

**УДК 65.015**

**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](mailto:arinarodionova2353@yandex.ru)

## **РАЗРАБОТКА МОТИВАЦИОННО-ПРЕМИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Аннотация.** В статье проанализирована разработанная мотивационно-премиальная система, представляющая собой ключевой элемент эффективного управления организацией. Система, являясь неотъемлемой частью интегрированной системы менеджмента (ИСМ), ориентирована на стимулирование сотрудников к достижению стратегических целей и значительному повышению производительности труда. Рассмотрены основные аспекты, принципы и механизмы функционирования мотивационно-премиальной системы в контексте современных вызовов управления. Особое внимание уделено взаимосвязи мотивации персонала и достижения целей организации. Анализ включает в себя оценку эффективности предложенной системы и ее потенциального влияния на улучшение ключевых показателей деятельности.

**Annotation.** The article analyzes the developed motivation and bonus system, which is a key element of effective management of the organization. The system, being an integral part of the integrated management System (IMS), is focused on stimulating employees to achieve strategic goals and significantly increase labor productivity. The main aspects, principles and mechanisms of the motivation and bonus system functioning in the context of modern management challenges are considered. Special attention is paid to the relationship between staff motivation and achieving the goals of the organization. The analysis includes an assessment of the effectiveness of the proposed system and its potential impact on improving key performance indicators.

**Ключевые слова:** менеджмент качества, управление качеством, бальная система премирования, KPI, мотивационно-премиальная система, охрана труда, ИСМ.

**Keywords:** quality management, quality management, bonus point system, KPI, motivation and bonus system, labor protection, ISM.

Разработка мотивационно-премиальной системы как элемент интегрированной системы менеджмента (ИСМ) является одним из ключевых аспектов современного управления.

Тема исследований является актуальной и востребованной так как в условиях быстро меняющейся экономической обстановки и увеличивающейся конкуренции, компаниям становится все сложнее добиться успеха без эффективной системы управления. ИСМ позволяет объединить различные аспекты управления – качество, безопасность, экологию, риск и другие – в единую систему, что способствует оптимизации бизнес-процессов и повышению конкурентоспособности организации. Такая система обеспечивает компании возможность управлять своей деятельностью более эффективно, минимизировать риски и улучшать качество продукции или услуг. Это особенно важно для компаний, работающих в отраслях, где требования к качеству, безопасности или экологической устойчивости высоки [1].

В настоящее время используются различные системы управления качеством и реализуются основные принципы системного подхода к управлению системой качества. Для ISO 9000 можно выделить 8 принципов:

- ориентация на потребителя;
- роль руководства в реализации всех принципов управления качеством является определяющей;
- вовлечение работников в деятельность по управлению качеством;
- процессный подход в совокупности с системным подходом к управлению рассматривается в сочетании взаимосвязанных процессов;
- системный подход;

- постоянное улучшение;
- принятие решений, основанных на фактах;
- взаимно выгодные отношения с поставщиками [2].

Для разработки ИСМ в компании необходимо использовать новые нетрадиционные методы управления. Мотивация в компании – это то, что помогает увеличивать эффективность работы. Для компании и также важно, чтобы сотрудники были замотивированы на работу, например, для:

- увеличения ключевых показателей бизнеса;
- выявления потенциальных лидеров;
- сплочения команды;
- оптимизирования ключевых бизнес-процессов [3].

Общепринятую пирамиду Абрахама Маслоу, которая отражает потребности человека, можно преобразовать из привычного вида к той, что поможет настроить мотивационную систему в компании, как на определенные отделы и должности, так и на каждого конкретного сотрудника [4]. Таким образом мы получаем новый вид пирамиды, представленный в табл. 1. Данная таблица применима к любой организации и компании.

Табл.1 - Виды потребностей на предприятии

№	Наименование потребностей		
6	Лидерство, развитие	Потребность в самореализации	Делать полезные и значимые проекты для компании
5	Окружать себя комфортными вещами, быть красивым и ухоженным, духовное развитие	Эстетические потребности	Организация и улучшение рабочих процессов для комфортной работы в коллективе
4	Исследовать что-то новое, открывать для себя новые сферы	Потребности познавательные	Работа как с понятными, так и с интересными задачами Посещение форумов и углубление знаний с своей сфере
3	Быть любимым, иметь поддержку и друзей	Потребность в уважении	Чувство ценности в компании
2	Чувствовать себя защищенным, стабильным и уверенным	Потребность в безопасности	Ощущение стабильности и комфорта в компании как в материальном, так и в нематериальном плане
1	Еда, вода, сон	Физиологические потребности	Высокий и стабильный заработок

Таким образом можно сделать вывод, что внедрение ISO 9001:2015 является необходимым и полезным решением для конкурентоспособных компаний, которые хотят развиваться.

