

УДК 331.2

РОЛЬ СИСТЕМЫ НЕЭКОНОМИЧЕСКОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Чепелян Л.В., Сихимбаева Д.Р.

Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза

В статье рассматриваются вопросы стимулирования персонала строительных предприятий в условиях кризиса. В период ухудшения деятельности предприятий ключевой задачей менеджмента становится удержание квалифицированного персонала при наличии финансовых и временных ограничений. Одним из выходов в такой сложной ситуации для менеджмента является разработка антикризисной программы с учетом методов эффективного управления персоналом. Первоочередными мерами для организации становится разработка системы неэкономического стимулирования персонала, которая должна опираться на корпоративную культуру, использование гибких режимов работы, вовлечения работников в управление предприятием, а также статусное и моральное стимулирование. В данном исследовании проанализировано состояние системы неэкономического стимулирования на предприятиях строительной отрасли Карагандинской области. В ходе исследования было проведено выборочное анкетирование работников различных групп (из числа рабочих и служащих) с целью определения степени удовлетворенности работниками, применяемыми на предприятии методами неэкономического стимулирования. Полученные результаты свидетельствуют о следующих недостатках действующей на предприятиях системы стимулирования труда: отсутствие четких стратегических целей деятельности, высокая текучесть кадров, слабая корпоративная культура, неблагоприятные условия труда. Авторами разработан ряд рекомендаций по разработке системы неэкономического стимулирования труда с учетом специфики деятельности строительных организаций.

Ключевые слова: управление персоналом, стимулирование труда, неэкономическое стимулирование, антикризисная программа

THE ROLE OF NON-ECONOMIC LABOR STIMULATION IN CONSTRUCTION COMPANIES IN TERMS OF CRISIS

Chepelyan L.V., Sichimbaeva D.R.

Karaganda economic university of Kazpotrebsoyuz

The matters of construction companies' staff stimulation in crisis conditions were considered in this article. This research allowed anatomizing the substance of non- economic stimulations system at construction companies of Karaganda region. The key task of management, during the period of activity decrease, is holding- up a qualified staff despite any temporary limitations. The way out from such a complicated situation for management is development of anti- crisis program considering methods of effective personnel management. Foremost measures of company should become development of non- economic stimulation system, which based on corporative culture, use of flexible operating modes, involvement of employee into the company management, and stimulation with status and moral. In this research is analyzed the state of the non-economic incentive system at the enterprises of the construction industry of the Karaganda region. In the course of the survey, a selective questionnaire was conducted for workers of various groups (from among workers and employees) in order to determine the degree of satisfaction with the methods used by the enterprise for non-economic incentives. The obtained results testify to the following shortcomings of the labor incentive system in force at the enterprises: lack of clear strategic goals of activity, high turnover of staff, weak corporate culture, unfavorable working conditions. Author, considering specifics of construction companies, designed a number of recommendations for development of non-economic labor stimulation system.

The Key Words: human resource management, labor incentives, non-economic incentives of labor, anti-crisis program

В настоящее время Казахстан развивается по пути индустриально-инновационного развития, осуществляя переход от сырьевого уклона к приоритетам рационального использования минерально-сырьевых ресурсов [5]. В условиях современного развития экономики страны особое значение имеет антикризисное управление, в том числе предприятиями малого бизнеса [6, 7].

Строительный сектор в Казахстане остается одним из важных секторов экономики: на его долю приходится до 6% ВВП, в плане занятости строительство обеспечивает порядка 700 тыс. рабочих мест. Объем выполненных строительных работ в целом по Республике Казахстан в номинальном выражении демонстрирует положительную динамику. В среднем, за период 2012-2016 гг. прирост объема строительных работ составил порядка 9,4%. Максимальный прирост за данный период был зафиксирован по итогам 2016 года – 13,9%, чему в большей степени способствовало строительство объектов ЭКСПО-2017. Совсем другую картину можно наблюдать в строительном секторе Карагандинской области. Так, по данным Комитета по статистике МНЭ РК [4], за последние пять лет наблюдается неравномерная тенденция изменения объема строительных работ (смотри рисунок 1).

