

# ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТНО-МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ СОТРУДНИКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ

**Сергеев Алексей Евгеньевич**

Аспирант, Российский государственный  
социальный университет  
alexey@planka-buro.com

## FEATURES OF THE MODERN SYSTEM OF THE VALUE-MOTIVATIONAL ENVIRONMENT OF EMPLOYEES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

**A. Sergeev**

*Summary.* At present, some motivational components are becoming increasingly important, allowing to expand the apparatus of influence on improving the efficiency of production and management activities in the construction industry. First of all, this is due to the cardinal transformations that have taken place and are emerging in the construction industry. In connection with the SVO, the resource capacity of the construction base is of particular importance, which makes it possible to increase labor productivity in the area under consideration.

*Keywords:* motivation, construction industry, personnel, buildings, responsible attitude to work, material reward, bonus.

*Аннотация.* В настоящее время приобретают все большее значения некоторые мотивационные составляющие, позволяющие расширить аппарат воздействия на повышение эффективности производственно-управленческой деятельности в строительной сфере деятельности. В первую очередь, это связано с кардинальными трансформациями, произошедшими и намечающимися в строительной сфере. В связи с СВО приобретает особое значение ресурсность строительной базы, позволяющая повысить производительность труда в рассматриваемой сфере.

*Ключевые слова:* мотивация, строительная сфера, персонал, здания, ответственное отношение к труду, материальное вознаграждение, бонус.

**В** Докладе «О стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» отмечается: «Исторически строительство и жилищно-коммунальное хозяйство являются одними из самых значимых отраслей экономики нашей страны, определяют динамику ее развития, обеспечивают занятость, доходы миллионов граждан, а так же вносят непосредственный вклад в создание комфортных и удобных условий жизнедеятельности граждан» [1].

Строительная отрасль является одной из важнейших отраслей экономики и играет ключевую роль в развитии общества, обеспечивая жильем, инфраструктурой и другими объектами, необходимыми для жизни и работы людей [2]. Однако, за последние несколько лет, она столкнулась с рядом проблем, которые оказывают влияние на её развитие и эффективность:

1. Низкая эффективность: Строительная отрасль известна своей традиционностью и медленным принятием инноваций. Внедрение новых технологий и процессов может быть медленным, что снижает общую эффективность отрасли.
2. Высокие затраты: Строительные проекты, особенно крупномасштабные, могут быть очень затратными и часто сталкиваются с перерасходами. Это может быть связано с различными факторами,

такими как нестабильность цен на материалы, неэффективное управление проектами и проблемы с поставками.

3. Нехватка рабочей силы: В ряде регионов и стран наблюдается нехватка квалифицированных рабочих в строительной отрасли. Это может привести к задержкам в проектах и ухудшению качества работ.
4. Низкая степень автоматизации: В отличие от некоторых других отраслей, строительная отрасль не в полной мере использует возможности автоматизации и роботизации, что может снижать производительность и повышать риски для рабочих.
5. Экологические проблемы: Строительство может оказывать значительное влияние на окружающую среду, вызывая загрязнение и разрушение природных экосистем.
6. Низкая цифровизация: Отсутствие цифровизации и использования современных информационных технологий может затруднять сбор и анализ данных, что мешает принятию обоснованных решений.

Для преодоления этих проблем необходимо активно стимулировать инновации и цифровизацию в строительной отрасли, обеспечивать доступ к образованию и обучению для квалифицированных рабочих, содей-

ствовать автоматизации и роботизации для улучшения производительности и снижения затрат [3,4]. Также важно обратить внимание на экологические аспекты строительства и стимулировать внедрение более экологически чистых технологий и методов. Государственная поддержка и разработка соответствующей стратегии развития могут также сыграть важную роль в решении данных проблем и повышении эффективности строительной отрасли в целом. Кроме того, важно взглянуть на успешные практики и опыт других стран, чтобы внедрять лучшие практики и методы работы в строительстве [5]. Общий подход к совершенствованию и развитию отрасли поможет преодолеть сложности и сделает строительство более эффективным и устойчивым.