В качестве примера рассмотрим строительную компанию, которая разрабатывает, проектирует, производит и поставляет материалы для вентилируемых фасадов для строительства жилых комплексов, административных зданий, офисов компаний, спортивных объектов и станций метрополитена.

Мы рассматриваем организацию, в которой необходимо разработать систему премирования. Для этого мы внедряем две системы: бальная система материального стимулирования и КРІ (ключевые показатели эффективности) [5]. На рис. 1 приведены критерии с баллами для материального стимулирования работников. Стоимость одного балла рассчитывается каждый раз в начале отчетного года из дополнительного бюджета, рассчитанный на премиальное стимулирование работников. В качестве примера примем 1 балл за 200 руб. 00 коп. Максимальное количество баллов, которое можно набрать равняется 80 шт. Таким образом, при выполнении приведенных ниже критериев, каждый сотрудник, ежеквартально может получать до 16 000 руб. 00 коп. Месячная выплата составит 5 333 руб. 33 коп.

Данное нововведение эффективно улучшает:

- навыки работников;
- профессиональную квалификацию;
- показатели качества работы;
- количество сотрудников и организаций-партнеров;
- узнаваемость организации.

При введении бальной системы необходимо разработать такую автоматизированную таблицу, с помощью которой можно наиболее быстро и эффективно вести расчеты и отслеживать выполнение всех показателей.

Таблица должна иметь стандартную форма для организаций: номер отчета, периоды отчетности, учреждение и структурное подразделение, последние два.

В таблицу вносятся все сотрудники подразделения и их учетные номера для идентификации и должность. Данные из бланка критериев и соответственные значения заработанных баллов для каждого сотрудника. Общие баллы

суммируются и умножаются на стоимость одного балла.

**Операционно-учётное подразделение**

\_\_\_\_\_ (должность, Фамилия, Имя, Отчество сотрудника) \_\_\_\_\_  
за период с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ по « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

№ п/п	Показатели	Критерии	Баллы	Общее количество баллов	Форма отчетности
1.	Привлечение сторонних организаций-партнеров, привлечение новых сотрудников	Сохранение контингента в отчетном периоде Прирост контингента в отчетном периоде	5 5	0	Договор или соглашение
2.	Участие в конференциях, семинарах, тренингах, в отчетном периоде	Более 3 Менее 3	20 5	0	Ссылки на страницы, скриншоты страниц
3.	Организация и проведение конкурсов профессионального мастерства, творческих лабораторий, экспериментальных групп, семинаров, тренингов, круглых столов в отчетном периоде	за каждое	5	0	Сертификаты, отчет специалистов
4.	Обеспечение информационной открытости работы организации (наличие страниц в социальных сетях, публикации в печатных изданиях, методических сборниках, размещение информации в других организациях и учреждениях) в отчетном периоде	За публикации в печатных изданиях	5	5	Копии изданий, ссылки на страницы, скриншоты страниц
		За публикации в методических сборниках	5		
		За размещение информации в других организациях и учреждениях	3		
		За поддержание информации в актуальном состоянии	5		
5.	Написание научных статей, повышение квалификации, наличие кандидатской, дипломы	За участие в интернет-проектах и конкурсах За каждое	2 5	0	Копии изданий, ссылки на страницы
6.	Разработка и внедрение программ по улучшению работы организации, введение новых и улучшение имеющихся технологий для ведения проектов	Реализуемые в организации	20	0	Отчет
7.		Соблюдение установленных сроков сдачи отчетности:			
7.1.	Предоставление проектов раньше назначенных сроков	Предоставлено раньше срока Предоставлено в срок Не предоставлено	10 5 0	0	Отчеты, отвечающих за направления
7.2.	Предоставление отчетности	Предоставлено в срок Не предоставлено	5 0	0	Отчеты, отвечающих за направления
8.		Своевременность и правильность оформления документов:			
8.1.	Соблюдение трудовой дисциплины и надлежащее исполнение трудовых обязанностей	Нет замечаний Есть замечания	2 0	0	Отчеты, отвечающих за направления
8.2.	Своевременное выполнение поручений директора, курирующего заместителя директора	Нет замечаний Есть замечания	2 0	0	Отчет курирующего заместителя директора
8.3.	Выполнение проектов без замечаний	Нет замечаний Есть замечания	2 0	0	Отчеты, отвечающих за направления

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ год \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Фамилия И.О. сотрудника)

**СОГЛАСОВАНО**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ год \_\_\_\_\_ (наименование организации)

\_\_\_\_\_ (подпись)  
(Фамилия И.О. руководителя)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ год

М.П.