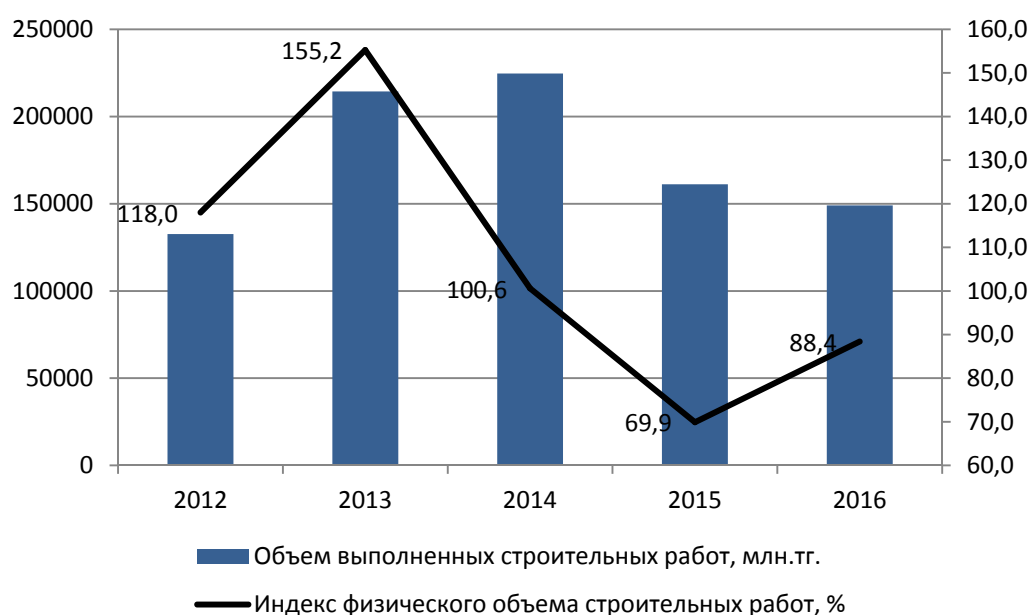


Рисунок 1 – Динамика объема выполненных строительных работ по Карагандинской области

Максимальный прирост наблюдается в 2013 году (81692 млн.тг.), индекс физического объема в этот период составил 155,2%; максимальное снижение зафиксировано в 2015 году (-63457 млн.тг.), индекс физического объема в этот период составил 69,9%. В среднем за весь период рост анализируемого показателя составил 103%, т.е. он значительно ниже общереспубликанского значения. Данная ситуация, по нашему мнению, связана с резким обесцениванием национальной валюты, когда в феврале 2014 года тенге обесценился на 20%, а в августе 2015 года был объявлен переход к режиму свободно плавающего курса, и девальвация составила уже 36%. При этом, количество действующих строительных организаций в области сократилось на 36 единиц с 825 до 789. Эксперты отмечают, что

строительные компании стали наименее жизнеспособными среди других отраслей. В большей мере это касается малых предприятий. В первые три года работы выживают 62% строительных компаний — это самый низкий показатель по отраслям промышленности Казахстана. Ключевым фактором выживания в отрасли стало снижение затрат за счет использования современных технологий и материалов, а также повышение эффективности управления процессом строительства, которое не может рассматриваться отдельно без повышения эффективности управления персоналом.

В условиях социально-экономической нестабильности и спада производства, руководство строительных предприятий сосредоточено не только на проблеме выживания и необходимости усиления своих конкурентных преимуществ, но и на проблеме сохранения квалифицированных кадров, с помощью которых предприятие может преодолеть сложившуюся кризисную ситуацию. Так как успех напрямую зависит от вовлеченности каждого отдельно взятого сотрудника в решение данной проблемы, следовательно, исследование стимулирования труда персонала приобретает особую значимость.

