

Психолог

Правильная ссылка на статью:

Халиков Р.М. Психологическая система мотивации персонала девелоперской компании // Психолог. 2024. № 6. С.133-160. DOI: 10.25136/2409-8701.2024.6.72588 EDN: HBGBHT URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=72588

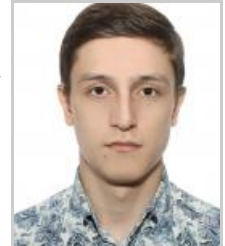
Психологическая система мотивации персонала девелоперской компании

Халиков Рустем Марсович

аспирант; кафедра общей психологии и психологии труда; Российский новый университет
Специалист организационного развития; АО "Центр-Инвест"

119526, Россия, г. Город Москва, пр-т Проспект Вернадского, 95к1, кв. 134

✉ halikow-2000@mail.ru



[Статья из рубрики "Профессиональная психология"](#)

DOI:

10.25136/2409-8701.2024.6.72588

EDN:

HBGBHT

Дата направления статьи в редакцию:

05-12-2024

Дата публикации:

05-01-2025

Аннотация: Статья посвящена исследованию особенностей трудовой мотивации персонала в девелоперских компаниях по управлению инвестиционно-строительными проектами. Актуальность изучения мотивационных составляющих эффективности данной профессиональной деятельности обусловлена меняющимися условиями работы компаний и усложнением нормативно-правовой базы, регулирующей востребованную на рынке недвижимости сферу девелопмента. Цель работы состоит в выявлении мотивационных факторов и построении концептуальной модели психологической системы трудовой мотивации персонала в данной отрасли. Предметом исследования выступают особенности трудовой мотивации основных категорий персонала девелоперской компании, обусловленные спецификой ее организационной структуры, функционального разделения труда и ролевых профилей сотрудников. Результаты эмпирического

исследования построения модели психологической системы трудовой мотивации учитывают выявленную вариативность мотивационных профилей сотрудников девелоперской компании в зависимости от их функционально-ролевой принадлежности. В качестве методологической основы исследования выступили системный, структурно-функциональный и уровневый подходы. Методология исследования базируется на психологическом анализе мотивационных механизмов девелоперской компании и включает трудовой метод, методы анализа документации, интервьюирования, анкетирования. Также применялись методы классификации, группировки, обобщения, сравнительного анализа. Выделены мотивационные кластеры для топ-менеджмента, руководителей среднего звена, специалистов по продажам и вспомогательного персонала. Сформулированы практические рекомендации по проектированию эффективной системы мотивации с учетом выявленных особенностей. Результаты исследования могут найти применение в процессе разработки и реализации программ стимулирования персонала девелоперских компаний. Новизна исследования заключается в структурно-функциональном анализе мотивационной специфики различных категорий персонала девелоперской компании. Основной вывод состоит в необходимости дифференциации мотивационных детерминант эффективности труда и адаптации стимулирующих механизмов в соответствии со спецификой функциональных ролей и индивидуальных мотивационных профилей сотрудников. Практическая ценность подобных исследований заключается в формировании адаптивной модели трудовой мотивации, основанной на выявленных детерминантах эффективности труда персонала в девелоперских компаниях, способных гибко реагировать на развитие в условиях неопределенности.

Ключевые слова:

психология труда, трудовая мотивация, девелопмент, управление персоналом, стимулирование, организационная структура, функциональные роли, дифференциация мотивационных профилей, материальные нематериальные факторы, система мотивации

Введение

В современных условиях динамичного усложнения рыночных механизмов, человеческий капитал является системообразующим фактором различных управленческо-экономических процессов и предполагает в качестве основы мотивационный комплекс, обеспечивающий эффективную организацию работы трудового коллектива, в том числе в девелоперских компаниях. Учет мотивационных особенностей персонала становится условием для обеспечения их конкурентоспособности [\[6; 10\]](#). Девелоперские компании, будучи сложноорганизованными структурами, вовлеченными в широкий спектр возможностей, связанных с развитием и управлением недвижимостью, в полной мере зависят от мотивационной составляющей. В отличие от традиционных строительных организаций, нацеленных преимущественно на возведение объектов, девелоперы осуществляют комплексное управление инвестиционно-строительными проектами, начиная от концепции и проектирования и заканчивая реализацией и эксплуатацией недвижимости [\[9\]](#).

Девелопмент как отрасль находится в процессе активного становления, что выражается в непрерывном изменении ее правовых, управленческих и психологических аспектов [\[12\]](#). Трансформация девелоперской деятельности обуславливает необходимость

перманентной адаптации мотивационных механизмов к меняющимся условиям функционирования компаний данного профиля. Актуальность изучения психологических аспектов эффективности девелоперских компаний и менеджмента, а также учета мотивационных факторов в их деятельности обусловлена усложнением нормативно-правовой базы, регулирующей сферу девелопмента [\[15\]](#). Система законодательных актов, регулирующая градостроительную деятельность, земельные отношения, долевое строительство, кадастровую деятельность, техническое регулирование и инвестиционную активность в строительстве [\[14\]](#), а также другие многочисленные подзаконные акты, свидетельствует о востребованности и высокой значимости данной отрасли. Вместе с тем, обилие нормативных требований, охватывающих все этапы девелоперского проекта от проектирования до ввода объекта в эксплуатацию, равно как и многообразие регулируемых параметров (от санитарно-эпидемиологических норм до требований энергоэффективности в Федеральном законе №261-ФЗ), порождает сложность управленческих процессов в данной области.

Реализация проектов в столь регламентированной правовой среде требует эффективной организации взаимодействия многочисленных участников проекта (проектировщиков, подрядчиков, инвесторов, контролирующих органов и т.д.), слаженной работы различных подразделений компании, выполнения всех процедур на каждом этапе. В этих условиях основным фактором успешности становится качество человеческого капитала – профессионализм, компетентность, ответственность и мотивированность сотрудников. Учитывая, что на девелоперские компании, помимо общих требований трудового законодательства, распространяются строительные нормы охраны труда и безопасности, создание эффективной системы мотивации персонала, обеспечивающей не только производительность, но и соблюдение норм и регламентов, становится важнейшей задачей психологии труда. Однако, несмотря на высокую актуальность и практическую значимость проблематики мотивации в девелопменте, степень ее научной разработанности остается недостаточной.

Обзор научной литературы

Существующие исследования в основном фокусируются либо на анализе мотивации в принципиально иных профессиональных областях, таких как здравоохранение [\[11; 25\]](#), образование [\[8; 26\]](#), государственное управление [\[2; 18; 21\]](#), либо в смежных отраслях, например, в сфере архитектурно-проектной деятельности [\[22\]](#), управления недвижимостью [\[3; 13; 25\]](#), генподрядного строительства [\[21\]](#). Специфике мотивации сотрудников непосредственно девелоперских компаний посвящено сравнительно малое число работ, при этом они носят фрагментарный характер.

Так, Е.Ю. Косарев [\[4\]](#) в своей работе выделяет факторы, негативно влияющие на развитие девелопмента, среди которых отмечается и отсутствие мотивации сотрудников. Автор подчеркивает, что данный фактор является наиболее значимым, поскольку мотивированность персонала обеспечивает более ответственное отношение к работе и позволяет получать более высокие результаты на всех этапах девелоперского проекта. Вместе с тем, детальный анализ мотивационных механизмов в исследовании не проводится. В другой работе этого же автора [\[5\]](#) рассматриваются особенности эффективности трудовой деятельности в девелопменте и выделяются основные способы мотивации сотрудников: премирование, социальные льготы, повышение в должности. Автор отмечает необходимость разработки соответствующих положений о премировании, предоставлении льгот и карьерном росте. Также указывается на важность учета

специфических факторов, влияющих на организацию труда в девелопменте – времени, производительности, эффективности и профессиональных навыков сотрудников. Однако данные факторы не анализируются в связи с конкретными категориями персонала и их мотивационными профилями.

А.Х. Ляшенко ^[7], исследуя психологические особенности личности сотрудников, проводит оценку мотивационной направленности в контексте достижения успеха среди основного персонала компании. По результатам психодиагностики выявлено, что большинство сотрудников подразделения продаж имеют среднюю мотивацию достижения и более склонны к мотивации избегания неудач. На основе исследования построена психограмма менеджера по продажам недвижимости, включающая профессионально важные качества. Вместе с тем, за рамками анализа остается мотивация других категорий сотрудников девелоперских компаний, что позволяет говорить об исследовательской ограниченности вопроса.

А.С. Селиванова и А.М. Платонов ^[19], рассматривая мотивацию как психологический инструмент управления в девелопменте, описывают систему премирования, привязанную к этапам реализации проекта. Данный подход, безусловно, учитывает организационную специфику девелопмента, однако затрагивает лишь материальную мотивацию.

М.В. Ольшанская ^[13] отмечает комплексный характер программ мотивации персонала в девелоперских компаниях, включающих и социально-психологические методы. Особое внимание уделяется роли автономной мотивации, положительно связанной с производительностью и инновационным трудовым поведением сотрудников. При этом изучаемая мотивация, по мнению автора, может иметь преимущества при выполнении рутинных задач, но снижает эффективность в ситуациях, требующих когнитивной гибкости и креативности. Вместе с тем, данные выводы не учитывают функциональной специфики персонала девелоперских компаний.

