

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
САНКТ – ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АРХИТЕКТУРНО – СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ


Институт безотрывных форм обучения  
Кафедра менеджмента в строительстве  
Направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) – Управление в строительстве

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Работу выполнил обучающийся группы 1-МЗм-3

Орлов Олег Васильевич



---

Руководитель:  
д.э.н., профессор

Дроздова И.В.



---

Нормоконтролёр:

Белова Н.Е.



---

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор

Плетнева Н.Г.



---

«25» январь 2024 года

Санкт-Петербург  
2024

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
САНКТ – ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АРХИТЕКТУРНО – СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Институт безотрывных форм обучения  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) – Управление в строительстве  
Кафедра Менеджмента в строительстве

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Заведующий кафедрой



д.э.н., проф. Н.Г. Плетнева

«09» сентября 2023 г

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПОЛНЕНИЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Обучающийся Орлов О.В.

Тема ВКР Совершенствование системы мотивации персонала в строительной организации

Руководитель ВКР д.э.н., профессор Дроздова И.В.

Срок сдачи законченной работы 22 января 2024 г.

Исходные данные к работе

Данные финансовых результатов деятельности организации за период от 1 до 3 лет, данные системе управления организацией, положения о структурных подразделениях организации.

Структурные части ВКР, перечень вопросов, подлежащих рассмотрению

- 1.1 Теории мотивации персонала и их применение при управлении строительной организацией;
- 1.2 Методы и инструменты стимулирования персонала в российских и зарубежных строительных организациях;
- 1.3 Оценка эффективности системы мотивации персонала в строительных организациях;
- 2.1 Анализ системы мотивации персонала в строительных организациях на примере г. Москвы;
- 2.2 Оценка удовлетворенности сотрудниками строительных организаций г. Москвы системой мотивации;
- 2.3 Анализ системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА»
- 3.1 Разработка алгоритма по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях;
- 3.2 Внедрение и оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях.


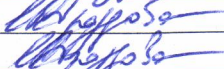
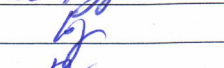
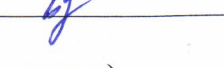

Перечень графического материала

финансовые результаты деятельности организации, динамика производственно-экономических показателей деятельности, структура деятельности организации, многоугольник конкурентоспособности организации, прогнозные значения финансовых результатов деятельности, эффективность проекта реализации мероприятий

Рекомендуемые источники

Российская научная электронная библиотека «eLibrary.Ru» <http://elibrary.ru>, Федеральная служба государственной статистики <http://rosstat.gov.ru>, Административно-Управленческий Портал <http://www.aup.ru>, Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptr.ru>, Виртуальная Экономическая Библиотека <http://www.econom.nsc.ru>, Корпоративный менеджмент <http://www.cfin.ru>.

### ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ВКР

Структурные части ВКР, нормоконтроль, проверка на объем и ха- рактер заимствований	Срок выполнения		Подпись руководителя
	План	Факт	
1 глава	23.10	23.10	
2 глава	23.11	23.11	
3 глава	07.12	07.12	
нормоконтроль	15.01	15.01	
антиплагиат	16.01	16.01	

### Консультанты по отдельным разделам ВКР (при наличии)

Раздел	Консультанты
—	—
—	—
—	—

Дата выдачи задания «09» сентября 2023 г

Руководитель ВКР  / И.В. Дроздова

Обучающийся  / О.В. Орлов



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	6
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ</b>	12
1.1. Теории мотивации персонала и их применение при управлении строительной организацией	12
1.2. Методы и инструменты стимулирования персонала в российских и зарубежных строительных организациях	23
1.3. Оценка эффективности системы мотивации персонала в строительных организациях	38
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ</b>	48
2.1. Анализ системы мотивации персонала в строительных организациях на примере г. Москвы	48
2.2. Оценка удовлетворенности сотрудниками строительных организаций г. Москвы системой мотивации	59
2.3. Анализ системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА»	65
<b>ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕ- НСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ</b>	81
3.1. Разработка алгоритма по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях	81
3.2. Внедрение и оценка эффективности предложенных рекоменда- ций по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях	95
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	105
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	107
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	116

Приложение А. Анкета для выявления проблем среди персонала	116
Приложение Б. Опрос удовлетворенности рекомендованными для внедрения мероприятиями	118
Приложение В. Оценка результатов труда работников строительного отдела	119

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Стремительно изменяющиеся условия ведения хозяйственной деятельности, усиление уровня конкуренции и необходимость развития в условиях инновационно ориентированной экономики актуализируют потребность в разработке, внедрении и использовании адекватных складывающимся условиям систем управления на предприятиях строительной отрасли, в связи с тем, что традиционными способами повышения эффективности производственной деятельности приобрести и удержать конкурентные преимущества представляется маловероятным.

Наиболее значимым фактором экономического развития становится способность организаций мобилизовать и использовать свои внутренние ресурсы с целью повышения результатов деятельности, обеспечения эффективности бизнес-процессов, прироста капитала, воплощенного в знаниях и квалификации сотрудников, повышение корпоративной культуры, поощрение инноваций и организационных улучшений.

В этом аспекте особо важным является поиск и исследование новых методов мотивации стимулирования трудовой деятельности персонала и совершенствование управления им на основе разработки и использования современных технологий и новых методов управления и организации производства. Для современных организаций важно найти новые технологии включенности в инновационную среду, коммерциализацию, информатизацию – сегодня, время освоения новых методов мотивации персонала, которые позволят сделать многие процессы более эффективными и менее затратными.

Процесс мотивации влияет на поведение персонала и направляет его к нужным для организации действиям. В современных условиях с позиции мотивации трудового поведения, человек выступает в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, создание благоприятных условий деятельности и мотивацию рассматривается как особый вид инвестиций. В то время как стоимость большей части ресурсов организации, пред-

ставленной материальными объектами, со временем снижается, ценность человеческого потенциала при правильном его использовании и воспроизводстве с годами возрастает.

Актуальность темы обусловлена тем, что на современном этапе развития мотивации труда работников, требуют решения и системного анализа следующие проблемы: слабый учет особенностей специфика конкретной деятельности организации, прежде всего – рабочего, при изучении трудового поведения и мотивации персонала. Недостаточное применение принципов теории мотивации руководителями и кадровыми службами на практике, отсутствие интереса к этой проблеме на фоне повсеместного для регионов мотивационного кризиса. Отсутствие комплексного подхода к разработке системы мотивационного менеджмента в организации. Как отмечают эксперты, формирование мотивационного пакета во многом зависит от личных предпочтений и особенностей характера собственника компании.

Таким образом, необходимость разработки новых мотивационных механизмов активизации трудовой деятельности, адаптированных к современным российским условиям хозяйствования и к индивидуальным особенностям конкретной организации и его персонала, обусловили актуальность настоящего исследования.

**Степень разработанности темы исследования.** В современной науке управления проблемы мотивации труда персонала занимают одно из ведущих мест. Данная тема наиболее детально представлена в зарубежной научной литературе. Среди авторов, занимающихся проблемами стратегии и управления мотивацией, можно выделить Р. Акоффа, И. Ансоффа, В. Берка, С. Бира, Г. Вагнера, Н.Л. Зинера, Р.И. Дафта, П. Друкера, М. Лортера, А.А. и др.

В отечественной науке исследования проблемы управления организацией, и особенно ее персоналом, нашли выражение в работах В.В. Адамчука, М.Д. Аистовой, Т.Ю. Базарова, С.А. Баркова, В.Л. Верховина, О.С. Виханского, Б.Л. Еремина, И.Н. Желобановой, А.В. Игнатъевой, А.Я. Кибанова и др.

Эффективность мотивации трудовой деятельности выступает предметом

анализа в работах А.Р. Алавердова, О.С. Виханского, В.А. Дятлова, Н.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, Е. Лобановой, А.И. Наумова и др.

Принципы мотивации персонала, развития творческого потенциала сотрудников являются предметом рассмотрения в работах В.Л. Арлазарова, Н. Емельянова, А.А. Иващенко, Д.А. Новикова и др.

Отметим, что система мотивации персонала рассматривается как составная часть управленческой системы в целом. Анализ работ названных авторов позволяет сделать вывод о высокой степени разработанности проблемы мотивации труда в общеметодологическом плане. Однако, многие важные аспекты мотивационного механизма повышения эффективности труда персонала предприятий проработаны недостаточно. При этом нестабильность экономической ситуации в регионах России требует постоянного совершенствования инструментов мотивации и удержания персонала всех категорий. Целенаправленное применение результатов выполненных исследований и накопленного практического опыта в области мотивации предполагает их теоретическое обобщение с учетом специфики труда работников в конкретных сферах строительного производства.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала организаций строительной отрасли.

Поставленная цель исследования определила постановку задач исследования:

1. Рассмотреть теории мотивации персонала и их применение при управлении строительной организацией;
2. Изучить методы и инструменты стимулирования персонала в российских и зарубежных строительных организациях;
3. Оценить эффективность системы мотивации персонала в строительных организациях;
4. Провести анализ действующей системы мотивации персонала в строительных организациях на примере г. Москвы;



5. Оценить удовлетворенность сотрудниками строительных организаций г. Москвы системой мотивации;
6. Провести анализ действующей системы мотивации персонала в ООО «Строительная компания КРОНА»;
7. Разработать алгоритм по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях;
8. Выполнить оценку эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях.

**Объект исследования** – процессы мотивации труда персонала в строительной организации.

**Предметом исследования** являются организационно–управленческие отношения, возникающие в процессе мотивации труда в строительной организации.

**Методологическая база исследования** являются различные методы комплексного исследования: аналитический анализ, анализ теоретических и научных источников, анализ методов и моделей реализации предложенных мероприятий по достижению поставленных целей.

В ходе написания выпускной квалификационной работы использованы методы научного обобщения, системного подхода, классификации, научной абстракции, системного и комплексного анализа, сравнения, анкетирования.

**Эмпирическая база исследования.** Материалом для исследования послужили внутриорганизационные еженедельные и ежемесячные отчёты по результатам деятельности отделов ООО «СК КРОНА», формы группового анкетирования и сбор мнений.

Практическая значимость работы заключается в том, что использование разработанных рекомендаций будет способствовать развитию мотивации труда персонала и как следствие повышению экономической и социальной эффективности организаций строительной отрасли.

**Научную новизну диссертационной работы составляют следующие результаты:**

1. Выполнены эмпирический анализ методов материального и нематериального стимулирования персонала и оценка удовлетворенности сотрудниками методами мотивации в организациях города Москвы: ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «СК Донстрой», АО «MR Group», АО «Интеко», по результатам которых выявлены проблемы (сотрудники не удовлетворены системой премирования; личный вклад работников учитывается не в полной мере; отсутствуют взаимопонимание и одобрение со стороны коллег; персонал не чувствует принадлежности к организации и др.), требующие решения с использованием эффективных инструментов мотивации и стимулирования персонала.

2. Разработан алгоритм по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях, включающий (выявление проблем в системе мотивации персонала строительной организации; разработка проекта внедрения рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в строительной организации; разработка документации для реализации рекомендаций по внедрению совершенствованной системы мотивации персонала в строительной организации; внедрение рекомендаций в практику работы организации), позволяющий строительным компаниям обнаружить слабые (критические) точки в системе мотивации персонала, повысить мотивацию персонала и улучшить социальный климат в коллективе.

**Апробация работы.** Результаты исследования были доложены на XII Международной научно–практической конференции «Инноватика в современном мире: опыт, проблемы и перспективы развития» и опубликованы в сборнике научных статей по материалам Международной научно-практической конференции «Инноватика в современном мире: опыт, проблемы и перспективы развития».

**Структура и объем работы.** Выделенная структура и содержание работы соответствуют поставленной цели и задачам исследования. ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении определены объект, предмет исследования, сформулирована цель и задачи исследования, указаны элементы научной новизны, а также теоретическая и практическая значимость исследования.

В теоретической части работы проанализированы теории мотивации персонала и их применение при управлении строительной организацией. Были проанализированы методы и инструменты стимулирования персонала в российских и зарубежных строительных организациях. Также были рассмотрены методы оценки эффективности системы мотивации персонала в строительных организациях.

Во второй главе работы проведен эмпирический анализ методов материального и нематериального стимулирования персонала и оценка удовлетворенности сотрудниками методами мотивации в крупных строительных организациях на примере г. Москвы. Исследована система материальной и нематериальной мотивации персонала в ООО «Строительная компания КРОНА», выявлены проблемы, требующие решения.

В третьей главе представлены рекомендации по развитию мотивации персонала в строительных организациях, включающие алгоритм и модель апробации рекомендаций в строительной организации. Описан процесс внедрения и дана оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях.

В заключении обобщены результаты исследования, сделаны основные выводы, подведены итоги исследования.

**Публикации.** За время написания выпускной квалификационной работы, были опубликованы 2 статьи:

1. Олов О.В. Совершенствование системы мотивации персонала в строительной организации // Международный научный журнал «Вестник науки» № 12 (57) Т.2, декабрь 2022 г. С. 94–100.

2. Орлов О.В. Проблемы мотивации персонала в строительных организациях // Международный научный журнал «Молодой учёный» № 19 (466), часть 3, май 2023 г. С. 185–186.

## **Глава 1. Теоретические основы развития системы мотивации персонала в строительных организациях**

### **1.1 Теории мотивации персонала и их применение при управлении строительной организацией**

В строительной отрасли важным и неотъемлемым аспектом является управление персоналом, совокупность различных принципов, разнообразие методов и форм организационно–управленческого механизма по разработке, внедрению и реализации основных целей и задач, которые, в свою очередь, направлены на сбережение, укоренение и дальнейшее развитие кадрового потенциала организаций, на создание высококвалифицированного и высокопроизводительного коллектива, который будет в состоянии быстро и своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся требования рыночного сектора, с учетом долгосрочной и среднесрочной стратегии развития рассматриваемых организаций.

Отрасль строительства на текущий момент неоднократно сталкивается с реальной проблемой трудовой мотивации персонала, которая является весьма специфической. Любая организация понимает, что наиболее ценным и полезным является именно человеческий потенциал, со всеми его профессиональными компетенциями, креативным мышлением и уникальными творческими способностями. Не вызывает сомнений, насколько сложным является управление человеческими ресурсами. Необходимо учитывать персональные данные каждого индивидуума, его личностные характеристики и мотивационные предпочтения. Именно мотивация является самым действенным методом для большинства людей, в частности для работников строительных предприятий.

Проблема мотивации была и остаётся предметом исследования многих поколений учёных–экономистов. Сложность и многоаспектность проблемы мотивации обуславливает множественность подходов к пониманию её сущности, природы, структуры, а также к методам её изучения, из-за чего это понятие трактуется авторами по–разному.

Мотивацию можно определить, как систему факторов внутреннего и внешнего воздействия, побуждающих персонал к активной деятельности для достижения как личных целей, так и целей организации. Если работник мотивирован, значит он заинтересован, а, следовательно, создана ситуация, при которой он, решая общие цели организации, удовлетворяет личные потребности и сознательно выбирает определённый тип поведения. Поэтому мотивацию можно рассматривать как явление, систему и процесс, в зависимости от аспекта исследования [24, С. 145].

Трудовая деятельность – это целенаправленная деятельность человека, реализующего свои физические и умственные способности для получения определенных материальных или духовных благ, именуемых на производстве продуктом труда, продуктом производства [50, С. 234].

Трудовая мотивация работников – это гибкий инструмент управления, ориентированный на достижение целей современных предприятий и организаций [38, С. 76].

В литературе встречается большое количество мотивационных подходов, инструментов и тенденций, из которых и складывается понятие мотивации. Общепризнанного определения мотивации не существует.

Слово «мотивация» происходит от латинского слова «Movere» – двигаться. Джеффри С. Невид, профессор психологии, дал определение мотивации следующим образом: термин мотивация характеризует факторы, которые активируют, направляют и поддерживают поведение человека. Мотивы поведения – это потребности или желания, которые определяют его поведение и объясняют то, что человек делает. На самом деле люди не замечают мотива, они делают вывод о его существовании, основываясь на наблюдаемом ими поведении [59, С. 45].

В обобщенном варианте мотивация – это процесс или действие, которые дают человеку возможность сделать что-то определенным образом или объяснить повторяющееся поведение, потребности и желания. Этот термин описывает действия человека и причины их возникновения [67, С. 268].

Мотивация – это личностные и волевые побуждения, которые определяют направление поведения человека в организации, уровень настойчивости и уровень его усилий к выполнению рабочих задач [63, С. 8].

Существует также понятие «трудовая мотивация». По мнению В.В. Ско-робогатовой, трудовая мотивация – это «создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. То есть, иными словами это такой процесс, который объединяет цели работника и цели компании для наиболее эффективного удовлетворения потребностей обоих. Мотивация – один из способов повышения производительности труда и представляет собой ключевое направление кадровой политики организации, то есть это наиболее эффективная система работы с сотрудниками, нацеленных на результат» [52, С. 241].

В действительности бывают такие случаи, когда человек стремится достичь одного результата, но в итоге получает совершенно другое и ничего от желаемого. Человек не получает в таком случае удовлетворения от вознаграждения и затраченных усилий. Ошибка кроется в выборе вида мотивации. Общая характеристика мотивации подскажет, как действовать дальше.

В разные исторические периоды использовались свои особые подходы к управлению персоналом и мотивации, что позволило понять, что заставляет персонал работать и выбирать определённый способ действия в процессе производства.

Извечность происхождения проблем мотивации персонала убеждает в важности её теоретического и практического значения. На протяжении многих лет (до 1861 г.) доминировала модель грубого принуждения к труду или метод «кнута и пряника», которая предусматривала такие средства мотивации как принуждение и вознаграждение. С развитием капитализма (1861 г. – конец XIX в.) началось научное осмысление проблемы мотивации трудовой деятельности [61, С. 44].



Таким образом, исследование структуры и характера мотивов труда, потребностей, находящихся в их основе, интересов, которые работники реализуют в процессе трудовой деятельности, является важнейшим условием разработки эффективных средств и методов стимулирования и мотивации трудового поведения и способствует достижению высокого уровня производительности труда персонала организаций.

Выделяют три основных компонента мотивации: постановка цели, интенсивность и настойчивость.

Постановка цели – это действия человека, которые побуждают к достижению этой цели [6, С. 215]. Цель выбирается человеком сознательно или неосознанно, однако с точки зрения рабочего процесса цель должна быть четкой и ясно сформулированной (она не может быть неосознанной).

Интенсивность – это уровень усилий (как моральных, так и физических), приложенных человеком для достижения цели. Сколько потребовалось умственных или физических ресурсов для достижения цели.

Настойчивость – это способность человека не терять мотивацию со временем вне зависимости от обстоятельств и препятствий.

Безусловно, мотивация – это главная составляющая успеха. Если человек замотивирован, он сделает все возможное, потратит временные, физические и моральные ресурсы по максимуму, и, как следствие, получит результат соответствующего качества. Когда рабочие задачи выполнены и поставленные цели достигнуты, сотрудники чувствуют удовлетворение и желание к большим свершениям (как рабочим, так и личностным) [19, С. 178].

Существует классификация типов мотивации, которые можно разделить на внутреннюю мотивацию и внешнюю мотивацию.

Внутренняя мотивация возникает из-за желания удовлетворять внутренние потребности и амбиции, поиск чего-то нового. Основными характерными особенностями внутренней мотивации являются стремление к успешному выполнению задач, достижение целей и удовлетворение внутренних побуждений к труду с желанием, интересом и удовольствием. Внутренняя мотивация возни-

кает из-за личных стремлений и варьируется в зависимости от характера и особенностей внутренней организации человека (каждый человек по-своему формирует внутреннюю мотивацию и создает побуждение к труду) [14, С. 227].

Внешняя же мотивация побуждается факторами извне. Этот тот вид мотивации, который напрямую зависит от руководства компании и который способен влиять на мотивацию сотрудников. Инструментов внешней мотивации достаточно много – получение вознаграждения за успешно выполненную работу, повышение по службе, всеобщее признание, изменение социального статуса, соревновательный инструмент или же угроза наказания за невыполнение или некачественное выполнение поставленных задач [30, С. 82].

Мотивация сотрудников оказывает сильное влияние на эффективность организации. Эффективная организация гарантирует, что в сфере ее влияния царит дух сотрудничества, а также чувство ответственности и удовлетворения. Не существует фиксированных параметров для расчета эффективности организации, поскольку она варьируется от компании к компании и от случая к случаю. Мотивация, как процесс удовлетворения потребностей, схематично представлена на рис. 1.1.

Обобщенно, трудовая мотивация – процесс обоснования и выбора способа участия человека в трудовой деятельности, как самим человеком (содержательный смысл), так и менеджментов в любом масштабе его влияния (функциональный смысл).

В содержательном смысле, мотивация – процесс формирования у субъекта внутренних побуждений к действию под влиянием внешних воздействий и факторов собственного сознания (интересов, потребностей, ценностей, ориентиров). В этом значении мотивация является субъективным процессом, который происходит в сознании индивида и влияет на его поведение [38, С. 76].

В современных условиях экономической нестабильности организация не может развиваться без эффективной системы мотивации, которая постоянно совершенствуется под влиянием экономических и политических условий.



Рисунок 1.1 Мотивация, как процесс удовлетворения потребностей [47, С. 23]

На практике существует два основных вида мотивации: материальная мотивация и нематериальная мотивация представлена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 Виды мотивации [30, С. 82]

Из всего вышесказанного следует, что для успешной работы организации необходимо определить эффективные инструменты внешней мотивации (кото-

рые не приведут к демотивации) и научиться поддерживать внутреннюю мотивацию каждого сотрудника на должном уровне.

Еще один вывод по данному разделу – мотивация важна не только для сотрудников, но и для организаций. Мотивация для сотрудников означает возможность выполнять свою работу с большим энтузиазмом и желанием добиться высоких результатов, выполнять рабочие задачи качественно и в срок и, как следствие, получать высокое денежное вознаграждение, социальный статус и признание.

Для организаций же мотивированный сотрудник является гарантом ее успешной работы, ведь сотрудники – это главный актив любой компании.