Под стимулированием понимается внешнее побуждение к активности, эффективность которого зависит от предлагаемого работнику набора благ (стимулов) потребностям работника. Большинство исследователей рассматривают стимулирование как внешнее воздействие на персонал, побуждающее его к определенному трудовому поведению и мы согласны с высказанными авторами точкой зрения [2, 3].

В условиях кризиса стимулирование персонала предприятия должно осуществляться особыми методами. Первоочередной задачей управления персоналом становится задача удержания ключевых сотрудников. Эффективное решение данной проблемы возможно путем своевременного информирования персонала и реализации адекватной сложившимся условиям системы стимулирования труда. При этом основным ограничением использования данной системы является нехватка финансовых и временных ресурсов. То есть остро встает вопрос удержания квалифицированного персонала при уменьшении размеров материального стимулирования, а также предотвращение конфликтных ситуаций, связанных с увольнением работников. И вот здесь на первое место выходит неэкономическое стимулирование труда.

Рассмотрим элементы системы неэкономического стимулирования труда на предприятии более подробно.

1. Организационное стимулирование трудовой деятельности - инструмент организационного управления, включающий систему взаимосвязанных стимулов, регулирующих поведение работника посредством повышения его удовлетворенности работой в организации и побуждающих работников к творческому выполнению своих

функций, направленных на реализацию стратегических целей организации [1]. К методам организационного стимулирования мы относим четыре элемента:

а) *корпоративная культура* представляет собой модель ценностей, норм, убеждений и установок, которые формируют поведение работников в организации. К элементам организационной культуры можно отнести: стиль управления; преобладающая рабочая этика; показатели работы; внутренние и внешние коммуникации; корпоративный стиль; корпоративные традиции и праздники; научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация персонала; комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости и прочее.

б) *условия труда* - это сложное объективное общественное явление, формирующееся в процессе труда под воздействием взаимосвязанных факторов социально-экономического, технико-организационного и естественно-природного характера и влияющее на здоровье, работоспособность человека, на его отношение к труду и степень удовлетворенности трудом, на эффективность труда и другие экономические результаты производства, на уровень жизни и всестороннее развитие человека как главной производительной силы общества [2].

в) *гибкие режимы работы* – нестандартные режимы труда и отдыха, основанные на рациональности соотношения и содержания периодов работы и отдыха, при которых высокая производительность труда сочетается с высокой и устойчивой работоспособностью без признаков чрезмерного утомления в течение длительного времени. Опыт показывает, что режимы гибкого рабочего времени эффективны при высоком общем уровне организации труда и производства.

г) *участие работников в управлении организацией*. Одной из перспективных форм группового поведения работников, ведущей к повышению эффективности труда коллектива и достижению стоящих перед ним целей, является партисипативное управление, одновременно являющееся и одним из методов стимулирования работников, основанное на расширении их полномочий в деятельности предприятия. Данный подход к управлению персоналом базируется на признании взаимных интересов всех сотрудников, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда. Оно предусматривает более активное участие работников в выработке и принятии решений, прежде всего в рамках своей зоны ответственности, увеличивает мотивацию работника, повышая ответственность за результаты своей деятельности, снижает возможность возникновения трудовых конфликтов.

2. Статусное стимулирование трудовой деятельности ориентировано на профессиональный и служебный рост, повышение авторитета в коллективе. В его основе лежит повышение значимости работника в структуре организации, его ценности, как в глазах

самого работника, так и в глазах руководства, других сотрудников. Немаловажным фактором данного вида стимулирования является возможность принимать определенные решения в рамках своей зоны ответственности, самостоятельность в работе.

3. Моральное стимулирование трудовой деятельности – нацелено на регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом.