Рис. 1. Критерии для стимулирования работников

Пояснение выбранных показателей к рис. 1:

- «Привлечение сторонних организаций-партнеров» – данный показатель предназначен для привлечения новых партнеров, за счет чего помочь увеличить продажи и расширить присутствие на рынке. Партнёры, в свою очередь, получают дополнительный доход, рекомендуя или продвигая продукты или услуги компании. Взаимовыгодное сотрудничество позволяет обеим сторонам достичь своих целей и создать долгосрочные партнёрские отношения.

- «Привлечение новых сотрудников» – позволяет укомплектовать штат и создавать новые филиалы, брать и выполнять больше задач, возможность создавать новые структуры.

- «Организация и проведение конкурсов профессионального мастерства, семинаров, тренингов, круглых столов в отчетном периоде Повышение квалификации, наличие кандидатской, дипломы» – это позволит повысить вовлеченности сотрудников в работу, создать свой внутренний резерв сотрудников на руководящие должности, получать креативные решения, улучшить бизнес-показатели: рост объема продаж и производительности труда, рентабельности, удовлетворенности клиентов, повысить личную эффективность работника.

- «Разработка и внедрение программ по улучшению работы организации, введение новых и улучшение имеющихся технологий для ведения проектов» – повышает эффективность работы, результативность организации и позволяет приобрести лидерство на рынке.

- «Исправление замечаний по проекту в кратчайшие сроки» – данный показатель очень сильно влияет на скорость сдачи проекта.

Чтобы упростить процесс работы была создана автоматизированная таблица в программе Excel (рис. 2).

Учреждение		Отчет N		система критериев для сотрудников		за период с 1 по " " г. по " " г.		#		г.			
Структурное подразделение		Показатели										Стоимость 1 (одного) балла: 200 (двести) рублей	
Фамилия, имя, отчество	Учетный номер	Должность (профессия)	Привлечение сторонних орг-ций партнеров	Привлечение новых сотрудников	Орг-ция и проведение конкурсов профессионального мастерства, семинаров, тренингов, круглых столов	Повышение квалификации, наличие кандидатской, дипломы	Разработка и внедрение программ по улучшению работы организации, введение новых и улучшение имеющихся технологий для ведения проектов	Исправление замечаний по проекту в кратчайшие сроки	Сумма баллов за весь отчетный период	Итоговая сумма выплаты за 1 месяц			
1	Иванов Иван Иванович	000	Главный инженер	10	10	15	15	20	10	80	5333,33		
2	Петров Петр Петрович	111	Инженер	5	5	5	5	0	10	30	2000		
3													
4													
5													
Ответственный исполнитель		(должность)		(подпись)		(расшифровка подписи)							
" " " " г.		20		г.									

Рис. 2. Автоматизированная таблица в системе Excel для расчёта выплат материального стимулирования сотрудник

Помимо бальной системы критериев в данной работе так же разрабатывается метод КРІ. Он показывает, насколько компания, подразделение или сотрудник были эффективны в конкретный промежуток времени. Можно сказать, что это соотношение запланированной деятельности и выполненной работы.

Дополнительная мотивация сотрудников нацелена на повышение качества выпускаемой документации по таким факторам:

Фактор 1. Сложность проекта:

- количество узлов;
- высота здания;
- количество облицовок;
- комбинация подсистемы;
- учет геодезии;
- учет требования нормативной документации.

Фактор 2. Соблюдение сроков проектов:

- выдерживание сроков проектирования;
- количество допускаемых ошибок при разработке проекта (внесение правок в проект).

Оценка КРІ:

1) Соблюдение сроков внутри задач (не считая коммерческое предложение)

- в каждой задаче есть отдельные deadline;
- каждое опережение deadline увеличивает КРІ;
- каждый срыв сроков по deadline (по вине команды проекта) уменьшает КРІ;
- каждый выигранный инженером день по срокам выполнения задач (РД, Мокап, полноценные ОНР и прочностные расчёты методом конечных элементов) увеличивает квартальный КРІ на сумму равную окладу за 1 рабочий день (максимальный показатель по позиции – не более 1 оклада за месяц).

