

УДК 332.025, 338.28, 004.855
DOI 10.5281/zenodo.18400177

Коковихин А. Ю., Пихенек Ю. Д.

Коковихин Александр Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, Уральский государственный экономический университет, д. 62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли, Екатеринбург, Россия, 620144. E-mail: kau@usue.ru.

Пихенек Юрий Дмитриевич, Уральский государственный экономический университет, д. 62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли, Екатеринбург, Россия, 620144. E-mail: dmi@usue.ru.

Управление результативностью труда персонала строительной организации

Аннотация. В условиях цифровой трансформации и усиления конкуренции на рынке труда управление результативностью персонала перестает быть исключительно учетной функцией, превращаясь в ключевой стратегический инструмент обеспечения устойчивости бизнеса. Традиционные подходы, основанные на ретроспективном анализе коэффициентов текучести, требуют пересмотра в пользу проактивных, комплексных и адаптивных моделей. На основе выявленных тенденций в сфере управления результативностью персонала и анализа практики бизнеса в статье предложены рекомендации по оптимизации управления результативностью труда персонала строительных организаций, которые сочетают практическую применимость и гибкость. Результаты исследования включают концепцию комплексной программы управления результативностью труда персонала строительной организации. Программа предусматривает поэтапное внедрение инструментов обратной связи, постановку целей и развитие компетенций, что способствует формированию ответственного и ориентированного на результат коллектива.

Ключевые слова: управление персоналом, управление результативностью, строительство, программа управления результативностью.

Kokovikhin A. Yu., Pihenek Yu. D.

Kokovikhin Aleksandr Yuryevich, PhD in Economics, Associate Professor, Ural State University of Economics, 62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli Street, Yekaterinburg, Russia, 620144. E-mail: kau@usue.ru.

Pikhenek Yury Dmitrievich, Ural State University of Economics, 62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli Street, Yekaterinburg, Russia, 620144. E-mail: dmi@usue.ru.

Managing the performance of personnel in a construction organization

Abstract. In the context of digital transformation and increasing competition in the labor market, personnel performance management is no longer a purely accounting function, but rather a key strategic tool for ensuring business resilience. Traditional approaches based on retrospective analysis of turnover rates require a rethink in favor of proactive, comprehensive, and adaptive models. Based on identified trends in personnel performance management and an analysis of business practices, this article offers recommendations for optimizing personnel performance

management in construction organizations that combine practical applicability and flexibility. The research results include the concept of a comprehensive personnel performance management program for construction organizations. The program includes the phased implementation of feedback tools, goal setting, and competency development, which contributes to the development of a responsible and results-oriented team.

Key words: personnel management, performance management, construction, performance management program.

В классической работе профессора М. Уолтерса управление результативностью (performance management) определяется как «способность побудить и поощрить сотрудников работать с максимальной эффективностью в соответствии с нуждами организации» [8]. Цель управления производительностью — сделать хорошее лучшим, добиться общего для всех понимания поставленных задач, развить в людях способность выполнять эти задачи и дать им все, что нужно для продуктивного труда и полной реализации своего потенциала на благо самих себя и организации [1].

В эпоху цифровой трансформации привычным моделям управления результативностью персонала необходим принципиальный пересмотр [3; 6]. Формирование эффективной системы сейчас базируется на трех взаимосвязанных элементах:

1. Интеллектуальные системы оценки.
2. Адаптивные системы стимуляции, (например, гибридные модели — материальные и нематериальные стимулы).
3. Благоприятный организационный климат [7].

В современных условиях неизбежной турбулентности бизнес-среды компании сталкиваются с большим количеством вызовов, таких как недостаток квалифицированных кадров и необходимость быстро реагировать на изменения во внешней среде. Такие вызовы требуют нестандартных решений, например: анализ актуальных кадровых проблем (таких как рост текучести в поколении Z, достигающий 40 % в год; старение квалифицированного технического персонала; несоответствие традиционных систем мотивации новым ценностям молодых со-

трудников). Именно поэтому методические основы должны интегрировать лучшие практики не только отечественных, но и зарубежных компаний [4].

Подходы к оценке эффективности труда претерпевают значительные изменения, как в количественных, так и в качественных показателях, таких как индекс вовлеченности, уровня удовлетворенности и психологической безопасности команды. Важно понимать, что результат команды зависит от среды, в которой она работает, а также от инструментов, которые ей предоставлены для решения задач.

Целью исследования, положенного в основу статьи, являлась разработка эффективного метода управления результативностью труда персонала на основе анализа современных подходов в управлении результативностью и текущей практики строительного бизнеса.

Исследование нацелено на всесторонний анализ существующих подходов к управлению результативностью с целью разработки решений, адаптивных к условиям и требованиям конкретной организации. Методологическая основа исследования включает сочетание нескольких аналитических подходов:

1. Сравнительный анализ — позволяет выявить слабые и сильные стороны различных систем оценки (KPI, MBO) в разных отраслевых условиях. Особое внимание уделяется их адаптивности к специфике конкретных предприятий.

