

УДК 658.562

Родионова Арина Михайловна, магистрант, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, г. Санкт-Петербург

Rodionova Arina Mikhailovna, Graduate Student, Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, St. Petersburg

e-mail: arinarodionova2353@yandex.ru

ИНТЕГРАЦИЯ МОТИВАЦИОННО-ПРЕМИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ В СТРУКТУРУ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассмотрено внедрение гибридной мотивационно-премиальной системы в структуру строительной организации. Предлагаемая система сочетает балльную систему материального стимулирования с показателями KPI, основана на требованиях стандартов ISO 9001 в области менеджмента качества и ISO 45003 в области психологического благополучия сотрудников. Приведены результаты пилотного внедрения новой системы: сокращение средних сроков выдачи и выполнения проектных задач примерно на 40–45 %, а также рост удовлетворённости персонала мотивационной системой (69 % сотрудников полностью удовлетворены). Показана актуальность учета человеческого фактора в интегрированных системах менеджмента: применение системы мотивации на основе международных стандартов позволяет повысить эффективность бизнес-процессов, продуктивность труда и удовлетворенность работников, способствуя устойчивому развитию организации.

Annotation. The article examines the implementation of a hybrid motivational incentive system within the structure of an integrated management system of a construction organization. The proposed system combines a point-based material incentive scheme with KPI metrics, and is based on the requirements of ISO 9001 in quality management and ISO 45003 in employee psychological well-being. Results of a pilot implementation of the new system are presented: the average times

for task assignment and completion were reduced by about 40–45%, and employee satisfaction with the motivation system increased (69% of staff fully satisfied). The importance of considering the human factor in integrated management systems is demonstrated: applying a motivation system based on international standards improves business process efficiency, labor productivity, and employee satisfaction, contributing to the sustainable development of the organization.

Ключевые слова: интегрированная система менеджмента, мотивация персонала, премиальная система, ISO 9001, ISO 45003, строительная организация

Keywords: integrated management system, employee motivation, incentive system, ISO 9001, ISO 45003, construction organization

Введение

Интегрированная система менеджмента (ИСМ) представляет собой комплексный подход к управлению организацией, объединяющий различные системы управления (качество, экология, безопасность труда и др.) в единое целое. Внедрение ИСМ позволяет оптимизировать процессы и повысить эффективность деятельности компании. Однако для успешного функционирования ИСМ необходимо уделять внимание человеческому фактору. Практика показывает, что без механизмов мотивации персонала снижается вовлечённость сотрудников, что является одной из причин низкой результативности систем менеджмента. Напротив, активное вовлечение работников положительно сказывается на всех бизнес-процессах: мотивированные сотрудники образуют сплочённую команду, разделяющую цели компании, и инициируют улучшения.

Международные стандарты менеджмента задают ориентиры, учитывающие эти аспекты. Стандарт ISO 9001:2015 регламентирует систему менеджмента качества и фокусируется на эффективности процессов и удовлетворенности потребителей. Его внедрение улучшает качество

продукции и услуг, повышает эффективность работы и конкурентоспособность организации. Вместе с тем ISO 9001 содержит один из основных принципов менеджмента – вовлечение людей, подразумевающее мотивацию персонала к достижению целей организации. Стандарт ISO 45003:2021, напротив, посвящён охране психологического здоровья и безопасной рабочей среде. Он предоставляет руководство по управлению психосоциальными рисками, включая факторы стресса, неудовлетворенность и отсутствие мотивации сотрудников. Выполнение рекомендаций ISO 45003 помогает создать в организации поддерживающую и замотивированную атмосферу, в которой каждый сотрудник чувствует себя комфортно. Таким образом, объединение принципов ISO 9001 и ISO 45003 заложило основу для разработки новой мотивационно-премиальной системы. Новизна подхода заключается во включении системы стимулирования персонала в структуру ИСМ предприятия на базе требований этих международных стандартов.

Интегрированная система менеджмента и мотивация персонала

Для современной строительной организации, стремящейся к устойчивому развитию, интеграция системы мотивации персонала в общую систему управления является актуальной задачей. ИСМ обычно охватывает аспекты качества (ISO 9001), охраны труда (ISO 45001) и других областей, но вопросы мотивации персонала часто остаются вне формальных рамок ИСМ. Данная проблема особенно остро стоит в строительной отрасли, где успешное выполнение проектов зависит от слаженной работы и инициативности инженерно-технического персонала.