Строительная отрасль России вносит значительный вклад в экономику с точки зрения объема производства и доли рабочей силы. Однако с середины 1990-х годов отрасль испытывает трудности с наймом работников, в том числе, каменщиков, сантехников и сталегибщиков, что отражает серьезное несоответствие между спросом на рабочую силу и ее предложением. В результате необходимость повышения производительности труда сотрудников в условиях неопределенности спроса стало серьезной проблемой для строительной отрасли.

В современной рабочей среде мотивация у разных людей различается, отражая уровень энергии сотрудников и их приверженность строительной компании. Различия в мотивации могут быть обусловлены разными факторами, такими, как личные цели, ценности, предпочтения и потребности сотрудников. Некоторые сотрудники могут быть мотивированы внутренними факторами, такими как стремление к личному росту, достижению успеха, чувству выполненности или развитию своих навыков.

Для таких людей важным является чувство удовлетворения от работы и достижения собственных целей. Другие сотрудники могут быть более внешне мотивированы и нацелены на получение внешних стимулов, таких как финансовые вознаграждения, престиж, признание со стороны коллег или руководства. Для них важно чувствовать, что их усилия приносят результаты в виде вознаграждений или социального признания [6].

Некоторые сотрудники могут быть мотивированы командной работой и взаимодействием с коллегами. Для них важна поддержка со стороны команды, сотрудничество и чувство принадлежности к группе, значимость выполняемого общего дела. К этой группе относятся молодые сотрудники, у которых отсутствует профессиональная деформация, они не устали от работы в компании, им следует многому научиться, и они осознают, что вкладываясь сейчас в производственную деятельность, они смогут лучше освоиться на производстве,

разобраться в тонкостях профессии, что позволит им впоследствии подняться по служебной лестнице и, следовательно, получать более высокую зарплату. Ввиду снижения возможностей социализации в современном цифровом пространстве для молодых сотрудников участие в дополнительных производственных мероприятиях является отличным шансом установить социальные контакты, профессиональные связи, укрепить взаимодействие с прикрепленными наставниками на этапе наличия статуса «молодой специалист».

Руководство строительной компании, осознавая различия в мотивации сотрудников, может разрабатывать разнообразные стратегии для поддержки и стимулирования мотивации каждого сотрудника. Это включает в себя создание гибких систем вознаграждения, обеспечение возможностей для личного и профессионального развития, установление ясных целей и соответствие реальности ожиданиям, а также создание поддерживающей и дружелюбной рабочей среды. Важно также отметить, что мотивация сотрудников может меняться со временем и в зависимости от ситуаций. Поэтому постоянный мониторинг мотивации и гибкость в подходе к стимулированию сотрудников могут быть важными факторами для успешной работы строительной компании [7].

Для работодателей и менеджеров важно понимать чувства и потребности своих работников. Чтобы повысить эффективность деятельности строительной организации, предпочтения в потребностях должны соответствовать общим целям развития, которые могут быть достигнуты с помощью стратегического планирования. Например, такие структуры, как системы производительности для сотрудников, политика, ориентированная на сотрудников, и системы вознаграждения могут быть созданы работодателями для стимулирования мотивации сотрудников [8].

Например, Куранчи-Менза и Ампонсах-Тавиах [9] предполагают, что мотивация может повысить эффективность выполнения задач и поддерживать высокий уровень производительности. Последнее приносит пользу репутации и деловой репутации компании, тем самым улучшая общественный имидж таких компаний на рынке, что, в свою очередь, может привлекать высококвалифицированных специалистов. За прошедшие годы было разработано несколько теорий мотивации сотрудников.

Наиболее известными теориями являются теория мотивации Маслоу и двухфакторная теория мотивации Герцберга [10]. Первая теория предполагает, что люди обладают набором систем самомотивации; одно подмножество должно быть выполнено, прежде чем человек попытается выполнить следующее подмножество, и так далее. Эта теория включает пять категорий:



Рис. 1. Основные гигиенические факторы

1. физиологические потребности,
2. потребности в безопасности,
3. потребности в принадлежности и любви,
4. потребности в уважении
5. потребности в самоактуализации.

