

# ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ

## EVALUATION OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM OF A CONSTRUCTION ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF THE THEORY OF GENERATIONS

ПОЛУЧЕНО 01.03.2023 ОДОБРЕНО 10.03.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2023

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-49-53

**ПЛУТОВА М.И.**

*Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»; доцент кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**PLUTOVA M.I.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Labor Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics; Associate Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** mplutova@yandex.ru**ПОПОВА О.Ю.**

*Магистр управления персоналом, начальник отдела снабжения, г. Пермь*

**POPOVA O.YU.**

*Master of Human Resources Management, Head of Procurement Department, Perm*

**e-mail:** stefany1978@mail.ru**ЛАГУТИНА Е.Е.**

*Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»; доцент кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**LAGUTINA E.E.**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Labor Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics; Associate Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

**e-mail:** f10786@olympus.ru

### Аннотация

Современные условия функционирования организаций требуют беспрестанной актуализации подходов к управлению персоналом, в том числе новые подходы формируются и в отношении управления мотивацией персонала. Несмотря на унификацию должностных обязательств по профессиональной принадлежности, каждый работник индивидуален и индивидуальны его потребности, принципы, убеждения и это следует учитывать при работе с персоналом. Формируя систему мотивации и стимулирования, следует принимать во внимание специфику каждого работающего поколения в организации. Теориями поколений обосновываются важные характеризующие качества поколений их особенности и влияние исторических и социально-экономических факторов во время формирования каждого поколения в отдельности. При проведении оценки существующей системы мотивации персонала строительной организации за критериальную основу оценки взята теория поколений. Совершенствование системы мотивации и стимулирования в контексте теории поколений дает возможность организации способствовать росту эффективности труда персонала, снизить текучесть и уменьшить издержки, связанные с обучением и адаптацией персонала. Результаты работы можно положить в основу совершенствования систем мотивации персонала строительных организаций. Возможно применение результатов исследования при разработке систем мотивации хозяйствующих субъектов, отделов по управлению персоналом предприятий и организаций.

**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивация, теория поколений, стимулирование труда, эффективность труда.

**Abstract**

*Modern conditions for the functioning of organizations require constant updating of approaches to personnel management, including new approaches are being formed in relation to the management of personnel motivation. Despite the unification of job duties by professional affiliation, each employee is individual and his needs, principles, beliefs are individual, and this should be considered when working with personnel. When forming a system of motivation and incentives, one should consider the specifics of each working generation in the organization. Theories of generations substantiate the important characterizing qualities of generations, their features, and the influence of historical and socio-economic factors during the formation of each generation separately. The authors, when assessing the existing system of motivation of the personnel of a construction organization, took the theory of generations as a criterion basis. Improving the system of motivation and incentives in the context of the theory of generations makes it possible for the organization to contribute to the growth of the efficiency of the work of personnel, reduce turnover and reduce the costs associated with training and adaptation of personnel. The results of the work can be used as the basis for improving the systems of motivation of the personnel of construction organizations. It is possible to use the results of the study in the development of motivation systems for business entities, departments for personnel management of enterprises and organizations.*

**Keywords:** *personnel management, motivation, theory of generations, labor stimulation, labor efficiency.*

**ВВЕДЕНИЕ**

Российская модель мотивации персонала в отечественных организациях имеет особенности, обоснованные не только менталитетом работников и социокультурными чертами, но и множеством факторов различного характера [3].

Современные процессы управления характеризуются возрастающей ролью человеческого фактора, это обуславливает потребность в непрерывном совершенствовании различных форм и методов управления персоналом [1]. Персонал — это не только главный актив современной организации, но и весомое конкурентное преимущество любой амбициозной компании. Персонал как носитель опыта и знаний способствует повышению эффективного использования производственных возможностей любой организации.

Человек как элемент производственной системы абсолютно уникален, поскольку от индивидуальности зависит, насколько быстро или качественно будет выполнена одна и та же операция, при этом возможно приложение различных усилий. Человек рационально оперирует временем и предлагает нестандартные и инновативные решения однотипных производственных задач. Персонал является одним из ключевых звеньев цепи благополучия любой организации [2]. Когда возникают вопросы повышения эффективности деятельности работников, в первую очередь необходимо обращать внимание на существующую систему мотивации персонала. Мотивация — это не только обоснование продуктивности работников, но и значимый элемент в системе управления персоналом любой организации [4].