Е.В. Разоренова ^[17], анализируя современные управленческие тенденции в девелопменте, указывает на практику разработки систем монетарного поощрения сотрудников, привязанных к ключевым показателям эффективности (КПЭ). При этом набор КПЭ определяется в соответствии со стратегическими целями компании и особенностями строительного цикла. Вопросы немонетарной мотивации в данном исследовании не поднимаются.

Таким образом, несмотря на наличие отдельных исследований, затрагивающих проблематику мотивации в девелопменте, многие аспекты данного вопроса остаются недостаточно раскрытыми. Во-первых, существующие работы, как правило, фокусируются на отдельных функциональных группах (преимущественно, специалистах по продажам), не давая целостного представления о мотивационной специфике различных категорий сотрудников. Во-вторых, в большинстве исследований акцентируется внимание на отдельных мотивационных факторах и методах стимулирования без учета многоаспектности трудовой мотивации и необходимости формирования комплексных систем стимулирования. В-третьих, практически отсутствуют работы, рассматривающие структурно-функциональные особенности девелоперских компаний как фактор дифференциации мотивационных профилей сотрудников.

Кроме того, существующие исследования в основном рассматривают мотивацию в девелопменте в общем контексте, без учета ментальной специфики страны. Между тем, российская модель девелопмента имеет ряд существенных отличий от зарубежных практик, что определяет особенности мотивационных детерминант эффективности труда.

Эти отличия проявляются как на уровне внешней среды (несовершенство законодательной базы, непрозрачность рынка, ограниченность источников финансирования), так и внутренней организации компаний (недостаточный уровень корпоративного управления, размытость функционала сотрудников). Данная специфика определяет более высокую значимость немонетарных факторов мотивации (профессиональный интерес, вызов, самореализация) в условиях нестабильности и неформализованности бизнес-процессов, а также особую роль монетарных инструментов (высокий уровень оплаты, бонусы, социальный пакет) в контексте закрытости компаний и ограниченности внешних карьерных перспектив. Все это обуславливает необходимость изучения мотивационных детерминант эффективности труда деvelopepa с учетом специфики отрасли и организационной культуры на примере конкретного российского предприятия.

В этой связи, новизна настоящего исследования заключается в комплексном анализе особенностей трудовой мотивации основных категорий персонала деvelopepской компании с попыткой восполнить пробелы вышеназванных исследований.

Предметом исследования выступают особенности трудовой мотивации основных категорий персонала деvelopepской компании, обусловленные спецификой ее организационной структуры, функционального разделения труда и ролевых профилей сотрудников.

Цель исследования – провести структурно-функциональный анализ мотивационных механизмов в деvelopepских компаниях для выявления психологических закономерностей и дифференциации системы стимулирования персонала с учетом функциональных ролей сотрудников. Для достижения поставленной цели на базе компании АО «Центр-Инвест», являющейся типичным представителем деvelopepского бизнеса, нами выделены мотивационные факторы и построена концептуальная модель трудовой мотивации в данной отрасли. Исследовательские задачи включают в себя определение специфических мотивационных паттернов, свойственных различным функционально-ролевым отделам, и на этой основе формирование практических рекомендаций по проектированию эффективной системы мотивации с учетом отраслевой специфики.

Работа имеет выраженную практико-ориентированную направленность и нацелена на формирование научно-обоснованного инструментария оптимизации системы мотивации в деvelopepских компаниях. Результаты исследования могут найти применение в процессе разработки и реализации программ стимулирования персонала, что будет способствовать повышению вовлеченности сотрудников, росту производительности труда и, как следствие, достижению стратегических целей деvelopepских фирм.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили данные о штатной структуре деvelopepской компании АО «Центр-Инвест», включающие сведения о численности и составе персонала в разрезе функциональных направлений, должностных позиций и уровней управления. Для сбора эмпирического материала использовались методы анализа организационной документации компании и трудовой метод. В качестве методологической основы исследования выступили системный, структурно-функциональный и ролевой подходы, позволяющие рассматривать деvelopepскую компанию как целостный объект, представленный иерархией взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет специфический набор функций и

характеризуется определенным ролевым профилем. В процессе обработки и анализа данных применялись методы классификации, группировки, обобщения, сравнительного анализа, а также приемы графической интерпретации.

Результаты и обсуждение

С целью выявления особенностей мотивации сотрудников, характерных для девелоперских компаний, в рамках настоящего исследования был проведен комплексный анализ штатной структуры организации АО «Центр-Инвест», являющейся типичным представителем отрасли. Основу анализа составил уровневый подход, предполагающий рассмотрение мотивационных детерминант для трех основных категорий персонала – девелоперов высшего порядка (топ-менеджмент), девелоперов среднего уровня (руководители и специалисты ключевых подразделений) и вспомогательного персонала. Эмпирическую базу исследования составила репрезентативная выборка, включающая 171 штатную позицию и охватывающая все функциональные направления и иерархические уровни организационной структуры, что обеспечивает валидность и надежность полученных результатов.

Первым этапом аналитической работы стала стратификация персонала по функциональному признаку, позволяющая оценить относительную значимость и кадровую обеспеченность различных направлений деятельности организации (рис. 1).

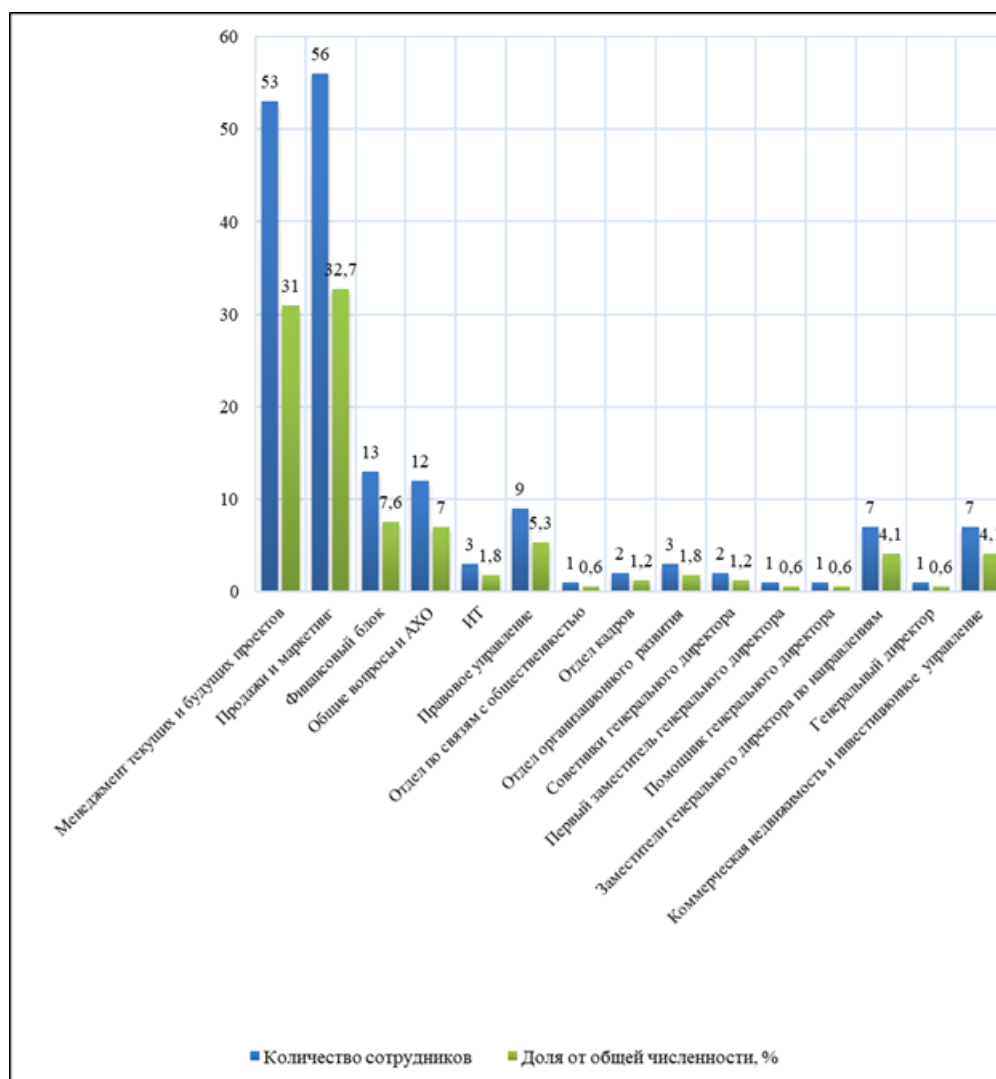


Рисунок 1 – Функциональная структура персонала девелоперской компании

Как следует из приведенных данных, наибольший удельный вес в структуре занятости

имеют подразделения менеджмента проектов (31%), блок продаж и маркетинга (32,7%), что коррелирует с ключевыми бизнес-процессами девелопмента – управлением инвестиционно-строительными проектами и коммерциализацией объектов недвижимости. Значительная концентрация человеческих ресурсов в данных блоках (53 и 56 сотрудников, соответственно) служит индикатором высокой трудоемкости и приоритетности данных направлений в системе иерархии организации.