Эти категории выстроены в иерархическую структуру, где физиологические потребности являются базовыми, а потребности самоактуализации представляют собой наиболее развитые потребности. Например, люди не будут мотивированы потребностью в уважении, когда их физиологические потребности (то есть в еде, воде, тепле, отдыхе) еще не удовлетворены.

С другой стороны, вторая теория фокусируется на гигиенических факторах и мотивациях. Гигиенические факторы — это факторы, которые могут уменьшить неудовлетворенность работой на любом рабочем месте, если их улучшить. К ним относятся (см. рис. 1).

К ним относятся «чувство личных достижений», «статус работы», «продвижение по службе», «рост», «признание», «характер работы» и «возможность продвижения по службе». Следует отметить, что мотиваторы и гигиенические факторы действуют независимо друг от друга.

Что касается строительного сектора, Кардосо с соавт. [11] исследовали мотивирующие факторы для сотрудников в португальском контексте. Они заметили, что большинство сотрудников (79 %) получили положительные отзывы от своих работодателей, а 69 % сотрудников считают, что ко всем работникам относятся одинаково в от-

ношении их заработной платы и производства.

Необходимо отметить, что уравнивающий подход ко всем работникам, с одной стороны, снимает напряженность в отношениях, желание «выслужиться» перед начальством, с другой стороны, в настоящее время, в силу высокой конкуренции и необходимости проведения качественного труда, материальная мотивация остается одной из наиболее понятных управляющему персоналу строительных организаций и доступных в понимании, как этой системой пользоваться. Она достаточно проста и унифицирована в применении и может практически без изменений использоваться не только в строительном секторе.

В соответствующем исследовании [12] были выявлены основные мотивирующие факторы в южно-африканской компании (см. рис. 2).

Эти результаты согласуются с базовыми потребностями (физиологическими потребностями), изложенными в теории иерархии Маслоу [13], которая указывает на то, что удовлетворение различных потребностей сотрудников значительно повышает их производительность на текущий момент и в отсроченной перспективе.

Исследовались мотивирующие факторы среди сотрудников строительных компаний в Кувейте [14]. Было установлено, что мотиваторами являются (см. рис. 3).

Основываясь на предыдущих исследованиях, можно заметить, что исследования мотиваторов для работников строительной отрасли, особенно, в России прово-

дильсь в достаточном объеме. Многие общие принципы мотивации работников могут применяться и в строительной отрасли. В общем смысле, исследования мотиваторов для работников в различных сферах, включая строительство, обычно основаны на анализе личных мотиваций, предпочтений и потребностей сотрудников.



Рис. 2. Мотивирующие факторы в южно-африканской компании



Рис. 3. Мотивирующие факторы в строительных компаниях Кувейта

Они могут включать использование опросников, интервью, фокус-групп, наблюдений и других методов сбора данных. Традиционные мотиваторы, которые часто рассматриваются в исследованиях мотивации, включают финансовые стимулы, возможности профессиональ-

ного развития, признание и поощрение, четкие цели и ожидания, командную работу, лидерство, баланс между работой и личной жизнью, возможности для самореализации, поддержка и социальная связь. Тем не менее, предыдущие исследования показали, что основными мотивирующими факторами являются материальные.

Однако, чтобы учесть специфику строительной отрасли в России, исследования мотиваторов могут также обратить внимание на такие аспекты, как безопасность на рабочем месте, условия труда, культуру организации, профессиональное обучение и сертификацию, стабильность занятости и заработной платы, а также факторы, связанные с социальными и экономическими условиями в стране. Проведение конкретных исследований мотиваторов в строительной отрасли в России может быть полезным для определения особенностей и приоритетов мотивации сотрудников в данной области и поможет компаниям в создании эффективных стратегий мотивации и управления персоналом без значительных материальных затрат.