История изучения приемов мотивации начинается с великих мыслителей древности. Платон и Сократ, Демокрит и Аристотель в своих трудах затрагивали вопросы мотивации людей. Более детально проблемы мотивации работников стали изучать синхронно с процессом формирования различных подходов к системам управления персоналом [6, 7, 9]. Существующее многообразие различных теоретических подходов к управлению персоналом базировалось на классических концепциях, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Для развития систем мотивации персонала организаций различных форм хозяйствования важно учитывать, что чем больше количество внутриорганизационных связей, производственных отношений и операций, тем выше потребность в повышении рациональности использования рабочей силы и производственных ресурсов. Развитие системы мотивации заключается в поиске новых точно подходящих и эффективно работающих мотиваторов, которые можно использовать для работников различных поколений [8, 10, 11]. Важно формировать у сотрудников мотивацию большей активности и нивелировать подходы к мотивации персонала с позиции принуждения и удержания сотрудников на рабочем месте [5].

Приоритетом в анализе существующей системы мотивации для любой организации является определение ключевых

мотивов трудовой деятельности работников. Люди разных поколений специфически относятся к трудовой деятельности. Мотивация персонала с позиции теории поколений позволяет выделить универсальные мотиваторы, которые могут действовать в организации для всех работников, и специфичные, которые могут быть характерны для определенных возрастных групп — поколений.

Цель статьи — отобразить результаты проведенного анализа существующей системы мотивации труда строительной организации с позиции распределения персонала на поколения.

**МЕТОДЫ**

Для выявления актуальных мотивов был использован опрос персонала строительной организации. Предварительно весь персонал был распределен на 4 поколения: «Беби-бумеры»; «Икс»; «Игрек»; «Зет». Более 97% (145 человек) персонала строительной организации относятся к поколениям «Икс» и «Игрек». В меньшей степени представлен персонал поколения «Беби-бумеры». Это обусловлено тем, что работники данной категории уже заканчивают трудовую деятельность и фактически находятся или выходят на заслуженный отдых. Работники поколения «Зет» практически не представлены в организации, так как это лица молодого возраста, которые находятся в стадии профессионального формирования и получают образование.

Опрос работников позволил выявить актуальные мотивы сотрудников, определить факторы, под воздействием которых осуществляется мотивационный процесс, выявить недостатки в действующей системе мотивации, которые не удовлетворяют сотрудников, и разработать рекомендации по совершенствованию мотивационного воздействия на персонал.

В опросе приняли участие 117 человек (78%). 22% сотрудников компании не были опрошены по причине отсутствия на рабочем месте (отпуск, больничный, командировка) либо отказа, так как опрос был добровольным. Отдельно удалось провести фокус-группу мастеров и бригадиров строительного-монтажных работ организации по перечню вопросов относительно действующей системы мотивации.

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

В ходе анализа существующей системы мотивации труда персонала строительной организации, базируясь на постулатах теории поколений, было обосновано соответствие различных групп мотиваторов для категорий персонала, относящихся к разным поколениям. Безусловно работники будут реагировать на те или иные воздействия с позиции мотивационно-ценностного поля, в котором они находятся.

Проведенный опрос показал, что среди сотрудников различных поколений действенные мотивы не универсальны.

Однако выделяется группа мотиваторов, которые оказывают идентичное воздействие на работников вне зависимости от их поколения. В основу анализа были положены основные трудовые ценности, которые могут быть важны каждому работнику вне зависимости от поколения: стабильность; уважение личных прав; постоянство занятости; профессиональный рост и беспристрастность; внимательность. Опрашиваемым было предложено распределить по приоритетности вышеперечисленные ценности. Результаты распределения представлены в таблице.