Изучение поведения людей и способов побуждения к определенным действиям привело к появлению двух направлений основных теорий мотивации представлена табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Основные теории мотивации

Содержательные теории (потребностные)	Процессуальные теории (построение процесса)
Иерархии (пирамиды) потребностей А. Маслоу	Теория Х и Y Д. Мак Грегора
Восходяще – нисходящей иерархии потребностей существования, взаимодействия, роста К. Альдерфера	Теория целеполагания Э. Локка
Двухфакторная теория гигиенических и мотивирующих факторов Ф. Герцберга	Теория справедливости Дж. Адамса
	Теория ожидания В. Врума
Потребностей во власти, успехе, причастности Д. МакКлелланда	Комплексная теория ожидания – справедливости Л. Потрера и Э. Лоулера
Параллельно – поступательного развития потребностей Л. Выготского, А. Леонтьева и Б. Ломова	Партисипативная теория доступа работников к принятию решений и права формировать рабочие группы
	Социальная теория поведения в соответствии с опытом и нормами социальной группы

Основные теории мотивации делятся на две группы: содержательные и процессуальные. В содержательных теориях упор делается на обнаружение и исследование внутренних побуждений, лежащих в основе поведения людей. В процессуальных теориях выявляется, согласно каким законам образовано единое мотивированное поведение сотрудников с учетом взаимодействия мотивов с иными процессами – восприятием, познанием, коммуникацией.

В группу содержательных теорий мотивации входит концепция иерархии потребностей А. Маслоу. Суть данной концепции в том, что потребности человека имеют для него разную степень важности, и на первом месте стоят более примитивные вещи. Пока человек не удовлетворит базовые простейшие потребности, он не сможет испытывать потребности более высокого уровня.

В соответствии с данной концепцией, все потребности личности можно разделить на пять основных групп, которые представлены на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 Пирамида потребностей Маслоу [16]

Потребности каждого вышележащего уровня появляются лишь в том случае, когда потребности всех нижележащих уровней удовлетворены. Высшие потребности считаются генетически более поздними. Высшие потребности субъективно воспринимаются как менее насущные.

Концепция А. Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако в ней имеются весьма уязвимые моменты:

1. Потребности по-разному выражаются в зависимости от многих ситуационных условий.
2. Строгое следование одной группы потребностей за другой не является обязательным.

3. Удовлетворение верхней категории потребностей не обязательно приводит к смягчению их влияния на мотивацию.

Д. Макклелланд, изучая содержательные теории мотивации, главное внимание уделил личным потребностям. В этой концепции рассматриваются три ключевые группы потребностей: в причастности, во власти, в успехе.

Применительно к мотивации персонала, теория приобретенных потребностей Макклелланда означает:

1. Потребность в причастности стимулирует людей работать в коллективе, стремиться к признанию им.

2. Потребность во власти мотивирует к карьерному росту, инициативе, лидерству.

3. Потребность в успехе вынуждает брать на себя ответственность при решении сложных задач, добиваться их успешного решения, достигать цели организации.

В процессе управления к любому сотруднику нужен индивидуальный подход. Для работников, у которых возникает потребность в причастности, нужно давать работу с большими возможностями социального общения. Работникам с потребностью во власти необходимо предоставить возможность принимать решения. А тем сотрудникам, у кого проявляется потребность в успехе, нужно поручать интересные и сложные задачи, отмечая и вознаграждая их достижения.

Теория Ф. Герцберга, которая также относится к содержательным теориям мотивации, предполагает наличие двух групп факторов, оказывающих влияние на мотивацию работников:

1. Гигиенические факторы – условия труда, контроль над работой, размер заработной платы, отношения с коллегами и руководством.

2. Факторы–мотиваторы – достижения сотрудника, возможности карьерного роста, возможности самореализации, достижения.

Согласно теории Ф. Герцберга, гигиенические факторы важны, так как плохие условия труда и невысокая заработная плата приведут к неудовлетво-



ренности человека своей работой, но при этом они не могут мотивировать работника. С другой стороны, факторы–мотиваторы могут мотивировать работников, но их отсутствие не вызывает у людей неудовлетворенности своей работой.

В процессуальных теориях мотивации признается важность существования тех потребностей, которые выявлены в содержательных концепциях, но показывает, что поведение человека определяется не только ими. Оно находится в зависимости от восприятия и понимания человеком ситуации, от прогнозирования им последствий выбираемого типа поведения [22, с. 40].

Американский ученый Виктор Врум в своей теории ожиданий выделяет три фактора, которые оказывают большое влияние на мотивацию:

1. Ожидание того, что затраченные усилия приведут к желаемому результату.
2. Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено.
3. Ожидание того, что вознаграждение будет ценным.

Теория ожиданий свидетельствует о том, что наличие у человека потребностей не является условием для возникновения у него мотивации к достижению цели. Самое главное условие – это ожидание человеком того, что предпочтенный им тип поведения и предпринимаемые деяния действительно приведут к приобретению желаемого [1].

Недостатком этой теории считается то, что в ней не рассматривается, какое вознаграждение обладает большей валентностью: заработная плата, продвижение по службе, признание заслуг или что–то иное.

Следующая теория, входящая в процессуальные теории мотивации, – теория справедливости Джона Адамса – полагает, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными на его результат стараниями, а также сравнивают его с соотношением других работников, выполняющих подобную работу. Сотрудники считают, что они трудятся много, а получают мало, а их коллеги, наоборот, из-за этого они чув-

ствуют несправедливость. Джон Адамс выделяет шесть вероятных реакций работника на несправедливость:

1. Сокращение прикладываемых усилий.
2. Попытка добиться увеличения вознаграждения за свой труд.
3. Снижение самооценки.
4. Попытка повлиять на заработную плату или нагрузку других работников.
5. Выбор другого объекта для сравнения.
6. Попытка перейти в другой отдел, цех или организацию.

Представление о справедливости могут различаться у сотрудников, и не всегда воспринимаемое ими соотношение усилия/отдача соответствует действительности.

Концепция Дугласа Макгрегора – это две взаимосвязанные теории X и Y, которые описывают типы менеджеров и дают объяснение факторам мотивации.

Согласно теории X, менеджмент считает, что сотрудники ленивы и все время пытаются избегать работы. Менеджеры не доверяют работникам и думают, что единственной мотивацией для них являются деньги. Они винят во всем трудовой коллектив, но никак не систему управления.

Теория Y – полная противоположность предыдущей теории, в которой менеджмент находит сотрудников амбициозными и стремящимися брать на себя ответственность. Считается, что если предоставить работникам волю в реализации их собственного потенциала, это может значительно повысить производительность [21].

Менеджер должен тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, следовательно, мотивация, которая была эффективной ранее, не может быть таковой все время.

## **1.2 Методы и инструменты стимулирования персонала в российских и зарубежных строительных организациях**

Система управления организациями в строительной отрасли имеет свои особенности, которые оказывают значительное влияние на сам процесс управления. Чаще всего отечественными авторами выделяются такие особенности, как:

- уникальность объектов;
- разнообразие состава строительных работ;
- прямая зависимость от метеоусловий;
- продолжительность процесса строительства;
- и другие.

Тем не менее, стоит отметить, что за счет всех перечисленных факторов качество работ, проводимых строительными организациями, стало неуклонно снижаться, а также, как отмечают отдельные ученые, начал значительно увеличиваться уровень привлечения к проводимым работам малоквалифицированного персонала.

Организация деятельности строительной компании значительно отличается от организации обычного производственного процесса в отраслях, не связанных со строительной. Инвестиционно-строительные проекты имеют свои особенности.

В настоящее время компании строительной отрасли в России сталкиваются с острой проблемой дефицита кадров. Для отрасли строительства, как и для любой другой, важным фактором является не количество сотрудников, а качество и уровень их образования, достаточный набор знаний, умений и навыков.

В связи с тем, что область строительства имеет свои особенности и специфику, это накладывает существенный отпечаток на механизм стимулирования рабочего персонала: высокий уровень ответственности, необходимость в самообразовании в условиях, при которых происходят постоянные преобразо-

вания нормативно–правовых актов и документов, цикличность, ненормированность и сложность трудового процесса.

При рассмотрении вопросов, связанных с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала строительных организаций, главными становятся экономические методы стимулирования:

- увеличение оплаты труда;
- получение премий и стимулирующих надбавок;
- получение различных бонусов за выполнение или перевыполнение производственных планов.

Помимо материального стимулирования, все большую популярность получают нематериальные методы. К ним можно отнести следующие виды:

- вертикальное продвижение персонала по карьерной лестнице;
- профессиональное самосовершенствование и повышение квалификации;
- делегирование полномочий;
- создание команды.

Все вышеперечисленные аспекты стимулируют стремление работника непрерывно двигаться вперед, достигать новых высот в профессиональной деятельности.

Кроме того, в качестве мер нематериального стимулирования строительные организации активно развивают корпоративную культуру как основной фактор стимулирования сотрудников. Благодаря корпоративной культуре создаются ориентиры, которые способны объединять взгляды и идеи сотрудников в единую иерархию для достижения общей поставленной цели компании. Наблюдается положительная динамика в процессе оптимизации работы сотрудников, начинают создаваться комфортные условия пребывания персонала на рабочем месте, организуется досуг для стимулирования работников организации. В качестве методов нематериального стимулирования крупные компании России организуют проезд до места работы своим сотрудникам и бесплатное питание.

В российских компаниях наиболее часто руководителями используется материальное стимулирование для достижения максимальных результатов трудовой деятельности. Данная мера имеет кратковременный характер. Ведущие зарубежные компании с высоким уровнем конкурентоспособности, имеющие перспективные стратегии развития, мотивируют персонал с помощью выстраивания корпоративной культуры между сотрудниками и руководством.

В странах Западной Европы вопрос мотивации сотрудников строительных предприятий понимается намного глубже, чем в России, и имеет в своем запасе более широкий спектр инструментов. Строительные организации ориентированы на индивидуальный подход к установлению размера оплаты труда, зависящего от результатов работы сотрудника. Но нельзя забывать про условия собственного рынка и менталитет страны.

В Германии в вопросе мотивации персонала отражены принципы справедливого распределения вознаграждений, которые зависят от уровня социального обеспечения и рыночной экономики. Компания добивается успехов, сотрудники получают бонусное вознаграждение. Также разрабатываются программы социального обеспечения: медицинское страхование, организация культурного отдыха, курсы по самообразованию.

Основным мотивационным материальным стимулом труда персонала на американском рынке строительного бизнеса является повышение заработной платы и карьерный рост сотрудников. Премии не играют значительной роли, их выплата идёт только за конкретные достижения. В США доля премий в расходах предпринимателей на оплату труда составляет всего 3 %. Премии создают трудности в финансовом планировании, неопределённость в расходах. Также идет индивидуальное определение уровня оплаты труда сотрудника, которое зависит от наличия основного образования, стажа и опыта работы, уровня квалификации, знания иностранных языков и состояния здоровья.

Успешной является программа семейной лояльности (гибкий график, организация корпоративных яслей и детских садов, обеспечение услуг няни, семейные праздники).

Специфичной является система оплаты труда в японских компаниях. Здесь важную роль играет фактор лояльности сотрудника, который имеет значение при выплате бонусов. Главными факторами для мотивационного процесса выступают возраст, стаж работы и профессиональные компетенции. Для японцев важно иметь всю жизнь одно место работы, поэтому компания способствует получению кредита или сама компания выдает кредиты своим сотрудникам. Предоставляет работникам доплаты за выслугу лет, социальные льготы, премирование, регулярные программы повышения профессиональной квалификации на рабочем месте.

Ведущие западные организации в своей практической деятельности используют моральное поощрение как основной вид стимулирования. За успешно проделанную работу в качестве поощрения у сотрудников отмечается расширение прав и обязанностей, увеличивается ответственность и возрастает уровень сложности задач. Происходит значительный рост доверия компании относительно выделившихся сотрудников. Вводятся определенные привилегии, сотрудники попадают на Доску почета. Кроме вышперечисленных стимулов, для строительной отрасли вводятся дополнительные дни отпусков.

В результате того, что бюджет заработной платы зарубежных организаций распланирован на год вперед и составляет в фирмах по производству продукции 40 % от получаемой прибыли, а в организациях, оказывающих различные услуги населению, составляет 70 % от прибыли, вопросы дополнительного материального стимулирования не обсуждаются.

Для французских фирм характерными являются 2 направления по реализации оплаты труда персонала:

- увеличение (индексация) оплаты труда в рамках роста стоимости жизни;
- индивидуальная оплата труда отдельных категорий персонала.

Рост цен на потребительские товары полностью учтен во всех крупных организациях, что имеет четкое фиксирование в договорах с профсоюзными организациями. Индивидуальная оплата труда происходит с учетом имеющего-



ся профессионального уровня квалификации, качества выполненных заданий и работ, количества и качества вносимых работником рационализаторских идей, способности работника быть мобильным.

В крупных организациях Великобритании работникам предприятий, помимо фиксированной заработной платы, выплачивается процент от общей прибыли фирмы, с учетом индивидуального или коллективного договора.

Составим обобщающую таблицу в соответствии с особенностями системы мотивации и стимулирования оплаты труда персонала табл. 1.2.

Таблица 1.2 – Особенности формирования системы мотивации и стимулирования труда в зарубежных странах

Страна	Основные факторы мотивации и стимулирования труда персонала	Отличительные особенности мотивации и стимулирования труда персонала
США	Поощрение предпринимательской активности. Качество выполненной работы. Высокий уровень квалификации персонала.	Сочетание существующих элементов сдельной и повременной систем оплаты труда персонала. Участие в получении процентов от прибыли предприятия. Технологические надбавки к заработной плате.
Франция	Уровень квалификации. Качество выполненной работы. Количество предложений по рационализации работы. Уровень мобильности персонала.	Индивидуализация оплаты труда персонала. Балльная система оценки труда работника по уровню профессионализма.
Япония	Уровень профессионализма. Возраст персонала. Трудовой стаж. Результат трудовой деятельности.	Пожизненный наём персонала. Выплата единовременного пособия после выхода сотрудника на пенсию.
Швеция	Солидарная оплата труда сотрудников.	Дифференциация системы взимания налогов и выплаты льгот. Сильная социальная политика.
Великобритания	Доход предприятия.	Участие в прибылях предприятия. Получение прибыли, согласно долям в уставном капитале. Трудовое долевое участие. Чисто трудовое участие.
Германия	Качество выполненной работы.	Социальные гарантии выплат. Стимулирование оплаты труда.

Профсоюзы шведских фирм четко отслеживают уровень оплаты труда персонала. Низкорентабельные организации в соответствии с трудовыми договорами не имеют право снижать оплату труда работников. Данные условия оплаты способствуют либо внедрению новых инновационных технологий, либо полной ликвидации предприятий. Но в большинстве случаев собственники предпочитают совершенствовать деятельность организаций.

Подводя итог, можно сделать вывод, что мотивация труда персонала на современном отечественном рынке идет за счёт экономического подхода (оплата труда). В последнее время стала развиваться корпоративная культура и внедряться социально–психологические инструменты. Зарубежная практика мотивации персонала раскрывает более широкий спектр применения способов их стимулирования: усовершенствование экономических подходов, реализация коллективного управления, социальные и психологические стимуляции.

Важно помнить, что человек – это главный ресурс, способный привести строительную компанию на вершину успеха, поэтому требуется поддерживать внутренние импульсы индивидуальной личности, находить и согласовывать потребности и возможности сотрудника и компании.

Механизм мотивации и стимулирования оплаты труда сотрудникам строительной сферы должен учитывать специфику труда в данной сфере. К данному механизму относятся: увеличение степени ответственности, необходимость непрерывного саморазвития и самообразования с учетом изменения нормативно-правовой документации, повышенные квалификационные требования к персоналу предприятий, увеличенная индивидуализация. Помимо вышеперечисленного, отличительной особенностью строительной сферы является сложность и периодичность труда.

Система мотивации и стимулирования труда управленческого персонала с использованием современных технологий управления содержит следующие элементы:

1. Технология «Компенсационный пакет». «Компенсационный пакет» как один из методов имеет четко регламентированные организационные цели, а также личностные показатели эффективности трудовой деятельности.

2. Технология «Командообразование» стимулирует образование единой команды, у которой есть возможность формулировки различных целей и задач управленческой деятельности, персональной ответственности за результаты деятельности и выбранные методы работы.

3. Технология «делегирования полномочий» рассматривает мотивацию и стимулирование руководителей через передачу им полномочий на принятие управленческих решений, распоряжение финансовыми ресурсами организации.

В связи с вышеперечисленным в современных экономических условиях важным аспектом выступает нематериальное стимулирование работников. Благодаря нематериальному стимулированию специалист будет стремиться к получению максимальных результатов своей работы, самосовершенствованию и самореализации.

В качестве методов материального стимулирования и мотивации используют премии по результатам проделанной работы, подарки от руководителей, различные бонусные программы. Однако экономическое стимулирование не может быть постоянной мерой. Оно носит только временный характер. Сверхнормативный доход может быть использован при эффективной трудовой деятельности работника.

Представим более подробно систему мотивации и стимулирования труда на современных предприятиях в текущих условиях. На сегодняшний день в большинстве российских организаций используются следующие инструменты мотивации и стимулирования трудовой деятельности рис. 1.4.

Формирование системы материального стимулирования труда работников организаций строительной сферы необходимо начать с разработки системы оплаты труда, поощрений по итогам проделанной работы, а также определения места материального стимулирования в общей системе ценностей организации. Необходимо четко понимать, что материальное стимулирование не сделает ра-

боту сотрудников максимально эффективной. Наряду с ним необходимо внедрять моральное стимулирование, проводить ранжирование в соответствии с проделанной работой персонала организации.

Первые мотивационные концепции были практически целиком организованы на материальном вознаграждении.

В большинстве нынешних мотивационных концепций главное внимание уделяется нематериальной мотивации, что сопряжено с ростом образования и обеспеченности персонала, увеличением их инициативности.

Мотивация персонала организации имеет принципиально важное значение в организации труда.



Рисунок 1.4 Материальная мотивация труда в российских строительных организациях

Теория поколений была создана американскими учеными – Нейлом Хоутом и Вольямом Штраусом в 1991 году опубликовавших книгу, где описали идеи о том, что каждые 20 лет сменяются поколения [49].

Исследования поколений имеют выраженную практическую направленность и формулируют главные правила работы с каждой возрастной группой

персонала, основанные на их преобладающих ценностях. Это относится к формированию мотивационных схем для отдельных работников и подразделений, адаптации персонала, развитию карьеры, организационной культуре. Интерес для работодателей в настоящее время представляют поколения X «пророки» (1963–1983 г.р.), Y «миллениалы» (1983–2003 г.р.) и Z «зуммеры» (2003–2023 г.р.) [60, С. 183].

На сегодняшний день рынок труда в РФ состоит практически из равных долей представителей поколения X и представителей поколения Y. Представители старшего поколения постепенно уступают центральные позиции молодым работникам – представителям поколения Y. Таким образом, проведя анализ подходов отечественных и зарубежных психологов, изучавших проблему формирования и развития мотивации, можно сказать, что данные исследования составили фундаментальную основу для проведения дальнейших научных разработок. Исследование и переосмысление классических теорий мотивации и построение на их основе современных комплексных системных практик могут стать надежным основанием для успешного развития.

Мотивация персонала организации имеет принципиально важное значение в организации труда, поскольку является одной из пяти составных функций современного менеджмента. Это означает, что определенные мероприятия в области мотивирования персонала обязательно должны быть применены в деятельности организации, а их игнорирование может привести к существенной разбалансировки системы управления персоналом даже в краткосрочном формате работы. Именно поэтому в передовых организациях создаются специальные должности менеджеров по мотивации, в обязанности которых входит разработка мотивационных и компенсационных пакетов для сотрудников.

Особую актуальность мотивационные мероприятия приобретают в условиях экономических кризисов, когда собственники компании стараются сократить издержки производства и сокращают затраты на персонал, в том числе на мотивирующие и стимулирующие выплаты. В данном случае основным инструментом повышения производительности труда персонала выступает нема-

териальная мотивация, которая воздействует на внутренние мотивы и побуждения сотрудников и приводит к росту выработки без затрат материальных средств со стороны руководства организации представлена на рис. 1.5.

По результатам опроса сотрудников кадровых служб передовых отечественных компаний, удалось установить, что наибольшим результирующим действием обладает фактор «возможности профессионального развития», благодаря которому можно увеличить выработку сотрудников на средне- и долгосрочную перспективу.

Достоинством данного фактора для работодателя является возможность длительного мотивационного воздействия на персонала, не снижая при этом результирующих показателей профессиональной деятельности.



Рисунок 1.5 Самые популярные факторы нематериальной мотивации

Довольно часто респонденты отмечали, что личность руководителя также является сильным мотивирующим фактором, поэтому каждому руководителю (вне зависимости от его места в иерархии организационной структуры управления) необходимо особое внимание уделять собственному имиджу и модели поведения по отношению к сотрудникам. Большой процент респондентов (56 % опрошенных) отметили, что для повышения результативности их деятельности, необходимо решать разноплановые и творческие задачи, чтобы чувствовать собственную важность и значимость в достижении общих корпоративных це-

лей. Примерно такой же процент респондентов (55 % опрошенных) отметили важность карьерного роста в организации для достижения высоких показателей результативности и производительности труда.

Несмотря на очевидные достоинства нематериальной мотивации персонала (низкая себестоимость мероприятий) наибольшим результирующим действием обладает именно материальная мотивация, которая предполагает выплату материального вознаграждения за достигнутые результаты работы, как в кратко-, так и в долгосрочной перспективе представлено на рис. 1.6.

Вполне ожидаемым результатом опроса стал мотивирующий фактор «достойное денежное вознаграждение», важность и значимость которого отметили 93 % всех респондентов. Столь единодушное мнение опрошенных объясняется опытом сотрудников кадровых служб, который подтверждает положение об эффективности высокого материального поощрения за достигнутые результаты в области профессиональной деятельности. Довольно высоки показатели такого фактора как «бонусы за выполнение поставленных целей», за этот фактор высказались 66 % опрошенных респондентов. По существу, второй фактор является логичным продолжением первого, что подтверждает первостепенную важность именно материального поощрения за достижение поставленных целей.



Рисунок 1.6 Самые популярные факторы материальной мотивации

Для достижения поставленных организацией целей развития и повышения производительности и результативности труда необходимо использовать различные мотивационные технологии. Наибольшей результирующей функцией обладают технологии материальной мотивации, что подтверждается данными опроса сотрудников кадровых служб ведущих отечественных компаний, однако в условиях экономического кризиса, когда бюджеты организаций имеют объективные ограничения, могут быть использованы элементы нематериальной мотивации. Эффективность нематериальной мотивации уступает мотивации денежной, однако в условиях материальных ограничений для компаний целесообразно использовать нематериальную мотивацию.

Цель системы КРІ в строительстве заключается в том, чтобы обеспечить контроль за выполнением поставленных задач и достижением поставленных целей. Она позволяет управляющим компаниям и заказчикам оценивать эффективность работы подрядчиков и принимать решения на основе полученных данных. В строительстве КРІ играют важную роль, так как помогают оценить результативность работы и выявить проблемные зоны [20]. Ключевые показатели эффективности (КРІ) в строительстве могут включать следующие аспекты:

1. Сроки выполнения работ: это может быть оценка времени, необходимого для завершения проекта, сроков выполнения отдельных этапов работ и т.д.