Таким образом, интеграция системы стимулирования труда в ИСМ позволит более полно удовлетворить требования заинтересованных сторон: руководство получит рост эффективности процессов, клиенты – повышение качества и своевременности работ, а сотрудники – материальное и моральное вознаграждение за достижения. Ниже приводится описание разработанной

мотивационно-премиальной системы и результаты её экспериментального внедрения на предприятии.

Разработка мотивационно-премиальной системы

Разработанная система мотивации включает две взаимодополняющие подсистемы: балльная система премирования и система КРІ (ключевые показатели эффективности). В качестве объекта внедрения рассматривалась проектно-строительная организация ООО «NNN», занимающаяся производством и монтажом навесных фасадных систем. Предварительно был проведён анализ текущей системы оплаты труда и премирования. Выявлено, что прежний подход к выдаче премий носил неформализованный характер, имел высокие трудозатраты на расчёты и воспринимался сотрудниками как субъективный. На основании выявленных недостатков была сформулирована цель – создать прозрачную, справедливую и автоматизированную систему премирования, стимулирующую повышение продуктивности инженеров-проектировщиков.

Балльная система. Постоянная часть заработной платы сотрудников была дополнена переменной частью – ежеквартальной премией, зависящей от набранных работником баллов. Были разработаны критерии начисления баллов за достижения и активность сотрудников. В число критериев вошли, например: привлечение новых клиентов или партнерских организаций; рекомендации новых сотрудников для найма; организация и участие в профессиональных конкурсах, семинарах, повышении квалификации; внедрение предложений по улучшению рабочих процессов; оперативное устранение замечаний по проектам и др. Каждому критерию назначена определённая весовая ценность в баллах (всего до 80 баллов за квартал). Стоимость одного балла устанавливается из фонда премирования в начале периода. В пилотном проекте 1 балл равнялся 200 руб., таким образом максимальная квартальная премия могла составить 16 000 руб. ($\approx 5\,333$ руб. в

месяц). Достижение критериев отслеживалось ежемесячно непосредственным руководителем и фиксировалось в электронной таблице. Автоматизированная Excel-модель позволила вводить фактические данные по каждому сотруднику и сразу вычислять итоговую сумму премии по формуле, учитывающей набранные баллы за квартал. Внедрение бальной системы, по оценке руководства, положительно сказалось на ряде показателей: возросла активность работников в обучении и предложениях по улучшению процессов, повысилось качество выполнения проектов и дисциплина, компания получила несколько новых клиентов по рекомендациям сотрудников. Такой подход обеспечивает развитие компетенций персонала и рост лояльности, поскольку сотрудники видят прямую связь между своими инициативами и материальным вознаграждением.[]

Система KPI. Если бальная система ориентирована на разовые достижения и инициативу, то система KPI служит для оценки эффективности текущей работы каждого инженера за отчетный период. Были определены ключевые показатели, отражающие результаты деятельности инженерного подразделения. Во-первых, это своевременность выполнения проектных задач – соблюдение установленных сроков. Во-вторых, сложность и качество выполненных проектов – учитывались параметры проекта (размер и высотность объекта, количество уникальных узлов, применение новых технологий) и количество допущенных ошибок или доработок. На основе этих факторов вводился интегральный показатель KPI сотрудника. Для расчета KPI разработана система весов: выполнение задачи раньше дедлайна увеличивает показатель, пропуск срока по вине исполнителя снижает его; выполнение особо сложного проекта (с множеством технических решений, новых методик) также повышает индивидуальный KPI. Дополнительным мотивирующим фактором стала привязка KPI к премированию: раз в полугодие результаты оценки KPI отражались в коэффициенте, корректирующем размер премии. Тем самым сотрудники стимулированы не только выполнять работу вовремя, но и

стремиться к более сложным задачам, повышая свою квалификацию. В разработанной Excel-модели учета премий был реализован блок автоматического расчета KPI на основе внесенных данных о выполненных проектах. Практика применения KPI-подхода в управлении персоналом показывает, что такая система позволяет организации отслеживать достижение целей и одновременно служит мотиватором для сотрудников. По данным компаний, внедривших управление по KPI, продуктивность труда повышается на 20–30%, а текучесть кадров снижается. В рассматриваемом предприятии ожидается аналогичный положительный эффект от постоянного мониторинга ключевых показателей работы инженеров.