Таблица

**Распределение трудовых ценностей поколений работников строительной организации по приоритету**

| Ценность              | Поколение     |       |         |
|-----------------------|---------------|-------|---------|
|                       | «Беби-бумеры» | «Икс» | «Игрек» |
| Стабильность          | 6             | 6     | 5       |
| Постоянство занятости | 3             | 1     | 1       |
| Профессиональный рост | 1             | 3     | 2       |
| Беспристрастность     | 2             | 2     | 4       |
| Внимательность        | 4             | 4     | 3       |
| Уважение личных прав  | 5             | 5     | 6       |

Из представленных данных можно сделать вывод, что для людей поколения «Икс» и «Игрек» более значимо постоянство занятости, поскольку строительная отрасль развивается и является достаточно стабильной и востребованной, данная ценность безусловно подкреплена. «Беби-бумеры» — поколение сотрудников, которое определило приоритетной ценностью профессиональный рост. Однако в организации возможности для профессионального и карьерного развития весьма сдержанные. Профессионального обучения как такового не проводится, а внутриорганизационная карьера работников чаще всего характеризуется как «тупиковая». В меньшей степени из приведенных ценностей для работников всех поколений значимы стабильность и уважение личных прав. Данный аспект выбора респондентов может быть обоснован социально-экономическими и политическими событиями в России с февраля 2020 г. по настоящее время.

Проведенный опрос сотрудников позволил охарактеризовать трудовое поведение и отношение к деятельности работников различных поколений. Критериями для характеристики были целесообразность проведения времени на работе; ожидаемое вознаграждение; отношение к изменениям; отношение к деятельности.

Респонденты «Беби-бумеры» отметили, что целесообразностью проведения времени на работе является аспект реализации себя в трудовой деятельности. Сотрудники поколения «Икс» целью определили выполнение всех поставленных профессиональных задач. Работники поколения «Игрек» определили целесообразность работы как выполнение всех задач своевременно, чтобы вовремя уйти с работы.

Для «бэби-бумеров» характерным вознаграждением за деятельность является повышение в должности и признание их заслуг, работники поколения «икс» в качестве вознаграждения оценивают комфортность рабочей среды и возможность использования гибкого графика работы. Для сотрудников поколения «игрек» ценностью должна обладать сущность работы, которую они выполняют.

Отношение к деятельности для работников поколения «Игрек» рассматривается как позитивное, если возможно проявление многообразия и изобретательности в ходе трудового процесса. Работники поколения «икс» предпочитают отказываться от лишних обязательств, выполняя только тот

объем работы, который за ними закреплен. Для «бэби-бумеров» большой значимостью обладает личная награда и выделение их индивидуального вклада.

Отношение к изменениям у всех групп респондентов различно: «беби-бумеры» сопротивляются им, «Икс» — принимают а «Игрек» стремятся к трансформации и переменам.

Анализ действующей системы мотивации персонала с позиции распределения работников на поколения обязательно включал всестороннее изучение действующих методов нематериальной мотивации.

Компания поддерживает стремление сотрудников к саморазвитию и совершенствованию через участие в семинарах и выставках. В организации размещена доска почета, на которой в «день строителя» размещают фотографии работников, которые в течение года достигли значительных трудовых результатов. Данные методы направлены на создание в том числе атмосферы здоровой конкуренции среди работающих в организации, однако необходимо учитывать, чтобы данные меры оценивались работниками как справедливые вознаграждение.

Анализ материальной мотивации персонала показал, что руководство поддерживает для работников конкурентоспособный и стимулирующий уровень оплаты труда в целом по территории и отрасли.

На выбор эффективных мотиваторов оказывают влияние потребности и ценности персонала. Анализ ценностных ориентаций сотрудников показал следующее.

Для бэби-бумеров наиболее значимыми ценностями является признание (24%), индивидуально личностное внимание (21%), возможность обучения и профессионального развития (13,2%). Оценка и признание также достаточно значима для работников поколения «Икс» (22%), 17,5% респондентов отметили в качестве ценности отношения в коллективе, 12,3% — развитие и обучение. Основными потребностями для сотрудников поколения «Игрек» по результатам опроса представлены: 24% — денежное вознаграждение; самовыражение и проявление личности — 20,6%; отношения в коллективе — 14%. Мотивы деятельности персонала исследуемой организации представлены на рис. 1.