2. Качество выполненных работ: это может включать оценку соответствия выполненных работ требованиям проекта, стандартам качества и т.д.

3. Затраты на проект: это может быть оценка бюджета проекта, затрат на отдельные этапы работ, расходов на материалы и т.д.

4. Безопасность труда: это может быть оценка уровня безопасности на строительной площадке, количество происшествий и травм, принятых мер по обеспечению безопасности и т.д.



5. Уровень удовлетворенности клиентов: это может включать оценку уровня удовлетворенности клиентов качеством работ, сроками выполнения проекта и т.д.

6. Эффективность использования ресурсов: это может быть оценка эффективности использования трудовых ресурсов, материальных ресурсов, оборудования и т.д.

7. Уровень инноваций: это может быть оценка уровня инновационности проекта, использования новых технологий и т.д. [70].

Благодаря правильному их применению возможно добиться сокращения сроков строительства. Один из главных КРІ в строительстве – это время выполнения проекта. С помощью КРІ можно определить, насколько точно был составлен план проекта и насколько успешно его выполняют. Если сроки не соблюдаются, то необходимо провести анализ и выявить причины задержек. Исправление этих проблем поможет ускорить процесс строительства.

Улучшения качества работ. Качество работ – это еще один важный КРІ в строительстве. Он может быть измерен с помощью различных параметров, таких как соответствие проекту, отсутствие дефектов и другие. Если качество работ не соответствует требованиям, то необходимо провести анализ и выявить причины недостатков. Исправление этих проблем поможет улучшить качество работ и уменьшить количество отказов [58].

Снижения затрат. Стоимость проекта – это еще один важный КРІ в строительстве. Он может быть измерен с помощью различных параметров, таких как стоимость материалов, затраты на труд и другие. Если затраты превышают бюджет, то необходимо провести анализ и выявить причины излишних расходов. Исправление этих проблем поможет снизить затраты и улучшить финансовые показатели проекта.

Улучшения безопасности. Безопасность – это еще один важный КРІ в строительстве. Он может быть измерен с помощью различных параметров, таких как количество несчастных случаев на стройке, соответствие требованиям по охране труда и другие. Если безопасность на стройке не соответствует тре-

бованиям, то необходимо провести анализ и выявить причины нарушений. Исправление этих проблем поможет улучшить безопасность на стройке и снизить риски для работников.

Улучшения управления проектом. Управление проектом – это еще один важный KPI в строительстве. Он может быть измерен с помощью различных параметров, таких как соблюдение графика работ, эффективность коммуникации и другие. Если управление проектом не соответствует требованиям, то необходимо провести анализ и выявить причины проблем. Исправление этих проблем поможет улучшить управление проектом и повысить эффективность работы [57].

Применение KPI в строительстве позволяет оценить эффективность работы и выявить проблемные зоны. Это помогает ускорить процесс строительства, улучшить качество работ, снизить затраты, повысить безопасность и улучшить управление проектом.

Важной особенностью системы KPI в строительстве является необходимость учета различных факторов, которые могут повлиять на результаты работы. Например, погодные условия, качество материалов, квалификация рабочей силы и т.д. Все эти факторы должны быть учтены при формировании KPI.

Также следует отметить, что система KPI в строительстве должна быть гибкой и адаптивной. В процессе строительства могут возникать непредвиденные ситуации, которые могут повлиять на выполнение плановых заданий. Поэтому необходимо иметь возможность быстро перестраивать KPI в соответствии с новыми условиями.

Наконец, система KPI в строительстве должна быть прозрачной и доступной для всех участников процесса. Каждый работник должен понимать свой вклад в общий результат и знать, какие задачи ему необходимо выполнить для достижения поставленных целей.

В России система KPI в строительстве только начинает развиваться. Однако, некоторые компании уже применяют ее для оценки эффективности работы и определения проблемных зон. Однако, в целом, в российском строитель-

стве еще не сформировалась единая система КРІ, которая была бы принята всеми участниками рынка [65]. Некоторые эксперты указывают на отсутствие стандартов и методологий для оценки эффективности работы в строительстве, что затрудняет внедрение КРІ.

Тем не менее, развитие системы КРІ в строительстве является важным направлением, которое может повысить эффективность работы и улучшить качество строительства в России.

В других странах система КРІ в строительстве уже давно применяется и является общепринятой практикой. Например, в США и Европе КРІ используется для оценки эффективности работы не только отдельных подразделений, но и всей компании в целом. Это позволяет управляющим оценивать не только текущую ситуацию, но и прогнозировать будущие результаты.

В Китае КРІ используется для контроля качества работ и снижения рисков при строительстве крупных объектов. Также в Китае используется система КРІ для оценки эффективности работы государственных предприятий.

В Японии система КРІ применяется для оценки эффективности работы не только строительных компаний, но и государственных учреждений, организаций образования и здравоохранения.

Таким образом, система КРІ в строительстве является общепринятой в мировой практике и помогает повышать эффективность работы и качество строительства. Развитие этой системы в России является важным направлением, которое может улучшить качество строительства и повысить конкурентоспособность отечественных компаний на мировом рынке.

Система КРІ может оказать существенное влияние на работников компании. С одной стороны, четко определенные показатели эффективности могут помочь сотрудникам лучше понимать, что от них ожидается, и какие результаты они должны достигать. Это может улучшить мотивацию и повысить уровень ответственности каждого сотрудника.

С другой стороны, если система КРІ не является сбалансированной и не учитывает все важные аспекты работы компании, это может привести к недо-

статочной мотивации и даже демотивации сотрудников. Например, если все показатели КРІ связаны только с финансовыми результатами, то это может привести к тому, что сотрудники будут игнорировать другие аспекты работы компании, такие как качество продукции или уровень обслуживания.

Поэтому при разработке системы КРІ необходимо учитывать все важные аспекты работы компании и стремиться к созданию сбалансированной системы, которая будет учитывать как финансовые, так и нефинансовые показатели. Кроме того, необходимо обеспечить прозрачность и доступность информации о КРІ для всех сотрудников, чтобы они могли лучше понимать свою роль в достижении целей компании и работать более эффективно.

Для того чтобы система КРІ в строительстве работала эффективно, необходимо правильно выбрать показатели и установить целевые значения для каждого из них. Это должно быть сделано на основе анализа конкретных задач и требований проекта. Кроме того, система КРІ в строительстве должна быть динамичной и гибкой, чтобы учитывать изменения в проекте и адаптироваться к новым условиям. Она также должна быть прозрачной и доступной для всех участников процесса, чтобы каждый работник понимал свой вклад в общий результат.

В целом, система КРІ в строительстве является важным инструментом для управления проектами и повышения эффективности работы в данной отрасли. Она позволяет контролировать выполнение задач и достигать поставленных целей, что является ключевым фактором успеха в строительстве.

### **1.3 Оценка эффективности системы мотивации персонала в строительных организациях**

Если ранее кадровым службам или отдельным HR-специалистам достаточно было заниматься лишь перечнем обязательных дел для исполнения, то сегодня этого уже недостаточно: управление видоизменилось, переключилось с использования человеческих ресурсов и управления персоналом на управление

человеческими ресурсами и человеком, что обусловило большее внимание к сотрудникам. В связи с этим в управление персоналом стали вкладывать больше инвестиций, фирмы перешли на следующие аспекты: [36. С. 48].

Персонал рассматривается как главный ресурс организации, который нужно профессионально развивать, стратегия управления персоналом взаимосвязывается со стратегией развития компании;

Профессиональное развитие сотрудников осуществляется продуманно, а не стихийно, создается целостная и непрерывная система обучения персонала;

У трудовых ресурсов формируют чувство принадлежности к деятельности компании, стиль управления используют сбалансированный, который учитывает мнение сотрудников и т.д.

Данный подход, несомненно, повлиял на видоизменение подходов к оценке рассматриваемого направления. В данном контексте отметим, что их, как и ранее, множество. Единую концепцию выявить не получается, так как фирмы различны по трудовой деятельности, результатам деятельности и т.д.

Но все же в целом в научной литературе выделяют три вида эффективности, которая характеризует управление персоналом, и соответственно, три вида оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала в строительной организации. Они наглядно представлены ниже на рис. 1.7.

Экономический	Социальный	Организационный
Как фирма достигает конечный результат за счет имеющегося кадрового состава и т.д.	Как удовлетворяются интересы сотрудников и т.д.	Как выстроено управление, коммуникации между сотрудниками и т.д.
Сравнение затрат на мотивацию персонала и результатов его деятельности и т.д.	Оценка морально-психологического климата в организации и т.д. Оценка удовлетворенности внутренних мотивов сотрудников и т.д.	Оценка текучести трудовых ресурсов и т.д.

Рисунок 1.7 Подходы к оценке эффективности системы мотивации и стимулирования персонала [50. С. 98]

Также в данном контексте отметим, что в России сегодня все чаще стали применять практики, распространенные за рубежом. Самыми востребованными являются: [56. С. 100].

1. Экспертная оценка: опрашивают определенное количество человек, вопросы идентичные, результаты обобщаются;

2. Метод подсчета отдачи инвестиций: рассчитывается ROI – разница между доходами и затратами и др.

Климат в коллективе организации оценивают различно. Но чаще всего применяется следующие методы: [32. С. 263].

– наблюдение;

– опросные методы (анкетирование). В научной литературе встречаются методики, представленные в табл. 1.3.

Таблица 1.3 – Методики диагностики социально-психологического климата [15. С. 263]

Название	Содержание	Автор
Методика	Карта–схема ориентирована на анализ конкретных проявлений психологического климата в коллективе. Сотрудников оценивают по качествам, которые формируют климат. Имеется шкала оценивания.	Л.Н. Лутошкин
Самооценка группы	Методика ориентирована на оценку отношений, которые возникают в коллективе. Оценивают не отдельно каждого сотрудника, а группу посредством суждений, которые позволяют выявить уровень искренности и т.д.	Р.С. Немов
Экспресс	Оперативный метод. Всего диагностируется три звена: – эмоциональное поведение; – поведенческие характеристики; – когнитивный компонент.	А.С. Михайлюк
Шкала	Методика позволяет поверхностно оценить те или иные аспекты климата. Оцениваются параметры: – сработанность; – совместимость и т.д.	Р.С. Немов

Также строительные организации часто оценивают эффективности отдельного инструмента мотивации и стимулирования труда персонала. Например, социально–психологического климата – явление, характеризующееся удовлетворенностью трудовыми ресурсами, процессами, которые протекают в организации, настроен на качественный труд и т.д.

Обычно указанные выше методики и инструменты совмещают для того, чтобы выявить полную картину.

И конечно, в данном контексте также отметим, что климат в организации также оценивают при помощи некоторых экономических показателей, которые наглядно представлены в табл. 1.4.

Таблица 1.4 – Показатели оценки социально-психологического климата [25. С. 263]

Показатели оценки	Формула	Расшифровка формулы
Коэффициент стабильности	$K_{пос} = (P_{раб.на н.г.} - P_{в}) / P$	$P_{раб.на н.г.}$ – численность работников на начало года, чел.; $P_{в}$ – численность выбывших работников за год, чел.; $P$ – среднесписочная численность персонала, чел.
Коэффициент текучести кадров	$K_{т} = P_{ув} / P$	$P_{ув}$ – численность уволенных работников, чел.; $P$ – среднесписочная численность персонала, чел.

В целом, инструменты оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала в строительных организациях являются проработанными, позволяют выявить недостатки для совершенствования.

Совершенствование позволяет организациям способствовать росту эффективности труда персонала, снизить текучесть и уменьшить издержки, связанные с обучением персонала и др.

Технический прогресс, глобализация и иные процессы, которые охватили человечество в последнее десятилетие, привели к тому, что изменения в обществе – систематические, под которые необходимо подстраиваться каждому человеку.

Динамика перемен становится разрушительной для одних компаний, для других – двигателем прогресса, так как они грамотно реагируют на новую внешнюю среду, адаптируются под нее. В данном ключе качественно сформированные системы мотивации и стимулирования труда персонала – важнейшая составляющая.

В новых условиях хозяйствования строительным предприятиям необходимо систематически обновлять продукт, повышать его качество, подстраиваться под появившиеся технологии и др. Отсюда одних экономических составляющих воздействия – недостаточно. Нужны команды, которые понимают не только цели и задачи компании, но и философию, которые ориентированы на достижение успеха предприятия.

Здесь на первое место выходят следующие составляющие: благоприятный социально–психологический климат, регламентация труда и др.

В Российской Федерации в строительных организациях не все механизмы стимулирования кадров являются регламентированными. В то время как в новых условиях хозяйствования это важно для того, чтобы выиграть конкурентную борьбу. Отсюда организации стали обращать внимания даже на кодексы трудовой этики [73. С. 30].

Регламентация труда – определение норм, которые лежат в основе деятельности трудового коллектива.

Главная цель регламентации труда – упорядочение действий трудового коллектива.

Задачи:

- формирование нормативной основы управления;
- определение обязанностей, прав, разграничение ответственности;
- упорядочивание действий и др.

Регламентация труда классифицируется на направления, указанные ниже на рис. 1.8.

Конечно, макросреда оказывает косвенное влияние на климат. Но, тем не менее, условия сказываются на рассматриваемом явлении довольно сильно.



Локальная макросреда – это совокупность условий функционирования конкретной компании: ее размер, уровень развитости корпоративной культуры, уровень участия сотрудников в управлении организацией и т.д. [18, с. 67].

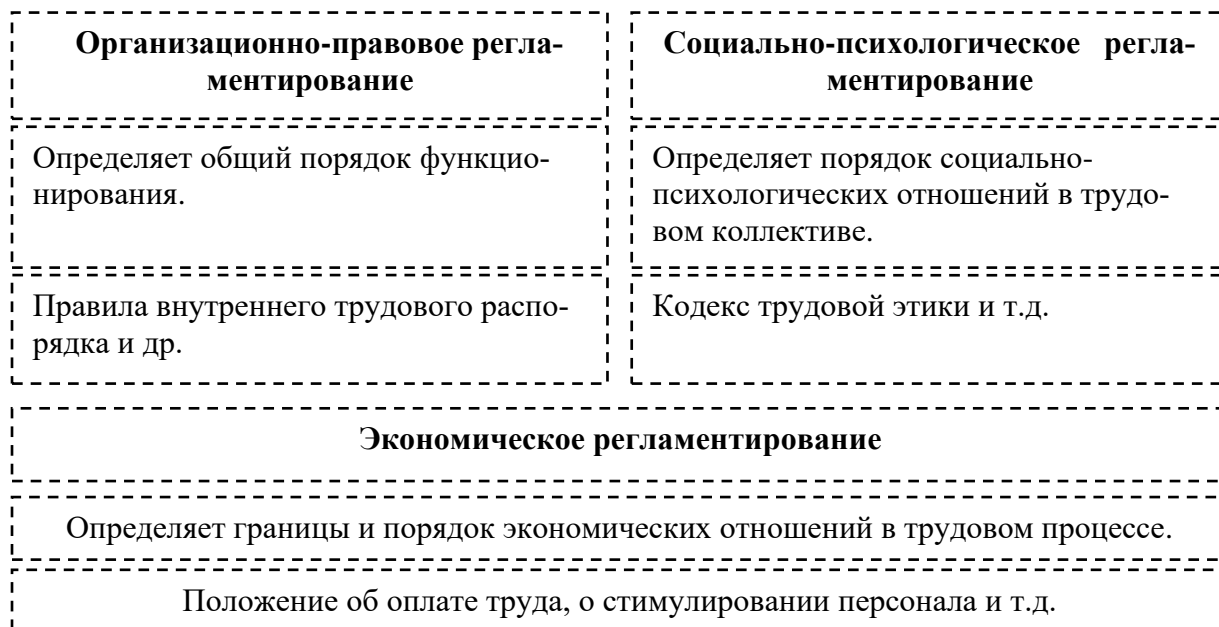


Рисунок 1.8 Направления регламентации труда [48. С. 441]

Факторы, которые оказывают влияние на социально-психологический климат, наглядно представлены на рис. 1.9.

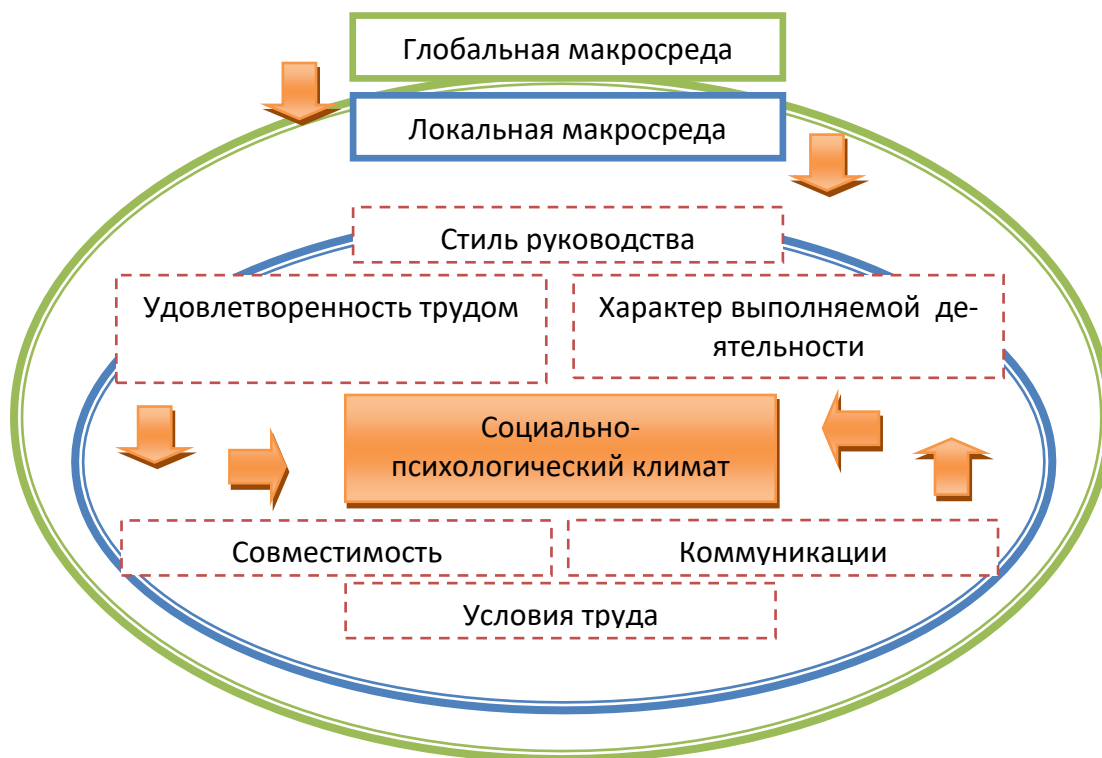


Рисунок 1.9 Факторы, определяющие социально-психологический климат в организации [18, с. 67]

Глобальная макросреда – совокупность многочисленных условий функционирования организации и человека: культурных, политических, экономических и т.д. Чем стабильнее обстановка в обществе в данных аспектах, тем благоприятнее социально–экономический климат в коллективе [18, с. 67].

Здесь же первым делом необходимо указать условия труда, которые выделены отдельно, но их все же можно отнести в локальную макросреду, также как и иные факторы, так как они формируются внутри организации.

Здесь речь идет, например, о жаре, плохом освещении, постоянно шуме. Все это мешает работать сотрудникам, ухудшает социально–психологический климат.

В связи с этим рабочие места педагогов должны быть хорошо оборудованными, отвечать нормам санитарно–гигиенических условий труда.

Удовлетворенность трудом характеризуется степенью привлекательности работы для сотрудника. Труд должен соответствовать интересам человека, развивать его потенциал, сотрудника должен иметь возможность профессионального роста [13, с. 43].

Иными словами, человек не должен себя заставлять идти на работу, он должен любить дело, которым занимается.

Руководителю же здесь можно посоветовать нанимать на работу заинтересованных личностей, обеспечивать их достойной заработной платой, давать возможности творческого развития и т.д. Все это оказывает положительно влияние на социально–психологический климат.

Характер выполняемой деятельности также оказывает влияние на климат. Здесь речь идет о монотонности, наличия риска для здоровья сотрудника и т.д. На эти факторы, порой, руководству сложно повлиять, но оно должно заботиться о том, чтобы обеспечивать человека защитой, если есть риски здоровья, разбавлять монотонную деятельность креативом и т.д. [13, с. 43].

Психологическая совместимость – способность совместной деятельности, в основе которой лежат те или иные черты человека. Обычно, совместимым является тот коллектив, где каждый член обладает однородными психологиче-

скими параметрами. Руководителю важно это учитывать, как и то, что всего имеется три уровня совместимости: психофизиологический, психологический, социально–психологический [13, с. 43].

Психофизиологический уровень совместимости – темпераментов. Каждый темперамент имеет свои свойства.

Психологический уровень совместимости – сочетание стимулов к работе, установок поведения и т.д.

Социально–психологический уровень совместимости – сочетание социальной функции, роли сотрудников и др. Здесь также важно, чтобы ценностные ориентации совпали.

Если в образовательной организации необходимо команда из преподавателей (например, составление методических рекомендаций), она должна формироваться с учетом перечисленных выше особенностей.

Коммуникации характеризуются наличием необходимой сотруднику информации, отсутствием барьеров для уточнения деталей и т.д. Здесь руководству необходимо пристально следить за информационным обеспечением деятельности сотрудников, а также за изложением данных для работника наиболее полно и точно, так как отсутствие данных инструментов приведет к непониманию, конфликтам, что негативно повлияет на социально-психологический климат [18, с. 67].

Стиль руководства мы упомянули в последнюю очередь, так как это решающий фактор. Всего, как известно, имеется три стиля: демократический, авторитарный, попустительский [13, с. 43].

При последнем стиле руководства руководитель управление «пускает на самотек», в результате чего падает производительность труда, сотрудники не приходят к тем результатам, к которым стремятся.

При авторитарном стиле руководства руководитель, наоборот, держит все сверх под контролем, что чаще всего приводит к враждебности, недоверию и т.д.

При демократическом стиле руководства все сбалансировано, что разви-

ваит общительность, доверительности и т.д. Коллективу свойственно участие в управлении при уважении руководства.

Формированию благоприятного социально–психологического климата в образовательной организации способствует именно демократический стиль руководства. При таком стиле у высшего руководящего звена обычно имеется инструмент конструктивной критики, что приводит к профессиональному росту, а не оборонительной оппозиции, конфликтам, которые в рассматриваемых организациях происходят чаще и т.д.

Относительно управления климатом у исследователей единое мнение. Имеется два уровня социально–психологического климата: статический (взаимоотношения в коллективе и т.д.), и динамический (психологическая атмосфера в коллективе и т.д.) [13, с. 43].