Финансовый блок, несмотря на сравнительно небольшую долю в общей численности (7,6%), выполняет стратегически важную функцию обеспечения бюджетирования, учета и контроля финансовых потоков, что является необходимым условием эффективной реализации инвестиционно-строительных проектов. В свою очередь, относительно невысокий удельный вес юридического департамента (5,3%) и IT-службы (1,8%) объясняется преимущественно обеспечивающим характером данных подразделений, не входящих в контур ключевых бизнес-процессов.

Примечательно, что доля службы по связям с общественностью составляет лишь (0,6%), что может являться косвенным признаком использования аутсорсинга для данных функций. Принимая во внимание масштаб и диверсифицированный характер девелоперских проектов компании, представляется целесообразным расширение службы по связям с общественностью как минимум до 3 штатных единиц или 1,8% от фактической численности персонала за счет введения позиций специалиста по внешним коммуникациям, отвечающего за взаимодействие со СМИ, государственными и общественными структурами, и специалиста по корпоративным коммуникациям, обеспечивающего подготовку актуальной информации для внутренних каналов, организацию специальных мероприятий для сотрудников и деловых партнеров.

В то же время, достаточно высокий процент сотрудников, отнесенных к категории административно-хозяйственного персонала (7%), может свидетельствовать об определенной нерациональности организационно-штатной структуры и наличии резервов оптимизации. Учитывая типовые нормативы численности, рекомендованные ФГБУ «НИИ ТСС» Минтруда России^[20], для хозяйствующих субъектов со среднесписочной численностью сотрудников в диапазоне от 100 до 200 человек нормативный лимит кадрового представительства Административно-хозяйственного отдела составляет 1,0 штатную единицу. Принимая во внимание особенности операционной деятельности девелоперских компаний, безусловно, столь ограниченное присутствие хозяйственного персонала будет недостаточным для полноценного сопровождения бизнес-процессов. Тем не менее, значительная часть функций АХО-службы носит унифицированный характер и связана с обеспечением базовых потребностей организации в поддержании чистоты и порядка, транспортном обслуживании, делопроизводстве и курьерской доставке, и наличие узкоспециализированных позиций в штатном расписании (например, 2 уборщика помещений, 4 водителя, включая персонального водителя генерального директора, 2 делопроизводителя) представляется экономически нецелесообразным, и может быть сокращено до 6-7 позиций.

Также следует отметить самостоятельное положение отдела коммерческой недвижимости и инвестиционного управления (4,1%), которые не связаны с менеджментом строительных проектов напрямую, тем не менее, играют важную роль в деятельности компании и классифицируются как девелоперы среднего уровня.

Распределение функциональных блоков в иерархической специфике может быть существенным фактором мотивации персонала, что определяет целесообразность дальнейшего детализированного анализа в разрезе категорий «девелоперы высшего

порядка», «девелоперы среднего уровня» и «вспомогательный персонал» (табл. 1).

Таблица 1. Иерархическая структура персонала девелоперской компании

Категория должностей	Количество сотрудников	Доля от общей численности, %
<i>Девелоперы высшего порядка (топ-менеджмент) (7,0%)</i>		
Генеральный директор	1	0,6
Первый заместитель генерального директора	1	0,6
Заместители генерального директора по направлениям	7	4,1
Советники генерального директора	2	1,2
Помощник генерального директора	1	0,6
<i>Девелоперы среднего уровня – (67,8%)</i>		
Управление коммерческой недвижимостью	2	1,2
Инвестиционное управление	5	2,9
Управление проектами	9	5,3
Отдел подготовки документации	1	0,6
Отдел экспертиз и согласований	4	2,3
Сметно-аналитический отдел	3	1,8
Управление инженерного обеспечения	7	4,1
Управление строительного контроля	24	14,0
Управление проектирования и ценообразования	5	2,9
Коммерческая дирекция	3	1,8
Департамент продаж проектов квартальной застройки	2	1,2
Офисы продаж по всем проектам	20	11,7
Управление сопровождения сделок	2	1,2
Отдел ипотеки	1	0,6
Отдел оформления	3	1,8
Отдел постпродажного обслуживания	3	1,8
Отдел регистрации	2	1,2
Департамент продаж премиальных проектов	11	6,4
Отдел аналитики и ценообразования	3	1,8
Отдел поддержки CRM	2	1,2
Отдел разработки продукта	4	2,3
<i>Вспомогательный персонал (25,2%)</i>		
Финансовый блок	13	7,6
ИТ	3	1,8

...
Правовое управление	9	5,3
Отдел организационного развития	3	1,8
Отдел по связям с общественностью	1	0,6
Отдел кадров	2	1,2
Отдел общих вопросов и АХО	12	7,0
Всего	171	100,0

Для сравнительной наглядности результаты были отображены в виде линейчатой диаграммы (рис. 2)



Рисунок 2 – Иерархическая структура персонала девелоперской компании

Как видно, в девелоперской компании представлена достаточно развитая иерархия управленческих уровней. Прежде всего, обращает на себя внимание относительно небольшая доля топ-менеджмента (7% от общей численности), что является типичным для компаний проектного типа с «плоской» организационной структурой. При этом в

составе высшего руководства помимо генерального директора и его первого заместителя присутствуют 7 функциональных заместителей, 2 советника и помощник, что свидетельствует о достаточно разветвленной системе стратегического управления и экспертной поддержки принятия решений. Однако наибольший интерес, с точки зрения психологического анализа, представляет категория девелоперов среднего уровня, составляющая более 2/3 персонала компании (67,8%). Именно данная категория, включающая руководителей и ведущих специалистов ключевых бизнес-направлений, определяет результативность операционной деятельности и непосредственно влияет на достижение целей девелоперских проектов. Наиболее многочисленными подразделениями в составе девелоперов среднего уровня являются Управление строительного контроля (14%), Офисы продаж (11,7%), Департамент продаж премиальных проектов (6,4%), Управление проектами (5,3%) и Управление инженерного обеспечения (4,1%). Высокая концентрация персонала в данных подразделениях отражает центральные бизнес-процессы и компетенции девелоперской компании – управление инвестиционно-строительными проектами на всех стадиях жизненного цикла, реализацию и продвижение объектов недвижимости, обеспечение качества строительства и инженерных решений.

Примечательно, что на долю подразделений, непосредственно вовлеченных в процессы проектирования и строительства (Управление проектами, Отдел экспертиз и согласований, Сметно-аналитический отдел, Управление строительного контроля, Управление проектирования и ценообразования), приходится более четверти всего персонала (26,3%). Это подчеркивает инжиниринговую и производственно-техническую доминанту в российской бизнес-модели девелоперской компании, что должно найти отражение в специфике ее системы управления персоналом и мотивации. В то же время, весьма значительным является кадровое представительство коммерческого блока, включающего Департамент продаж проектов квартальной застройки, Офисы продаж, Департамент продаж премиальных проектов, а также подразделения по сопровождению сделок и работе с клиентами (суммарно 25,9%). Данный факт отражает возрастающее значение маркетинговых компетенций, клиентоориентированности и сервисной составляющей в деятельности современной компании. Организационное разделение продаж на квартальные и премиальные проекты, а также наличие специализированных отделов по ипотеке, оформлению и постпродажному обслуживанию может быть признаком дифференциации коммерческой функции.

Что касается вспомогательного персонала, то его доля составляет 25,2%, что является достаточно типичным для компаний данного профиля и масштаба деятельности. При этом наиболее многочисленными являются финансово-экономический блок (7,6%) и служба общих вопросов и административно-хозяйственный отдел (7%), в то время как доля кадровой службы составляет всего 1,2%. Данный факт может косвенно указывать на невысокий статус HR-подразделения в организационной иерархии и реактивный характер его деятельности.

Достаточно большой удельный вес общей численности персонала (171) по отношению к топ-менеджменту (171:12 или 14,25:1) может свидетельствовать о высокой степени делегирования полномочий и относительной децентрализации управления. С одной стороны, наличие нескольких уровней иерархии и значительная доля руководящих позиций формирует множественные возможности для вертикального карьерного роста, что является важным мотивирующим фактором. С другой стороны, достаточно большое количество заместителей первого лица при относительно узком охвате контроля на уровне «топ-менеджмент - средний менеджмент» (1:9,7) может приводить к размыванию

зон ответственности, дублированию функций и снижению мотивирующего потенциала карьерного продвижения на данном уровне. В свою очередь, превышение почти в 3 раза числа «производственного» персонала над вспомогательным является признаком ориентации организационной структуры на бизнес-процессы.

Соответственно, при проектировании мотивационной системы девелоперской компании следует обратить особое внимание на обеспечение четкого разделения полномочий между уровнями управленческой иерархии, а также на формирование прозрачных и объективных критериев карьерного роста. Важным элементом должна стать разработка специфических моделей мотивации для девелоперов высшего и среднего уровня с учетом особенностей их функций и профессиональных компетенций.

Дальнейший анализ требует углубленного описания профессиональной деятельности персонала в схеме отдельных должностных позиций с целью выявления специфики функциональных ролей и обусловленных ими особенностей трудовой мотивации (табл. 2).