Следует отметить, что поскольку у поколений невозможно выделить четких временных границ, следует учитывать различия в мировосприятии, в воспитании, ценностях. Для выявления данных компонентов требуется более детальное исследование личностных характеристик работников с позиции психологии личности. Однако данные аспекты следует учитывать при формировании эффективной системы мотивации персонала.

Существующая система мотивации труда персонала строительной организации может быть охарактеризована как достаточно развитая, фундаментом которой является поддержание ощущения стабильности у персонала. Однако изучив структуру мотивов труда персонала, определено, что ключевыми и универсальными являются материальное обеспечение; стабильность и независимость; профессиональные достижения и самореализация; интерес к работе; признание коллег.

Руководство добивается стабильности для персонала, систематически пересматривая в сторону повышения материальное обеспечение своих сотрудников. При этом возможности развития системы нематериальных мотиваторов раскрыты не в полной мере. Обязательное условие эффективности любой организации — это опережение темпов роста производительности труда на темпами роста оплаты труда. Рост материального обеспечения не может быть непрерывным, так как любая организация ведет свою

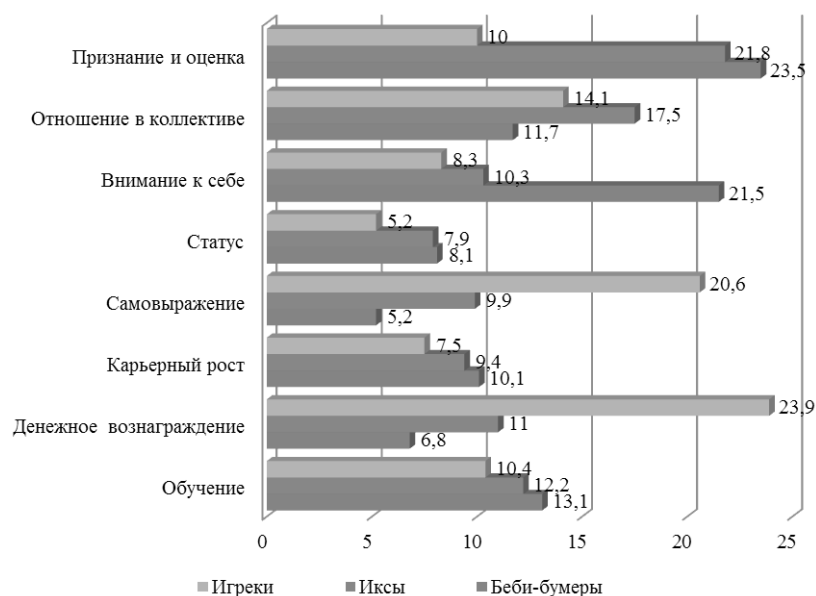


Рис. 1. Мотивы деятельности опрашиваемых работников

деятельность на конкурентном рынке товаров и услуг. К тому же эффективность затрат на персонал тем выше, чем меньше материальных вложений требует совершенствование системы управления персоналом.

Опрос включал перечень вопросов, направленных на выявление достоинств и недостатков существующей системы мотивации труда персонала, а также определение, насколько работники удовлетворены трудовой деятельностью в организации. Заданные вопросы касались таких аспектов трудовой деятельности, как профессиональный рост; оплата труда; условия труда; внутриколлективные коммуникации; культура организации; желание сменить место работы; изменения в организации; роль руководителя. Полученные ответы респондентов позволили сформировать по каждому критерию средний индекс удовлетворенности трудом (рис. 2).

Результаты опроса показывают что работники в меньшей степени удовлетворены условиями труда, существующей культурой в организации, возможностями профессионального роста, происходящими изменениями в организации и актуализацией принятия решения о возможном переходе на другое место работы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ системы мотивации персонала строительной организации в контексте теории поколений позволил сформулировать ряд выводов.

Около 18% работников высказали недовольство своей трудовой деятельностью в организации, эта группа может характеризоваться потенциальной текучестью и снижением эффективности труда.