Первый уровень отличается относительной постоянностью, так как здесь во внимание берутся взаимоотношения, которые когда–то сформировались в коллективе и продолжают сохраняться, несмотря на определенные трудности.

Здесь климат необходимо поддерживать эпизодически. В целом климат почти не чувствителен в различным воздействиям из вне, поэтому этого достаточно для того, чтобы организация функционировала эффективно.

Второй уровень отличается динамикой, он колеблющийся, так как здесь выделяют психологическую атмосферу, которая каждый день иная: настроение педагогов, работоспособность и т.д.

Здесь климат необходимо поддерживать ежедневно: настраивать сотрудников на рабочий процесс, следить за их настроением, узнавать проблемы, воздействовать на эмоции и т.д., так как порой учителя сами не осознают свое состояние, так как изменения быстрые и временные.

Строительные организации в России сегодня также мало внимания уделяют лояльности сотрудников и др., хотя данный аспект позволяет развивать бренд предприятия, выдержать конкурентную борьбу и занять свое место на рынке [71. с. 30].

Выводы:

1. Рассмотрена трудовая мотивация, которая характерна для сотрудников предприятий. С точки зрения работы на предприятии, мотивация – это сумма процессов, которые влияют на возникновение определенного рода поведения, желания и направленных действий, соответствующих деятельности организации. Мотивация сотрудников к деятельности считается важным аспектом рабочего процесса. Когда сотрудник мотивирован, он проявляет энтузиазм и рвение к работе, а также твердую решимость довести работу до конца.

2. Рассмотрены методы и инструменты стимулирования персонала в российских и зарубежных строительной организации. В целом, система KPI в строительстве является важным инструментом для управления проектами и повышения эффективности работы в данной отрасли. Она позволяет контролировать выполнение задач и достигать поставленных целей, что является ключевым фактором успеха в строительстве.

3. Оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала в строительной организации имеет три вида: экономическая, социальная, организационная. Применяются также инновационные инструменты, например, экспертная оценка. В целом инструменты оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала в строительных организациях являются проработанными, позволяют выявить недостатки для совершенствования.

Совершенствование дает возможность организациям способствовать росту эффективности труда персонала, снизить текучесть и уменьшить издержки, связанные с обучением персонала и др. Последние тренды – регламентация труда, лояльность персонала.

## Глава 2. Анализ системы мотивации персонала в организациях строительной отрасли

### 2.1 Анализ системы мотивации персонала в строительных организациях на примере г. Москвы

Строительный комплекс города Москвы – масштабная социально–экономическая система, включающая в себя множество единиц: предприятия строительной индустрии, фирмы–поставщики, организации, которые осуществляют управление строительством и другое.

В масштабах страны московский комплекс выделяется значительными размерами. Объем работ, выполненных по виду деятельности «строительство» в Российской Федерации в 2022 году, составил 5,7 трлн. рублей, из них в городе Москва – 0,6 трлн. рублей (10,5 %). В 2022 году было введено в действие 235,2 тыс. зданий, их общая площадь составила 103,9 млн. кв. метров, из них 5,8 млн. в городе Москва (5,6 %) [74, С. 4].

Индекс физического объема выполненных работ по виду деятельности строительство в г. Москва представлен на рис. 2.1.

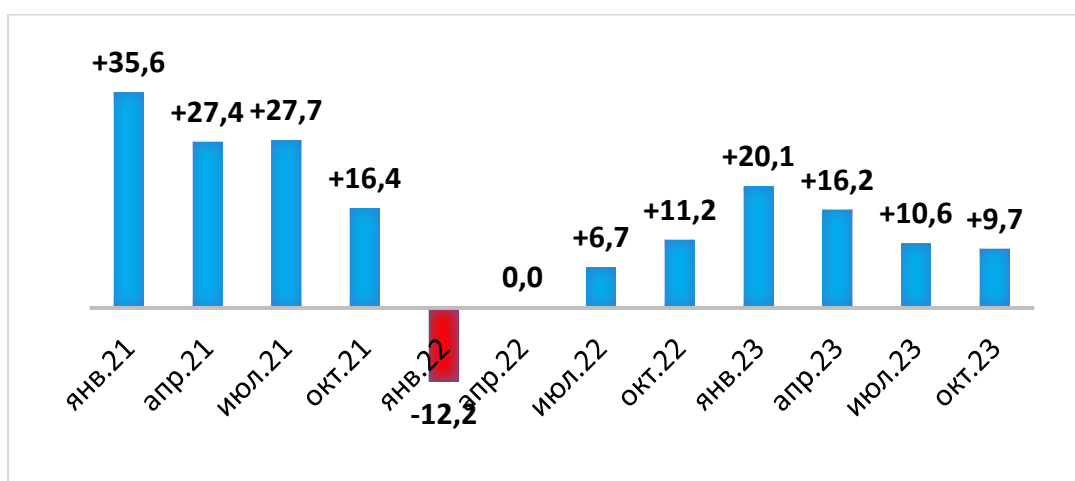


Рисунок 2.1 Индекс (%) физического объема выполненных работ по виду деятельности строительство в г. Москва

В столице функционируют строительные организации различных форм собственности: государственные, смешанные и частные. В последнее время в

число государственных и смешанных предприятий – сокращается, а количество частных предприятий – увеличивается.

В 2022 году число строительных организаций составило 25509 единиц, что на 62 организации (0,3 %) меньше, чем в 2021 году.

К числу самых опытных застройщиков города Москвы, по данным исследований, относятся: ГК «ПИК» (доля 19,4 %), АО «СК Донстрой» (доля 6,5 %), АО «MR Group», (доля 6,1 %), ГК «А101» (доля 4,7 %), ГК «Инград» (доля 4,4 %), ГК «Пионер» (доля 4,2 %), ГК «Эталон» (доля 3,2 %), АО «Интеко» (доля 2,1 %).

Ведущие строительные организации г. Москвы представлены на рис. 2.2.

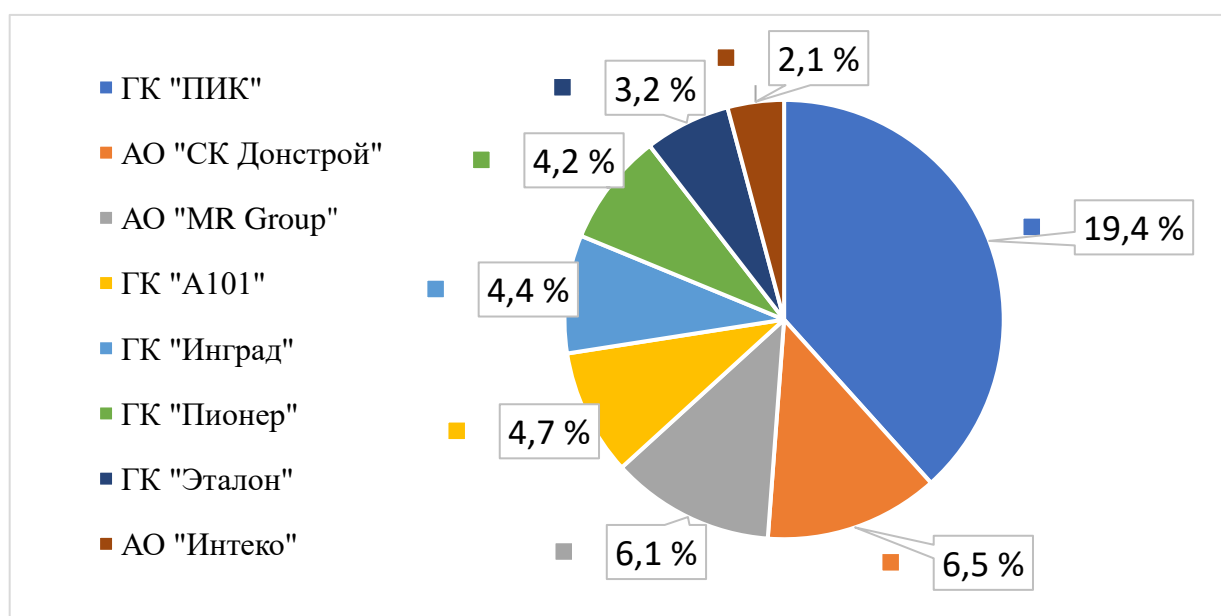


Рисунок 2.2 Ведущие строительные организации г. Москвы

Удельный вес частных организаций в 2022 году – 99,8 %.

Среднегодовая численность работников организаций строительства также снижается. Несмотря на рост объема работ цифра в 2022 году составила – 320 тыс. человек, что на 3 тыс. человек меньше (0,9), чем в 2021 году.

В то же время отрасли требуется не менее 400 тыс. кадров в связи с увеличением темпов строительства объектов метро, жилья и др. [75. С. 7].

Город Москва в настоящий момент сталкивается с необходимостью обеспечения соответствия современным требованиям, предъявляемым к глобальным го-

родам. Отсюда в строительстве требуются компетентные трудовые ресурсы, способные применять передовые технологические процедуры и т.д. Материальное (денежное) стимулирование – основа мотивации.

В компаниях ГК «ПИК» [76], ГК «Пионер» [77], ГК «Эталон» [78], АО «СК Донстрой» [79], АО «Интеко» [80] для оплаты труда рабочих применяют сдельно–премиальную форму. Заработок определяется объемом выполненных работ и сдельной расценкой на единицу его измерения. За перевыполнение заданного объема работ, сокращение нормативных затрат труда и сроков выполнения работ с соблюдением требований к их качеству полагается премия. В компаниях ГК «Эталон», АО «Интеко» премия установлена в твердой сумме (превышение нормы выработки на 10 % 10000 рублей). В ГК «ПИК», ГК «Пионер», АО «СК Донстрой» – в % (превышение нормы выработки на 10 % – премия 15 %).

В компании АО «MR Group» [81] использует сдельно–прогрессивную оплату труда, где выработка в пределах установленной нормы оплачивается по основным неизменным расценкам, а выработка сверх нормы – по повышенным расценкам (в 1,5 – 2 раза в зависимости от % превышения нормы выработки). Материальное (денежное) стимулирование в ведущих строительных организациях г. Москвы представлено в табл. 2.1.

Во всех компаниях повременно–премиальная оплата труда применяется для рабочих, занятых управлением подъемно–транспортными машинами (краны и др.) или осуществляющих подсобно-вспомогательные работы (погрузочные работы и др.).

В компаниях ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», АО «СК Донстро» АО «МК Group», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «Интеко» для оплаты труда бригадиров применяют окладно–премиальную форму. Премия – сложный механизм, высчитывается исходя из соблюдения сроков выполнения норм и требований по охране труда, выполнения плана работ по объекту и др. (составляют до 40 %). АО «СК Донстрой» [84], АО «MR Group» [85] применяют KPI – ключевой показатель эффективности (дополнительно к окладу).



Таблица 2.1 – Материальное стимулирование в строительных организациях  
г. Москвы

Название организации	Оплата труда	Расчет заработной платы	Премия
ГК «ПИК»	Сдельно–премиальная форма	ЗП= $V_{отр} \times P \times E_{изм.}$	За перевыполнение заданного объема работ, сокращение нормативных затрат труда и сроков выполнения работ, соблюдение требований к качеству
ГК «Пионер»			
ГК «Эталон»			
АО «СК Донстрой»			
АО «Интеко»			
АО «MR Group»	Сдельно–прогрессивная форма	ЗП= $N_{вр} \times Расц.$ ЗП= $>N_{вр} \times Расц$ > в 1,5 – 2 раза	
ГК «Инград»	Аккордно–коллективная форма	Аванс до начала работ, полный расчет после выполнения всего объема работ	
ГК «А101»			

В компаниях ГК «Инград» [82], ГК «А101» [83] для оплаты труда рабочих применяют аккордную коллективную систему. Задание выдается не на расчетный период (месяц), а на весь срок выполнения работ, заработная плата по расчетным периодам начисляется бригаде в виде аванса, а окончательный расчет производится после выполнения всего задания.

Сумма по заданию находится в распоряжении бригады независимо от фактических затрат труда на его выполнение. Бригадиры вправе сами ей распоряжаться.

Отметим, что данный подход более качественный, так как повышает заинтересованность рабочих в лучшем использовании рабочего времени. Но в то же время подход с премированием является актуальным.

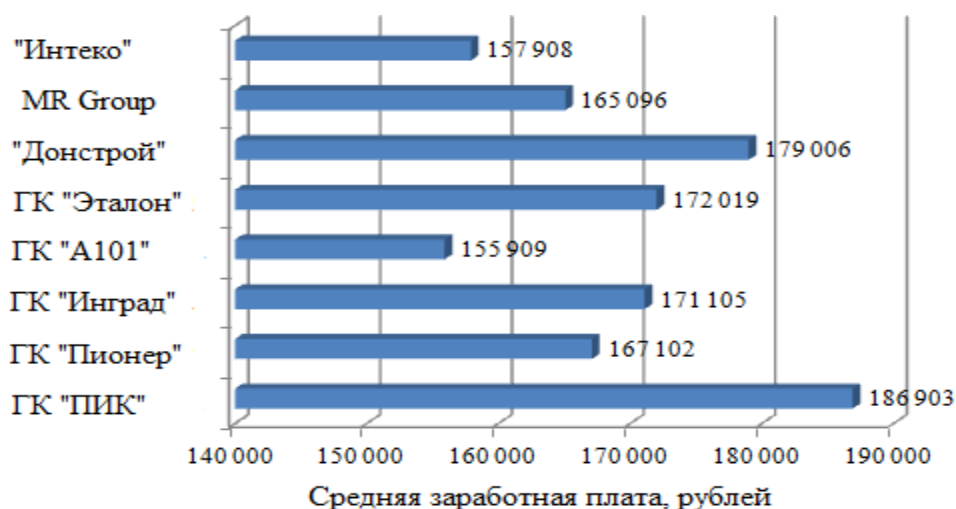


Рисунок 2.3 Средняя заработная плата рабочих в строительных организациях г. Москвы

Повышающие критерии:

- соблюдение сроков производства работ по сравнению с заданием;
- соблюдение качества;
- сдача выполненных работ, их комплексов, объектов в целом с первого предъявления;
- соблюдение плановой себестоимости работ и др.

Понижающие критерии:

- несоблюдение сроков производства работ, предусмотренных заданием;
- несоблюдение качества;
- сдача объектов не с первого предъявления;
- нарушение правил охраны труда и техники безопасности, наличие случаев травматизма и др.

КРІ – ключевые показатели эффективности применяемые в строительных организациях АО «СК Донстрой» и АО «MR Group» (дополнительно к окладу) представлены в табл. 2.2.

У каждого критерия есть целевые показатели и %, который добавляют или убавляют от суммы, выплачиваемой за выполнение работ. Например, у сокращения сроков работы следующие цифры: свыше 95 % – 30 %, от 90 до 94 % –20 %, ниже 90 % – 0 %.

Таблица 2.2 – Применение КРІ в строительных организациях г. Москвы

Строительные организации	Понижающий критерий	Вес от суммы выполнения работ	Повышающий критерий	Вес от суммы выполнения работ
АО «СК Донстрой» АО «MR Group»	Несоблюдение сроков производства работ, предусмотренных заданием	< 15 %	Соблюдение сроков производства работ по сравнению с заданием	> 30 %
	Несоблюдение качества	< 10 %	Соблюдение качества	> 30 %
	Сдача объектов не с первого предъявления	< 20 %	Сдача выполненных работ, их комплексов, объектов в целом с первого предъявления	> 35 %
	Нарушение правил охраны труда и техники безопасности, наличие случаев травматизма и др.	< 25 %	Соблюдение плановой себестоимости работ и др.	> 20 %

Оплата труда руководителей и специалистов во всех компаниях осуществляется по должностным окладам. Также есть:

- премии (от 5 до 7 %);
- компенсации (выплачиваются строго по законодательству).

Отдельно в данном контексте отметим, что премирование осуществляется в зависимости от общего результата (выполнение плана и т.д.) и индивидуального (нет грубых ошибок при выполнении обязанностей и т.д.), что позволяет мотивировать как группу сотрудников, которые функционируют в рамках подразделения (например, бухгалтерии), так и личного каждого работника.

В компаниях ГК «А101», АО «MR Group» помогают с арендой жилья (помощь в поиске, возмещение 40 % от арендной платы первые два месяца для нового сотрудника, у которого есть семья с детьми).

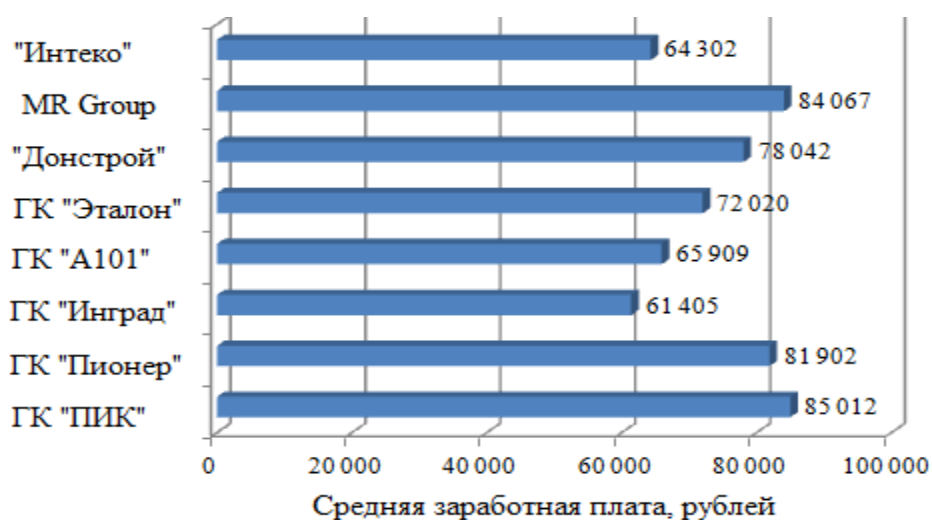


Рисунок 2.4 Средняя заработная плата специалистов в строительных организациях г. Москвы

Материальное неденежное стимулирование включает в себя, например, материальную помощь, которая предоставляется всем категориям сотрудников в компаниях ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», АО «СК Донстрой», АО «MR Group», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «Интеко»: например, рождение ребенка, первый школьный день ребенка – 5000 рублей.

В компаниях ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК «Эталон» детям на новый год делают подарки за счет организаций.

В компаниях ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», АО «СК Донстрой», АО «MR Group» работникам, достигшим юбилейного возраста (25, 30, 35 и 40 лет), полагается единовременное вознаграждение (5000 рублей).

В компаниях ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК Эталон, АО «СК Донстрой», АО «MR Group», АО «Интеко» обеспечивают работников, униформой, средствами защиты (защитные каски и др.).

В компаниях ГК «ПИК», ГК «А101», АО «MR Group» дополнительно организывают страхование жизни и здоровья трудовых ресурсов.

В компаниях ГК «Пионер», ГК «Инград», АО «СК Донстрой», АО «MR Group» оплачивают кадрам транспортные расходы.

Материальное не денежное стимулирование в ведущих строительных организациях г. Москвы, представлено в табл. 2.3.

Таблица 2.3 – Материальное (не денежное) стимулирование в строительных организациях г. Москвы

№ п/п	Название строительной организации	Рождение Ребенка, первый школьный день ребенка	Подарки детям на Новый год	Работники достигшие юбилейного возраста (25, 30, 35, 40) лет	Обеспечение работников униформой, средствами защиты	Страхование жизни и здоровья	Оплата транспортных расходов	Помощь с арендой жилья
1	ГК «ПИК»	+			+	+		
2	ГК «Пионер»	+	+	+	+		+	
3	ГК «Ингранд»	+	+	+	+		+	
4	АО «СК Донстрой»	+		+	+		+	
5	АО «MR Group»	+		+	+	+	+	+
6	ГК «А101»	+	+	+	+	+		+
7	ГК «Эталон»	+	+		+			
8	АО «Интеко»	+			+			

Отрасль строительства обладает рядом специфических особенностей: [86. С. 68]

- длительность производственного цикла;
- работа на открытом воздухе – влияние погодных условий;
- передвижной характер ведения работ (постоянное перемещение производственной базы и рабочих с одной строительной площадки на другую) и др.

Работники функционируют в условиях запыленности, шума, вибрации, плохой освещенности и т.д. Отсюда дополнительная (нематериальная) мотивация – очень важна.

В целом в компаниях ГК « ПИК», ГК « Пионер», ГК « Инград», ГК «А 101», ГК Эталон, АО «СК Донстрой», АО «MR Group», АО «Интеко» уделяют внимание:

- создание благоприятных условий труда для кадров (охрана здоровья, поддержание хорошего климата в коллективах и др.);
- адаптации новых сотрудников;
- обучению персонала;
- продвижению работников по карьерной лестнице;
- организации дополнительных выходных;
- поддержанию корпоративного духа (организация праздников, проведение спортивных мероприятий и др.) и т.д.

Нематериальная мотивация персонала ведущих строительных организаций г. Москвы представлена в табл. 2.4.

Таблица 2.4 – Нематериальная мотивация персонала в строительных организациях г. Москвы

№ п/п	Организация	Нематериальная мотивация
1	ГК «ПИК»	1.Создание благоприятных условий труда для кадров (охрана здоровья, поддержание хорошего климата в коллективах и др.). 2.Адаптация новых сотрудников. 3.Обучение персонала. 4.Продвижение работников по карьерной лестнице. 5.Организация дополнительных выходных. 6.Поддержание корпоративного духа (организация праздников, проведение спортивных мероприятий и др.).
2	АО «СК Донстрой»	
3	АО «MR Group»	
4	ГК «А101»	
5	ГК «Инград»	
6	ГК «Пионер»	
7	ГК «Эталон»	
8	АО «Интеко»	

Остановимся подробнее на каждой составляющей нематериальной мотивации.

Обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников – ключевой принцип работы всех перечисленных выше организаций.

В каждой компании есть система управления охраной труда, действуют методические рекомендации.

В каждой компании уделяется внимание поддержанию благоприятного социально – психологического климата в коллективе. В одних организациях способствуют решению конфликтных ситуаций и т.д., в иных – следят за настроением сотрудников, подбадривают их т.д. Стиль управления бригадиров

– демократический, что способствуют осуществлению строительных работ слаженно, в команде.

В компаниях ГК «Инград», ГК «А101» есть обширная система адаптации, которая включает в себя:

- начальный этап – знакомство с коллективом, документами обязанностями;
- теоретический этап, где изучается теория;
- практический этап, где отрабатываются навыки под присмотром наставника;
- завершающий этап, где оцениваются результаты нового сотрудника.

Программа адаптации рассчитана на две недели.

В первый день новичок знакомится со всеми необходимыми документами и ему представляют его наставника. Нового сотрудника представляют коллективу. Используется несколько форм представления:

- личное знакомство с персоналом организации;
- знакомство нового сотрудника с руководством предприятия;
- общее представление всему персоналу организации посредством электронной рассылки.