Следовательно, высока потребность в подобных исследованиях. Хотя мотивация сотрудников исследовалась в некоторых странах, важно изучить мотивацию в контексте России, поскольку в разных странах применяются отличающиеся политики и стандарты. Таким образом, это исследование сосредоточено на мотивации сотрудников строительных фирм, а конкретные цели исследования включают анализ мотивации сотрудников.

В строительной сфере деятельности сейчас становятся все более значимыми некоторые мотивационные составляющие, которые могут помочь повысить эффективность производственно-управленческой деятельности. Некоторые из них включают:

1. **Профессиональное развитие:** Предоставление возможностей для повышения квалификации и развития навыков сотрудников в строительной сфере может существенно повлиять на их мотивацию и эффективность. Обучение, тренинги, семинары и программы профессионального развития помогают сотрудникам совершенствовать свои навыки, улучшать производительность и оставаться востребованными на рынке труда.
2. **Признание и вознаграждение:** Вознаграждение за хорошую работу и признание достижений сотрудников имеют важное значение в повышении их мотивации. Определение четких систем вознаграждений, поощрение за достижения и выдающиеся результаты могут стимулировать сотрудников строительной сферы к более высокой производительности и лояльности к компании.
3. **Работа в команде:** В строительстве часто требуется командная работа, поэтому важно создать среду, которая способствует сотрудничеству и взаи-

модействию между различными специалистами. Построение сильной команды и обеспечение четкого понимания целей и ролей каждого члена команды помогает повысить эффективность работы и мотивацию сотрудников.

4. Удовлетворение потребности в достижении: Многие люди в строительной сфере могут быть мотивированы потребностью в достижении и выполнении сложных задач. Предоставление возможности для выполнения интересных и вызывающих задач, а также установление четких целей и ожиданий, может поддерживать мотивацию и повышать эффективность.
5. Работа в безопасной и поддерживающей среде: Безопасность и забота о здоровье сотрудников являются важными факторами для их мотивации.

Система мотивации управленческого персонала с использованием современных управленческих технологий может включать следующие элементы (рисунок 4).

Как правило, мотивационная сила сотрудников исходит из четырех областей, а именно личности, целей саморегуляции, разработки задач с вознаграждением и социальных влияний. В корпоративной организации руководство не сможет контролировать эффект социального влияния. Хотя личность каждого человека индивидуальна, компания может помочь создать положительные эмоции по отношению к работе, обеспечив удовлетворенность и эффективность работы и вознаграждение. Сотрудник может иметь самоопределение для достижения своих личных целей, а также корпоративных целей.

С подобной точки зрения, это исследование было проведено для изучения факторов, способствующих мотивации сотрудников. В начале исследования было выдвинуто несколько гипотез, доказать их помог анализ опроса. Исследование показало, что мотивация сотрудников в отрасли смещена между «высокой удовлетворенностью» и «удовлетворенностью», поскольку существует разная степень отношения работников к различным аспектам изучаемых факторов.

Из результатов определено, что мотивация в строительной отрасли зависит от взаимосвязи между гигиеническими факторами, мотиваторами, внешними и внутренними вознаграждениями, а также некоторыми демографическими факторами, такими как возраст и опыт работы в отрасли. Это исследование рекомендует работодателям сосредоточиться на создании систем и схем, которые способствуют «эффективным системам вознаграждения и оценки», «расширению возможностей», «творчеству и инновациям», «гибкости времени», «денежным и неденежным стимулам», повышению осознанности, важности своего труда, повышения ответственности за выполняемые обязанности, честности в выполнении своих обязанностей сотрудниками всех уровней, что включает и представителей руководящего звена, являющихся примером.