Результаты внедрения

Разработанная мотивационно-премиальная система была пилотно внедрена в отделе проектирования ООО «NNN». На первом этапе были отобраны 50 сотрудников для тестирования нового подхода; им разъяснили правила начисления баллов и расчета KPI, проведено обучение работе с электронными таблицами. Оценка эффективности осуществлялась путем сравнения показателей работы отдела до и после внедрения системы. В качестве сравнимых периодов взяты два полугодия по 6 месяцев: с декабря 2023 г. по май 2024 г. (до внедрения) и с июня 2024 г. по ноябрь 2024 г. (после внедрения). Основными измеряемыми метриками стали: средний срок выдачи задания инженерам (время от получения заявки на проект до распределения задачи конкретному исполнителю) и средний срок выполнения проектной задачи.

Табл. 1 - Усредненные значения этих показателей за каждый период.

Показатели работы отдела	До внедрения	После внедрения
Средний срок выдачи задачи в днях	9	5
Средний срок выполнения задачи в днях	7	4

Как видно из таблицы 1, после интеграции мотивационной системы среднее время на запуск проектных работ сократилось с 9 до 5 дней, а средняя

продолжительность выполнения задачи уменьшилась с 7 до 4 дней. Таким образом, оперативность выполнения проектов выросла примерно на 40–45 %, что свидетельствует о значительном повышении производительности труда инженеров. Сокращение сроков напрямую связано с введением прозрачных критериев премирования: сотрудники стали более ответственно подходить к планированию своего времени и ресурсов, стремясь избежать потери премиальных баллов за нарушение дедлайнов. Дополнительно руководство отметило улучшение качества проектной документации: случаи ошибок и доработок снизились, что также можно связать с действием KPI-показателей (учитывающих качество и ошибки при расчете премии).

Положительная динамика производственных показателей сопровождается ростом удовлетворенности персонала. После полугода работы новой системы был проведён анонимный опрос сотрудников, участвовавших в пилоте. Опрос выявил общее отношение коллектива к изменениям и позволил собрать предложения по улучшению системы. На диаграмме (рис. 1) представлены сводные результаты оценки удовлетворённости персонала новой системой мотивации.

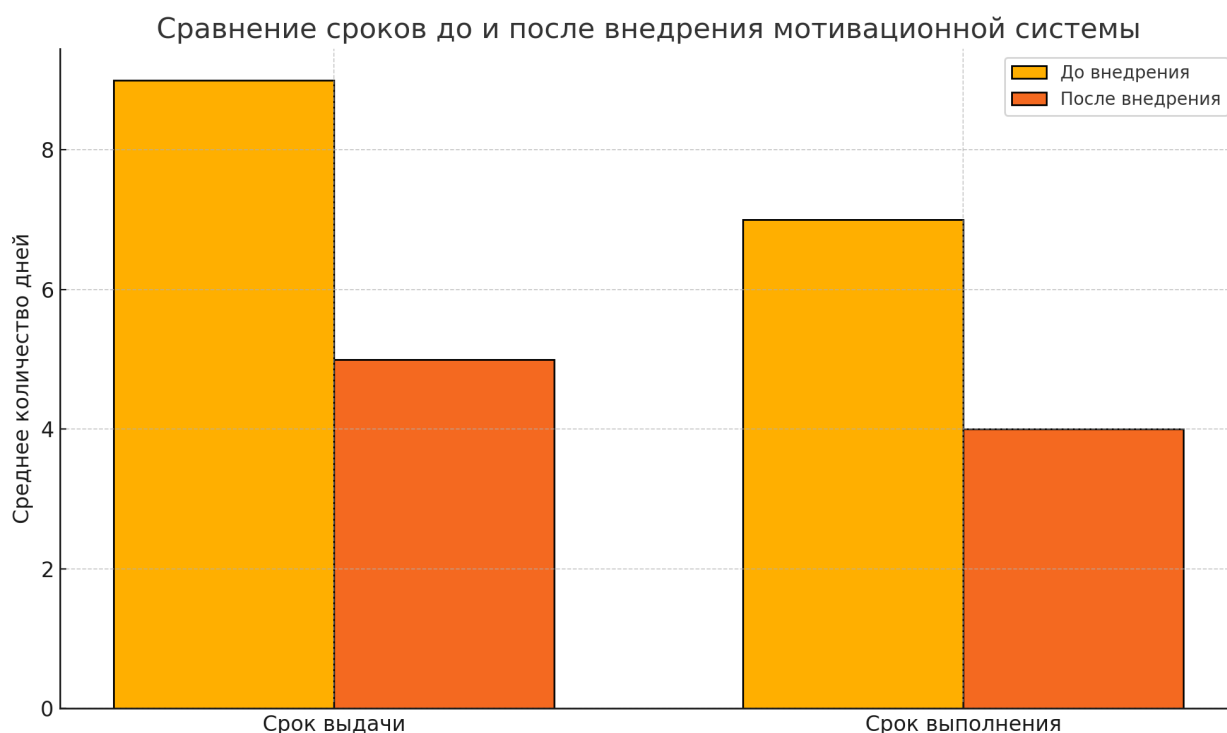


Рис. 1. Результаты опроса удовлетворённости сотрудников новой мотивационно-премиальной системой.