Таблица 2. Структура персонала девелоперской компании в разрезе должностных позиций

Функциональный блок	Должностные позиции	Доля от общей численности, %	Основные функции	Ключевые мотивационные факторы
Топ-менеджмент	Генеральный директор, первый заместитель, заместители по направлениям, советники и помощник	7,0	Стратегическое управление, представительские функции, координация подразделений	Масштаб влияния, статус, премии, результаты, самореализация
Менеджмент проектов	Руководители управлений и проектов, менеджеры проектов, специалисты по экспертизам и согласованиям, инженеры строительного контроля	31,0	Управление инвестиционно-строительными проектами, контроль сроков, качества и затрат	Масштаб проекта, премии, результат, профессиональное признание, развитие компетенций
Продажи и маркетинг	Директора по продажам, руководители офисов продаж, менеджеры по продажам, специалисты по маркетингу и рекламе	32,7	Реализация объектов, ценообразование, продвижение, управление отношениями с клиентами	Выполнение продаж, комиссионные, профессиональный рост, креатив
Техническое	Главные	4,1	Техническая	Профессиональная

техническое обеспечение инженерные системы	и инженеры, специалисты по эксплуатации и инженерным системам	7,2	экспертиза проектов, обеспечение эксплуатации объектов, контроль инженерных систем	качество объектов, надежность систем, профессиональное развитие
Экономика и финансы	Финансовый директор, главный бухгалтер, бухгалтеры, экономисты, финансовые аналитики	7,6	Бюджетирование, учет, контроль финансовых потоков, экономический анализ проектов	Финансовая ответственность, точность, аналитические компетенции, премии результатам
Юридическое сопровождение	Руководители правового управления, юристы, специалисты договорного отдела	5,3	Правовое обеспечение деятельности, сопровождение сделок, претензионная работа	Уровень экспертизы, влияние бизнес-процессов, профессиональное развитие
Кадровое обеспечение	Начальник отдела кадров, специалисты по подбору персонала	1,2	Реализация кадровой политики, поиск и адаптация персонала	Коммуникативные навыки, управление талантами, корпоративная культура
ИТ-обеспечение	Руководитель ИТ, системные администраторы	1,8	Обеспечение работы ИТ-инфраструктуры, техническая поддержка	Техническая экспертиза, инновационное профессиональное развитие
Связи с общественностью	Начальник отдела по связям с общественностью	0,6	Формирование имиджа компании, PR-сопровождение	Креативность, коммуникативные навыки, влияние на репутацию
Административно-хозяйственный блок	Руководитель АХО, специалисты документооборота, водители, хозяйственный персонал	8,7	Административное и хозяйственное обеспечение, документооборот	Исполнительская аккуратность, стабильность, комфортные условия
Итого		100,0		

Как можно заключить, наиболее многочисленными категориями персонала девелоперской компании являются менеджеры и администраторы офисов продаж, а также инженеры по строительному контролю за общестроительными работами и инженерными коммуникациями. Это обусловлено спецификой российской бизнес-модели девелопера, ключевыми бизнес-процессами которого являются реализация

недвижимости и контроль строительства объектов.

В то же время, структура персонала характеризуется значительной дифференциацией должностей и специализацией функционала даже в рамках одного подразделения. К примеру, в отделе рабочей и исполнительной документации предусмотрены должности начальника, главных и ведущих специалистов, что связано с разделением труда по видам и сложности работ с документацией.

Подобная узкая специализация свойственна большинству подразделений компании и, с одной стороны, позволяет обеспечить качественную экспертизу по каждому направлению деятельности, с другой – создает риски дублирования функций, размывания зон ответственности и усложнения коммуникаций. Данная особенность структуры также выдвигает повышенные требования к навыкам кросс-функционального взаимодействия и общей координации персонала.

С точки зрения мотивационного менеджмента, дифференциация должностей создает объективные предпосылки для реализации концепции индивидуализации стимулирования. Разнообразие функциональных позиций предполагает различия в ключевых мотивационных факторах - если для сотрудников блока продаж решающее значение имеют комиссионные схемы, то для проектировщиков и аналитиков на первый план выходят возможности профессиональной самореализации и обучения.

Дальнейшая детализация мотивационного профиля по категориям персонала может быть осуществлена в формате факторной матрицы (табл. 3). В отличие от должностного разреза, данная группировка позволяет оценить общие мотивационные паттерны для укрупненных функционально-ролевых сегментов.

Таблица 3. Матрица мотивационных факторов по категориям персонала девелоперской компании

Мотивационные факторы	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Материальное стимулирование</i>									
Фиксированный оклад	2	3	4	4	3	4	4	4	5
Премии по результатам	5	5	4	4	5	3	3	3	2
Комиссионное вознаграждение	2	3	1	1	5	1	1	1	1
Долгосрочная мотивация (опционы, акции)	4	2	1	1	2	1	1	1	1
Социальный пакет	3	3	4	4	4	4	4	4	4
<i>Нематериальное стимулирование</i>									
Профессиональное развитие и обучение	4	4	5	4	4	5	5	5	3
Карьерный рост	3	5	4	4	4	4	4	4	3
Признание и статус	5	4	4	3	4	4	3	4	2
Комфортная рабочая среда	3	4	3	4	4	5	4	4	4
Корпоративная культура и отношения	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Самореализация и интересные задачи	5	4	4	4	3	5	4	4	2
Гибкий график и удаленная работа	2	2	2	3	1	3	3	2	1
Масштаб ответственности и влияния	5	4	3	3	2	2	2	3	1
Работа с передовыми технологиями	4	4	5	4	3	4	3	2	1
Межфункциональное взаимодействие	5	5	4	4	3	4	4	4	2
Стабильность и надежность компании	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Участие в принятии решений	5	4	3	3	2	3	3	3	1

Примечание: **1** - высшее руководство, **2** - руководители среднего звена, **3** - специалисты

инженерно-технического профиля, 4 - финансово-экономические специалисты, 5 - специалисты по продажам, 6 - специалисты по маркетингу, 7 - HR-специалисты, 8 - юристы, 9 - административно-хозяйственный персонал;

Шкала оценки значимости факторов: 5 - критически важный фактор 4 - значимый фактор 3 - умеренно значимый фактор 2 - малозначимый фактор 1 - незначимый фактор

Данные матрицы позволяют сделать ряд выводов относительно дифференциации мотивационных профилей сотрудников девелоперской компании:

1.Для высшего руководства ключевыми мотивационными факторами являются премирование по результатам деятельности, признание и статус, самореализация и масштаб ответственности, а также межфункциональное взаимодействие. В меньшей степени топ-менеджеров мотивируют комиссионные схемы и гибкие условия труда. Данный мотивационный профиль обусловлен стратегическим характером деятельности и высоким уровнем автономии руководителей.

2.Руководители среднего звена демонстрируют достаточно сбалансированную структуру мотивации с акцентом на премирование по результатам, карьерный рост, профессиональное развитие и межфункциональное взаимодействие. Для данной категории также характерна высокая значимость нематериальных факторов - признания, комфортной среды, интересных задач.

3.Для специалистов инженерно-технического профиля решающее значение имеют возможности профессионального роста и обучения, работа с передовыми технологиями, признание экспертизы. Фиксированная часть оплаты труда для них более значима, чем переменная. Кроме того, инженеры высоко ценят комфортные условия работы и позитивные отношения в коллективе.

4.Мотивационные приоритеты финансово-экономических специалистов во многом схожи с инженерным персоналом - ключевую роль играют профессиональное развитие, комфортная среда и стабильность компании. При этом для финансистов более важны карьерные перспективы и премирование по результатам.

5.Специфика мотивации сотрудников блока продаж заключается в приоритете материальных факторов. Кроме того, для них важны профессиональный рост, признание личных достижений и работа в престижных проектах.

6.Маркетологи и специалисты по управлению персоналом ориентированы прежде всего на профессиональное развитие, обучение и самореализацию в решении творческих и инновационных задач. Для них также важна комфортная атмосфера и отношения в команде.

7.Для HR-специалистов наиболее значимыми мотивационными факторами являются профессиональное развитие и обучение, корпоративная культура и отношения в коллективе. Они высоко ценят возможности карьерного роста и самореализации. При этом материальные стимулы играют умеренную роль – фиксированный оклад и социальный пакет для них важнее премиального вознаграждения.

8.Юристы компании мотивированы возможностями профессионального роста, обучения, признания экспертизы. Фиксированная часть вознаграждения для них более значима, чем переменная. Существенную роль играет также масштаб полномочий и участия в принятии решений.

9.Для административно-хозяйственного персонала основными мотивационными факторами являются стабильность оклада и надежность компании как работодателя. Высокую значимость имеют также условия труда и атмосфера в коллективе. Перспективы профессионального и карьерного роста отходят на второй план.

Представленная матрица отражает усредненный мотивационный профиль по укрупненным категориям персонала и не учитывает индивидуальных различий. Однако даже на представленном уровне очевидна значительная дифференциация мотивационных факторов, требующая учета при проектировании систем стимулирования и индивидуальных планов развития сотрудников.

Анализ системы мотивации по семи факторным блокам (материальное стимулирование, карьера и развитие, управленческие компетенции, профессиональная среда, содержание работы, условия труда и корпоративная среда) позволяет выделить четыре мотивационных кластера:

- 1.Топ-менеджмент с приоритетом на стратегические результаты, масштаб влияния и самореализацию.
- 2.Руководители среднего звена и основные специалисты, ориентированные на развитие профессионально важных качеств.
- 3.Специалисты по продажам с монетарной мотивацией и учетом личных достижений.
- 4.Вспомогательный персонал, для которого важны стабильность и благоприятный климат.