Социально-трудовой климат внутри коллектива работники оценивают как удовлетворительный. Положительно оценивают действующий режим работы в организации, активную поддержку со стороны руководства и достойный уровень заработной платы.

Порядка 15% респондентов показали готовность сменить место своей трудовой деятельности и покинуть организацию.

По ответам респондентов подтверждается значимое положительное влияние на трудовую деятельность действующей системы экономического стимулирования. Работникам предоставляется широкий перечень социальных льгот и поддержание конкурентноспособного уровня заработной платы.

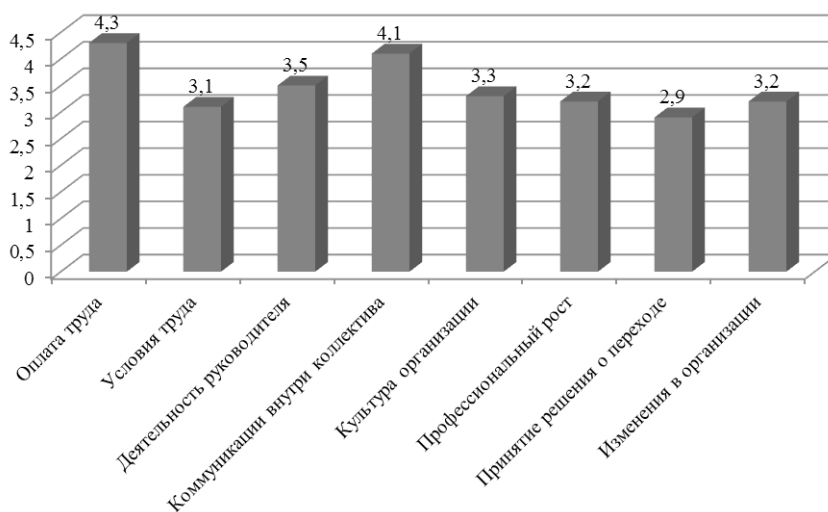


Рис. 2. Средний индекс удовлетворенности трудом по критериям оценки

Главная оценка действующей системы мотивации труда персонала в организации позволила спроектировать детальную схему мотивационных процессов и предопределить пути ее корректировки с учетом актуальных потребностей работников и отраслевой специфики деятельности. Поскольку организация имеет значительные производственные перспективы и претендует на ведущее положение в промышленном строительстве в крупных городах Пермского края, персонал является значимым катализатором роста и развития компании. Но для этого требуется модернизировать систему мотивации труда персонала. Анализ показал, что организация не в полной мере учитывает специфику мотивации труда персонала различных поколений, используя единый подход ко всем. Однако работники разных поколений имеют специфические ценностные ориентации, обуславливающие их трудовую деятельность.

В недостаточной мере проявлен такой мотивационный фактор в организации, как возможность профессионального развития и карьерный рост. Отсутствие возможности к развитию профессионально и личностно снижает мотивацию работников и тем самым ухудшает эффективность исполнения трудовых обязанностей. Развитие организации невозможно без профессионального роста сотрудников, которые трудятся в ней. Потребность в развитии является одной из значимых для человека, следовательно, персонал должен иметь некоторые гарантии относительно профессионально-квалификационного роста и карьерного продвижения. Опыт других компаний показывает, что профессиональный рост сотрудников будет способствовать развитию бренда работодателя. Следовательно, позволит решить задачу привлечения потенциальных работников, для которых компания будет более перспективной и конкурентной на рынке труда.

Негативно на мотивацию персонала воздействуют неблагоприятные условия труда. Сотрудники строительной организации высказывают некоторое недовольство существующими условиями трудовой деятельности. Работники объясняют проявление стрессовых ситуаций и нарушение трудовой дисциплины низким качеством условий труда.