Как показывает опрос, большинство работников положительно восприняли нововведение: 69% сотрудников полностью удовлетворены новой мотивационно-премиальной системой. Они отметили справедливость и прозрачность начисления премий, а также понятность критериев. 12% респондентов остались нейтральны, то есть изменений в лучшую или худшую сторону не ощутили. Наконец, 19% сотрудников выразили неудовлетворенность системой. Среди причин негативных отзывов – опасения переработок из-за гонки за баллами, а также чувство, что сложные для измерения аспекты работы (например, творческое качество инженерных решений) оцениваются недостаточно. Эти замечания были проанализированы руководством. Предлагается скорректировать систему, например, ограничить максимальный перерабатываемый фонд рабочего времени и ввести качественные показатели (экспертную оценку инновационности решений) в систему KPI, чтобы адресовать высказанные опасения.

В целом, результаты пилотного внедрения подтверждают исходную гипотезу о том, что интеграция мотивационной программы в ИСМ повышает эффективность и дисциплину труда. За счёт роста продуктивности и сокращения сроков выполнения работ организация сможет повысить свою конкурентоспособность на рынке, своевременно выполняя проекты и улучшая их качество. Одновременно улучшение морально-психологического климата (большинство сотрудников чувствуют себя более ценными и вознагражденными) способствует снижению текучести кадров и развитию корпоративной культуры. В соответствии с принципами стандарта ISO 45003, при дальнейшей эксплуатации системы важно поддерживать баланс между повышением требований и здоровьем сотрудников, не допуская эмоционального выгорания и перегрузок. Регулярный мониторинг удовлетворенности персонала и наличие каналов обратной связи позволят

своевременно выявлять психосоциальные риски и корректировать мотивационную политику компании.

Рекомендуется дальнейшее совершенствование системы на основе обратной связи от персонала и в соответствии с обновлениями международных стандартов. Внедрение подобной мотивационной программы на постоянной основе будет способствовать устойчивому развитию организации, сочетая достижение бизнес-целей с ростом удовлетворенности и вовлечённости работников.

Список литературы

1. Сазонова А.М. Внедрение интегрированной системы менеджмента как фактор повышения эффективности деятельности организации // Материалы XVI Всерос. науч.-практ. конф. молодых ученых «Россия молодая». Рыбинск, 2024.
2. Пацевич А.А. Внедрение интегрированной системы менеджмента в ОАО «Красмаш»: магистерская дисс. – Красноярск: СФУ, 2016. – С. 1400.
3. Engagement of People in ISO 9001 and other ISO standards: What Does It Mean? // SGS News, 22.08.2024. URL: <https://www.sgs.com/en-qa/news/2024/08/qmp-engagement-of-people-in-iso-9001-and-other-iso-standards> (дата обращения: 15.06.2025).
4. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015. – 32 с. (ISO 9001:2015, IDT).
5. ISO 45003:2021. Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. – Geneva: ISO, 2021. – 40 p.
6. Создание материальной системы мотивации сотрудников с помощью автоматизации KPI // EFSOL, 2025. URL: <https://efsol.ru/articles/monetary-staff-motivation/> (дата обращения: 15.06.2025).

References

1. Sazonova A.M. Implementation of an Integrated Management System as a Factor in Increasing Organization Efficiency // Proceedings of the XVI All-Russian Scientific-Practical Conference of Young Scientists “Russia Molodaya”. Rybinsk, 2024.
2. Patsevich A.A. Implementation of an Integrated Management System at ОАО “Kras mash”: Master’s Thesis. – Krasnoyarsk: SFU, 2016.

3. SGS. Engagement of People in ISO 9001 and other ISO standards: What Does It Mean? (August 22, 2024). Retrieved from <https://www.sgs.com/en-qa/news/2024/08/qmp-engagement-of-people-in-iso-9001-and-other-iso-standards>.

4. GOST R ISO 9001–2015 “Quality management systems. Requirements.” – Moscow: Standartinform, 2015. (ISO 9001:2015, IDT).

5. ISO 45003:2021 Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. – Geneva: ISO, 2021.

6. “Establishing a Monetary Employee Motivation System through KPI Automation.” EFSOL blog, 2025. Available at: <https://efsol.ru/articles/monetary-staff-motivation/>.