Это делает наставник. Здесь же он проводит сотруднику экскурсию: рассказывает краткую историю организации.

Во второй день происходит знакомство с адаптационным планом. Шесть дней дается на теоретический этап, шесть дней на практический.

В конце второго и третьего периода адаптации наставник проводит промежуточную оценочную встречу с сотрудником (30 мин.) для получения обратной связи на предмет удовлетворенности работой.

В последний день новичка оценивают. Это делает наставник и сам новый сотрудник. Данная система, безусловно, позволяет адаптироваться на новом рабочем месте качественно.

В этих организациях ГК «ПИК», ГК «Пионер» АО «СК Донстрой», АО «MR Group» имеется система наставничества.

Этапов два: адаптационный и основной. Адаптация менее регламентирована, чем в ГК «Инград», ГК «А101», но наставник контролирует процесс вхождения в работу нового работника.

Основной этап наставничества включает в себя:

- проведение наставником консультаций на различные темы;
- изучение опыта работы коллег своей организации и других фирм;
- повышение своего профессионального мастерства, посещение городских мероприятий и др.

Наставникам, безусловно, во всех компаниях полагаются денежные выплаты. Оценка производится на основе тестирования нового сотрудника. Если новичок остается в организации, отмечает качественную работу опытного специалиста, и набирает больше 90 баллов за тест, наставника вознаграждают.

В компаниях ГК «Инград», АО «MR Group» также проработаны нематериальные аспекты мотивации: за качественно выполненные трудовые обязанности наставникам начисляются баллы. Они копятся определенное время (полгода). Далее каждый сотрудник может обменять их на приз (билет в кино, оплата ужина в ресторане и т.д.) или забрать вознаграждение в денежном эквиваленте.

Обучением кадров занимаются все компании. В целом, можно отметить следующие виды обучения:

- профессионально-техническое обучение (развитие компетенций);
- управленческое обучение (обучение руководителей, молодых специалистов с лидерским потенциалом и т.д.).

В компаниях ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «СК Донстрой», АО «Интеко» сотрудничают с различными учебными заведениями (покупка курсов и др.), приглашают опытных специалистов для проведения мастер-классов. АО «MR Group» организует обучение сотрудников самостоятельно, путем реализации внутрифирменного обучения.

Продвижению работников по карьерной лестнице в каждой компании осуществляется посредством включения в кадровый резерв. В реестр лица по-



падают исходя из результатов аттестации, которая проходит с формированием конкурсной комиссии. Отметим, что это положительный аспект, так как мероприятие не формальное, оценка не субъективная.

В ходе аттестации сотрудников тестируют, проверяют знания. Но сроки часто нарушаются. Что касается использования персонала, то здесь высчитывают производительность и др. Но оценочных листов, которые бы выдавались сотрудникам для анализа, есть только в АО «MR Group».

В компаниях ГК «Пионер», АО «СК Донстрой», АО «MR Group», АО «Интеко» сотрудникам предоставлен гибкий график работы: сотрудника сами вправе выбирать, когда у них будут выходные дни. По завершению объекта предоставляются дополнительные дни отдыха для того, чтобы набраться сил (совпадает с днями перемещения инструментов и др.).

В каждой компании регулярно проводятся корпоративные мероприятия (отмечается день рождения организации, крупные праздники). Одним из важнейших направлений деятельности ГК «Пионер», АО «СК Донстрой» также является работа по оздоровлению персонала и их семей к занятиям физической культуре и спорту: организацией арендуются спортивные залы, бассейны.

## **2.2 Оценка удовлетворенности сотрудниками строительных организаций г. Москвы системой мотивации**

В рамках исследования также было принято решение провести анкетирование сотрудников ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «СК Донстрой», АО «MR Group», АО «Интеко» для выявления уровня удовлетворенности трудом, системой мотивации персонала.

Анкета представлена в приложении А. Опрос прошли по 40 человек из каждой организации.

Представим результаты.

Во-первых, было решено выяснить, довольны ли работники строительных организаций трудом табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Нравятся ли Вам Ваша работа?»

Варианты ответа	Частота	% опрошенных	Варианты ответа	Частота	% опрошенных
ГК «ПИК»			ГК «Эталон»		
Да	22	55	Да	24	60
Нет	18	45	Нет	16	40
ГК «А101»			АО «Интеко»		
Да	24	60	Да	23	57
Нет	16	40	Нет	17	43
ГК «Инград»			АО «MR Group»		
Да	21	52	Да	22	55
Нет	19	48	Нет	18	45
ГК «Пионер»			АО «СК Донстрой»		
Да	23	57	Да	21	52
Нет	17	43	Нет	19	48

Во-вторых, было решено выявить причины, которые мешают развитию дружественной атмосферы в коллективах организаций таблица 2.6.

Таблица 2.6 – Распределение ответов респондентов при оценке причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в строительных организациях

Варианты ответа	Частота	% опрошенных
ГК «ПИК»		
Некачественная система материальной мотивации	10	25
Некачественная система моральной мотивации	15	37
Напряженные отношения между сотрудниками	10	25
Плохие условия труда	3	7
Повышенная текучесть кадров	2	5
Неудовлетворительное руководство	0	0
ГК «Пионер»		
Некачественная система материальной мотивации	6	15
Некачественная система моральной мотивации	8	20
Напряженные отношения между сотрудниками	13	32
Плохие условия труда	13	32
Повышенная текучесть кадров	0	0
Неудовлетворительное руководство	0	0
ГК «Инград»		

Окончание таблицы – 2.6

Варианты ответа	Частота	% опрошенных
Некачественная система материальной мотивации	15	37
Некачественная система моральной мотивации	4	10
Напряженные отношения между сотрудниками	10	25
Плохие условия труда	2	5
Повышенная текучесть кадров	2	5
Неудовлетворительное руководство	7	18
<b>ГК «А101»</b>		
Некачественная система материальной мотивации	10	25
Некачественная система моральной мотивации	6	15
Напряженные отношения между сотрудниками	15	38
Плохие условия труда	2	5
Повышенная текучесть кадров	2	5
Неудовлетворительное руководство	5	12
<b>ГК «Эталон»</b>		
Некачественная система материальной мотивации	4	10
Некачественная система моральной мотивации	6	15
Напряженные отношения между сотрудниками	13	32
Плохие условия труда	15	38
Повышенная текучесть кадров	2	5
Неудовлетворительное руководство	0	0
<b>АО «СК Донстрой»</b>		
Некачественная система материальной мотивации	15	37
Некачественная система моральной мотивации	4	10
Напряженные отношения между сотрудниками	10	25
Плохие условия труда	2	5
Повышенная текучесть кадров	2	5
Неудовлетворительное руководство	7	18
<b>АО «MR Group»</b>		
Некачественная система материальной мотивации	7	17
Некачественная система моральной мотивации	10	25
Напряженные отношения между сотрудниками	8	20
Плохие условия труда	9	23
Повышенная текучесть кадров	4	10
Неудовлетворительное руководство	2	5
<b>АО «Интеко»</b>		
Некачественная система материальной мотивации	6	15
Некачественная система моральной мотивации	8	20
Напряженные отношения между сотрудниками	13	32
Плохие условия труда	13	23
Повышенная текучесть кадров	0	0

Трудовые единицы компаний ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «СК Донстрой», АО «MR Group», АО «Интеко» считают, что на развитии климатов в коллективах сказываются: некачественные системы моральной мотивации, напряженные отношения между сотрудниками, плохие условия труда и др.

Третий вопрос был направлен на оценку руководящих звеньев. Сотрудникам необходимо было выбрать человеческие качества табл. 2.7.

Таблица 2.7 – Средние оценки респондентами степени развития качеств руководства высшего звена в строительных организациях

Варианты ответа	Баллы, средние	Варианты ответа	Баллы, средние
ГК «ПИК»		ГК «Эталон»	
Требовательность	4,12	Требовательность	4,21
Справедливость	4,05	Справедливость	3,72
Отзывчивость	3,79	Отзывчивость	3,97
Способность к организации	3,96	Способность к организации	4,06
Трудолюбие	4,02	Трудолюбие	4,27
Профессионализм	4,06	Профессионализм	4,19
ГК «Пионер»		АО «СК Донстрой»	
Требовательность	3,98	Требовательность	4,01
Справедливость	3,98	Справедливость	4,10
Отзывчивость	4,05	Отзывчивость	4,05
Способность к организации	3,96	Способность к организации	4,25
Трудолюбие	4,03	Трудолюбие	4,19
Профессионализм	4,07	Профессионализм	4,05
ГК «Инград»		АО «MR Group»	
Требовательность	4,19	Требовательность	4,05
Справедливость	4,02	Справедливость	3,84
Отзывчивость	3,96	Отзывчивость	3,76
Способность к организации	3,98	Способность к организации	3,98
Трудолюбие	4,05	Трудолюбие	4,06
Профессионализм	4,19	Профессионализм	4,27
ГК «А101»		АО «Интеко»	
Требовательность	4,35	Требовательность	3,72
Справедливость	4,05	Справедливость	3,84
Отзывчивость	3,98	Отзывчивость	4,05
Способность к организации	4,03	Способность к организации	4,12
Трудолюбие	4,12	Трудолюбие	4,27

Отметим, что в целом сотрудники в целом высоко оценивают качества руководителей, но все же считают, что справедливости и отзывчивости могло быть больше.

Четвертый вопрос был связан с анализом удовлетворенностью сотрудников компаний ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «СК Донстрой», АО «MR Group», АО «Интеко» материальной составляющей (заработной платой) системы мотивации труда персонала строительных организаций табл. 2.8.

Таблица 2.8 – Распределение ответов респондентов относительно удовлетворенности сотрудников материальными составляющими (заработная плата) строительных организаций г. Москвы

Варианты ответа	Частота	% опрошенных	Варианты ответа	Частота	% опрошенных
ГК «ПИК»			ГК «Эталон»		
Да	15	38	Да	19	48
Нет	25	62	Нет	21	52
ГК «Пионер»			АО «СК Донстрой»		
Да	16	40	Да	20	50
Нет	24	60	Нет	20	50
ГК «Инград»			АО «MR Group»		
Да	17	43	Да	18	45
Нет	23	57	Нет	22	55
ГК «А101»			АО «Интеко»		
Да	19	48	Да	14	35
Нет	21	52	Нет	26	65

Персонал компаний ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «СК Донстрой», АО «MR Group», АО «Интеко» в целом недоволен оплатой труда.

Пятый вопрос был связан с диагностикой уровня удовлетворенности нематериальными составляющими систем мотивации труда персонала перечисленных выше компаний табл. 2.9.

Отметим, что в компаниях ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «СК Донстрой», АО «Интеко» многие недово-

ны нематериальной составляющей мотивации труда персонала.

Таблица 2.9 – Распределение ответов респондентов относительно удовлетворенности нематериальными составляющими в строительных организациях г. Москвы

Варианты ответа	Частота	% опрошенных	Варианты ответа	Частота	% опрошенных
ГК «ПИК»			ГК «Эталон»		
Да	24	61	Да	21	52
Нет	16	39	Нет	19	48
ГК «Пионер»			АО «СК Донстрой»		
Да	29	72	Да	24	61
Нет	11	28	Нет	16	39
ГК «Инград»			АО «MR Group»		
Да	31	77	Да	37	95
Нет	9	3	Нет	9	5
ГК «А101»			АО «Интеко»		
Да	27	67	Да	23	57
Нет	13	33	Нет	17	42

Шестым вопросом было решено выяснить какие у сотрудников есть пожелания, замечания, комментарии по поводу совершенствования систем мотивации труда персонала. Формы ответов были свободные. Сотрудники строительных организаций указали следующие аспекты:

1. Сотрудники недовольны получаемой оплатой труда, 57 %.
2. Сотрудники считают, что выполняемые ими объем работ, должен оплачиваться более высоко, 65 %.
3. На вопрос, «какие виды и формы поощрения целесообразно внедрить» были получены варианты ответа такие как: возможность обучения, повышение заработной платы, лучший работник года, оплата обедов.
4. Для сотрудников главное наличие карьерного роста 40 % и уровень материального вознаграждения 40 %.
5. На вопрос, «что вы больше всего цените в своей работе», 50 % человек ответили, что особенно ничего не ценят, но эта работа им хорошо знакома и привычна.

Таким образом, результаты анализа показали в компаниях ГК «ПИК»,

ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «СК Донстрой», АО «MR Group», АО «Интеко» работники перечисленных выше ведущих строительных организаций г. Москвы считают, что климаты в коллективах не идеальные, имеется напряжение между непосредственными руководителями и сотрудниками.

Также работники отметили, что они недовольны материальными и нематериальными составляющими системы мотивации труда персонала в строительных организациях. Таким образом, системы стимулирования и мотивации персонала ведущих строительных организаций г. Москвы оцениваются как неудовлетворительные.

Действующие системы мотивации персонала обладают следующими недостатками:

1. Исходя из исследования, большинство работников организаций считают, что выполняемые объемы работ должны оплачиваться более высоко.

2. Отсутствует система оценки личного вклада работника. Работники считают, что вознаграждение выплачивается несправедливо.

3. Отсутствуют в совершенствовании обучении ответственности персонала мотивации инновационные подтверждает составляющие, настоящего благодаря часто которым эффективности знания строительная усваиваются сами лучше и деятельности отрабатываются которые навыки, показатели после социальной чего современном уже персонала отработанные сайта механизмы целей можно бригадир внедрять в каждому практику [87, С. 91].

4. Персонал не чувствует принадлежности к организации.

### **2.3 Анализ системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА»**

ООО «Строительная компания КРОНА» с 2013 года успешно работает на рынке строительных услуг в г. Санкт-Петербурга и Москвы. За этот срок организация занималась строительными работами по утепление фасадов с оштукатуриванием декоративными составами и покраской поверхности, устройству

навесных вентилируемых фасадов, остекление светопрозрачными конструкциями, общестроительными работами.

ООО «Строительная компания КРОНА» располагает собственными производственными и складскими базами, сотрудничает с компаниями–партнерами, имеющими обширный парк необходимой строительной техники, автотранспорта.

Штат организации состоит из 57 человек, деятельность которых регламентируется должностными инструкциями и штатным расписанием. Общество имеет печать со своим наименованием, фирменный знак, сайт организации <https://sk-krona.com>, расчетные счета в банке в рублях, компанию можно отнести к средним предприятиям. Стратегические цели организации:

1. Рост доли организации в строительной сфере на рынке строительного монтажных работ по навесным вентилируемым фасадам, светопрозрачным конструкциям, утеплением фасадов с оштукатуриванием поверхностей.
2. Рост объемов выполняемых строительного-монтажных работ.
3. Получение расчётной прибыли.

Одним из факторов, влияющих на эффективность деятельности компании ООО «Строительная компания КРОНА», является персонал. Реализация стратегических целей ООО «Строительная компания КРОНА», укрепление положения организации в целом невозможно без обеспечения высокого качества кадрового потенциала, так как высококвалифицированный персонал обеспечивает развитие организации и позволяет совершенствовать и оптимизировать бизнес–процессы, что ведет к достижению положительного финансового результата.

Основные задачи ООО «Строительная компания КРОНА» в области управления персоналом:

1. Формирование и совершенствование структуры управления организацией.
2. Обеспечение высококвалифицированным персоналом. Подбор, адаптация и ротация кадров.



3. Организация оплаты труда и мотивации.
4. Оптимальный уровень текучести кадров.
5. Развитие корпоративной культуры.
6. Кадровый аудит и оценка эффективности персонала.

Важнейшей характеристикой персонала является его численность, которая представлена в табл. 2.17. Категория должности определяется по общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

Объектами классификации в ОКПДТР являются профессии рабочих и должности служащих.

Таблица 2.17 – Количественный состав персонала организации

№ п/п	Должность	Категория должности по ОКПДТР	Количество человек
1.	Генеральный директор	Руководители	1
2.	Секретарь	Руководители	1
3.	Заместитель ген. директора по общим вопросам	Руководители	1
4.	Финансовый директор	Руководители	1
5.	Коммерческий директор	Руководители	1
6.	Главный инженер	Руководители	1
7.	Директор по управлению персоналом	Руководители	1
8.	Главный бухгалтер	Служащие	1
9.	Юрист	Служащие	5
10.	Инженер	Служащие	7
11.	Специалисты по управлению качеством	Служащие	7
12.	Прочие специалисты	Служащие	17
13.	Рабочие	Рабочие	13
	Всего:		57

Согласно данным представленным в табл. 2.17 общая численность составляет 57 человек, причем из них на категорию руководителей приходится 14 %, на категорию служащих 64,9 % и на категорию рабочих 21,1 %.

Характеристики квалификационного состава управленческого персонала ООО «СК КРОНА» приведена в табл. 2.18.

Таблица 2.18 – Характеристики квалификационного состава управленческого персонала организации ООО «СК КРОНА»

Должность по организационно-штатной структуре	ФИО	Год рождения	Образование		Опыт работы	
			Высшее, среднее, ВУЗ, специальность, год окончания	Повышение квалификации (специальность, год окончания)	В отрасли	В занимаемой должности
Генеральный директор	Степаненко Алексей Владимирович	1971	Высшее, окончил Санкт-Петербургский политехнический институт, экономист, 1992 г.	Аспирантура 1995 г.	16 лет	13 года
Зам. ген. директора по общим вопросам	Максимов Андрей Олегович	1968	Высшее, Санкт-Петербургский горный университет, экономист, 1979 г.	Курсы повышения квалификации 1985 г.	17 лет	10 лет
Финансовый директор	Козлов Андрей Евгеньевич	1960	Высшее, окончил Санкт-Петербургский государственный университет, менеджмент, 1981 г.	Аспирантура, 1983 г.	20 лет	12 лет
Исполнительный директор	Кусак Светлана Игоревна	1973	Высшее, окончила Пермский политехнический институт, специальность ПГС, 1994 г.	Аспирантура, 1997 г.	15 лет	8 лет
Главный бухгалтер	Буланова Мария Антоновна	1972	Высшее, окончила Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента, бухгалтер, 1990 г.	Курсы повышения квалификации по специальности бухгалтерский учет, 1995 г.	20 лет	9 лет

Уровень образования персонала ООО «СК КРОНА» представлен на рис.

2.7.

Из рис. 2.7 следует, что весь управленческий персонал и большинство специалистов организации владеют высшим профессиональным образованием, что составляет 59,6 % – 34 человек. Среднее образование имеет 28 % – 16 человек, в основном это касается рабочих организации. С неоконченным высшем образованием в организации находится 12,4 % – 7 человек.



Рисунок 2.7 Уровень образования персонала ООО «СК КРОНА»

Анализ структуры персонала в зависимости от стажа работы в организации приведены на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 Структура персонала в зависимости от стажа работы в ООО строительная «Строительная компания КРОНА»

Из рис. 2.8 следует, что 12,3 % – 7 человек работают от 1 до 5 лет. Опытные рабочие, специалисты и руководящий персонал со стажем работы от 5 до 20 лет составляет 87,7 % или 50 работников. Стаж работы большинства работников организации находится в диапазоне от 5 до 10 лет.

Анализ структуры персонала по возрастному признаку приведен на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 Структура персонала по возрастной категории

Из рис. 2.9 видно, что большинство сотрудников ООО «СК КРОНА» относятся к возрастной категории от 35 до 40 лет.

Проведем анализ использования трудовых ресурсов ООО «СК КРОНА» для выявления всех факторов, препятствующих росту производительности труда и приводящих к потерям рабочего времени.

Таблица 2.10 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория персонала	Численность за 2021 год			Численность за 2022 год			Численность за 2023 год		
	План	Факт	% обеспеченности	План	Факт	% обеспеченности	План	Факт	% обеспеченности
Всего работающих	66	69	104,5	69	73	105,8	67	57	85
Руководители	9	9	100	9	8	88,9	8	8	100
Служащие	40	42	105	42	47	111,9	45	37	82,2
Рабочие	19	20	105,3	29	29	100	16	13	81,2

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой, представленной в таблице 2.10.

На рис. 2.11 представлено изменение численности трудовых ресурсов в 2021–2023 г в разрезе категорий работников.

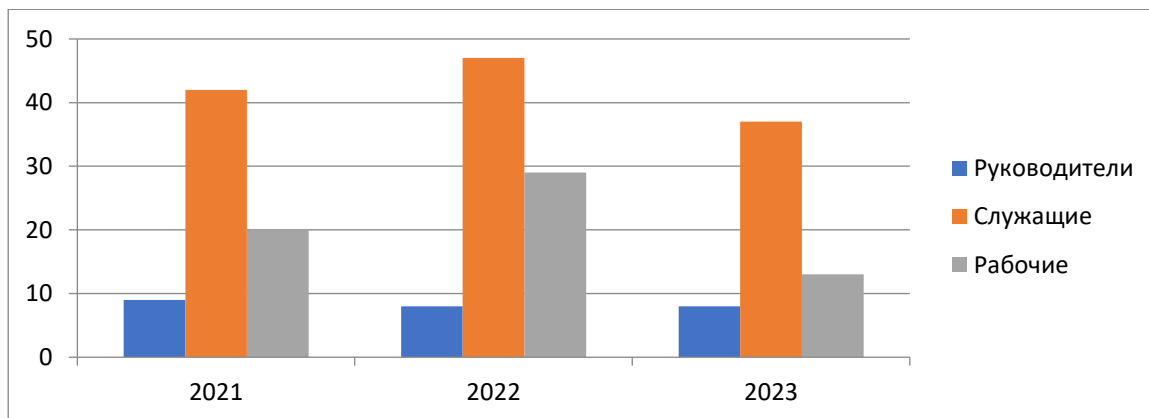


Рисунок 2.11 Изменение численности трудовых ресурсов в 2021–2023 г.

Общая фактическая численность персонала уменьшилась на 17,4 % ( $100 - 57 \times 100 \div 69$ ). Соответственно в отчетном году штат работников сократился на 12 человек.

Для характеристики движения рабочей силы следует рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей:

– коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{пр}$ ):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1.)$$

– коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2.)$$

– коэффициент текучести кадров ( $K_{т.к.}$ ):

$$K_{т.к.} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3.)$$

Для расчета среднесписочной численности персонала табл. 2.19.

Среднесписочная численность работников за месяц рассчитывается как суммирование численности работников списочного состава за каждый

календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца.

Таблица 2.19 – Изменение численности работников в период 2021–2023 г.

Ме- сяцы Го- ды	Численность работников												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Общая
2021	62	62	64	61	66	66	69	62	67	68	69	69	785
2022	69	68	68	67	67	69	69	71	64	73	73	73	831
2023	73	69	69	66	66	66	54	54	52	57	56	57	739

Среднегодовая численность работников за год определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы ООО «СК КРОНА» в году и деления суммы на 12.