Выявленные закономерности распределения мотивационных факторов позволяют сформировать обобщенную модель мотивационного профиля организации, представленную в таблице (табл. 4).

Таблица 4. Модель доминирующих мотивационных факторов по категориям персонала девелоперской компании

Категории персонала	Материальные факторы	Факторы карьеры и развития	Факторы содержания работы	Социал психолог факт
Топ-менеджмент (девелоперы высшего уровня)	Долгосрочное стимулирование, участие в капитале компании	Масштаб ответственности и влияния, участие в принятии стратегических решений	Самореализация в знаковых проектах, работа с первыми лицами внешней среды	Статус, деловая р
Девелоперы среднего уровня (руководители)	Годовые бонусы по результатам подразделений, премии по итогам проектов	Перспективы карьерного роста, развитие управленческих компетенций	Масштабные и престижные проекты, кросс-функциональное лидерство	Профессио признание неформали авторитет
Девелоперы среднего уровня (ведущие специалисты)	Высокий уровень фиксированного оклада, проектные премии	Профессионально-техническое развитие, рост экспертного статуса	Уникальные профессиональные задачи, внедрение инноваций	Глубина профессио коммуника причастно экспертно сообществ
Вспомогательный	Стабильность и	Возможности	Обеспечение условий	Благоприятный

вспомогательный персонал	стабильность и своевременность оплаты труда, социальные гарантии	возможности профессионального обучения, повышение разряда	освоение смежных областей, ротация	благоприятная атмосфера, позитивные отношения руководства коллегами
--------------------------	------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

Таким образом, мотивационное пространство девелоперской компании имеет трехуровневую структуру, отражающую специфику мотивации различных категорий персонала:

1. Мотивационное ядро топ-менеджмента (девелоперов высшего звена) образуют факторы долгосрочного стимулирования, масштаба ответственности и влияния, статуса и самореализации в стратегических проектах.

2. Мотивационный профиль девелоперов среднего звена характеризуется ориентацией на факторы профессионального развития и карьерного роста, сочетанием монетарных и немонетарных стимулов, значимостью кросс-функциональных коммуникаций.

3. Мотивация вспомогательного персонала в наибольшей степени определяется факторами стабильности, защищенности и принадлежности, формируемыми совокупностью экономических и социально-психологических стимулов.

При этом мотивационные профили различных категорий взаимосвязаны и взаимодополняемы. На пересечении образуют факторы, имеющие универсальную значимость вне зависимости от уровня должности и функциональной принадлежности. К ним относятся базовые элементы системы стимулирования (фиксированный оклад, социальный пакет), факторы благоприятной корпоративной среды и отношений, а также ориентация на устойчивость и надежность компании как работодателя. Данные факторы составляют основу психологической системы мотивационного пространства организации, обеспечивая персонал общими ценностями. Вместе с тем, различия в приоритетных факторах мотивации отражают объективную дифференциацию трудовых функций, ответственности и профессиональных компетенций сотрудников девелоперской компании. Очевидно, что реализация мотивационной функции управления персоналом в данном случае требует учета выявленной вариативности мотивационных профилей.

Это означает, что важным принципом построения эффективной психологической системы мотивации в девелоперской компании должна стать ее дифференциация в соответствии со спецификой функциональных возможностей и уровней управления.

С точки зрения психологии труда и психологии мотивации, в основе проектирования эффективной системы стимулирования целесообразно применять следующие базовые требования:

1. Для топ-менеджмента (девелоперов высшего звена) приоритетное значение имеют программы долгосрочной мотивации, обеспечивающие их вовлеченность в прирост стоимости бизнеса и ориентирующие на достижение стратегических целей (система ежегодных премиальных выплат, зависящая от достижения поставленных целей и показателей компании за год; программы мотивации, при которых сотрудникам предоставляется право купить акции компании по фиксированной цене в будущем и пр.). Не менее важны инструменты статусной мотивации, подчеркивающие значимость топ-менеджеров и масштаб их влияния (привилегированные компенсационные пакеты, представительские опции, эксклюзивные условия работы). Ключевой зоной

ответственности сотрудников отдела кадров является также обеспечение вовлеченности топ-менеджмента в принятие стратегических решений через их включенность в работу органов корпоративного управления, коллегиальных совещательных структур, проектных комитетов.

2. Мотивация девелоперов среднего звена должна носить комплексный характер, сочетая инструменты материального и нематериального стимулирования с учетом специфики функциональных направлений деятельности. Для руководителей среднего звена необходима разработка многоуровневых систем премирования, обусловленных результатами деятельности подразделений, дополненных механизмами оценки личной эффективности и вклада в достижение командных результатов (например, по методике «360 градусов» - метода оценки сотрудника, при котором его оценивают коллеги, руководители и подчиненные). В отношении ведущих специалистов приоритетна разработка профессиональных матриц и должностных уровней, обеспечивающих повышение в должности и рост оплаты труда по мере развития профессиональных компетенций и навыков. Общими инструментами мотивации девелоперов среднего уровня должны стать программы обучения и развития (профильное обучение, управленческие тренинги, стажировки, ротации), системы внутренних профессиональных конкурсов и соревнований, профессиональные сообщества.

Особое внимание следует уделить мотивации проектных команд и сотрудников, задействованных в реализации разных этапов девелоперского проекта (концепция, проектирование, строительство, продажи). Здесь важно обеспечить взаимосвязь материального вознаграждения и результатов проекта на каждой из его фаз с использованием механизма коллективных проектных премий. При этом размер и пропорции премиального фонда должны учитывать зоны ответственности и степень влияния конкретных участников на результат. Немаловажное значение имеют также инструменты проектной координации и мероприятия по сплочению команды: четкое распределение ролей и постановка задач, регулярные совещания для обратной связи, неформальные мероприятия и тренинги по развитию команд.

3. Система мотивации вспомогательного персонала должна быть ориентирована на обеспечение стабильной трудовой отдачи и лояльности к компании. В основе монетарной мотивации лежит конкурентоспособный уровень фиксированной оплаты труда, своевременность расчетов, прозрачные правила компенсаций и льгот. Важную роль играют также инструменты функциональной гибкости (ротация, освоение смежных профессий), создающие ощущение развития и профессиональной перспективы. Ключевыми драйверами вовлеченности вспомогательного персонала выступают благоприятные условия труда, позитивный климат в коллективе, персональное внимание и уважение со стороны руководства, престиж и надежность компании.

Задача управления мотивацией становится не просто технической функцией отдела кадров, но значимым аспектом корпоративной культуры и стиля управления. Роль HR-службы заключается в формировании дифференцированного мотивационного поля, обеспечивающего адресную поддержку и стимулирование различных категорий персонала в соответствии с актуальными потребностями и интересами бизнеса.

Развивая представленную выше концепцию психологической системы мотивации персонала девелоперской компании с позиций структурно-функционального подхода, представляется необходимым акцентировать внимание на том, что последовательное и всестороннее рассмотрение данной проблематики требует ее осмысления в более широкой парадигме психологии труда как научной дисциплины, изучающей

закономерности формирования и проявления психологических компонентов деятельности человека в процессе труда.

Исходя из данного положения, следует признать, что анализ мотивационных детерминант трудового поведения персонала девелоперской организации предполагает выход за пределы формализованных управленческих регламентов и должностных предписаний и обращение к неформальной структуре межличностных отношений и взаимодействий, оказывающей существенное, а в ряде случаев и определяющее влияние на мотивационный профиль сотрудников. При этом речь идет не только и не столько о классических феноменах неформального лидерства и ролевой дифференциации, сколько о более глубоких уровнях организационной действительности, связанных с наличием определенных внутриколлективных «правил игры», или тем, что И. Гофман называл «социальной драматургией» [\[11\]](#), конвенциональных норм, разделяемых убеждений и ценностно-смысловых установок.

Для концептуализации и эмпирического изучения данных аспектов организационно-мотивационной реальности представляется продуктивным обращение к методологическому инструментарию институционального подхода, позволяющего анализировать организацию как совокупность относительно устойчивых, самовоспроизводящихся социальных практик, обладающих внутренней логикой и в значительной степени определяющих векторы индивидуального и группового поведения вне прямой связи с формальным распределением прав и обязанностей (табл. 5). С этих позиций, реальная конфигурация властных полномочий и влияния в организации может существенно отличаться от официальной схемы субординации, что находит выражение в феноменах «теневого» делегирования полномочий, формирования центров «латентной» власти, консолидации групп влияния вокруг обладателей значимых для организации ресурсов (информация, связи, экспертиза и т.п.) вне зависимости от их формального статуса.