2) Процент от увеличенной валовой прибыли внутри поддерживаемого проекта (обсуждается индивидуально).

Должностной оклад штатного сотрудника по трудовому договору, с взятой в пример организации, составляет 80000 руб. 00 коп. в месяц на полной ставке. Расчет КРІ зависит от веса показателя, максимально допускается всего 100 %. Так как работодатель организации установил, что ежемесячная премия по % КРІ не должна превышать оклад. Это правило зафиксировано в положении о премировании и также дублируется в трудовом договоре каждого сотрудника. Следовательно, выплата за 100 % КРІ равняется 240 000 руб. 00 коп.

Для того, чтобы рассчитать процент выплаты за каждую задачу, необходимо 100 % разделить на количество задач, которые были поставлены в течение квартала таким образом мы получим вес показателя в процентах и сумму бонуса КРІ. После чего проводится анализ по работе сотрудника, рассматривается какой был изначальный срок выполнения задачи и за сколько дней сотрудник успел ее выполнить. В зависимости от разности чисел применяются коэффициенты (табл. 2) и с помощью математического расчета вычисляется сумма выплаты КРІ.

Для облегчения процесса расчётов, необходимо автоматизировать процесс и разработать такую таблицу, которая может автоматически производить сложные расчеты для каждого сотрудника.

Для создания автоматизированной таблицы расчёта за основу был взят стандартный метод. На рис. 3 указана таблица, созданная в программе Excel, в которой наглядно показан весь расчет.

В самом верху таблицы располагается стандартная отчетная шапка листа, где необходимо указать организацию, ФИО и должность сотрудника, а также отчетный период, в котором ведутся расчеты.

Далее прописывается количество оклада и максимальное количество КРІ.

В основной таблице в первом столбике записываются все выполненные задачи и опережение выполнения сроков. Далее сразу же выписывается краткое описание по выполнению. В самом низу при необходимости можно добавить спецзадачу. Вес показателя высчитывается из расчёта:

$$\frac{100 \%}{\text{количество выполненных задач}}; (1)$$

Сумма бонуса считается по формуле:

$$\frac{\text{Оклад за квартал}}{\text{количество выполненных задач}}; (2)$$

Данные в таблице заполняются автоматически за счет созданных формул. Далее в столбцах «План» и «Факт» вносятся данные о том, за сколько дней необходимо было выполнить проект и за сколько он фактически выполнен. Процент выполнения – это деление столбца «План» на «Факт».

Чтобы производить расчет итоговой суммы КРІ за выполнение задачи, необходимо прописать коэффициенты, которые указаны в табл. 2. Для расчета нужно создать условия, которые будут соответствовать заданным показателям.

Табл. 2 - Коэффициенты для расчета КРІ

Результат выполнения плана:	Коэффициент КРІ:
Выполнение $\leq 100 \%$	0
Выполнение $< 119,99 \%$	0,2
Выполнение $< 129,99 \%$	0,4
Выполнение $< 139,99 \%$	0,6
Выполнение $< 149,99 \%$	0,8
Выполнение $\geq 150 \%$	1

Запись условия использована с помощью функции ЕСЛИ. В конечном итоге вид формулы выглядит следующим образом:

Если процент выполнения  $\leq 100 \%$ , то дополнительная выплата = 0;

Если процент выполнения  $< 119,99 \%$ , то сумма бонуса умножается на 0,2;

Если процент выполнения  $< 129,99$  %, то сумма бонуса умножается на 0,4;  
Если процент выполнения  $< 139,99$  %, то сумма бонуса умножается на 0,6;  
Если процент выполнения  $< 149,99$  %, то сумма бонуса умножается на 0,8;  
Если процент выполнения  $\geq 150$  %, то сумма бонуса умножается на 1.

Аналогично данные коэффициенты применяются и в обратную сторону, когда задача выполнена с задержкой, в формуле они будут указываться со знаком минус. В случае если в таблице присутствует спецзадача, то расчет выполняется иначе, а именно: % выполнения считается только если задача выполнена на 100 %, и оплата за нее будет равная размеру сумме бонуса KPI. Итог суммируется и к выплате прописывается оклад за квартал + премиальная часть.

Так как данная таблица рассчитана на одного сотрудника, то в приложении Excel заранее создаются листы на каждого сотрудника и добавляются/удаляются при необходимости.