С другой стороны, мотиваторы — это факторы, которые могут повысить удовлетворенность работой, если их улучшить, привнести спокойствие и слаженность в действия рабочего строительного коллектива, снизить нервозность. На совесть выполняемая работа на-

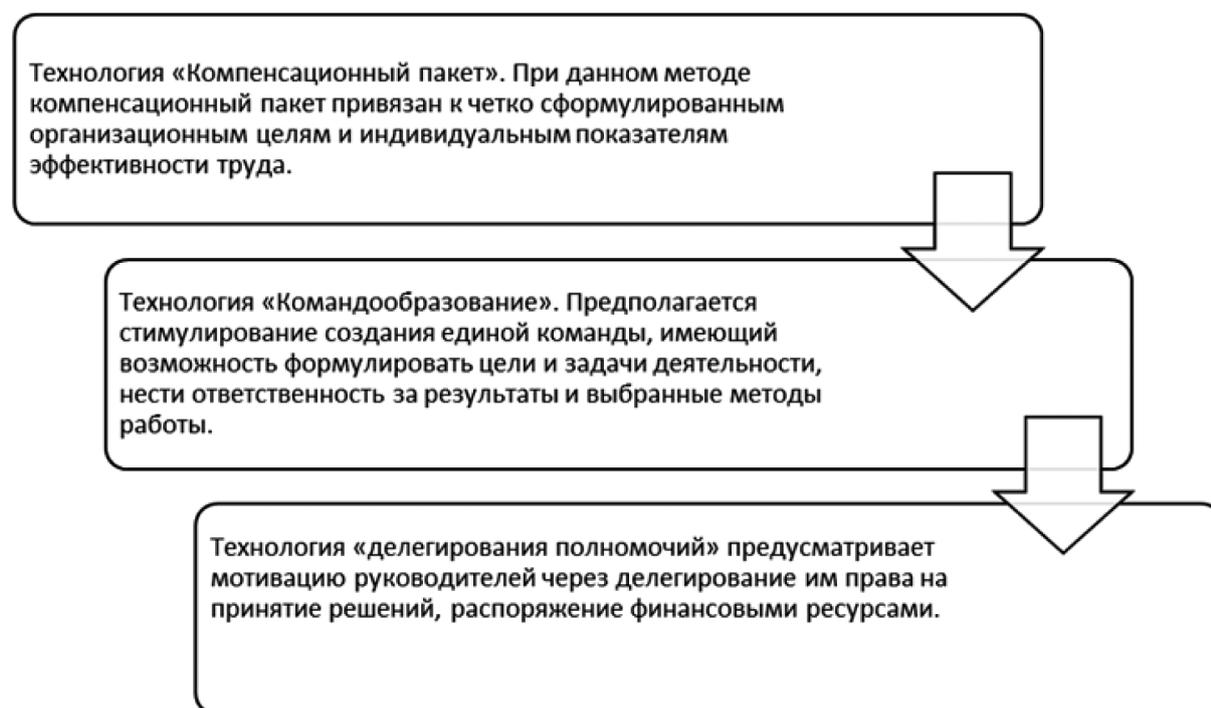


Рис. 4. Элементы система мотивации управленческого персонала строительных организаций

полняет работника чувством собственного достоинства, осознанием своего вклада в улучшение жизни граждан, усиливает значение гражданской позиции. Основная проблема заключается в том, что, когда работники выполняют свою работу по возведению зданий, проведению отделочных работ, они делают это для абстрактного, не конкретного потребителя. А если бы это были их дети, друзья, они сами, они бы выполняли эту работу гораздо более качественно, «как для себя». Это касается абсолютно любой сферы деятельности. В связи с этим, необходима разъяснительная мотивационная деятельность со стороны руководства, проведение психологами и социологами тренингов, семинаров с тем, чтобы донести этот основной постулат до сознания работников строительной сферы. Это является крайне важным и продуктивным решением и позволит значительно повысить отдачу от труда персонала, качество продукции строительного сектора, сэкономить средства, снизить расходы от переделки некачественно выполненной работы.

