

Свиридов Анатолий Анатольевич

Sviridov Anatoly Anatolievich

Общество с ограниченной ответственностью «Спецстроймонолит-1»

Limited Liability Company «Spetsstroymonolit-1»

Начальник производственно-технического отдела

Head of Operation and Technical Department

E-Mail: Sviridov.5@yandex.ru

Специальность 08.00.05

Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)

Дифференцированный подход к стимулированию работников строительных компаний как элемент мотивации повышения качества работ в строительстве

Differentiated approach to incentivizing employees of construction companies as a
motivating factor to improve the quality of construction work

Аннотация: Рассматриваются вопросы стимулирования труда работников строительных компаний как элемент мотивации качества работ. Предлагается система создания и распределения премиального фонда по критерию качества работ. Разработана соответствующая методика поощрения работников с привязкой, результата труда и его качества во времени, обеспечивающая обратную связь исполнителей и конечных потребителей на период гарантийного обслуживания объекта.

The Abstract: The article addresses the issues of incentivizing employees of construction companies as a motivating factor to improve the quality of construction work. It offers the system of establishment and distribution of bonus reserve depending on the quality of work. The author developed methodology for incentivizing the employees linked to the result/quality and timeframe of work performance and ensuring feedback exchange between contractor and final customer for the duration of warranty maintenance period.

Ключевые слова: Строительство, качество, работник, потребитель, стимулирование, результат.

Keywords: Construction, quality, employee, customer, incentive, result.

На сегодняшний день в строительной отрасли прошли годы экономического спада, завершился и строительный бум в России, рынок насыщен недвижимостью, новыми проектами и строительными компаниями, предлагающими свои услуги. В строительном бизнесе наблюдается тенденция к изменению приоритетов при выборе заказчиком генеральных подрядных организаций для реализации строительных проектов. Все более важную роль в существовании и развитии компании на строительном рынке играет доверие конечных потребителей покупателей жилья, эксплуатирующих организаций и работников, вновь построенных промышленных предприятий. Конечно, пока нельзя исключить коррупционной составляющей, сложившихся приоритетов и привычек, которые также влияют на выбор подрядной организации строительства. Напомним, что «коррупционная составляющая» в строительстве, что подтверждают в Ассоциации строителей России (АСР),

составляет до половины стоимости любого проекта в Москве. [1] При этом согласно данным Росстата объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» за 2011 год составляет 5140,3 млрд. рублей. [2 с.11]

При отсутствии определенного доверия потенциального покупателя к строительной компании, без положительных отзывов о ее работе в сети интернет, различных форумах, социальных сетях и сарафанном радио - продажи квадратных метров будут на низком уровне или могут остановиться вообще. При этом большинство инвесторов-застройщиков планируют продажи с начальных этапов работ для финансирования дальнейшего строительства. Таким образом, отсутствие покупателей может привести к замораживанию проекта, значительным убыткам, отсутствию новых заказов и в конечном итоге к банкротству компании.

По этой причине многие крупные игроки строительного рынка не успевающие перестроится под современные реалии и уделяющие недостаточно внимания развитию и поддержанию своего имиджа и корпоративной этики терпят крах. На смену им приходят активные, динамичные, гибкие и ориентированные на конечный результат фирмы. И это естественно: конкретного потребителя и инвестора интересует именно конечный результат строительного производства и потребительские качества объекта, ведь заказчик и покупатель начинают пользоваться зданием или сооружением, когда работы уже завершены, объект построен и введен в эксплуатацию. Потребителя уже не интересуют сроки, возникшие при строительстве инженерные проблемы, себестоимость строительства, а только результат, по которому он и создает свое представление о строительной компании, и о возможных рисках, связанных с доверием той или иной компании денежных средств на осуществление проектов.

Чем же измеряется конечный результат труда строителей? Ответ напрашивается сам собой - качеством работ. Безусловно, работа должна качественно выполняться постоянно, и необходимо добиваться осознания этого у каждого рабочего строительной компании. Но в современных условиях на Российском рынке труда существует достаточно большой дефицит профессиональных рабочих кадров. Большинство рабочих обучаются своей профессии в процессе работы, и у них отсутствуют базовые знания, которые дают более глубокое понимание процесса. Конечно, работодателю необходимо обучать своих специалистов рабочих специальностей, но зачастую обучение бывает не рентабельно: многие организации не могут в дальнейшем удержать ценные кадры из-за сезонности работ или временного отсутствия заказов и необходимой загрузки. Единственный выход из сложившейся ситуации, который и находят большинство строительных организаций, это создание системы контроля качества. По нашему мнению система контроля качества это механизм, в котором все составляющие от руководителя компании до каждого рабочего нацелены на получение результата с потребительскими качествами не ниже заявленных до начала работ. Группа контроля качества состоит из профессиональных инженерно-технических работников, руководствующихся в своей работе принятыми в данной организации стандартами качества.