Нами была проведено исследование уровня удовлетворенности работников ряда строительных предприятий (в выборку было отобрано 8 строительных организаций) Карагандинской области, испытывающих определенный кризис в деятельности, имеющейся системой неэкономического стимулирования труда персонала. Было проведено выборочное анкетирование работников различных групп (из числа рабочих и служащих), объем выборки составил 423 человека. Анкета содержала группу вопросов по следующим элементам:

1. степени удовлетворенности условиями труда на предприятии;
2. степени участия работников в управлении предприятием;
3. степени удовлетворенности статусным и моральным стимулированием.

Исходя из результатов опроса, из всех элементов стимулирования труда наибольшее удовлетворение у работников вызывает наличие соцпакета – 26% опрошенных, сплоченность коллектива – 21%, соблюдение норм трудового законодательства и положительный психологический климат в коллективе по 15% соответственно.

Наиболее значимым фактором системы неэкономического стимулирования для работников является стабильная работа без угрозы увольнения – 24% опрошенных, далее следует справедливая оценка работы – 16% опрошенных, самостоятельность в работе – 15% респондентов. Менее важны для работников такие факторы как достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании и решение амбициозных задач, а также возможность проявить свои конкурентные преимущества.

По результатам анкетирования работников, можно сделать вывод, что на данных предприятиях работники практически не привлекаются к участию в управлении предприятием (98% опрошенных ответили отрицательно на данный вопрос), при принятии решения руководитель чаще всего не интересуется мнением работника (так считает 78% рабочих и 67% служащих).

Также работники мало информированы о состоянии дел на предприятии: 42% респондентов отметили, что руководитель подразделения доводит лишь ту информацию, которая касается данного подразделения; 20% считают, что они в курсе всего, что происходит на предприятии; 19% ответили, что раз в год (полгода) руководство отчитывается о своей деятельности и 17% считают, что информация о деятельности предприятия полностью закрыта. В результате исследования выяснилось, что 71% служащих и 31% рабочих хотели бы в качестве стимула иметь возможность перехода на гибкий график работы, что вообще не практикуется на исследуемых предприятиях строительной отрасли.

Анализ корпоративной культуры на исследуемых строительных предприятиях выявил, что на всех предприятиях используется традиционная линейно — функциональная структура управления, стиль руководства - преимущественно директивный, заключающийся в непосредственном контроле подчиненных, на предприятиях регулярно проводится оценка эффективности деятельности. Подбор персонала осуществляется по знакомству, либо по найму по конкурсу. Программы адаптации вновь привлеченного персонала отсутствуют. Кадровые службы сосредоточены на комплектовании предприятий кадрами требуемых профессий, квалификации и контроле своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников, соблюдения правил хранения и заполнения трудовых книжек, а также внесения соответствующей информации в банк данных о персонале предприятия.

Следует отметить, что в компаниях преобладает пассивная кадровая политика. Руководство организаций не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий и выполнению текущей кадровой работы. Несмотря на то, что осуществляется прогноз кадровых потребностей, средства оценки труда и персонала используются традиционные, малоэффективные для оценки труда административно-управленческого персонала. Основными параметрами, по которым производится оценка – это выполнение плана строительно-монтажных работ (СМР), и соблюдение норм по технике безопасности. Таким образом, нет диагностики кадровой ситуации в целом и на перспективу.

Следует отметить, что сложившаяся неблагоприятная ситуация в деятельности строительных компаний Карагандинской области вызвана, в числе прочих факторов, и недостатками действующей на предприятиях системы стимулирования труда. Отсутствие четких стратегических целей деятельности, высокая текучесть кадров, слабая корпоративная культура, устаревшие методы стимулирования труда, неблагоприятные условия труда - все это приводит предприятия строительной отрасли к снижению эффективности деятельности, и даже к банкротству. При этом следует понимать, что если до кризиса на предприятии не была реализована высокая организационная культура, не созданы доверительные отношения

между руководством и рядовыми работниками, не присутствует командный дух, исправлять положение в момент кризиса уже практически невозможно. И хотя нематериальное стимулирование не требует видимых финансовых затрат, его формирование начинается с момента создания предприятия, и действует на протяжении всего периода его существования.

