова, К.Ю. Котлярєвська // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 9. – С.168–171.

### **References**

1. Porter M. Competition strategy. Methods of analysis of industries and activities of competitors. K.: Osnovy, 1997, 389 p.
2. Strategic Human Resource Management / C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna. N.-Y.: Wiley, 1984.
3. Strategic management of personnel of the enterprise in the conditions of modern development of the labor market: monograph / I.R. Buzko, O.V. Vartanova, G.O. Nadion and others. Luhansk: SNU named after V. Dalya, 2009. 304 p.
4. Shcherbak VG Enterprise personnel management. Kharkiv: KhNEU, 2005. 220 p.
5. Gavkalova NL Classification of personnel management concepts / NL Gavkalova, V.G. Sobolev // Business-Inform. - 2011. - № 9. - P. 168–171.
6. Yeliseyeva OK Stimulation in the personnel management system of enterprises / O.K. Yeliseyeva, NG Kutova // Business-Inform. - 2017. - № 4. - P. 388–392.
7. Nazarova GV Comparative analysis of personnel hiring policy: the best world and Ukrainian practices / G.V. Nazarova, K.Yu. Kotlyarevskaya // Business-Inform. - 2011. - № 9. - P.168–171.

***N.V. Saloid***

#### ***Personnel management of construction companies.***

*This article discusses the features of construction as an industry, identifies factors that affect the process of personnel management of construction companies in modern conditions. Differences in the organization of the construction process from the*

*production process in other industries are identified, taking into account the specifics of innovative development of the construction industry and staffing requirements, taking into account trends in the industry. Trends in the labor market in construction are shown, foreign and domestic experience in the development of supply and demand in the labor market is analyzed, taking into account the requirements for education, age, level of training. It is concluded that the personnel management system of a modern construction company should take into account the peculiarities of the construction industry, its current problems and global trends in approaches to personnel management. It is determined that in modern conditions the personnel management system of the enterprise takes into account both material and moral motivation, the main components of the motivational process are analyzed, the influence of certain types of motivation on different groups of personnel. The article defines that currently the main component of personnel management of the enterprise is the creation of conditions for the expansion of knowledge, training, skills development and continuous development of employees. The growing role of knowledge in society, the development of science-intensive, intelligent technologies requires flexible and adaptive use of human resources of the construction company, increasing the creative and organizational activity of employees, the formation of a humanized organizational culture. In the conditions of market relations, introduction of new technologies into production, adequate methods of personnel development management, which are based on progressive approaches to the expansion of its competencies, acquire special significance. In view of this, in modern production there are problems of modernization of classical personnel management systems and the introduction of new management models focused on the continuous development of intellectual, cultural and creative potential of construction workers. From an economic point of view, the simultaneous influence of a number of factors on the development of personnel management creates certain contradictions. On the one hand, it is - reducing staff turnover, increasing the level of competencies, ensuring the growth of profits, on the other - significant costs for improving methods of personnel development management. This contradiction shapes the purpose and content of personnel development management tasks and approaches to solving them.*

**Key words:** *personnel management, construction, construction enterprises, construction and installation works, construction staffing.*

### **Посилання на статтю**

**APA:** Saloid, N.V. (2021) Upravlinnia personalom pidpriemstv budivelnoi haluzi. [Personnel management of enterprises of the alarm hall]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 47 (2), 33-39.

**ДСТУ:** Салоїд Н.В. Управління персоналом підприємств будівельної галузі [Текст] / Н.В. Салоїд // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2021. – № 47 (2). – С. 33-39.