Наименование организации		Месячный КРІ		Утверждено:			
				(должность)			
				(фамилия, имя, отчество)			
ФИО сотрудника:		Иванов Иван Иванович		Дата: " 20 " 20 г.			
Расчетный период:		20 г.		Должность:			
Мотивация		Сумма, руб.		Доля, %			
Оклад		80 000 (восемьдесят тысяч)		50%			
Премия КРІ		80 000 (восемьдесят тысяч)		50%			
ИТОГО:		160 000 (сто шестьдесят тысяч)		100%			
Счетный показатель	Описание выполненной задачи	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ, руб.	План	Факт	Процент выполнения	Сумма КРІ к выплате, руб.
Опережение deadline (Задача 1)		20,00%	48 000	17	16	106,25%	9 600
Опережение deadline (Задача 2)		20,00%	48 000	14	11	127,27%	19 200
Опережение deadline (Задача 3)		20,00%	48 000	8	10	80,00%	-9 600
Опережение deadline (Задача 4)		20,00%	48 000	7	6	119,30%	9 600
Опережение deadline (Задача 5)		20,00%	48 000	19	14	135,71%	28 800
Спецзадача (либо выполнена, либо нет)		20,00%	48 000	0	0	0,0%	0
Кол-во выполненных задач:	5	Итого:	240 000				57 600р.
Сумму к выплате утверждаю:				(подпись)		(расшифровка)	
				Дата: " 20 " 20 г.		Итого к: 252 800р.	
Ознакомлен (сотрудник):							
				(фамилия, имя, отчество)			
				Дата: " 20 " 20 г.			

Рис. 3. Автоматизированная таблица в системе Excel для расчёта выплат КРІ

## Разработка сводной таблицы

Для наиболее эффективной автоматизации процесса расчета мотивационно-премиальной системы необходимо, кроме введения таблиц для расчета бальной системы и системы КРІ, разработать сводную таблицу, в которой будут отображены все выплаты для каждого сотрудника.

На рис. 4 изображена таблица расчета заработной платы. Шапочка листа заполняется согласно требованию, далее в таблице вносятся данные сотрудников и с помощью ссылок данные о выплатах критериев и КРІ дублируются с других листов Excel и в конце все выплаты суммируются с окладом.

Табельный лист N _____									
учет премирования								КОДЫ	
за период с 1 по " ____ " _____ 20 ____ г. по " ____ " _____ 20 ____ г.						Форма по ОКУД _____			
Учреждение _____						Дата _____			
Структурное подразделение _____						по ОКПО _____			
Вид табеля _____									
(первичный - 0; корректирующий - 1, 2 и т.д.)						формирования документа _____			
Фамилия, имя, отчество	Учетный номер	Ставка	Должность (профессия)	Сумма выплаты по критериям, руб.	Оклад + КРІ. руб.	Количество дней по больничному листу	Количество дней за свой счет	Итоговая сумма к выплате (без учета НДФЛ), руб.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Иванов Иван Иванович	000	1	Главный инженер	5333,33	137 600	0	0	142933,33
2	Петров Петр Петрович	111	1	Инженер	2000	108 800	0	0	110800,00
3									
4									
5									

**Отметка бухгалтерии о принятии настоящего табеля**

Исполнитель \_\_\_\_\_ (должность) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка)

Дата " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Рис. 4. Табельный лист для расчета заработной платы

Таким образом кроме введения мотивационной системы была разработана таблица для автоматизированного расчета выплат мотивационно-премиальной системы.

Важно помнить о том, что кроме высокой производительности, необходимо учитывать человеческий фактор и ресурсы человеческого организма, при введении мотивационной системы, сотрудники начинают затрачивать больше усилий, поэтому для корректной работы мотивационной системы без вреда сотрудникам компании необходимо внедрить ISO 45003:2021.

При внедрении стимулирования работников может возникнуть проблема того, что сотрудники начнут исчерпывать свои максимальные возможности.

Внедрение ISO 45003:2021 «Охрана здоровья и безопасность труда – Менеджмент риска защиты здоровья и безопасности труда – Руководство по внедрению» поможет организации оптимизировать процессы управления рисками, улучшить условия работы для сотрудников и предотвратить возможные несчастные случаи. Кроме того, этот стандарт способствует повышению эффективности бизнеса, улучшению репутации компании и снижению общих затрат на решение проблем, связанных с безопасностью и здоровьем на рабочем месте.