Анализ зарубежного и отечественного опыта в данной области позволил нам сформулировать ряд рекомендаций по использованию системы нематериального стимулирования в период кризиса:

1. Необходима разработка антикризисной программы и доведение ее до каждого сотрудника предприятия. Это создает перспективу в деятельности компании, а также способствует лояльности работника по отношению к организации, несмотря на снижение уровня оплаты труда. Работники должны быть информированы о состоянии дел на предприятии, путях выхода из кризиса, усилиях руководства, предпринимаемых в этом направлении. В ситуации кризиса важно продемонстрировать сотрудникам, что менеджмент готов разделить с ними существующие трудности. Необходимо акцентировать внимание рядовых сотрудников на том, что непопулярные меры, предпринимаемые в компании, распространяются и на руководителей всех уровней. Обеспечение сотрудников необходимой информацией о состоянии дел в компании должно стать нормой, а не исключением.

2. Использование грейдинга с целью определения ценности существующих рабочих мест и конкретных работников для стратегии организации. К ценным работникам любого ранга и любой специальности необходим индивидуальный подход, поэтому в рамках разработки антикризисной программы необходимо заранее продумать, как будет осуществляться стимулирование ключевых работников. Важно, чтобы квалифицированные специалисты понимали, что именно на них делается ставка в процессе преодоления кризиса.

3. Разработать перечень должностей, для которых возможно использование гибких режимов труда, и проработать методы организации работы с использованием таких режимов. В период кризиса они позволят решить такие социальные проблемы, как снижение напряженности на рынке труда; устранение хронической усталости и стрессовых ситуаций; сохранение контингента работников в условиях изменения потребности в рабочей силе; а также позволят работнику работать по совместительству на другом предприятии, заниматься самостоятельной деятельностью.

4. Привлекать работников к участию в управлении предприятием, создавать рабочие комитеты, через которые будет доводиться необходимая информация о состоянии дел на предприятии. Более активное участие работников в выработке и принятии решений, прежде всего в рамках своей зоны ответственности, увеличивает мотивацию работников, повышает

их лояльность к организации, создает чувство сопричастности и вовлеченности персонала, вырабатывает командный дух.

5. Разработка программы карьерного роста персонала. Причем акцент может быть сделан не только на вертикальное продвижение по служебной лестнице, но и на горизонтальное движение, предусматривающее повышение квалификации, рост мастерства по своей должности. Внедрение программы планирования и развития профессионального роста на предприятии для работников означает потенциально более высокую степень удовлетворённости от работы на предприятии, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышению уровня жизни; более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни; возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

6. Использовать такой достаточно эффективный метод поощрения работников без денежных затрат как поощрение руководства (устные и письменные благодарности), публичное выражение признательности за их усилия.

Список литературы:

1. Артюхова И.В., Гаврилова Л. О. Методы организационного стимулирования труда персонала// Инновационная наука, 2015. - №7. – С.76-78.

2. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. — М. : Юрайт, 2015. — 482 с.

3. Миляева Л.Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. – Московская обл., Ногинск: АНИЛИТИКА РОДИС, 2017. –180 с.

4. Официальный сайт Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www//stat.gov.kz>, свободный

5. Сихимбаев М.Р., Ханов Т.А., Сихимбаева Д.Р., Боярский В.Г. Развитие экономического механизма рационального недропользования в Казахстане//Фундаментальные исследования. - 2016. -№ 3(2). -С. 414-418.

6. Шерова Г.К., Сихимбаев М.Р., Сихимбаева Д.Р. Социально-экономические проблемы развития малого бизнеса в Казахстане // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017. № 6-2. С. 327-330.

7. Шерова Г.К., Сихимбаев М.Р., Сихимбаева Д.Р. Развитие малого инновационного бизнеса в Казахстане // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017. № 7-1. С. 150-153.