

## Оценка кадровой политики при организации работы строительного предприятия

*В.А. Погорелов, Г.А. Казбеков*  
*Донской государственный технический университет*

**Аннотация.** Рассматриваются актуальные проблемы организации кадровой политики организации. Изучаются вопросы управления персоналом, мотивации работников, эффективности взаимодействия на всех уровнях. Предлагаются подходы к оценке кадрового потенциала и эффективности кадровой политики организации.

**Ключевые слова:** организация строительства; управление персоналом, управление кадрами

Одной из особых областей применения контроля является оценка кадровой системы предприятия, что особенно важно в строительстве, где кадровый потенциал является важнейшим. Проблема подбора персонала, особенно с учетом квалификации в строительстве стоит достаточно остро.

Однако надо признать, что, за исключением оценки профессиональных качеств управляющих, предмет и методы контроля касались главным образом оценки деятельности и результатов в таких областях, как прибыль, издержки, сбыт, выпуск продукции, выполнение программ[1].

Одним из первых создателей средств оценки человеческих переменных является Р. Ликерт, на протяжении многих лет руководивший крупнейшим в США академическим центром по общественным наукам — Институтом социальных исследований при Мичиганском университете. Многолетние исследования позволили ему сделать вывод, что руководители должны придерживаться следующих правил управления персоналом:

- 1) помогать в работе своим подчиненным,
- 2) облегчать работу людей, используя для этого необходимые инструменты, обучение и другие средства, обеспечивающие выполнение поставленных задач,

3) поощрять взаимодействие, консультации и взаимопомощь среди всех членов коллектива,

4) требовать высокую эффективности труда.

Несмотря на полувековой период, прошедший с момента публикации этих тезисов, они до сих пор остаются актуальными в наши дни[2-4].

Организационная структура влияет и испытывает влияние со стороны определенных приводящих переменных (таких, как мотивирующие факторы, целенаправленная деятельность, степень и характер общения, а также характер факторов взаимодействия и влияния внутри коллектива), в результате чего появляются переменные конечных результатов, как-то: прибыль, сбыт, издержки и т. п., — плюс конечный результат — удовлетворенность людей[3].

Путем периодической оценки причинных и приводящих переменных любое предприятие может следить за тем, как меняется способность группы функционировать, хотя прежде чем станут известны конечные результаты, может пройти какое-то время.

Анализ строительного производства показывает, что, когда в высшей степени авторитарное руководство обеспечит сокращение затрат и увеличение прибылей, приняв неожиданные и произвольные меры по сокращению бюджета, сразу после быстрого улучшения производственной деятельности наступает существенное падение качества и производительности из-за влияния тех скрытых человеческих переменных.

В результате затраты такой компании даже на один цикл возрастают в два-четыре раза, по сравнению с дореформенными. Через некоторое время компания перестает нормально функционировать и удовлетворять потребителей, что приводит к ее краху[5].

В этой связи с этим совершенно очевидны следующие меры по совершенствованию контроля и взаимодействия с персоналом:

---

- 1) общение нужно начинать на всех уровнях,
- 2) полностью использовать экономические, индивидуалистские и другие мотивы,
- 3) задания должны быть напряженными, творческими,
- 4) персонал должен чувствовать ответственность за достижение целей предприятия,
- 5) лица, принимающие решения, должны быть хорошо осведомлены о трудностях,
- 6) общая ответственность за пересмотр и контроль.

Эти и многие другие переменные поведения постоянно сопутствуют эффективному управлению.

Как указывалось ранее, контроль социальной системы организации можно рассматривать как контроль отдельных управляющих или как общий контроль человеческих факторов на предприятии [7-9]. То же самое можно проделать и для всего предприятия. Попытки оценить качество причинных переменных поведения управляющих, организационной структуры, а также привходящих переменных — это важный и полезный подход к всеобъемлющему контролю деятельности.

Кроме того, когда высшее руководство компании просят подсчитать, во сколько им обошлась бы замена персонала, они обычно называют очень большие цифры, в три раза превышающие годовой фонд заработной платы или примерно в 24—25 раз превосходящие годовой доход. Тем не менее, в общепринятой системе бухгалтерского учета величина этого капитала не фигурирует, при исчислении дохода не учитывается, и норма прибыли по нему не рассчитывается [10].

Для охвата всего спектра людских ресурсов инициатором такого рода учета пришлось бы учитывать не только основной капитал — т. е. людей, занятых на предприятии, — но каким-то образом оценить и расположение

---

потребителей. Эксперимент указал на два недостатка применения для этого обычной системы бухгалтерского учета. Когда предприятие вкладывает средства в мероприятия по обеспечению себя квалифицированными кадрами, то затраты на это при существующих методах бухгалтерского учета обычно списываются как производственные расходы, что фактически приводит к занижению показателя прибыли. Точно так же занижаются и показатели баланса. С другой стороны, компания могла бы израсходовать полностью свой человеческий капитал и получить высокие показатели по прибыли сегодня за счет почти неизбежного снижения доходов в будущем.