Таблица 5. Модель воздействия неформальных институтов на мотивацию персонала девелоперской компании

Формальные иерархические уровни и функциональные роли	Неформальные институты и поведенческие паттерны	Влияние на мотивацию
Топ-менеджмент (девелоперы высшего звена)	Неформальные коалиции и альянсы внутри топ-менеджмента Латентные конфликты и конкуренция за власть и ресурсы Демонстративное потребление и статусная атрибутика	Ослабление стратегической ориентации из-за краткосрочных личных целей Приоритет неэкономических факторов власти и влияния Имитация мотивирующих проектов в угоду личным амбициям
Девелоперы среднего уровня (руководители)	Борьба за благосклонность вышестоящего руководства Неформальное покровительство	Гипертрофированная ориентация на демонстрацию лояльности в ущерб профессионализму Имитация деятельности в погоне за

	протезирование	формальными показателями
		Демотивация из-за переживаемой несправедливости
Девелоперы среднего уровня (ведущие специалисты)	Неформальные сети профессиональной коммуникации и обмена знаниями Статусная конкуренция и борьба за профессиональное признание Стремление к автономии и ослабление субординации	Рост мотивации за счет вовлеченности в экспертные сообщества Риски демотивации из-за бюрократических барьеров и формальных ограничений
Вспомогательный персонал	Устойчивые модели неформального взаимодействия и групповой солидарности Следование сложившимся практикам и традициям Высокая значимость персонализированных отношений с руководством	Мотивация за счет ощущения социальной сопричастности и поддержки Демотивация при нарушении устоявшегося социального порядка

Как можно видеть, за «фронтальной зоной действия» (И. Гофман) формальной организационной структуры в девелоперской компании существует неформальная институциональная реальность, образуемая устойчивыми шаблонами взаимодействия, скрытой борьбой за власть и ресурсы, статусными играми и персонализированными коммуникациями. Включение данного аспекта отношений в исследовательскую программу позволяет расширить и уточнить представление о детерминантах в психологии трудового поведения и мотивации сотрудников.

Концепция социальной драматургии находит яркое воплощение и в организационной реальности девелоперской компании АО "Центр-Инвест", где четко прослеживается дихотомия «переднего» и «заднего» планов социального взаимодействия: если в «зоне переднего плана» (формальные совещания, публичные презентации проектов, официальные коммуникации) персонал демонстрирует институционально одобряемые модели поведения, соответствующие корпоративным нормам и должностным предписаниям, то в «зоне заднего плана» (неформальные взаимодействия, кулуарные обсуждения, латентные конфликты) разворачивается сложная драматургия межличностных отношений, характеризующаяся статусными аспектами, формированием неформальных коалиций, проявлением истинных мотивов и устремлений сотрудников, что создает сложное взаимодействие официальных и латентных мотивационных механизмов, требующее учета при проектировании систем стимулирования персонала.

Заключение

По результатам проведенного исследования можно сформулировать следующие основные выводы. Девелоперские компании являются сложноорганизованными структурами с широким спектром функциональных направлений и категорий персонала,

что обуславливает необходимость дифференцированного подхода к построению системы трудовой мотивации. Мотивационное пространство девелоперской компании имеет трехуровневую структуру, отражающую специфику мотивации топ-менеджмента (ориентация на стратегические результаты и масштаб влияния), девелоперов среднего звена (приоритет профессионального развития и карьерного роста) и вспомогательного персонала (значимость стабильности и благоприятной корпоративной среды). Доминирующие мотивационные факторы существенно различаются в зависимости от функционально-ролевой принадлежности сотрудников. Для производственно-инженерного персонала существенное значение имеют возможности профессионального роста и обучения, работа с передовыми технологиями. Мотивация специалистов по продажам в наибольшей степени определяется монетарными стимулами и признанием личных достижений. Для HR, маркетинга и других обеспечивающих функций более значимы факторы самореализации, комфортной атмосферы и отношений в коллективе. При проектировании системы мотивации необходимо учитывать не только индивидуальные профили сотрудников, но и специфику межличностных отношений, неформальных статусов и групповых взаимодействий, оказывающих существенное влияние на реальную конфигурацию мотивационных механизмов. Эффективная психологическая система мотивации в девелопменте должна носить многоуровневый характер, органично сочетая общеорганизационные ценности и стимулы с адресными инструментами материального и нематериального поощрения, учитывающими функциональную специфику и актуальные мотивационные профили сотрудников.

Исходя из вышеперечисленного, можно сформулировать ряд практических рекомендаций по проектированию адаптивной системы стимулирования:

1. HR-службе компании целесообразно разработать дифференцированные мотивационные программы для категорий персонала с учетом выявленной специфики:
 - Для топ-менеджмента - многоуровневая система премирования, основанная на показателях стратегической результативности бизнеса и включающая инструменты долгосрочной мотивации (бонусы, опционы, акции). Повышение вовлеченности в процессы принятия решений через участие в коллегиальных органах управления.
 - Для девелоперов среднего звена - сочетание проектных премий с инструментами оценки личной эффективности и профессионально-карьерного развития. Обеспечение профильного обучения, ротаций, наставничества.
 - Для вспомогательного персонала - фокус на обеспечении стабильного дохода, комфортных условий труда, благоприятного социально-психологического климата. Программы функциональной гибкости и освоения смежных профессий.
2. Разработать систему должностных уровней на основе матрицы профессиональных компетенций, обеспечивающую прозрачные критерии карьерного роста и дифференциации оплаты труда по уровням профессионализма.
3. Внедрить механизмы премирования проектных команд в зависимости от достигнутых результатов на каждой фазе девелоперского проекта. Повысить кросс-функциональную координацию через совместные совещания, сессии планирования, неформальные мероприятия.
4. Проводить регулярный мониторинг мотивационных профилей сотрудников с использованием современных HR-инструментов (мотивационные тесты, опросы удовлетворенности, фокус-группы) для динамичной адаптации системы стимулирования.
5. Организовать комплексные программы обучения руководителей навыкам

нематериальной мотивации и эффективной обратной связи. Внедрить практику регулярных оценочных интервью для обсуждения профессионального развития и карьерных перспектив.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что построение эффективной психологической системы мотивации персонала девелоперской компании требует проведение структурно-функционального анализа ее мотивационных механизмов и понимания особенностей как организационной структуры, так и особенностей российской бизнес-модели. При этом учет специфики функционально-ролевых групп и индивидуальных мотивационных профилей является необходимым условием разработки адекватных стимулирующих механизмов. В свою очередь, решение данной задачи предполагает гибкое сочетание универсальных подходов с инструментами материального и нематериального стимулирования в соответствии с выявленными приоритетами целевых категорий персонала. Индивидуализированный подход позволит обеспечить заинтересованность и максимальную отдачу сотрудников, что является необходимой предпосылкой устойчивой конкурентоспособности девелоперской компании.

Представленные результаты открывают перспективы для дальнейшего изучения мотивационных механизмов в сфере девелопмента. Значительный интерес представляет проведение психологических исследований, направленных на выявление общеотраслевых паттернов и специфических особенностей мотивации в девелоперских компаниях различной специализации и региональной принадлежности. Не менее важным направлением является изучение динамических аспектов трудовой мотивации и закономерностей ее трансформации под влиянием изменений внешней среды. Практическая ценность подобных исследований заключается в формировании адаптивной модели трудовой мотивации, основанной на выявленных детерминантах эффективности труда персонала в девелоперских компаниях, способных гибко реагировать на развитие в условиях неопределенности.

Библиография

1. Боровцова, Д. А. Современный человек сквозь призму теории социальной драматургии И. Гофмана / Д. А. Боровцова, П. М. Ворошилова, С. В. Ковыршина // Культура и антикультура: Сборник статей X Международной научно-методологической конференции. В 2-х томах, Тюмень, 01–30 июня 2023 года / Отв. редактор Л.Л. Мехришвили. Том 1. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2023. – С. 208-212. – EDN IWCMFQ.
2. Волошинова, Н. А. Факторы мотивации в системе управления персоналом в государственном управлении / Н. А. Волошинова, Е. В. Сименихина, Е. Л. Старостенко // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления: теоретико-методологические и прикладные аспекты: Материалы Всероссийского научно-практического круглого стола (с международным участием), Донецк, 25 мая 2023 года. – Донецк: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Донецкий государственный университет", 2023. – С. 34-36. – EDN PBAEVA.
3. Жудеева, О. Г. Совершенствование системы мотивации персонала предприятий торговой недвижимости / О. Г. Жудеева, О. Ю. Франциско, М. И. Стариков // Информационное общество: современное состояние и перспективы развития : сборник материалов XII международного форума, Краснодар, 15–20 июля 2019 года. – Краснодар: ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», 2019. – С. 216-218. – EDN FGNTBF.
4. Косарев, Е. Ю. Организационно-структурная модель предприятия, работающего в сфере девелопмента / Е. Ю. Косарев // Качество и уровень жизни населения в