Зачастую ситуация складывается следующим образом. Некая бригада, входящая в состав организации генерального подрядчика или субподрядная организация выполняет определенный набор работ на строительстве объекта. Выполненные работы принимают производители работ, начальник участка и инженеры службы контроля качества по своим направлениям. Но, тем не менее, с качеством все равно возникают немалые проблемы. На наш взгляд это происходит по следующим причинам: неверные решения проектировщиков, низкая квалификация работников, неграмотная замена материалов с целью экономии, и при всем этом неоправданная «гонка» за сроками. Последнее, прежде всего, связано с тем, что по ходу выполнения работ, участников процесса более всего интересует продолжительность строительства. Конечно, сроки напрямую влияют на стоимость и их проще всего отследить и проконтролировать. Однако на исправление нарушений технологии строительного

производства тратится еще больше времени и средств. Все участники строительного процесса невольно находятся под гнетом негативного давления сроков строительства: работы принимаются «спустя рукава», многим вопросам не уделяется достаточного внимания, а в некоторых организациях, связанных с выдачей разрешений на строительство объектов и приемкой готовых строительных объектов в эксплуатацию, нельзя снимать со счетов и коррупционную составляющую. А так как в строительстве все процессы взаимосвязаны, то выполненные не надлежащим образом одни работы влияют на качественные характеристики последующих работ. В результате мы получаем продукт, не отвечающий заявленным потребительским качествам и более того требованиям технологических регламентов. Система контроля качества не работает, механизм не включается.

Исходя из выше сказанного специалисты, непосредственно отвечающие за строительство и принимающие выполненные работы, должны быть:

- во первых привязаны во времени к результату своего труда;
- во вторых система поощрений и наказаний должна замыкаться не только на темпе, но и акцентироваться на качестве труда;
- в третьих и это конечно одна из основных задач руководителя люди должны быть очень хорошо мотивированы и при этом должны гордиться работой в соответствующей компании.

Имеющейся опыт сдачи строительных объектов подсказывает одну из следующих возможных схем организации контроля качества работ.

После сдачи объекта в эксплуатацию создается так называемая «горячая линия» для приемки и устранения недостатков сданного строительного объекта по жалобам и просьбам заказчиков-потребителей. При этом жалобы принимаются специалистами контроля качества и при необходимости устраняются совместно с начальником соответствующего строительного участка. По каждой жалобе проводится тщательное служебное расследование, которое устанавливает причину появления жалобы, классифицирует виды нарушений качества и выявленные дефекты: профессиональное (в процессе строительства) или потребительское (в процессе эксплуатации), поднимается исполнительная документация, устанавливаются лица производившие работы и принимавшие их, определяются виновники возникновения дефектов, составляется дефектная ведомость и определяется сметная стоимость работ для их устранения.

Таким образом, сотрудники компании привязываются во времени к объектам и чувствуют возложенную на них ответственность.

В результате проведенных автором в 2007–2012гг. исследований сводной стоимости строительства объектов на предприятиях строительного сектора Москвы, затраты на устранение нарушений качества и технологии строительных работ и устранение дефектов колеблются от 10% до 40% и более бюджета строительства.

Это не удивительно: после сдачи объекта в эксплуатацию для устранения выявленных дефектов необходимы дополнительные затраты на мобилизацию рабочей силы, механизмов, оборудования, на доставку и складирование материалов. Все эти затраты восполняются за счет чистой прибыли, которая могла бы быть направлена на расширение производства, и нередко приводят к отрицательным финансовым результатам по итогам строительства.

Исходя из вышесказанного, для создания системы стимулирования качества, предлагаем в бюджет строительства закладывать премиальный фонд на обеспечение качества работ в размере от 2%-до-5% от стоимости строительства объекта. Размер премиального фонда качества определяется в зависимости от общей стоимости контракта, технической

сложности строительства, качества проектных решений и других методов мотивации сотрудников принятых в конкретной организации. При этом 25% премиального фонда обеспечения качества используется на стимулирование производительности труда. Стимулирование производительности труда, у специалистов, контролирующих качество просто необходимо, в противном случае строительный процесс будет непроизвольно затягиваться и тормозится именно данными специалистами. Сумму, выделяемую на стимулирование производительности, будем выплачивать пропорционально освоению бюджета строящегося объекта, согласно следующей формуле 1:

формула 1.

$$F_{c.n.} = \frac{F \times \sum v.p.}{\sum б.}$$

где:

$F_{c.n.}$ – сумма премии за отдельно взятый период на стимулирование производительности труда.

F – общая сумма средств выделенная на стимулирование производительности труда.

$\sum v.p.$ – сумма средств оплаченная (подтвержденная) заказчиком за определенный период.

$\sum б.$ – сумма бюджета выделенного на строительство.

Оставшаяся часть премиального фонда обеспечения качества в размере 70% идет на стимулирование качества работ и привязывается к конкретным специалистам во времени на весь гарантийный период качества по каждому виду работ, который определен в контракте на строительство конкретного объекта, и выплачивается пропорционально гарантийному периоду или по его истечении.