Этот фактор, часто, и приводит к проблемам управления строительной компанией в долгосрочной перспективе.

В качестве изменения ситуации можно предложить несколько методов расчета затрат.

Метод калькуляции в валюте (рубли, доллары, гривна и т.д.) капиталовложений (набор, расстановка, профессиональная подготовка персонала, а также капиталовложения в программу привлечения потребителей) с учетом и обесценивающих моментов (прогулы, выход на пенсию, увольнения, потеря доверия покупателей).

Второй подход заключается в проведении регулярной оценки текущей ценности людских ресурсов путем оценки каждого члена организации: рассчитывается эффективность работы каждого человека и его потенциальную ценность с учетом оставшегося срока трудовой деятельности и оценивается величина производительных возможностей различных групп в организации.

Все, кто искренне заинтересован в эффективности контроля деятельности предприятия, сознают необходимость сохранения ценности человеческого капитала. В конце концов, это лучшая гарантия будущего строительной фирмы.

---



## Литература

1. Филь О.А. Оптимизация управления финансовыми потоками проекта // Научное обозрение. 2015 №20. С.363-366.
  2. Костюченко В. В. Управление процессом повышения эффективности организационно-технологических строительных систем // Инженерный вестник Дона, 2012, №1 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2012/735](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2012/735)
  3. Побегайлов О.А., Лотошников Д.И. Организационно-технологическое моделирование системы «Проектирование – Строительство– Эксплуатация» в современных условиях // Интернет-журнал «Науковедение». № 5 (18), 2013. URL: [naukovedenie.ru/PDF/53TVN216.pdf](http://naukovedenie.ru/PDF/53TVN216.pdf)
  4. Белоусов И.В., Шилов А.В., Меретуков З.А., Маилян Л.Д. Применение фибробетона в железобетонных конструкциях // Инженерный вестник Дона, 2017, №4 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2017/4421](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2017/4421)
  5. Костюченко В.В., Побегайлов О.А. К вопросу о конкурентоспособности строительного предприятия в условиях экономического кризиса // Инженерный вестник Дона, 2016, №1 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2016/3538](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2016/3538).
  6. Шилов А.В. Инновационные методы армирования сборных конструкций из железобетона углеволоконными сетками // Инженерный вестник Дона, 2016, №1 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2016/3572](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2016/3572)
  7. Новикова В.Н., Николаева О.М. К вопросу о продолжительности функционирования строительной организации. Динамический аспект // Инженерный вестник Дона, 2015, №3 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2015/3144](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2015/3144)
  8. Новикова В.Н., Николаева О.М. Эргономичный метод организации и управления проектирования в строительстве: экономический эффект // Инженерный вестник Дона, 2016. №2 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2016/3642](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2016/3642)
-



9. Kraisman J. Management of the corporation: actual problems of modernity Washington, DC. 2002. - 560 p.
10. Crandell, C. 1991. Individual differences in speech recognition ability: Implications for hearing aid selection. Ear Hear Suppl, 12(6), PP.100 - 107.

### References

1. Fil' O.A. Nauchnoe obozrenie. 2015 №20. PP.363-366.
2. Kostjuchenko V. V. Inženernyj vestnik Dona (Rus), 2012. №1 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2012/735](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2012/735)
3. Pobegajlov O.A., Lotoshnikov D.I. Internet-zhurnal «Naukovedenie». № 5 (18), 2013. URL: [naukovedenie.ru/sbornik13/13-65.pdf](http://naukovedenie.ru/sbornik13/13-65.pdf)
4. Belousov I.V., Shilov A.V., Meretukov Z.A., Mailjan L.D. Inženernyj vestnik Dona (Rus). 2017. № 4. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2017/4421](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2017/4421)
5. Kostjuchenko V.V., Pobegajlov O.A. Inženernyj vestnik Dona (Rus), 2016. №1 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2016/3538](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2016/3538).
6. Shilov A.V. Inženernyj vestnik Dona (Rus). 2016. №1. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2016/3572](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2016/3572)
7. Novikova V.N., Nikolaeva O.M. Inženernyj vestnik Dona (Rus). 2015. № 3. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2015/3144](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2015/3144)
8. Novikova V.N., Nikolaeva O.M. Inženernyj vestnik Dona (Rus). 2016. №2. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2016/3642](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2016/3642)
9. Crandell, C. 1991. Individual differences in speech recognition ability: Implications for hearing aid selection. Ear Hear Suppl, 12(6), pp.100 - 107.
10. Kraisman J. Management of the corporation: actual problems of modernity Washington, DC. 2002. 560 p.