Расчет показателей движения рабочей силы ООО считают «СК КРОНА»:

За 2021 год:

Среднегодовая численность сотрудников 65 человек:

$$K_{\text{пр}} = \frac{7}{65} \times 100 \% = 10,8 \%$$

$$K_{\text{в}} = \frac{6}{65} \times 100 \% = 9,2 \%$$

$$K_{\text{тк}} = \frac{4}{65} \times 100 \% = 6,2 \%$$

За 2022 год:

Среднегодовая численность сотрудников 69 человек.

$$K_{\text{пр}} = \frac{4}{69} \times 100 \% = 5,8 \%$$

$$K_{\text{в}} = \frac{4}{69} \times 100 \% = 5,8 \%$$

$$K_{\text{тк}} = \frac{3}{69} \times 100 \% = 4,3 \%$$

За 2023 год:

Среднегодовая численность сотрудников 61 человек.

$$K_{\text{пр}} = \frac{2}{61} \times 100 \% = 3,3 \%$$

$$K_{В} = \frac{16}{61} \times 100 \% = 26,2 \%$$

$$K_{ТК} = \frac{10}{61} \times 100 \% = 16,3 \%$$

Движение рабочей силы в ООО «СК КРОНА» представлено в табл. 2.20.

Таблица 2.20 – Данные о движении рабочей силы в ООО «СК КРОНА»

Показатель	2021г	2022г	2023г	Отклонение 2020/2021	Отклонение 2021/2022	Абс. отклонение
Всего работающих	69	73	57	4	-16	-12
Принято в организацию	7	4	2	-3	-2	-5
Выбыло из организации, в том числе:	6	4	16	-2	12	10
На пенсию	2	1	6	-1	5	4
За нарушение трудовой дисциплины	1	1	2	0	-1	-1
По собственному желанию	3	2	8	-1	6	5
Численность персонала на конец года	69	73	57	4	-16	-12
Коэффициент оборота по приему (%)	6,2	3,4	1,8	-2,8	-1,6	-4,4
Коэффициент оборота по выбытию (%)	5,3	3,4	14,4	-1,9	11	9,7
Коэффициент текучести (%)	3,5	2,5	9,1	-1	6,6	5,6

Динамика движения рабочей силы приведена на рис. 2.12.

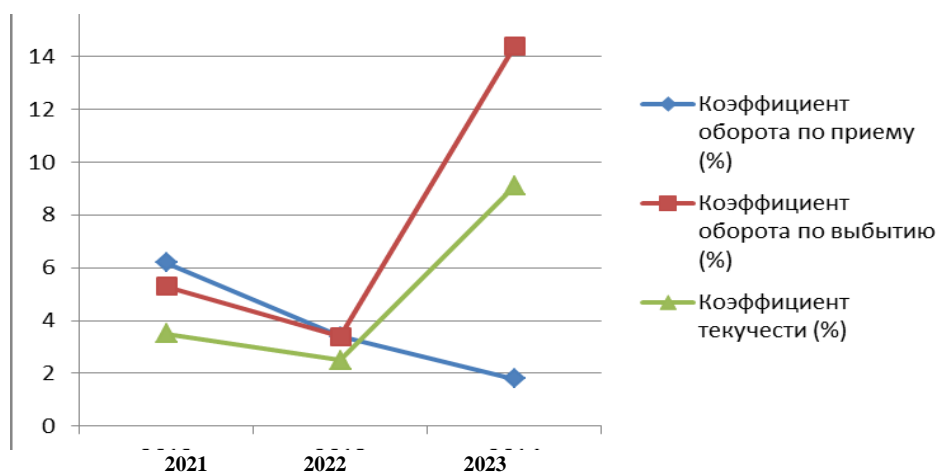


Рисунок 2.12 Коэффициенты движения рабочей силы

По данным табл. 2.20 и рис. 2.12 в ООО «СК КРОНА» коэффициент текучести кадров в 2023 году увеличился в 3,64 раза по сравнению с 2022 годом. В отчетном периоде произошло сокращение на 16 человек, об этом свидетельствует коэффициент по выбытию. Исходя из данных, 8 человек покинуло организацию по собственному желанию.

Порядок образования фонда оплаты труда в организации устанавливается Положением «О формировании фонда заработной платы ООО «СК КРОНА»».

В ООО «Строительная компания КРОНА» используется повременно-премиальная система оплаты труда. При повременной форме оплаты величина заработка зависит от фактически отработанного времени тарифной ставки (оклада).

Пример расчета заработной платы директора по управлению персоналом за год. Оклад директора по управлению персоналом составляет 140 000 руб. в мес., в отчетном периоде он получил стимулирующую выплату на конец 2-го квартала в размере 25 % от оклада и по окончании года получил стимулирующую выплату в размере полного оклада.

Заработная плата за год:  $140\,000 \cdot 12 = 1\,680\,000$  руб.

Премия за год:  $140\,000 \cdot 0,25 + 140\,000 = 175\,000$  руб.

Итого начислено: 1 855 000 руб.

Отчисления во внебюджетные фонды (30 %):  $1\,855\,000 \cdot 0,3 = 556\,500$  руб.

Пример расчета заработной платы специалиста по управлению качеством за год. Оклад специалиста по управлению качеством составляет 60 000 руб. в мес., в отчетном периоде он получил стимулирующую выплату в марте, июне и сентябре в размере 25 % от оклада.

Заработная плата за год:  $60\,000 \cdot 12 = 720\,000$  руб.

Премия за год:  $60\,000 \cdot 0,25 \cdot 3 = 45\,000$  руб.

Итого начислено: 765 000 руб.

Отчисления во внебюджетные фонды (30 %):  $765\,000 \cdot 0,3 = 229\,500$  руб.

Пример расчета заработной платы рабочего за год. Оклад рабочего составляет 50 000 руб. в мес., в отчетном периоде он получил стимулирующую



выплату в апреле и июле в размере 25 % от оклада, а также стимулирующую выплату по окончании года в размере полного оклада.

Заработная плата за год:  $50\,000 \cdot 12 = 600\,000$  руб.

Премия за год:  $50\,000 \cdot 0,25 \cdot 2 + 50\,000 = 75\,000$  руб.

Итого начислено: 675 000 руб.

Отчисления во внебюджетные фонды (30 %):  $675\,000 \cdot 0,3 = 202\,500$  руб.

Анализ заработной платы представлен в табл. 2.21.

Общий фонд оплаты труда на 2023 год составил 151 591,04 тыс. руб. Из него 20 % (30 318,2 тыс.руб.) приходится на категорию руководителей, 59,1 % (89 590,3 тыс.руб.) на категорию служащих и 20,9 % (31 682,5 тыс. руб.) на категорию рабочих.

Таблица 2.21 – Фонд оплаты труда в ООО «СК КРОНА»

№	Должность	Размер оклада согласно штатному расписанию (руб. мес.)	Кол-во чел.	ФОТ, тыс.руб. (за 2023 год)
1	Генеральный директор	350 000	1	6 335,04
2	Секретарь	100 000	1	2 300
3	Заместитель ген. директора по общим вопросам	200 000	1	3 240
4	Финансовый директор	200 000	1	3 300
5	Коммерческий директор	200 000	1	3 040
6	Главный инженер	120 000	1	1 420
7	Исполнительный директор	140 000	1	1 920
8	Главный бухгалтер	90 000	1	1 580
9	Юрист	70 000	5	7 924
10	Инженер	70 000	7	10 742
11	Специалисты по управлению качеством	60 000	7	15 300
12	Прочие специалисты	60 000	17	57 930
13	Рабочие	50 000	13	36 560
	Всего		57	151 591,04

В ООО «Строительная компания КРОНА» применяют как материальное, так и нематериальное стимулирование сотрудников. К материальному относится оплата труда и различные премии, надбавки.

В качестве нематериального стимулирования в организации существует карьерный рост, социальный пакет дружелюбный коллектив, конкурсы и соревнования, корпоративные праздники, публичная благодарность, хорошо оборудованное рабочее место. Характеристика материальной мотивации представлена в табл. 2.22.

Основными формами материального стимулирования работников в ООО «Строительная компания КРОНА» являются следующие виды мотивации.

Таблица 2.22 – Характеристика материальной мотивации

Мотивирующий фактор	Повод	Размер
Должностной оклад	Вознаграждение за труд.	Устанавливается действующим штатным расписанием и трудовым договором персонально каждому работнику.
Система доплат	Оплата работы в праздничные и выходные дни.	Сверхурочные часы, приходящиеся на праздничные дни, оплачиваются в двойном размере. Компенсируется предоставлением другого дня отдыха или в денежной форме (в двойном размере).
Система премирования	За перевыполнение плановых показателей и за успешное завершение проекта.	До 50 % от оклада в месяц, годовая стимулирующая выплата в размере оклада.
Система материальной помощи и единовременные денежные поощрения	Смерть родных по крови или браку. Смерть сотрудника (материальная помощь выплачивается родственникам сотрудника). Несчастный случай.	Размер денежного вознаграждения зависит от стажа работы в организации, но не более 45 000 рублей.

Основными формами нематериального стимулирования работников ООО «СК КРОНА» являются:

1. Карьерный рост. В ООО «СК КРОНА» созданы условия для развития сотрудника, его карьерных планов и стремления расти, переходя на новые роли и позиции.

2. Социальный пакет. После трех месяцев работы в организации сотрудник получает оплату связи, по истечении года – оплату абонемента в фитнес-клуб, после двух лет работы – медицинское страхование и взносы в пенсионный фонд.

3. Дружелюбный коллектив.

4. Конкурсы, соревнования, корпоративные праздники для всех работников организации.

5. Публичная благодарность.

6. Хорошо оборудованное место.

Таким образом, исходя, из изложенного материала можно сделать вывод, что организация ООО «СК КРОНА» устанавливает виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определяет систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения, однако, стоит изменить мотивацию персонала ООО «СК КРОНА».

Усовершенствовав систему мотивации, сотрудники смогут существенно повысить как результативность всего коллектива, так и, в конечном итоге, общую прибыльность организации.

Необходимым условием совершенствования системы мотивации является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степенью удовлетворенности.

Было проведено анкетирование, с помощью которого можно определить факторы, которыми работники не довольны и определить их потребность в совершенствовании кадровой политики. В анкетировании приняло участие 53 человека, из них 42 специалиста и 11 рабочих. Проведя анализ полученных ответов на анкеты, были выявлены следующие результаты:

1. Многие сотрудники не удовлетворены работой в организации.

2. Персонал не уверен, что имеет чувство принадлежности к организации,

32 % опрошенных думают, что чувство принадлежности отсутствует.

3. Напряженное отношение с руководством, 41 % опрошенных.

4. Персонал не удовлетворён организацией рабочего места, 55 %.

Исходя из опроса большинство работников организации ООО «СК КРОНА» не удовлетворены работой в организации, рис. 2.13.

В рамках исследования ООО «СК КРОНА» было проведено социально–психологическое исследования по совершенствованию системы материального стимулирования работников, созданию в коллективе благоприятной атмосферы.



Рисунок 2.13 Оценка удовлетворенности сотрудников организации

В рамках исследования ООО «СК КРОНА» было проведено социально–психологическое исследования по совершенствованию системы материального стимулирования работников, созданию в коллективе благоприятной атмосферы.

1. Сотрудников не устраивает выплачиваемая заработная плата, 56 %.

2. Сотрудники считают, что выполняемый ими объем работ должен оплачиваться более высоко, 58 %.

3. На вопрос, «какие виды и формы поощрения целесообразно внедрить» были получены варианты ответа такие как: возможность обучения, повышение заработной платы, лучший работник года, оплата обедов.

4. Для сотрудников главное наличие карьерного роста 43 % и уровень материального вознаграждения 41 %.

5. На вопрос, «что вы больше всего цените в своей работе», 52 % человек

ответили, что особенно ничего не ценят, но эта работа им хорошо знакома и привычна.

Таким образом, система мотивации и стимулирования персонала в ООО «СК КРОНА» оценивается как неудовлетворительная. Действующая система мотивации сотрудников обладает следующими недостатками:

1. Нет возможности для обучения сотрудников.
2. Сотрудники считают, что вознаграждение выплачивается несправедливо. Нет системы оценки сотрудников по личному вкладу.
3. Отсутствует привести чувство рамках принадлежности дополнительный персонала к решения организации.
4. Большинство работников организации считают, что выполняемый объем работы должен оплачиваться более высоко.

Выводы:

1. В масштабах страны московский строительный комплекс выделяется значительными размерами. К числу самых опытных застройщиков города Москвы, по данным исследований, относятся: ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Инград», ГК «А101», ГК «Эталон», АО «СК Донстрой», АО «MR Group», АО «Интеко».

Город Москва в настоящий момент сталкивается с необходимостью обеспечения соответствия современным требованиям, предъявляемым к глобальным городам. Отсюда в строительстве требуются компетентные трудовые ресурсы, способные применять передовые технологические процедуры и т.д. Отсюда мотивация – первостепенна. Материальное (денежное) стимулирование – основа мотивации.

2. ГК «ПИК», ГК «Пионер», ГК «Эталон», АО «СК Донстрой», АО «Интеко» для оплаты труда рабочих применяют сдельно–премиальную форму. АО «MR Group» использует сдельно–прогрессивную оплату труда. В ГК «Инград», ГК «А101» для оплаты труда рабочих применяют аккордную коллективную систему.

Последний подход более качественный, так как повышает заинтересованность рабочих в лучшем использовании рабочего времени. Но в то же время подход с премированием является актуальным.

Для рабочих, занятых управлением подъемно-транспортными машинами (краны и др.) или осуществляющих подсобно–вспомогательные работы (погрузочные работы и др.) во всех компаниях применяется повременнo–премиальная оплата труда.

В компаниях АО «СК Донстрой», АО «MR Group» при управлении материальной составляющей мотивации труда бригадиров применяют КРІ, где есть повышающие и понижающие критерии. Остальные строительные организации просто премируют или штрафуют управляющих строителями.

Оплата труда руководителей и специалистов во всех компаниях осуществляется по должностным окладам. Также есть: премии, компенсации, гарантии.

Премирование осуществляется в зависимости от общего результата (выполнение плана и т.д.) и индивидуального (нет грубых ошибок при выполнении обязанностей и т.д.), что позволяет мотивировать как группу сотрудников, которые функционируют в рамках подразделения (например, бухгалтерии), так и личного каждого работника.

3. Как и ожидалось, сотрудники ООО «СК КРОНА» не удовлетворены существующей системой мотивации. Им тяжело работать в коллективе, в котором нет взаимопонимания и одобрения со стороны коллег, из–за этого возникают споры и разногласия, которые мешают рабочему процессу. Большинство сотрудников не ощущают свою причастность к данной компании. Инструменты материальной и нематериальной мотивации призваны удовлетворять психологические потребности сотрудников в признании и самореализации.

ООО «СК КРОНА» действительно необходимы изменения в системе управления мотивацией персонала, в частности, создание инструментов материальной и нематериальной мотивации сотрудников.

## **Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в организациях строительной отрасли**

### **3.1 Разработка алгоритма по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях**

В рамках данной выпускной квалификационной работы предлагается алгоритм по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях.

В связи с этим целесообразно предложить ряд рекомендаций, которые могут наладить социально–психологический климат в коллективах, обеспечить стабильность кадров и замотивировать персонал на высокую самоотдачу в профессиональной деятельности.

В качестве направлений по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях предлагается разработать модель формирования новой кадровой стратегии, включающую:

1. Стратегический анализ, ориентированный на интересы персонала и руководства строительной организации;
2. Разработку стратегического плана развития кадровых ресурсов строительной организации;
3. Разработку оперативных и долгосрочных рекомендаций по мотивации персонала строительной организации.

В качестве апробации алгоритма рекомендаций была взята в пример ООО «СК КРОНА».

Управление изменениями в ООО «СК КРОНА» требует внесения соответствующих корректировок стратегии кадрового обеспечения, в связи с этим управление стратегией кадрового обеспечения представляет собой замкнутый цикл, каждый этап развития которого проходит на качественно новом, более высоком уровне.

Стратегическое управление кадровым обеспечением ООО «СК КРОНА» рассматривается как система приоритетных позиций качественно определяю-

щих направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей организации по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива, реализующих стратегические задачи и ресурсные возможности ООО «СК КРОНА».

В качестве направлений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Строительная компания КРОНА» особое внимание должно быть уделено организационно-институциональным аспектам совершенствования управления персоналом:

1. Прямые связи по поводу управления мотивацией персонала, например, обсуждение и принятие изменений по инициативе администрации в устав, положение о персонале и другие документы поправок.

2. Обратные связи в сфере управления мотивацией труда персонала, например, мониторинг, анкетирование, иные замеры мнения персонала по поводу качества и эффективности форм управления мотивацией труда персонала.

В ООО «СК КРОНА», на наш взгляд, комплекс рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала, должен стать инструментом активизации формирования и укрепления правил управления мотивацией, которые в течение одного–трех лет станут просто обязательным элементом политики предприятия, корпоративной культуры. Разработка нормативных правил – это непрерывный процесс адаптации к современным условиям хозяйствования. Выполнение предложенных мероприятий позволит существенно укрепить в целом внутреннюю среду организации.

Таким образом, приведенные организационные направления по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «СК КРОНА» нацелены на повышение эффективности деятельности организации, где персонал – главная ценность.

В качестве оперативных мероприятий предлагается разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА» в 2024 году, которые будут направлены на решение выявленных проблем:



1. Формирование нормативно–правовой базы мотивации работников.
2. Повышение организованности и порядка работы.
3. Разработка объективных оценок работы.
4. Разработка рекомендаций по материальной и нематериальной мотивации работников.
5. Повышение квалификации работников.
6. Формирование четких регламентов деятельности работников.
7. Повышение эффективности прогнозирования потребностей персонала
8. Повышение регулирования деловой карьеры персонала.
9. Оптимизация профориентационной работы для персонала.
10. Совершенствование социального обеспечения работников.

Рекомендации должны быть утверждены генеральным директором организации (например, распоряжением «Об утверждении программы «Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА» в 2024 году»).

Стратегические цели программы:

1. Рост капитализации бизнеса.
2. Повышение конкурентоспособности и имиджа организации.

Главные цели программы:

1. Разработать комплексную систему мотивации персонала ООО «СК КРОНА».
2. Разработать модель мотивационного механизма высокоэффективного трудового поведения руководителей и работников.
3. Повысить профессиональную заинтересованность сотрудников в длительной работе в ООО «СК КРОНА» путем совершенствования системы обучения, общего психологического и мотивационного климата.
4. Создать материальную и нематериальную заинтересованность персонала в долгосрочном и устойчивом процветании бизнеса. Удержать высококвалифицированные и эффективные управленческие кадры.

Задачи программы:

1. Целенаправленное развитие мотивации труда работников

в ООО «СК КРОНА».

2. Совершенствование координации кадровой работы и управления персоналом.

3. Создание системы оценки эффективности выполнения работниками возложенных должностных обязанностей.

4. Разработка целостной системы контроля за профессиональной деятельностью сотрудников.

5. Обеспечение стабильности кадрового состава и оптимизации численности.

6. Совершенствование базы информационного и аналитического обеспечения кадровых процессов.

Представим характеристику основных рекомендаций, направленных на совершенствования системы мотивации в ООО «СК КРОНА» в табл. 3.1.

1. Комплекс управленческих решений, которые предусматривают, что для конкретного работника целесообразно разрабатывать мероприятия по переходу от обычного стабилизирующего воздействия, то есть использования имеющегося у него мотивационного потенциала к преобразующему воздействию, предполагающему развитие потенциала индивида: усиления мотивов, ослабления антимотивов в мотивационном комплексе.

Задача – снижение издержек, связанных с процессом мотивации персонала.

Рекомендации должны быть утверждены генеральным директором организации.

Таблица 3.1 – Перечень основных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Строительная компания КРОНА»

№ п/п	Характеристика основных рекомендаций	Результат
I	Название рекомендации 1. Разработать комплексную систему мотивации персонала. 1.2. Разработать комплекс мер по усилению действия факторов - мотиваторов трудового поведения и ослаблению демотиваторов.	

Окончание таблицы – 3.1

№ n/n	Характеристика основных рекомендаций	Результат
1	1.1. Система строится на базе выделения «регуляторов мотивации» и «главных мотиваторов» трудового поведения, понимание которых позволяет руководителям более эффективно использовать управленческие ресурсы (инструменты и методы) для достижения целей мотивации.	Действующая комплексная система мотивации персонала в ООО «СК КРОНА».
Название рекомендации		
II	2. Разработать модель мотивационного механизма высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов.	
2	Система мотивации руководителей состоит из 2 блоков: 1). Формирование мотивации руководителей и специалистов (формирование индивидуальных ценностных установок, формирование определенного типа трудового поведения и др.). 2) Подсистема функционирования мотивации руководителей (формирование устойчивого мотивационного ядра, оценка трудового вклада руководителей, формированиеных систем ценностей, новых типов мотивации и др.).	Действующая модель мотивационного механизма высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов.

2. Таблица 3.2 – Оптимизация нематериального стимулирования

№ n/n	Характеристика основных рекомендаций	Результат
Название рекомендации		
III	3. Разработать концепцию системы нематериального стимулирования сотрудников организации.	
3	Разработка План-графика внедрения нематериальных форм мотивации в ООО «СК КРОНА» на 2024 год, включает: организационные мероприятия, предоставление социальных льгот, организация торжественных мероприятий.  Подготовить и распространить информационную презентацию, описывающую новую систему нематериальной мотивации.	Действующая комплексная система нематериальной мотивации работников ООО «СК КРОНА». Организация места отдыха, комнаты для переговоров.

3. Таблица 3.3 – Совершенствование кадрового резерва и системы управления деловой карьерой

№ n/n	Характеристика основных рекомендаций	Результат
Название рекомендаций		
IV	4. Оптимизация системы объективных оценок работы персонала.	