- современной России: состояние, тенденции и перспективы: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2011 года. – Москва: Издательство М-Студио, 2012. – С. 488-495. – EDN OSMEZL.
5. Косарев, Е. Ю. Особенности эффективности трудовой деятельности в сфере деvelopeмента / Е. Ю. Косарев // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2013. – № 3. – С. 93-97. – EDN RDKLOT.
6. Купреева, А. С. Мотивация как способ повышения эффективности использования человеческого капитала / А. С. Купреева, Н. К. Васильева // Аграрная экономика и импортозамещение: проблемы, перспективы и векторы развития : Сборник статей по материалам международной студенческой научной конференции, посвященной памяти профессоров экономического факультета Кубанского ГАУ: Т.Е. Малофеева, С.С. Легкоступа, Краснодар, 12 декабря 2017 года / Ответственный за выпуск А.С. Усенко. – Краснодар: Общество с ограниченной ответственностью Международное объединение «Полиматис», 2018. – С. 116-120. – EDN YSNRTU.
7. Ляшенко, А. Х. Исследование психологических особенностей личности в процессе определения профессионально важных качеств персонала / А. Х. Ляшенко // Современные исследования в гуманитарных и естественнонаучных отраслях : Сборник научных статей / Научный редактор Л.П. Полякова. Том Часть VIII. – Москва : Издательство "Перо", 2021. – С. 7-12. – EDN YSLEVR.
8. Малиновская, А. М. Мотивация как важный аспект непрерывного образования педагогических работников / А. М. Малиновская // Непрерывное образование педагогов: достижения, проблемы, перспективы : Материалы VI Международной научно-практической конференции, Минск, 02 ноября 2023 года. – Минск: Государственное учреждение образования Академия последипломного образования, 2024. – С. 467-470. – EDN MIOXUD.
9. Мовсесян, Г. А. К вопросу о правовом регулировании деvelopeмента в предпринимательской деятельности и правовом статуса деvelopeпера / Г. А. Мовсесян // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 5(93). – С. 160-164. – EDN SOYAJW.
10. Мосина, В. С. Влияние системы мотивации на человеческий капитал предприятия / В. С. Мосина, Е. И. Пашкевич // Наука. Промышленность. Оборона: труды XVII Всероссийской научно-технической конференции: в 4 томах, Новосибирск, 20–22 апреля 2016 года / Под редакцией С.Д. Саленко. Том 4. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2016. – С. 142-147. – EDN WKJVDT.
11. Никольская, А. С. Механизм мотивации и стимулирования труда персонала в организациях сферы здравоохранения / А. С. Никольская // Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2021. – № 24. – С. 146-150. – DOI: 10.5281/zenodo.5956793. – EDN OSRFDM.
12. Нормативно-правовое регулирование в деvelopeменте: проблемы и перспективы развития / С. В. Аридова, Л. В. Стрекозова, Т. В. Белых, А. Ю. Шкрабовская // Вестник научных конференций. – 2017. – № 1-5(17). – С. 16-19. – EDN XXHJPH.
13. Ольшанская, М. В. Мотивация персонала для эффективного развития деvelopeмента / М. В. Ольшанская // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 1. – С. 11. – DOI: 10.34709/IM.1101.11. – EDN IJLVQO.
14. Омарова, К. Т. Общая характеристика механизма правового регулирования деvelopeмента в Российской Федерации / К. Т. Омарова // Государственная служба и кадры. – 2019. – № 3. – С. 119-120. – DOI: 10.24411/2312-0444-2019-10129. – EDN HSCQMYN.
15. Правовое регулирование управления недвижимостью : учебник / И. В. Афанасьев, Н. И. Беседкина, Е. М. Вавилова [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2024. – 416 с. – ISBN 978-5-406-13432-0. –

EDN KWPKBN.

16. Петрухина, Е. В. Мотивация клиентоориентированного сервиса в сфере недвижимости / Е. В. Петрухина // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.5(28). – С. 234-237. – EDN VTALDO.
17. Разоренова, Е. В. Современные тенденции развития управления в сфере деvelopeмента / Е. В. Разоренова // Молодёжная наука-2023: технологии и инновации : Материалы Всероссийской научно-практической конференции молодых учёных, аспирантов и студентов, посвящённой Десятилетию науки и технологий в Российской Федерации. В 3-х томах, Пермь, 10–14 апреля 2023 года / Науч. редколлегия Э.Ф. Сатаев [и др.]. Том 2. – Пермь: Издательство "От и До", 2023. – С. 435-440. – EDN HZLMSA.
18. Сагимов, М. К. Управление мотивацией труда персонала государственной службы / М. К. Сагимов // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сборник статей по материалам CCCXL международной научно-практической конференции, Москва, 15 января 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Интернаука", 2024. – С. 269-277. – EDN IHSYJY.
19. Селиванова, А. С. Мотивация персонала как инструмент проектного управления в деvelopeменте / А. С. Селиванова, А. М. Платонов // Весенние дни науки : Сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых, Екатеринбург, 20–22 апреля 2023 года. – Екатеринбург: ООО Издательский Дом "Ажур", 2023. – С. 920-922. – EDN VVKMYS.
20. Типовые нормативы численности работников по обслуживанию и эксплуатации зданий и сооружений. ШИФР 15.02.02" (утв. ФГБУ "НИИ ТСС" Минтруда России 24.01.2014 N 001) [Электронный текст] // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200426/ (дата обращения: 12.12.2024)
21. Belle, N. (2015). Performance-related pay and the crowding out of motivation in the public sector: A randomized field experiment // Public Administration Review, 75(2), 230-241.
22. Jarkas, A. M., Radosavljevic, M., & Wuyi, L. (2015). Prominent demotivational factors influencing the productivity of construction project managers in Qatar // International Journal of Productivity and Performance Management, 64(8), 1070-1090.
23. Oyedele, L. O. (2013). Analysis of architects' demotivating factors in design firms // International Journal of Project Management, 31(3), 342-354.
24. Rothe, P., Lindholm, A. L., Hyvönen, A., & Nenonen, S. (2015). Work environment preferences—does age make a difference? // Facilities, 33(1/2), 5-13.
25. Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). Hospital nurses' work motivation // Scandinavian Journal of Caring Sciences, 29(2), 248-257.
26. Viseu, J., de Jesus, S. N., Rus, C., Canavarro, J. M., & Pereira, J. (2016). Relationship between teacher motivation and organizational variables: A literature review // Paidéia (Ribeirão Preto), 26, 111-120.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

У статьи есть четкая и хорошо продуманная структура: введение, материалы и методы, результаты и обсуждения, заключение.

Статья сразу начинается с обсуждения особенностей деvelopeмента. Большим

достоинством статьи является подробное рассмотрение степени разработанности проблемы, а также четко прописанные предмет исследования, цель исследования, научная новизна.

Еще одним достоинством статьи является хорошо продуманная методология.

Эмпирическое содержание статьи отражается в представленных рисунках и таблицах.

В концептуальном отношении некоторые выводы исследования выглядят недостаточно обоснованными. Например: "доля службы по связям с общественностью составляет лишь (0,6%), что может являться косвенным признаком использования аутсорсинга для данных функций. В то же время достаточно высокий процент сотрудников, отнесенных к категории административно-хозяйственного персонала (7%), может свидетельствовать об определенной нерациональности организационно-штатной структуры и наличии резервов оптимизации". Эти тезисы нуждаются в пояснении. Какой оптимальный процент сотрудников, которые выполняют функциональные обязанности в службе по связям с общественностью и административно-хозяйственных подразделениях? На основании чего в статье делается вывод, что в одном случае процент слишком маленький, а в другом – слишком высокий? Каким должен быть процент сотрудников, отнесенных к категории административно-хозяйственного персонала, чтобы это не являлось свидетельством о наличии определенной нерациональности организационно-штатной структуры и наличия резервов оптимизации? По этим вопросам хотелось бы получить пояснения.

В целом, значительная часть статьи посвящена разбору не столько психологических процессов мотивации, сколько вопросов менеджмента: анализ разветвленности системы стратегического управления и принятия решения, центральных бизнес – процессов, структура распределения кадровых ресурсов, углубленное описание должностных позиций и т.п. Поэтому возникают вопросы относительно позиционирования представленной научной работы: возможно, имеет смысл направить ее в соответствующие научные журналы с управленческой направленностью? В данном случае статья находится на стыке нескольких научных направлений.

Отдельно хотелось бы отметить, что фактическая организационная власть может принадлежать тем, кто формально не обладает высокими должностями. Для исследования этих аспектов рекомендуется применить институциональный подход.

В библиографическом разделе приводится 24 научных источника, включая публикации как на русском языке, так и на английском. Есть несколько современных публикаций за 2023 и 2024 годы.

Двойная косая черта используется для отделения сведений о статье от названия периодического издания или сборника, в котором статья помещена. Однако такой стандарт в статье используется только в русскоязычных научных источниках, а не в англоязычных.

В библиографических статьях приводятся EDN коды в виде буквенных обозначений.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в представленной статье является психологическая система мотивации персонала девелоперской компании.

В качестве методологии предметной области исследования в данной статье в рамках системного, структурно-функционального и ролевого подходов были использованы дескриптивный метод, метод категоризации, метод анализа, а также, как отмечается в

статье, были применены «трудовой метод», «методы классификации, группировки, обобщения, сравнительного анализа», «приемы графической интерпретации».

Актуальность статьи не вызывает сомнения, поскольку в современных условиях развития экономики направления девелопмента и девелоперского бизнеса являются одними из наиболее перспективных. Особенности деятельности девелоперских компании обуславливают особые подходы к работе с персоналом этих организаций, где большое внимание уделяется системе мотивации персонала. С этой точки зрения изучение психологической системы мотивации персонала девелоперской компании представляет научный интерес в сообществе ученых.

Научная новизна исследования заключается в изучении по авторской методике системы мотивации персонала девелоперской компании, а также проведении структурно-функционального анализа «мотивационных механизмов в девелоперских компаниях для выявления психологических закономерностей и дифференциации системы стимулирования персонала с учетом функциональных ролей сотрудников на примере «компании АО «Центр-Инвест», являющейся типичным представителем девелоперского бизнеса».