Таким образом, результаты проведенных работ свидетельствуют, что разработка мотивационно-премиальной системы, как элемента ИСМ в организации способствует повышению эффективности бизнес-процессов, улучшению взаимодействия между различными подразделениями компании, а также обеспечивает стабильность и надежность в управлении рисками. Такая система является необходимым инструментом для современного успешного бизнеса, обеспечивая высокое качество продукции/услуг, повышение конкурентоспособности и удовлетворение потребностей клиентов.

## Список литературы

1. Соловьева М. В., Смирнова И. Л. Некоторые подходы к оценке устойчивого развития предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2020.
2. ГОСТ ISO 9000. Системы менеджмента качества: Технический Комитет 176.
3. ГОСТ ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
4. Белоус А. Б. Теория и методология управляемости строительной организации»: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Санкт-Петербург, 2008.
5. ГОСТ ISO 45003:2021. Менеджмент охраны здоровья и безопасности труда. Психическое здоровье и безопасность на работе. Руководящие указания по управлению психосоциальными рисками.
6. «Система KPI как метод оценки системы мотивации, ориентированной на результат на промышленном предприятии»: /Мансурова Ф.Ф./ Синергия Наук. 2023.№81. С. 627-637.
7. «Психологическая мотивация как инновационный инструмент повышения производительности труда на предприятиях торговли (на примере компании ЗАО «Тендер»)»: /Бессонова Г.Б., Сопоев А.Ф., Шуваев М.А./ В сборнике: «Экономика и общество в условиях турбулентности внешней среды». Материалы всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор О.Б. Мизякина. 2015. С. 42-46.
8. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ, ст. №212 «Государственные нормативные требования охраны труда и национальные стандарты безопасности труда».
9. Федеральный Закон «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 №426-ФЗ.
10. Постановление от 02.12.2020 №40, об утверждении санитарных правил СП 2.2.3670-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда».

11. Постановление от 28.01.2021 №2, об утверждении санитарных правил и норм СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания».

12. ГОСТ Р ИСО 45001-2020 Национальный стандарт Российской Федерации «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья».

13. «Выявление мотивационных жизненных ориентиров сотрудников в организациях»: /Приходько А.Н., Иванов И.М./ В сборнике: «Актуальные проблемы экономики и управления в строительстве». Материалы Национальной (всероссийской) научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2023. С. 146-150.

#### **List of literature**

1. Solovyeva M. V., Smirnova I. L. Some approaches to assessing the sustainable development of an enterprise // Bulletin of the V.N. Tatishchev Volga State University. 2020.

2. GOST ISO 9000. Quality management systems: Technical Committee 176.3. GOST ISO 9001:2015. Quality management systems. Basic provisions and vocabulary.

4. Belous A. B. Theory and methodology of controllability of a construction organization»: abstract of the dissertation. ... Doctor of Economics. sciences. Saint Petersburg, 2008.

5. GOST ISO 45003:2021. Occupational health and safety management. Mental health and safety at work. Guidelines for the management of psychosocial risks.

6. «The KPI system as a method for evaluating a result-oriented motivation system in an industrial enterprise»: /Mansurova F.F./ Synergy of Sciences. 2023.No.81. pp. 627-637.

7. «Psychological motivation as an innovative tool for increasing labor productivity in trade enterprises (using the example of Tender CJSC)»: / Bessonova G.B., Sopoiev A.F., Shuvaev M.A./ In the collection: «Economy and society in the conditions of turbulence of the external environment». Materials of the All-Russian scientific

and practical conference. The responsible editor is O.B. Mizyakina. 2015. pp. 42-46.

8. Labor Code of the Russian Federation dated December 30, 2001 No. 197-FZ, art. No.212 «State regulatory requirements for occupational safety and national standards of occupational safety».

9. Federal Law «On Special assessment of working conditions» dated December 28, 2013 No. 426-FZ.

10. Resolution dated December 02, 2020 No.40, on the approval of sanitary regulations SP 2.2.3670-20 «Sanitary and epidemiological requirements for working conditions».

11. Resolution No. 2 dated January 28, 2021, on approval of sanitary rules and norms SanPiN 1.2.3685-21 «Hygienic standards and requirements for ensuring the safety and (or) harmlessness of environmental factors for humans».

12. GOST R ISO 45001-2020 National Standard of the Russian Federation «Occupational Safety and Health Management Systems».

13. «Identification of motivational life guidelines guidelines for employees in organizations»: /Prihodko A.N., Ivanov I.M./ In the collection: «Actual problems of economics and management in construction». Materials of the National (All-Russian) scientific and practical conference. Saint Petersburg, 2023. pp. 146-150.