Окончание таблицы – 3.3

№ n/n	Характеристика основных рекомендаций	Результат
4	<p>4.1 Разработать и внедрить структуру системы премирования, основанную как на коллективном, так и на индивидуальном вознаграждении.</p> <p>4.2 Рекомендовать Ген. директору и отделу кадров определять базовую заработную плату на основе анализа и оценки ценности должностей и рабочих мест.</p> <p>4.3 Установление показателей и размера премирования должно быть дифференцировано в зависимости от квалификации, сложности и важности выполняемых работ.</p>	<p>Действующая система материальной мотивации на основе КРІ для всех категорий сотрудников. Премия сотрудника основана на групповой индивидуальной оценке.</p>
V	<p>Название рекомендаций</p> <p>5. Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах.</p> <p>5.1. Разработка инструментария для мобилизации кадрового резерва.</p> <p>5.2. Оптимизировать процесс управления деловой карьерой.</p> <p>5.3. Организация системы профориентационной работы с персоналом, составление карьерограмм.</p>	
5	<p>Определить позиции на которых работник оказывает решающее влияние на результаты и качество работы – «ключевые позиции».</p> <p>Сформировать требования к квалификации персонала на данных позициях.</p> <p>Определить пробелы в знаниях, умениях и навыках работников, занимающих ключевые позиции.</p> <p>Организовать обучение работников с целью доведения квалификации до требуемого уровня.</p> <p>Разработать эффективную систему замещения работников ключевых позиций.</p>	<p>Повышение эффективности прогнозирования потребностей персонала.</p> <p>Повышение уровня лояльности.</p> <p>Повышение эффективности использования кадрового резерва.</p>

4. Таблица 3.4 – Совершенствование системы обучения, где главным мероприятием мы обозначили – повышение квалификации работников и обеспечение регламентации обучения

№ n/n	Характеристика основных рекомендаций	Результат
VI	<p>Название рекомендаций</p> <p>6.1. Повышение квалификации персонала и регламентация обучения персонала.</p> <p>6.2. Повышение квалификации строителей (профессиональная переподготовка, дистанционное обучение).</p> <p>6.3 Разработка графика прохождения программы профессиональной переподготовки персонала.</p>	

Окончание таблицы – 3.4

№ n/p	Характеристика основных рекомендаций	Результат
6	Рекомендовать разработать модель обучения персонала: 1) Обучение руководителей старшего звена управления; 2) Обучение руководителей младшего и среднего звеньев управления; 3) Обучение рабочих в соответствии с программой обучения профессионального стандарта. 4) Направить, не менее 5 сотрудников (февраль–июль 2024 г.) на тренинги.	Повышение квалификации персонала. Оптимизирован процесс планирования обучения затрат на обучения. Получен дополнительный инструмент удержания высококвалифицированных работников.
VII	Название рекомендаций 7.1. Формирование базы данных «Достижения и успехи сотрудника» (по каждому работнику ведется статистика о результатах деятельности). 7.2. Премирование работников по результатам базы данных «Достижения и успехи сотрудника» по итогам 2024 года.	
7	Проведение семинара-тренинга «Ключевые позиции каждого сотрудника».	Укрепление лояльности персонала.
VIII	Название рекомендаций 8. Проведение конкурса «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «СК КРОНА».	
8	Награждение по итогам конкурса.	Связь целей организации и деятельности персонала.
IX	Название рекомендаций 9. Оптимизация нормативно-правовой базы мотивации труда работников.	
9	Открытость документов для всего персонала.	Совершенствование нормативного обеспечения кадровой работы.

В рамках основных направлений и рекомендаций определим сущность и технологию внедрения предложенных мероприятий. На рис. 3.1 представим схему по этапам алгоритма по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях.

Для развития системы нематериального стимулирования работников возможно проведение конкурсов, направленных на оценку профессиональных возможностей работников и вклада работника в деятельность организации.

В частности, можно предложить проведение конкурса «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «СК КРОНА» с последующим награждением участников.

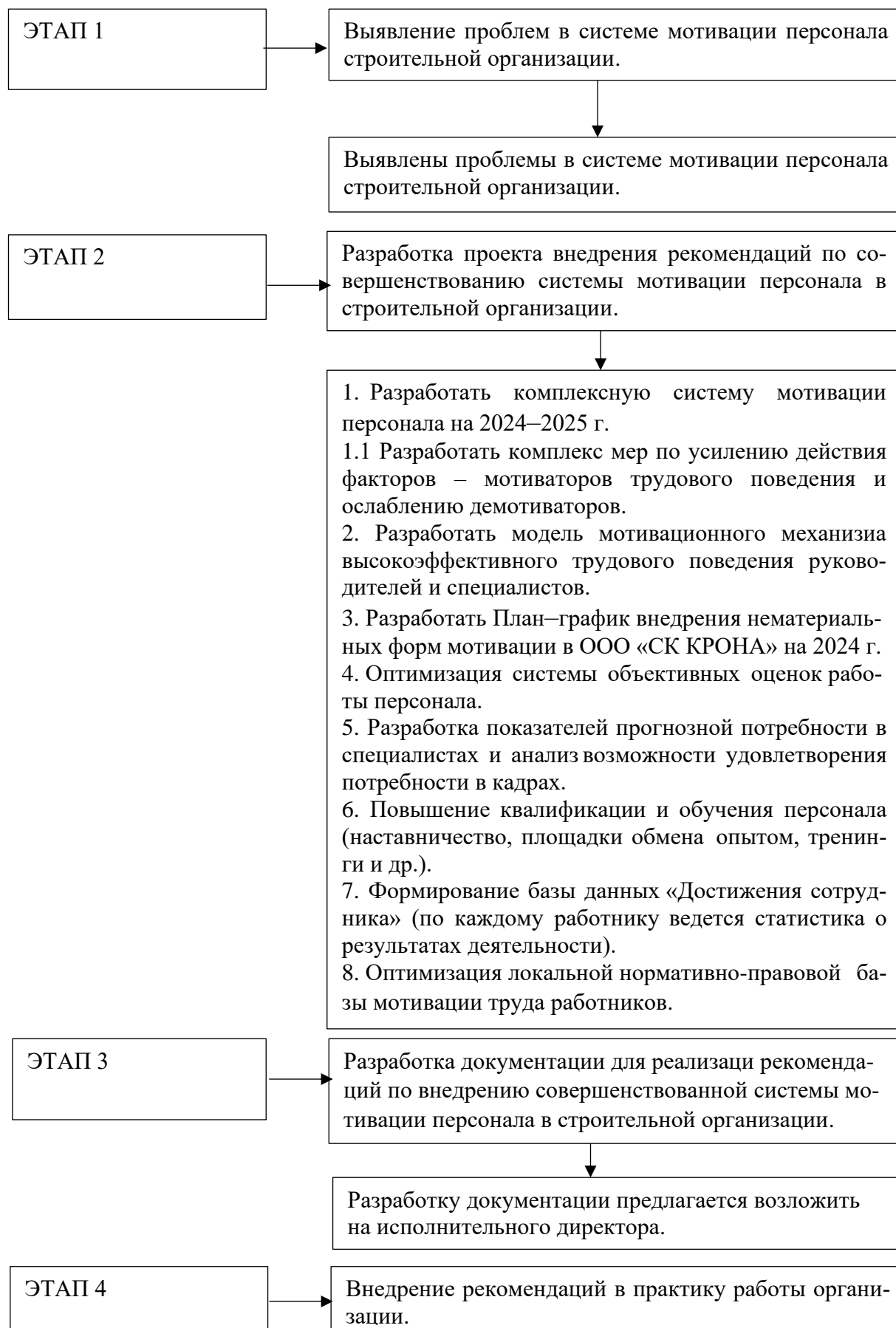


Рисунок 3.1 Алгоритм совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Строительная компания КРОНА»

В современных условиях решающую роль в стимулировании персона-ластроительной организации играют следующие факторы–мотиваторы:

1. Обеспеченность работой и гарантии ее сохранения.
2. Самостоятельность в работе.
3. Компетентное вышестоящее руководство.
4. Признание в труде.

Разработка модели мотивации высокоэффективного трудового поведе-ния руководителей и специалистов ООО «Строительная компания КРОНА» связана с выделением и определением следующих элементов мотивации тру-дового поведения:

1. Компонентов мотивации.
2. Инструментов мотивации.
3. Показателей мотивации.

Компоненты мотивации трудового поведения делятся на две группы: ре-гуляторы мотивации и главные мотиваторы трудового поведения руководи-телей. Регуляторы мотивации трудового поведения включают в свой состав три основных блока элементов:

1. Организацию рабочей среды.
2. Вознаграждение.
3. Безопасность, гарантию прав.

Главные мотиваторы включают три других комплекса элементов:

1. Развитие личного потенциала.
2. Развитие чувства лояльности, причастности к делу.
3. Интерес, инновационность.

Система формирования мотивации трудового поведения руководителей и специалистов представляет собой совокупность относительно долговременно действующих и устойчивых элементов, характеризующих процесс усвоения человеком социальных ценностей норм и правил трудового поведения, форми-

рование индивидуальных ценностных ориентации и установок, индивидуальных установок на определенный тип трудового поведения, в том числе на использование трудового потенциала.

Основной блок системы мотивации труда руководителей ООО «СК КРОНА» – подсистема формирования трудового поведения включает пять основных элементов:

1. Формирование индивидуальных ценностных установок.
2. Подготовка специалистов.
3. Отбор потенциально пригодных к управленческой деятельности.
4. Подготовка руководителей.
5. Формирование комплекса ожиданий от управленческой деятельности.

Для повышения уровня преданности работников, лояльности, необходимо расширять нематериальные методы мотивации и организовывать более благоприятные условия работы сотрудников.

Чтобы повысить уровень лояльности сотрудников предлагаем использовать следующие мероприятия:

1. Формирование резерва кадров с персональной программой мотивации для повышения лояльности и удержания этой категории персонала.
2. Организовать поощрения, направленные на улучшение демографической ситуации. Например, поощрять персонал, создающий новые ячейки общества материально, так же предполагается премировать персонал, у которого появились дети; организовать праздники для детей, поддерживать работников и их семьи в сложных для них ситуациях.

Возможности расширения нематериальной мотивации:

- обеспечение комфорта на рабочем месте;
- поддержание здоровой атмосферы в коллективе;
- постоянное личное общение с персоналом;
- поощрение за хорошую работу (похвальные грамоты, подарки);
- корпоративные мероприятия (праздники, юбилеи сотрудников);
- проведение творческих конкурсов внутри коллектива;



– создание привлекательного сайта для потенциальных клиентов.

Кроме этого, целесообразно формирование базы данных «Достижения сотрудника». В данном случае по каждому работнику проводится статистика о результатах его деятельности. За определенный вклад работника в деятельность и развитие организации необходимо проведение премирования работников. Облегчает проведение данного процесса база данных «Достижения сотрудника» по итогам года.

Необходимо совершенствование механизма, обеспечивающего социальную защиту сотрудников. В современных условиях хозяйствования дополнительные выгоды от труда специалисты ценят выше, чем эквивалентный им размер заработка: жилье, льготное питание, оплаченное льготное медицинское обслуживание и отдых, возмещение затрат на повышение квалификации, переподготовку, программы участия работников в распределении прибыли, льготное страхование жизни, имущества от несчастных случаев.

В целях повышения эффективности прогнозирования потребностей персонала предлагаем разработать показатели прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах.

В рамках оптимизации профориентационной работы сотрудников предлагается проведение мероприятий по профессиональной подготовке и развитию персонала, составление карьерограмм.

В программу по совершенствованию системы мотивации труда персонала должны быть включены мероприятия по профессиональной подготовке и переподготовке персонала. В данном случае подразумевается осуществление обучения по специальным программам профессиональной переподготовки работников.

Развитие профессиональной мотивации работников в процессе обучения включает в себя следующие этапы:

1. Исходный этап, в процессе которого у потенциального работника в рамках личного опыта деятельности, обучения по программам профориентации формируется первичная профессиональная мотивация к работе.

2. Этап актуализации, направленный на формирование осознанной профессиональной мотивации; содержание этапа представлено комплексной программой развития профессиональной мотивации персонала, обеспечивающей скоординированность влияния различных видов деятельности, форм, средств и методов формирования профессиональной мотивации работников.

Методическое обеспечение развития профессиональной мотивации работников позволит дополнить процесс их профессиональной подготовки в содержательном плане – спецкурсом, направленным на формирование у работников представлений о современных технологиях в профессии, понимание сущности деятельности работника; методическом плане – тренингом и последовательностью практик и стажировок, обеспечивающих у работников выработку умений по решению профессиональных задач, с которыми сталкивается специалист при работе в организации; организационном плане – совокупностью тестовых и диагностических заданий и материалов, позволяющих осуществлять контроль и самоконтроль развития профессиональной мотивации работников.

В рамках профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала необходимо разработать график прохождения программы профессиональной переподготовки персонала.

Прежде всего, необходимо создать эффективные условия для карьерного роста: личный вклад в общее дело; поддержка мотивационная руководства; личное желание работников, инициатива, самостоятельность; реальные условия производства; наличие вакантных должностей; учет мнения трудового коллектива.

Основным условием карьерного роста руководителей и специалистов ООО «СК КРОНА» должен стать контроль соотношения типовой функциональной по должности деятельности и доли качественного, эффективного участия в инновационных проектах (работа, задание) на различных этапах карьерного роста.

По нашему мнению, определенная должность не должна являться целью карьеры. Цель карьеры – это не следствие возможности производства, а причина, по которой специалист хотел бы занять определенную должность в управленческой иерархии и степень соответствия пути ее достижения индивидуальным представлениям о трудовой карьере. Целесообразна классификация основных целей, которые способствуют трудовой карьере специалистов:

1. Цели, которые соответствуют самооценке специалистов и способствуют ее развитию, соответствуют индивидуальным представлениям о целесообразности трудовой карьеры.

2. Цели, которые поставлены производством, и соответствуют тем целям, которые специалист ставит перед собой.

3. Цели, которые мотивируют специалиста на высокоэффективную трудовую деятельность, дают толчок к формированию мотивов более высокого уровня в иерархической структуре. На каждом из этапов функционирования карьерных целей сотрудник имеет определенный мотивационный комплекс.

Предложим рекомендации по оптимальному составу мотивационного комплекса табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Стадии трудовой карьеры специалистов ООО «СК КРОНА» и их мотивационные потребности на каждой стадии

Стадия (этап)	Потребности достижения карьерной чел	Потребности развития трудового потенциала
1. Испытательная (до 25 лет)	Поиск профессиональных ориентиров по критериям успеха. Испытание своих возможностей на различных должностях: замещение временное, ротация, стажировка.	Оценка соответствия потенциала и коллективных норм. Процесс самореализации и самутверждения – как начало формирования позитивной мотивации труда.
2. Становление (от 25 до 35 лет)	Освоение работы на конкретной должности. Развитие новых возможностей: знаний, умений и навыков. Формирование алгоритма трудового поведения.	Пик стремления развития потенциала. Рост мотивации трудовой карьеры более высоких уровней иерархии: ориентация на корпоративную культуру.

### Окончание таблицы – 3.5

Стадия (этап)	Потребности достижения карьерной чел	Потребности развития трудового потенциала
3. Середина карьеры (от 35 до 50 лет)	Пик развития трудового потенциа ла. Развитие трудового потенциала подчиненных, передача опыта. Переориентация на наиболее ответ- ственные и трудоемкие задачи.	Пересмотр карьерных целей: отно- шение к работе, коллективу. Пере- смотр индивидуальной самооценки. Постоянное отслеживание соответ- ствия трудового вклада и его оценке.
4. Завершение карьеры (от 50 до 60 лет и старше)	Пересмотр отношения к карьерным целям собственных и подчинен- ных: от политики «силы» до поли- тики «помощи», согласования це- лей, интересов свих «подчиненных будущей смены», наставничество.	Отказ от прежних оценок трудового потенциала собственного и подчи- ненных. Развитие активности за пределами организации: участие в мероприя- тиях на основе представительства.

Таким образом, надо учитывать, что критический этап мотивации к управленческому труду приходится на середину трудовой карьеры. Центральным фактором антимотивации в этот период является предположение, что другие недооценивают важность вашей работы и степень незаменимости на конкретной должности.

На наш взгляд, руководителям ООО «СК КРОНА» целесообразно самостоятельно и своевременно определять направления развития собственной мотивации к труду, для чего в организации рекомендуется формировать банк всевозможных тестов, бланков оценок собственной управленческой мотивации и своих подчиненных.

На основе реальной оценки сложившейся жизненной ситуации руководителями разрабатываются конечные и перспективные цели, а также частные цели развития личности и конкретные планы по их достижению.

Руководитель организации должен знать об особенностях мотивации к труду на различных этапах карьеры, о возможных кризисных этапах, контролировать, в том числе, собственную мотивацию на каждом этапе, заниматься поиском альтернативных мотиваций к труду, не дожидаясь кризисов и спадов трудовой карьеры у своего персонала.

### 3.2 Внедрение и оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях

В целях осуществления корректного планирования внедрения рекомендаций и определения этапов, мы разработали маршрутный график предложенных рекомендаций, с учетом возможностей внутренних ресурсов ООО «СК КРОНА» представлен в табл. 3.6.

Совместно с исполнительным директором решаются вопросы о приоритетах выполнения задач, а также возможность реализации некоторых задач параллельно несколькими сотрудниками.

Генеральный директор организации рекомендует время начала выполнения некоторых этапов, в зависимости от загруженности собственных сотрудников, курирующих выполнение предложенных рекомендаций.

Таким образом, ООО «СК КРОНА» обладает большинством необходимых ресурсов, для разработки и внедрения алгоритма рекомендаций, что позволит запустить проект по совершенствованию системы мотивации персонала уже в августе 2024 года.

Совместно с исполнительным директором решаются вопросы о приоритетах выполнения задач.

Таблица 3.6 – Календарная модель реализации рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА»

№ n/n	Название рекомендации	Сроки исполнения	Состав участников
1	1. Разработать комплексную систему мотивации персонала на 2024–2025 гг. 1.1. Разработать комплекс мер по усилению действия факторов – мотиваторов трудового поведения и ослаблению демотиваторов.	01.05.2024 – 01.08.2025	Исполнительный директор, руководители подразделений
2	2. Разработать модель мотивационного механизма высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов.	01.06.2024 – 15.06.2024	Исполнительный директор, руководители подразделений

## Окончание таблицы – 3.6

№ п/п	Название рекомендации	Сроки исполнения	Состав участников
3	3. Разработать План–график внедрения нематериальных форм мотивации в ООО «СК КРОНА» на 2024 год. 3.1 Оптимизировать механизм, обеспечивающий социальную защиту работникам. 3.2 Разработать меры по улучшению условий труда и предоставлению отдыха работникам ООО «СК КРОНА».	15.06.2024 – 01.09.2024	Исполнительный директор, руководители подразделений
4	4. Оптимизация системы объективных оценок работы персонала.	01.09.2024 – 01.01.2025	Исполнительный директор, руководители подразделений
5	5. Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах. 5.1 Разработка инструментария для мобилизации кадрового резерва. 5.2 Оптимизировать процесс управления деловой карьерой. 5.3 Организация системы профориентационной работы с персоналом, составление карьерограмм.	01.08.2024 – 01.09.2024  01.10.2024 – 01.11.2024 в течение года  01.11.2024 – 01.03.2025	Исполнительный директор, руководители подразделений
6	6.1. Повышение квалификации и обучения персонала (наставничество, площадки обмена опытом, тренинги и др.). 6.2. Обучение по программам профессиональной переподготовки на договорной основе. 6.3. Разработка графика прохождения программы профессиональной переподготовки персонала.	в течение года (согласно графику)	Исполнительный директор, руководители подразделений
7	7. Формирование базы данных «Достижения сотрудника» (по каждому работнику ведется статистика о результатах деятельности). 7.1. Проведение конкурса «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «СК КРОНА». 7.2. Премирование работников по результатам базы данных «Достижения сотрудника» по итогам 2024 года.	в течение года  декабрь 2024  декабрь 2024	Исполнительный директор  Ген. директор, исполнительный директор
8	8. Оптимизация нормативно–правовой базы мотивации труда работников.	в течение года	Исполнительный директор

Отметим, что внедрение проекта запланировано в течение 11 месяцев, рекомендации связанные с построением системы материальной мотивации, оптимизацией системы повышения квалификации персонала, управления деловой карьерой должны пройти апробацию в течение одного года.

Общее время выполнения проектных рекомендаций, может быть определено только после составления графика выполнения отдельных стратегических задач. Количество времени, отведенного на выполнение этапов работ по внедрению рекомендаций может быть проверено и скорректировано исполнительным директором. На данном этапе так же составляется общая смета проектных рекомендаций, определяется порядок и график оплаты табл. 3.7.

Руководитель организации должен знать об особенностях мотивации к труду на различных этапах карьеры, о возможных кризисных этапах, контролировать, в том числе, собственную мотивацию на каждом этапе, заниматься поиском альтернативных мотиваций к труду, не дожидаясь кризисов и спадов трудовой карьеры у своего персонала.

Таблица 3.7 – Стоимость реализации рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА»

№ n/n	Название рекомендаций	Суммы, направляемые на реализацию мероприятий, руб.
1	1.1. Разработать комплексную систему мотивации персонала. 1.2. Разработать комплекс мер по усилению действия факторов – мотиваторов трудового поведения и ослаблению демотиваторов.	В рамках оплаты трудятекущей деятельности.
2	Разработать модель мотивационного механизма высокоэффективного трудового поведения руководителей и специалистов.	В рамках оплаты труда текущей деятельности.
3	3.1. Оптимизировать механизм, обеспечивающий социальную защиту работников. 3.2 Разработать меры по улучшению условий труда и предоставлению отдыха работникам ООО «СК КРОНА».	60 000
4	Оптимизация системы объективных оценок работы персонала.	В рамках оплаты труда текущей деятельности.

## Окончание таблицы – 3.7

№ n/n	Название рекомендаций	Суммы, направляемые на реализацию мероприятий, руб.
5	5.1. Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах. 5.2. Разработка инструментария для мобилизации кадрового резерва. 5.3. Оптимизировать процесс управления деловой карьерой. 5.4. Организация системы профориентационной работы с персоналом, составление карьерограмм.	В рамках оплаты труда текущей деятельности.  80 000
6	6.1. Повышение квалификации и обучения персонала. 6.2. Обучение по программам профессиональной переподготовки на договорной основе.	200 000
7	7.1. Формирование базы данных «Достижения сотрудника» (по каждому работнику ведется статистика о результатах деятельности). 7.2. Премирование работников по результатам базы данных «Достижения сотрудника» по итогам 2024 года.	300 000
8	Проведение конкурса «Наибольший вклад персонала в развитие ООО «СК КРОНА».	100 000
	Итого:	740 000

Таким образом, на внедрение рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в строительной организации, необходимо выделить 740 000 руб.

Затраты направлены, в большей степени, на обучение, премирование, повышение квалификации руководителей, молодых специалистов и работников ООО «СК КРОНА» в рамках их продвижения, для повышения мотивации работников, улучшения условий труда, укрепления лояльности и желания работать в данной организации используя весь свой потенциал.

Социально–экономического эффекта от проектных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение организации свой опыт, внутренние ресурсы, что возможно при наличии у ООО «СК КРОНА» определенных экономических ресурсов, достойных условий труда, сформиро-



ванной системы обучения, развития персонала, и конечно – достойной заработной платы и социальных гарантий, а значит, и соответствующего уровня социальной и экономической эффективности.