Статья написана языком научного стиля с использованием в тексте исследования изложения различных позиций ученых к изучаемой проблеме и применением научной терминологии и дефиниций, а также наглядной демонстрацией результатов исследования.

Структура статьи, к сожалению, не полностью выдержана с учетом основных требований, предъявляемых к написанию научных статей, в структуре данного исследования представлены такие элементы как введение, материалы и методы, результаты и обсуждение, заключение и библиография.

Содержание статьи отражает ее структуру. В частности, особую ценность представляет отмеченная тенденция, что «с точки зрения мотивационного менеджмента, дифференциация должностей создает объективные предпосылки для реализации концепции индивидуализации стимулирования. Разнообразие функциональных позиций предполагает различия в ключевых мотивационных факторах - если для сотрудников блока продаж решающее значение имеют комиссионные схемы, то для проектировщиков и аналитиков на первый план выходят возможности профессиональной самореализации и обучения».

Библиография содержит 26 источников, включающих в себя отечественные и зарубежные периодические и непериодические издания, а также электронные ресурсы.

В статье приводится описание различных позиций и точек зрения ученых, характеризующие различные аспекты мотивации персонала и их особенности в девелоперских компаниях. В статье содержится апелляция к различным научным трудам и источникам, посвященных этой тематике, которая входит в круг научных интересов исследователей, занимающихся указанной проблематикой.

В представленном исследовании содержатся выводы, касающийся предметной области исследования. В частности, отмечается, «что построение эффективной психологической системы мотивации персонала девелоперской компании требует проведение структурно-функционального анализа ее мотивационных механизмов и понимания особенностей как организационной структуры, так и особенностей российской бизнес-модели. При этом учет специфики функционально-ролевых групп и индивидуальных мотивационных профилей является необходимым условием разработки адекватных стимулирующих механизмов. В свою очередь, решение данной задачи предполагает гибкое сочетание универсальных подходов с инструментами материального и нематериального стимулирования в соответствии с выявленными приоритетами целевых категорий персонала. Индивидуализированный подход позволит обеспечить заинтересованность и

максимальную отдачу сотрудников, что является необходимой предпосылкой устойчивой конкурентоспособности девелоперской компании».

Материалы данного исследования рассчитаны на широкий круг читательской аудитории, они могут быть интересны и использованы учеными в научных целях, педагогическими работниками в образовательном процессе, руководством и работниками служб по работе с персоналом девелоперских компаний, психологами, социологами, консультантами, аналитиками и экспертами.

В качестве недостатков данного исследования следует отметить, то, что целесообразно обратить внимание на структуру статьи и ее некоторые структурные элементы. В частности, целесообразно было бы выделить отдельно такой структурный элемент, как «Обзор научной литературы» или «Обзор исследований». Поскольку в статье было заявлено, что «работа имеет выраженную практико-ориентированную направленность», необходимо было бы сформулировать отдельно общие выводы по результатам проведенного исследования, а не ограничиваться кратким заключением, а также включить в рукопись практические рекомендации по организации системы мотивации персонала девелоперских компаний. При оформлении таблиц и рисунков необходимо обратить внимание на требования действующих ГОСТов, оформить их в соответствии с этими требованиями. Кроме того, названия рисунков оформлены не единообразно, в частности, «Рисунок 1 – Функциональная структура персонала девелоперской компании», «Рисунок 2. Иерархическая структура персонала девелоперской компании». В тексте встречается перечисление нормативных правовых актов в таком виде: " Градостроительный кодекс РФ, Земельный кодекс РФ, Федеральный закон №214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве...», законы, определяющие кадастровую деятельность (ФЗ-221), техническое регулирование (ФЗ-384, ФЗ-123), инвестиционную активность (ФЗ-39, ФЗ-160)» со сноской на источник в библиографическом списке. Возможно, достаточно было бы перечислить только сферы правового регулирования, поскольку краткое указание номеров федеральных законов без даты нормативного правового акта и его полного названия создает впечатление незавершенности в описании этих нормативных правовых документов. В качестве рекомендации, возможно, стоило бы пересмотреть название самой статьи и отказаться от слова «психологическая» применительно к системе мотивации персонала, однако этот вопрос является дискуссионным, поэтому представляется ограничиться лишь рекомендательным характером. Указанные недостатки не снижают высокую степень научной и практической значимости самого исследования, однако их необходимо оперативно устранить, доработать текст статьи. Рукопись рекомендуется отправить на доработку.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

На рецензирование представлена статья «Психологическая система мотивации персонала девелоперской компании». Работа содержит: постановку проблемы, проведение подробного теоретического анализа литературы, описание результатов эмпирического исследования.

Предмет исследования. В качестве предмета исследования выступают особенности трудовой мотивации основных категорий персонала девелоперской компании, обусловленные спецификой ее организационной структуры, функционального разделения труда и ролевых профилей сотрудников. Работа нацелена на проведение

структурно-функционального анализа мотивационных механизмов в девелоперских компаниях для выявления психологических закономерностей и дифференциации системы стимулирования персонала с учетом функциональных ролей сотрудников. В качестве базы исследования выступила компания АО «Центр-Инвест», являющаяся типичным представителем девелоперского бизнеса. Это позволило выделить мотивационные факторы и построить концептуальную модель трудовой мотивации в данной отрасли. В качестве исследовательских задач выступает определение специфических мотивационных паттернов, свойственных различным функционально-ролевым отделам. Это позволило сформировать практические рекомендации по проектированию эффективной системы мотивации с учетом отраслевой специфики.

Методология исследования. В исследовании были рассмотрены работы, в том числе, современные, рассматривающие поставленную проблему. Автором проведено эмпирическое исследование на базе девелоперской компании АО "Центр-Инвест".

Актуальность исследования. Автором отмечается, что создание эффективной системы мотивации персонала, обеспечивающей не только производительность, но и соблюдение норм и регламентов, становится важнейшей задачей психологии труда. В то же время, несмотря на высокую актуальность и практическую значимость проблематики мотивации в девелопменте, степень ее научной разработанности остается недостаточной.

Несмотря на наличие отдельных исследований, затрагивающих проблематику мотивации в девелопменте, многие аспекты данного вопроса остаются недостаточно раскрытыми.

Во-первых, существующие работы фокусируются на отдельных функциональных группах, не давая целостного представления о мотивационной специфике различных категорий сотрудников.

Во-вторых, в большинстве исследований акцентируется внимание на отдельных мотивационных факторах и методах стимулирования без учета многоаспектности трудовой мотивации и необходимости формирования комплексных систем стимулирования.

В-третьих, практически отсутствуют работы, рассматривающие структурно-функциональные особенности девелоперских компаний как фактор дифференциации мотивационных профилей сотрудников.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- 1) выделено содержание доминирующих мотивационных факторов в зависимости от функционально-ролевой принадлежности сотрудников;
- 2) определена и описана трехуровневая структура, отражающая специфику мотивации топ-менеджмента, (ориентация на стратегические результаты и масштаб влияния), девелоперов среднего звена (приоритет профессионального развития и карьерного роста) и вспомогательного персонала (значимость стабильности и благоприятной корпоративной среды);
- 3) предложены практические рекомендации по проектированию адаптивной системы стимулирования.

Автором отмечается, что представленные результаты открывают перспективы для дальнейшего изучения мотивационных механизмов в сфере девелопмента.

Новизна настоящего исследования заключается в комплексном анализе особенностей трудовой мотивации основных категорий персонала девелоперской компании с попыткой восполнить пробелы рассмотренных автором исследований.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения соответствует публикациям такого уровня. Язык работы научный. Структура работы четко прослеживается, автором выделены основные смысловые части. Логика в работе представлена. Содержание статьи отвечает требованиям, предъявляемым к работам такого уровня. Объем работы достаточный для того, чтобы раскрыть предмет исследования.

Работа отличается выраженной практико-ориентированной направленностью и нацеленностью на формирование научно-обоснованного инструментария оптимизации системы мотивации в девелоперских компаниях. Результаты исследования позволяют разрабатывать и реализовывать программы стимулирования персонала, что будет способствовать повышению вовлеченности сотрудников, росту производительности труда и достижению стратегических целей девелоперских фирм.

Полученные результаты и их анализ наглядно представлены, в том числе, в виде графиков, таблиц и рисунков

Библиография. Библиография статьи включает в себя 26 отечественных и зарубежных источника, значительная часть которых издана за последние три года. В список включены, в основном, статьи и тезисы, а также учебно-методические издания. Помимо этого, представлены также интернет-издания. Источники оформлены корректно и однородно.

Апелляция к оппонентам.

Рекомендации: выделить теоретико-методологическую основу исследования.

Выводы. Проблематика затронутой темы отличается несомненной актуальностью, теоретической и практической ценностью. Статья будет интересна специалистам, которые занимаются проблемами организации работы трудового коллектива. Затронутая тема была рассмотрена в контексте учета мотивационных особенностей персонала. Причем, особое внимание было уделено построению эффективной психологической системы мотивации персонала девелоперской компании. Статья может быть рекомендована к опубликованию. Однако важно учесть выделенные рекомендации и внести соответствующие изменения. Это позволит представить в редакцию научно-методическую и научно-исследовательскую работу, отличающуюся научной новизной и практической значимостью.