В строительной сфере деятельности ответственность, честность и труд имеют важное значение в ценностно-мотивационной среде сотрудников различных строительных объектов. Строительство может быть опасной и сложной отраслью, где даже небольшие ошибки могут привести к серьезным последствиям. Подход сотрудников, основанный на ответственности, гарантирует безопасность рабочих и окружающих, а также качество и надежность строительных работ. В строительной отрасли честность проявляется в четком и прозрачном взаимо-

действии с заказчиками, подрядчиками, субподрядчиками и другими участниками проекта. Честные деловые отношения строят доверие и способствуют сотрудничеству, что важно для успешного выполнения проектов.

Строительство — это интенсивная и трудоёмкая отрасль, где усилия сотрудников напрямую влияют на результаты проекта. Трудолюбие способствует повышению производительности труда, выполнению работ в срок и достижению высоких стандартов качества. Строительная отрасль требует квалифицированных специалистов, и их профессионализм важен для успешной реализации проектов. Знания, опыт и навыки сотрудников играют решающую роль в достижении успеха на стройплощадке. Ценностное и мотивационное окружение, которое стимулирует ответственность, честность и трудолюбие, помогает удерживать квалифицированных сотрудников и создавать благоприятную атмосферу для роста и развития команды.

Соблюдение вышеперечисленных ценностей способствует повышению эффективности, снижению рисков и созданию устойчивых и качественных строительных объектов. Кроме того, такое ценностное окружение способствует формированию прочной репутации строительной организации и укреплению её позиций на рынке, повышению имиджевой составляющей — работникам определенной строительной организации, положительно зарекомендовавшей себя на рынке престижно работать в данной структуре.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Доклад «О стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» [https://profi.erzrf.ru/upload/iblock/fab/Doklad\\_0-strategii-razvitiya-stroyotrasli-i-ZHKKH-do-2030-goda.pdf](https://profi.erzrf.ru/upload/iblock/fab/Doklad_0-strategii-razvitiya-stroyotrasli-i-ZHKKH-do-2030-goda.pdf)
2. Pheng LS, Hou LS. The Economy and the Construction Industry. Construction Quality and the Economy. 2019 Jan 9:21–54. doi: 10.1007/978-981-13-5847-0\_2. PMID: PMC7124044.
3. Овешникова Л.В., Сибирская Е.В., Толмасов Р.С. Тенденции развития строительной отрасли России // РСЭУ. 2021. №4 (55). С. 24–30.
4. Веретенникова О.В., Сычева И.В., Сендецкий В.А., Рыкунова Е.Г. Использование информационной модели объекта в эксплуатационном периоде инвестиционно-строительного проекта // Beneficium. 2022. №1 (42).
5. Шахраманьян М.А., Куприяновский В.П. Некоторые вопросы повышения конкурентоспособности и зрелости инфраструктурных проектов с использованием технологий информационного моделирования // International Journal of Open Information Technologies. 2022. №12.
6. Достовалов А.С. Мотивация сотрудников как фактор развития производительности компании // Вестник магистратуры. 2019. №1-2 (88). С. 190–192.
7. Мазаева М.Р., Луферова А.Д. Совершенствование мотивации труда управленческого персонала строительных организаций // Век качества. 2017. №2. С.127–138.
8. Кесаев С.К. Система мотивации персонала проектно-ориентировочной организации // Проблемы науки. 2017. №2 (15). С. 51–54.
9. Kuranchie-Mensa, B.E.; Amponsah-Tawiah, K. Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. J. Ind. Eng. Manag. 2016, 9, 255–309.
10. Бацочкин А.О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга // Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. №5 (20). С. 48–52.
11. Cardoso, P.; Dominguez, C.; Paiva, A. Hints to Improve Motivation in Construction Companies. Procedia Comput. Sci. 2015, 64, 1200–1207.
12. Ngwenya, L.; Aigbavboa, C.; Thwala, W. Assessing employee motivation in a South African construction company. In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Washington, DC, USA, 27–29 September 2018; pp. 1101–1109.
13. Maslow, A.H. Motivation and Personality; Haper & Row, Publishers, Inc.: San Francisco, CA, USA, 1954
14. Soliman, E.; Altabtai, H. Employee motivation in construction companies in Kuwait. Int. J. Constr. Manag. 2021, 1–10.