Обоснуем экономическую эффективность проектных рекомендаций. Для проведения мероприятий в ООО «СК КРОНА» необходимо составить смету затрат. Затраты на персонал организации – интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий труда, увольнением персонала.

Расходы на персонал в практике учета подразделяют на основные и дополнительные табл. 3.8.

Часть затрат на персонал относится на себестоимость услуг, часть затрат осуществляется за счет прибыли организации. Затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом организации.

Таблица 3.8 – Укрупненная классификация расходов на персонал

Основные расходы	Дополнительные расходы	
	На основании тарифов и законодательства	Социальные
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заработная плата и повременная оплата;</li> <li>– Оклады штатных сотрудников;</li> <li>– Выплаты внештатным сотрудникам;</li> <li>– Поощрительные выплаты;</li> <li>– Прочие выплаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Единый социальный налог;</li> <li>– Оплата отпусков;</li> <li>– Оплата больничных листов;</li> <li>– Затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности;</li> <li>– Оплата за обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров;</li> <li>– Затраты на привлечение персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оплата транспортных расходов;</li> <li>– Оплата медико-оздоровительных услуг;</li> <li>– Оплата за питание;</li> <li>– Оплата спецодежды;</li> <li>– Производственный фонд социального обеспечения</li> </ul>

Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом ( $K_y$ ) включают составляющие:

$K_{y1}$  – предпроизводственные затраты;

$K_{y2}$  – капитальные вложения в управление, связанные с внедрением рекомендаций;

$K_{y3}$  – сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением рекомендаций;

$K_{y4}$  – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления рекомендаций, и равны

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4} \quad (3.1)$$

При внедрении рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА» необходимо рассчитать предпроизводственные затраты ( $K_{y1}$ ), которые состоят из затрат на исследовательские работы, мониторинг, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала. Так как основные работы по разработке рекомендаций ООО «СК КРОНА» может выполнить силами своих специалистов, то затраты следует определять по формуле:

$$K_{y1} = \sum (Z_i \times M_i) \times K_d \times K_v + Z_p, \quad (3.2)$$

где  $Z_i$  – месячный оклад  $i$ -го работника, занятого разработкой программных рекомендаций, руб.;

$M_i$  – количество месяцев работы в году  $i$ -го работника, занятого разработкой рекомендаций;

$n$  – количество работников, занятых разработкой рекомендаций;

$K_d$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

$K_v$  – коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

$Z_p$  – другие расходы, связанные с разработкой и внедрением рекомендаций (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, телефонные расходы, расходы по использованию оргтехники при разработке рекомендаций, расходы на повышение квалификации разработчиков рекомендаций и т.п.).

Смета затрат на разработку проектных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА» представлена в табл. 3.9

Таблица 3.9 – Смета затрат на разработку проекта рекомендаций

Статьи затрат	Величина затрат по периодам, руб.				
	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	Итого
Расходы на оплату труда, включая начисления на фонд оплаты труда	48960	48960	48960	48960	195840

Коммерческая эффективность рекомендаций определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для рекомендаций конкретного направления в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток  $\Pi_i(t)$  и отток  $O_i(t)$  денежных средств. Обозначим разность между ними через  $P_i(t)$ :

$$P_i(t) = \Pi_i(t) - O_i(t) \quad (3.3)$$

где  $i$  – номер вида деятельности (1, 2, 3, ...).

Приведем затраты на реализацию рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА» в табл. 3.10.

Таблица 3.10 – Затраты на реализацию рекомендаций

Наименование затрат	Величина затрат, руб.		
	2024 (1–4 кв.) – 2025 (1 кв.) гг.		Итого
Расходы на внедрение рекомендаций, всего	0	740000	
Расходы на разработку	195840	0	
Всего расходов	195840	740000	935840

Далее необходимо составить план доходов и расходов. Предполагается, что темпы роста доходов организации в 2024–2026 гг. будут увеличиваться вследствие влияния результатов действия реализуемых рекомендаций по совершенствованию системы мотивации, как результат – экономический эффект за счет увеличения производительности на 3 %. План доходов и расходов пред-

ставлен в табл. 3.11.

Анализ показывает, что с затратами на реализацию рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в 2024 г. ООО «СК КРОНА» получит прибыль наименьшую из трех лет, но по итогам следующих периодов, в результате действия рекомендаций организация будет иметь чистую прибыль, наибольшую в рассматриваемом периоде.

Из приведенных расчетов, необходимо отметить постепенное повышение эффективности результатов деятельности организации после внедрения предложенных рекомендаций.

Таблица 3.11 – Эффективность рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Строительная компания КРОНА»

Показатель	2024 г.	2025 г.	2026 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	310301	369254	443105
Затраты без учета рекомендаций, тыс. руб.	306802	362026	427187,3
Затраты на рекомендации, тыс. руб.	936	0	0
Итого затраты с учетом рекомендаций, тыс. руб.	307738	362026	427187,3
Прибыль/убыток, тыс. руб.	3124	7232	15920,04
Эффективность рекомендаций, % $Эф = \frac{P_o}{Z_T} \cdot 100$ где $P_o$ – общий результат деятельности; $Z_T$ – текущие затраты	1,03	2,16	3,74

Таким образом, расчет эффективности проектных решений по совершенствованию системы мотивации персонала в строительной организации показал целесообразность внедрения разработанных рекомендаций. Определим социальные результаты от внедрения рекомендаций.

1. Наиболее полное использование потенциала работников организации;
2. Обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
3. Обеспечение стабильности персонала и возможностей личного развития работников;
4. Обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;

5. Повышение производительности и содержательности труда;
6. Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями. Повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала.
7. Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой.

Таким образом, отметим, что основными целями рекомендаций являются:

- целенаправленное развитие мотивации труда работников в ООО «Строительная компания КРОНА»;
- повышение профессиональной заинтересованности сотрудников в длительной работе в организации путем совершенствования общего психологического и мотивационного климата;
- создание системы оценки эффективности выполнения работниками возложенных должностных обязанностей;
- разработка целостной системы контроля за профессиональной деятельностью сотрудников ООО «Строительная компания КРОНА»;
- обеспечение стабильности кадрового состава и оптимизации численности персонала;
- совершенствование базы информационного и аналитического обеспечения кадровых процессов.

Проектные рекомендации учитывают интересы и ожидания сотрудников организации. Отметим, что внедрение рекомендаций запланировано на 11 месяцев, рекомендации связанные с оптимизацией системы повышения квалификации персонала, управления деловой карьерой должны пройти апробацию в течении одного года. Общая стоимость проектных рекомендаций оценена в 740000 рублей.

Произведя расчеты, мы определили, что в результате действия проектных рекомендаций ООО «Строительная компания КРОНА» будет иметь экономический и социальный эффект.

## Выводы:

1. Таким образом, исходя из вышеизложенного можно сделать следующие выводы. В данной главе диссертации были предложены рекомендации, которые могут наладить социально-психологический климат в коллективах, обеспечить стабильность кадров и замотивировать персонал на высокую самоотдачу в профессиональной деятельности.

Разработан алгоритм по совершенствованию системы мотивации персонала в строительной организации. В качестве направлений по совершенствованию системы мотивации персонала в строительных организациях предлагается разработать модель формирования новой кадровой стратегии, включающую:

1. Стратегический анализ, ориентированный на интересы персонала и руководства строительной организации;
2. Разработку стратегического плана развития кадровых ресурсов строительной организации;
3. Разработку оперативных и долгосрочных рекомендаций по мотивации персонала строительной организации.

2. В качестве апробации алгоритма рекомендаций была взята в пример ООО «Строительная компания КРОНА». Ожидаемый результат эффективности от предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в строительной организации показал целесообразность внедрения разработанных рекомендаций.

## Заключение

Результаты исследования позволяют сделать ряд выводов и предложить практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА». В ходе выполнения работы была достигнута ее основная цель, то есть разработана программа рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «СК КРОНА», которая может быть рекомендована для организаций строительной отрасли. В соответствии с общей целью и конкретными задачами диссертационного исследования основные результаты работы перечислены ниже.

В диссертационной работе были структурированы теоретические знания по мотивации персонала. Были исследованы: понятие мотивации персонала, виды мотивации персонала, методики её внедрения и совершенствования.

В ходе выполнения магистерской диссертации проанализировано:

1. Теории мотивации персонала и их применение при управлении строительной организацией.
2. Методы и инструменты стимулирования персонала в российских и зарубежных строительных организациях.
3. Эффективность системы мотивации персонала в строительных организациях.
4. Действующая система мотивации персонала в строительных организациях на примере г. Москвы.
5. Оценка удовлетворенности сотрудниками строительных организаций г. Москвы системой мотивации.
6. Существующая система мотивации персонала в ООО «СК КРОНА».

В результате анализа были сделаны следующие выводы:

1. По результатам существующей системы мотивации персонала сделаны выводы о необходимости ее совершенствования.
2. Нет возможности для обучения сотрудников.
3. Сотрудники считают, что вознаграждение выплачивается несправе-

дливо. Нет системы оценки сотрудников по личному вкладу.

4. Отсутствует чувство принадлежности персонала к организации.

5. Большинство работников организации считают, что выполняемый объем работы должен оплачиваться более высоко.

6. Проведен расчет прогнозных показателей деятельности организации после внедрения предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в строительной организации. При сравнении прогнозных и текущих показателей сделан вывод о целесообразности и эффективности предложенных рекомендаций.

В результате выполнения выпускной квалификационной работы предложены следующие рекомендации:

1. На основе анализа системы мотивации персонала организации, разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в строительной организации.

2. Разработан алгоритм по внедрению предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в строительной организации.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в строительной организации, направлены на повышение эффективности организационно-управленческих отношений, возникающие при мотивации труда в строительной организации, а также развитие потенциала деятельности предприятия.

Выводы диссертационной работы применимы не только к рассматриваемой компании, но также могут быть использованы для организаций строительной отрасли.



## Список использованных источников

1. Адашев А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А.У. Адашев, Х.О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2020. – № 1(22). – С. 34–37.
2. Аргашокова О.И. Проблемы управления мотивацией персонала / О.И. Аргашокова // *Социально-гуманитарные технологии*. – 2021. – № 4(16). – С. 23–31.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2019. – 1038 С.
4. Артюхова И.В. Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // *Экономика Крыма*. – 2020. – № 1. – С. 396–399.
5. Афанасьева В.С. Эффективные методы мотивации персонала / В.С. Афанасьева // *Аллея науки*. – 2021. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456–458.
6. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2021. – 381 С.
7. Балаев В.А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В.А. Балаев, В.С. Гридчин, Н.А. Чаплыгин // *Молодой исследователь: вызовы и перспективы: Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2021 года*. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2021. – С. 267–271.
8. Басюк А.С. Мотивация как механизм эффективного управления персоналом / А.С. Басюк, А.Д. Якименко, Л.В. Клаус // *Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник избранных статей*. – 2021. – С. 100–103.
9. Бессмертная А.А., Нургазезова А.Н. Мотивация и стимулирование персонала субъектов малого бизнеса в строительной сфере / А.А. Бессмертная, А.Н. Нургазезова // *В сборнике: Сборник материалов научной конференции с международным участием «Наука: взгляд молодых»*. – 2019. 197–199 С.

10. Валова О.С. Международный опыт мотивации персонала // Современное образование: содержание, технологии, качество, 2019, т. 1, с. 605–607.
11. Вертакова Ю.В. Моделирование инвестиционного потенциала устойчивого развития города / Ю.В. Вертакова, М.Л. Мошкевич // Экономика и управление. – 2011. – № 10(72). – С. 34–37.
12. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – 2-е изд., испр. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2021. – 352 С.
13. Голубев А.И. Управление мотивацией персонала организации / А.И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 2–1(60). – С. 65–70.
14. Гордеева Е.В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 11–1(69). – С. 226–229.
15. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников; под редакцией Н.А. Горелова. – М.: Юрайт, 2022. – 270 С.
16. Горносталева М.Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М.Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2021. – № 54. – С. 379–392.
17. Гранкина А.С. Формирование системы мотивации труда в строительной организации // Экономика и бизнес: теория и практика, 2020, № 3, С. 2–8.
18. Джураева Г.М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала / Г.М. Джураева // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики: Материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2021 года. – М.: РЭУ, 2021. – С. 58–60.

19. Ду Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2021. – № 5(59). – С. 177–179.
20. Дубяга, А.П. Ведомственный центр телефонного обслуживания Росреестра - шаг в будущее / А.П. Дубяга, Л.В. Зубкова // Молодежь и XXI век - 2012: материалы IV Международной молодежной научной конференции, Курск, 23–25 апреля 2012 года / Ответственный редактор: Горохов А.А.. Том 2. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2012. – С. 89-93.
21. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 378 С.
22. Елкин С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С.Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2020. – 236 С.
23. Ефимова М.В. Современные концепции системы мотивации // Молодой ученый, 2021, № 15, С. 295–296.
24. Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. – М.: ИНФРА–М, 2021. – 394 С.
25. Зотова Ю.В. Мотивационный профиль личности строителей / Ю.В. Зотова, И.Н. Старик // В сборнике: вклад психологии и педагогики в социокультурное развитие общества. сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2018. 68–71 С.
26. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю, 2021, № 1, С. 4–6.
27. Каличенко И.А. Современные методы мотивации и стимулирования персонала // Инновационная наука, 2019, № 4, С. 55–58.
28. Кардашов В.В. Мотивация персонала : теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. – 2020. – № 10. – С. 47–48.

29. Кириллов Н.П. Теоретико–методологические основы системы мотивации персонала / Н.П. Кириллов, Н.Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2020. – № 1(23). – С. 183–193.
30. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – №4 (4). – 2020. – С. 80–83.
31. Кочанова А.А. Современная практика мотивации персонала / А.А. Кочанова // Экономика и социум. – 2021. – № 12–1(79). – С. 663–666.
32. Кошкина Ю.А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю.А. Кошкина // Синергия Наук. – 2021. – № 54. – С. 349–355.
33. Кузнецова А.Ю. Основные теории мотивации / А.Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2020. – № 2–2(46). – С. 39–41.
34. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2020. – 398 С.
35. Макарова Е.Л., Голубева М.М. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт // Вестник таганрогского управления и экономики, 2017, № 2, С. 91–94.
36. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 431 С.
37. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА–М, 2020. – 524 С.
38. Мычка С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях / С.Ю. Мычка // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2020. – С. 74–77.
39. Нестеренко И.Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И.Е. Нестеренко, К.А. Надина // Наука, творчество, инновации:

Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ–филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2021. – С. 104–108.

40. Никитина К.А. Роль мотивации в практике управления персоналом / К.А. Никитина, А.В. Кондратюк // Инновационные технологии управления: Сборник статей / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2021. – С. 51–53.

41. Николаева И.И. Зарубежный опыт мотивации персонала // Human progress, 2018, т. 4, № 7, С. 1–8.

42. Окнянская А.А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А.А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2022. – № 2(22). – С. 156–163.

43. Парахина П.Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П.Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2022. – С. 129–136.

44. Парахина П.Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: сборник научных статей. Москва, Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021, С. 129–136.

45. Проворов В.Н. Управление кадровым потенциалом строительной организации // Вестник Евразийской науки, 2021, № 3. Доступно: <https://esj.today/PDF/21SAVN321.pdf>.

46. Радова А.Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А.Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2022. – № 2(55). – С. 50–55.

47. Сальникова Е.С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е.С. Сальникова // Экономические исследования и разработки: сборник научных статей. – Пенза: Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2020. – С. 21–25.

48. Самрин А.В. Специфика современного управления мотивацией персонала в строительной сфере / А.В. Самрин // В сборнике: инновационная наука и современное общество // Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2015. 136–139 С.

49. Секерин В.Д., Горяинова А.И., Семенова В.В. Особенности трудовой мотивации поколения Z. // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2022. – №4. – С. 69–73.

50. Скоробогатова В.В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н.С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2022. – № 1. – С. 234–244.

51. Скоробогатова В.В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В.В. Скоробогатова, Н.С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета, 2021, № 1, С. 234–244.

52. Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 323 С.

53. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. – № 1(1). – 2019. – С. 121–125.

54. Спарнюк Е.В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е.В. Спарнюк, В.С. Бровкина, Е.А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск: Издатель А.Н. Вараксин, 2021. – С. 184–187.

55. Спирина Л.И., Муллагалиев Р.В. Исследование системы мотивации и стимулирования на промышленном предприятии. // Инновационные технологии управления социально–экономическим развитием регионов России: материалы XI Всероссийской научно–практической конференции с международным участием. Уфа, ИСЭИ УФИЦ РАН, 2019, С. 300–305.

56. Стручкова Е.В. Теоретические и практические аспекты мотивации труда / Е.В. Стручкова, И.Ю. Вербин // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте: сборник трудов по результатам IV международной научно-практической конференции, Москва, 11 января 2021 года. – М.: Российский университет транспорта, 2021. – С. 362–371.

57. Ступишин, Л.Ю. Задача об определении «слабого звена» в конструкции на основе критерия критических уровней энергии / Л.Ю. Ступишин, М.Л. Мошкевич // Известия высших учебных заведений. Строительство. – 2021. – № 2(746). – С. 11–23.

58. Ступишина, М.Л. Модель повышения эффективности управления региональной инфраструктурой / М.Л. Ступишина, Ю.В. Вертакова // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2007. – № 11(74). – С. 62–70.

59. Сущность и анализ теории мотивации / Д.Б. Баршева, К.А. Пюрвеева, А.С. Болдырева // Наука и инновации – современные концепции: Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2020 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – М.: Инфинити, 2020. – С. 45–50.

60. Тарасова, В.В. Теория поколений как инструмент формирования лояльности персонала / В.В. Тарасова // Молодой ученый. – 2022. – № 11 (406). – С. 181–183.

61. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А. В. Тебекин. – М.: КноРус, 2021. – 720 С.

62. Тимакова К.С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К.С. Тимакова, Н.А. Юкина // Акту-

альные научные исследования в современном мире. – 2022. – № 1–4(69). – С. 268–270.

63. Толмачева М.С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М.С. Толмачева, Г.А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2020. – № 2. – С. 6–14.

64. Фахрутдинова Е.В. Качество свободного времени как показатель оценки качества жизни населения / Е.В. Фахрутдинова // Экономические науки. – 2021. – № 12 (109). – С. 80–83.

65. Чайковская, Л.В. Численная реализуемость функции города «мило-сердие» на территории микрорайона г. Курска / Л.В. Чайковская, Н.В. Бакаева // Проектирование и строительство: Сборник научных трудов 2-й Международной научно–практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистров и бакалавров, Курск, 04–05 июня 2018 года / Ответственный редактор Н.В. Бакаева. – Курск: Юго–Западный государственный университет, 2018. – С. 146–149.

66. Чиркова Ю.Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю.Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2021. – № 6(37). – С. 62–74.

67. Шарифовна Г.А. Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г.А. Шарифовна, Г.Л. Фагимова, Т.А. Рустемовна. – Волжск: Вестник Волжского ун-та им. В. Н. Татищева. – 2022. – № 8(23). – С. 267–269

68. Шкрабалюк А.А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А.А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2022. – № 5(347). – С. 297–301.

69. Шкрабалюк А.А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом // Молодой ученый. 2021. № 5(347). С. 297–301.

70. Шугаева, О.В. Основные факторы, влияющие на развитие цифровой экономики России в современных условиях / О.В. Шугаева // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: сборник научных статей Межрегио-



нальной научно–практической конференции, Курск, 14–15 ноября 2019 года. Том 2. – Курск: Юго–Западный государственный университет, 2019. – С. 390–395.

71. Hewage K.N., Ruwanpura J.Y. Carpentry workers issues and efficiencies related to construction productivity in commercial construction projects in Alberta / K.N. Hewage, J.Y. Ruwanpura // Canadian Journal of Civil Engineering. –2006. № 8. 1075–1089 p.

72. Lam S.Y.W., Tang C.H.W. Motivation of survey employees in construction projects / S.Y.W. Lam, C.H.W. Tang // Journal of Geospatial Engineering. - 2003. № 1. 61–66 p.

73. Smithers G.L. The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals / G.L. Smithers, D.H.T. Walker // Construction Management and Economics. – 2000. № 7. 833–841 p.

## Приложение А

### Анкета

для выявления проблем среди персонала

1. Ваш возраст?

А. от 18 до 30 лет    Б. от 31 до 40 лет    В. от 41 до 50 лет

2. К какой категории сотрудников вы относитесь?

А. руководители                      Б. специалисты  
В. рабочие                                Г. Служащие

3. Ваш стаж работы в организации?

А. до 1 года    Б. 1–3 лет    В. 3–5 лет    Г. более 5 лет

4. Удовлетворены ли Вы работой в компании в целом?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

5. Довольны ли Вы размером заработной платой?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

6. Устраивает ли Вас система премиальных выплат?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

7. Устраивает ли Вас объем выполняемой работы?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

8. Удовлетворены ли Вы условиями труда?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

9. Устраивает ли Вас атмосфера в коллективе?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

10. Вас устраивает отношение руководства?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

11. Удовлетворены ли Вы оценкой руководством Вашего вклада в компанию?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

12. Вы видите возможность карьерного роста?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

13. Хотелось бы вам изменить систему стимулирования персонала организации?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

14. Ваши предложения по улучшению работы с персоналом компании?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

## Приложение Б

### ОПРОС

удовлетворённость рекомендованными для внедрения мероприятиями

1. Как Вы считаете, новая система начисления заработной платы и премирования улучшит отношения персонала к работе?

А. Да

Б. Нет

В. Затрудняюсь ответить

2. Как Вы считаете, улучшат ли рекомендуемые мероприятия условия труда и повысят ли уровень лояльности сотрудников к организации?

А. Да

Б. Нет

В. Затрудняюсь ответить

3. Как Вы считаете, повлияют ли рекомендуемые мероприятия на улучшение атмосферы в коллективе?

А. Да

Б. Нет

В. Затрудняюсь ответить

4. Как Вы считаете, эффективны ли разработанные мероприятия по усовершенствованию системы стимулирования персонала в целом?

А. Да

Б. Нет

В. Затрудняюсь ответить

## Приложение В

### Оценка результатов труда работников строительного отдела

Оценка результатов труда персонала работника за \_\_\_\_ квартал 202\_ г.

ФИО \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Оценка результатов труда персонала (в баллах от 1 до 5)

Параметры оценки	Оценка сотрудника	Средняя оценка по структурному подразделению
Знание нормативных документов		
Исполнительность		
Сроки выполнения работы		
Инициативность		
Качество работы в целом		
Средняя (по параметрам) оценка труда работника		

Комментарии:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

С оценкой ознакомлен: \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.

(подпись работника)

Руководитель подразделения

\_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.

(Ф.И.О.)

(подпись)

Генеральный директор

\_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ г.

(Ф.И.О.)

(подпись)