Резюмируя некоторые аспекты проведенного исследования, можно предопределить рост производительности труда, укрепление лояльности и ответственности персонала за счет купирования выявленных негативных процессов и демотиваторов. Однако для повышения общей эффективности управленческих воздействий руководству необходимо систематически проводить активные мероприятия по трансформации подходов к системе управления персоналом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Долятовский В.А.* Методы выбора и оптимизации стратегии мотивации персонала / В.А. Долятовский, М.В. Гречко // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2019. — Т. 15. — № 2(371). — С. 225–239. — DOI 10.24891/ni.15.2.225. — EDN VTMPJI.
2. *Ефремова А.А.* Факторы и пути повышения производительности труда [Электронный ресурс] // Киберленинка. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-puti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda/>.
3. *Искендеров Т.З.О., Ржанова И.Е., Митрофанова Е.А.* Исследование возможностей использования зарубежного опыта при формировании Российской модели мотивации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. Т. 9. № 6. С. 22–26.
4. *Каверин С.Б.* Мотивация труда. — М.: Институт психологии РАН, 2018. — 224 с.

5. *Митрофанова А.Е., Манвелян Г.А.* Мотивация и стимулирования как основной инструмент удержания персонала в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 1. — С. 24–29.
6. *Maslow A.* Motivation and Personality. — New York: Harper and Row, 2018. — 97 p. 27 Forsyth P. Motivating Your Staff [Positive Staff Motivation] / P. Forsyth // Engineering Management. — 2019. — Vol. 16, Issue 1. — P. 22–23.
7. *Vroom V.H.* Work and motivation. New York: Wiley, — 2019. — 331 p. 48.
8. *Kopelman R.E.* Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Constructvalid Measure / R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A.L. Davis // Journal of Managerial Issues. — Vol. 20, No 2, 2020. — P. 257–259.
9. How Generation Y Works. HowStuffWorks, MICHAEL FRANCO, 2018. URL: <https://people.howstuffworks.com/culturetraditions/generation-gaps/generation-y2.htm>.
10. *Hjelle L., Ziegler D.* Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed.: McGraw-Hill, 2018. — 603 p. 52.
11. Vital Strategies to Use When Marketing to Generation Z. Oberlo, Tom Law, 2018. URL: <https://www.oberlo.com/blog/marketingstrategies-generation-z>.

## REFERENCES

1. *Dolyatovsky V.A.* Methods of selection and optimization of personnel motivation strategy / V.A. Dolyatovsky, M.V. Grechko // National interests: priorities and security. — 2019. — T. 15. — No. 2 (371). — S. 225–239. — DOI 10.24891/ni.15.2.225. — EDN VTMPJI.
2. *Efremova A.A.* Factors and ways of increasing labor productivity [Electronic resource] / A. A. Efremova // Kiberleninka. — Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-i-puti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda/>.
3. *Iskenderov T.Z.O., Rzhanova I.E., Mitrofanova E.A.* Study of the possibilities of using foreign experience in the formation of the Russian model of personnel motivation // Management of personnel and intellectual resources in Russia. 2020. V. 9. No. 6. S. 22–26.
4. *Kaverin S.B.* Labor motivation / S.B. Kaverin. M.: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 2018. — 224 p.
5. *Mitrofanova A.E., Manvelyan G.A.* Motivation and incentives as the main tool for retaining personnel in an organization // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2021. V. 10. No. 1. S. 24–29.
6. *Maslow A.* Motivation and Personality. — New York: Harper and Row, 2018. — 97 p. 27 Forsyth P. Motivating Your Staff [Positive Staff Motivation] / P. Forsyth // Engineering Management. — 2019. — Vol. 16, Issue 1. — P. 22–23.
7. *Vroom V.H.* Work and motivation. New York: Wiley, — 2019. — 331 p. 48.
8. *Kopelman R.E.* Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Constructvalid Measure / R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A.L. Davis // Journal of Managerial Issues. — Vol. 20, No 2, 2020. — P. 257–259.
9. How Generation Y Works. HowStuffWorks, MICHAEL FRANCO, 2018. URL: <https://people.howstuffworks.com/culturetraditions/generation-gaps/generation-y2.htm>.
10. *Hjelle L., Ziegler D.* Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed.: McGraw-Hill, 2018. — 603 p. 52.
11. Vital Strategies to Use When Marketing to Generation Z. Oberlo, Tom Law, 2018. URL: <https://www.oberlo.com/blog/marketingstrategies-generation-z>.