Как мы уже говорили ранее при поступлении жалобы на «горячую линию» проводится служебное расследование в результате, которого определяется стоимость устранения выявленных дефектов. Далее определяем отношение затрат на устранение дефектов по жалобе заказчика или потребителей к полному бюджету строительства и соответствующий процент снимаем с премиального фонда обеспечения качества работ. Сумма, на которую снижается премиальный фонд обеспечения качества работ, может быть вычислена по следующей формуле 2:

формула 2.

$$\delta = \frac{\sum def \times \varepsilon}{\sum б.}$$

где:

δ – сумма на которую снижается премиальный фонд обеспечения качества работ;

$\sum def.$ – сумма необходимая на устранение дефекта;

ε – премиальный фонд обеспечения качества;

$\sum б.$ – сумма бюджета выделенного на строительство объекта.

Итак, в результате такого распределения премиального фонда качества работ образуется две основные суммы стимулирование производительности труда -25% и стимулирование качества работ -70%. Далее при распределении премии по персоналиям считаем целесообразным суммой направленной на стимулирование производительности в

большей пропорции премировать специалистов по контролю качества работ. Суммой отведенной на стимулирование качества работ в большей пропорции премировать специалистов отвечающих за производство работ. Это наиболее рационально, так как именно специалисты контролирующие качество работ могут «перегнуть палку» и застопорить производство. А специалисты, отвечающие за производство работ, оказывают непосредственное влияние на первоначальное качество работ. Из оставшихся 5% премиального фонда обеспечения качества работ предлагаем создать общий фонд обеспечения качества. Его можно будет направить на наиболее сложные участки, которые, например, по тем или иным причинам на гарантийном сроке остались без специалистов ответственных за данные объекты, премировать наиболее отличившиеся команды, отработавшие без нареканий и замечаний, и т.д.

Используя в тех или иных интерпретациях, приведенный в данной статье метод стимулирования сотрудников мы получаем работников, имеющих высокую мотивацию, и при этом реально заинтересованных в качественном выполнении работ в установленные оптимальные сроки.

В описанном методе стимулирования к более ответственному отношению к своему труду специалистов будут подталкивать два основных фактора. Психологический дискомфорт в работе на «горячей линии» с конечным потребителем и вместе с тем постепенно будет приходить и осознание ответственности за выполненную работу, а кроме того при отсутствии дефектов влияющих на себестоимость работ получение соответствующего финансового поощрения. Согласно данным Росстата среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников строительства в 2011 году составляла 23682,0 рубля. Среднегодовая численность занятых в строительстве в 2011 году составляла 5473,6 тысяч человек. Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» за 2011 год составляет 5140,3 млрд. (миллиардов) рублей. [2 с.11]. Таким образом, на создание фонда качества в 2011 году, согласно нашему предложению, должно выделиться от 102,8 до 257 млрд. рублей. Что в свою очередь, при удовлетворительном состоянии объекта, в течение гарантийного периода, в среднем 24 месяца, могло увеличить заработную плату каждого работника строительной отрасли на сумму до 2000 рублей в месяц, что составляет 8,4% среднемесячной номинальной начисленной заработной платы. И способствовать экономии до 1806 млрд. рублей. Фактическое премирование может быть несколько значительнее, так как не все лица занятые в строительстве непосредственно влияют на обеспечение качества работ. Так же автоматически мы получаем механизм, который дает возможность сохранять и стимулировать, минимум на весь гарантийный период построенных зданий или сооружений, положительно зарекомендовавших себя, талантливых и ответственных специалистов. Так же этот механизм будет отсеивать сотрудников, которые оказались не способны получить требуемый результат труда.

В последствии, при переходе сотрудников на новый уровень рекомендуется прибегать к нефинансовым методам поощрения.

В конечном счете, считаем необходимым изменить мнение покупателей недвижимости о строителях в целом, покупка недвижимости должна приносить людям радость, повышать их жизненный уровень и благополучие.

При правильном менеджменте и стимулировании работы сотрудников строительной компании можно существенно повысить и качество работ, и статус самой компании, а так же заручится доверием потребителей и заказчиков. Добиться постоянного спроса на работу соответствующей фирмы. При этом финансовые затраты могут быть минимальны и окупятся сторицею.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мостовая О. Чиновникам «от строительства» объявлен бой // Недвижимость. Приложение к деловой газете «Взгляд» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http:// realty.vz.ru/article/2010/5/7/1890.html](http://realty.vz.ru/article/2010/5/7/1890.html). Дата обращения 12.11.2012г.
2. Строительство в России. 2012. Стат. сб. / Росстат. – М., 2012. – 220 с. – ISBN 978-5-89476-345-3

Рецензент: Меньшикова Ольга Ивановна, доктор экономических наук, профессор, ОАО "Всероссийский центр уровня жизни" (ВЦУЖ)