2. Глубинные интервью с HR-специалистами и линейными руководителями — помогут выявить практические сложности внедрения современных методик на операционном уровне.

3. А/В-тестирование подходов — даст возможность получить объективные данные об эффективности инструментов.

Разработанная программа управления результативностью, представленная в исследовании, была создана на основе анализа проблем и потребностей средней строительной организации, занимающейся реализацией коммерческих проектов гражданского и промышленного строительства. В этой связи границы ее непосредственной применимости могут быть определены следующим образом:

- Программа наиболее эффективна для организаций численностью от 100 до 1000 сотрудников, где уже существует формализованная структура управления, но отсутствуют гибкие современные HR-практики.

- Модель адаптирована под проекты с четкими временными и бюджетными рамками, измеримым физическим результатом (объект). Примеры KPI (таблица 1) наиболее релевантны для генерального подряда или технического надзора.

- Программа рассчитана на компании, находящиеся на этапе перехода от реактивного, авторитарного управления к системному и вовлекающему.

Для применения в других условиях программа требует предварительного аудита и адаптации ключевых элементов, описанных ниже.

Современная практика управления результативностью труда представляет собой динамично развивающуюся систему, где традиционные методы (МВО, KPI) постепенно интегрируются с инновационными подходами. На примере компаний из списка Fortune 500 прослеживается четкая тенденция: 78 % организаций сохраняют классические системы оценки, но дополняют их элементами 360-градусной обратной связи и предиктивной аналитики. Такой гибридный подход демонстрирует особую эффективность в условиях цифровой трансформации — по данным Deloitte, он позволяет повысить точность оценок на 40 %, а скорость принятия кадровых решений — в 2,3 раза. Глобализация и цифровизация кардинально изменили ландшафт управления персоналом. Яркий пример — транснациональные корпорации типа Unilever, где системы оценки теперь учитывают кросс-культурные различия сотрудников из 190 стран, автоматически адаптируя критерии эффективности под локальные особенности [2]. При этом сохраняется базовый принцип: любая система управления результативностью должна быть «кастомизирована» под конкретную организацию. Обобщая указанные изменения, можно выделить основные тенденции в сфере управления результативностью персонала в организациях (рис. 1).

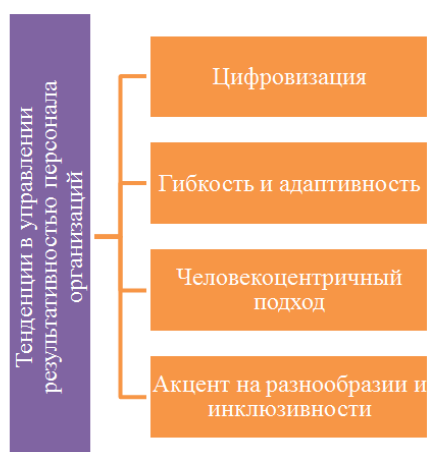


Рис. 1. Тенденции в сфере управления результативностью персонала в организациях

В ходе исследования, на основе анализа результатов опроса работников строительной организации выявлена потребность в систематическом подходе к управлению результативностью труда. Несмотря на наличие формальных процедур, наблюдается недостаток мотивации и ясности в критериях оценки эффективности, что сказывается на вовлечённости и общей производительности коллектива. Мнение сотрудников совпадает с позицией руководства, которое также отмечает необходимость внедрения инструментов, способствующих развитию профессиональных компетенций и повышению ответственности.

Результатом исследования стала разработка комплексной программы управления результативностью труда персонала. Основная цель программы — создание прозрачной и мотивирующей системы оценки и развития сотрудников, направленной на повышение эффективности работы и укрепление внутренней корпоративной культуры. Программа предусматривает поэтапное внедрение инструментов обратной связи, постановку целей и развитие компетенций, что способствует формированию ответственного и ориентированного на результат коллектива.

Данная программа — не просто набор правил, а инструмент, позволяющий каждому сотруднику понимать, чего от него ждут и как его труд влияет на общее дело. Для этого создается прозрачная система оценки на базе ключевых показателей (KPI), которые учитывают особенности работы в каждом отделе.

Связь результатов с мотивацией является ключевой. Это обусловлено тем, что мотивация к работе формируется не только денежным вознаграждением, но и признанием заслуг, вниманием к усилиям сотрудника и предоставлением новых возможностей. Программа предусматривает комплексное стимулирование.

Особое место занимает обучение руководителей навыкам не только постановки задач, но и эффективной коммуникации, поддержки подчинённых и предоставления конструктивной обратной связи. Компетентные менеджеры способствуют укреплению команды и повышению уверенности сотрудников.

Важным аспектом является оптимизация процессов и технологий, направленная на высвобождение времени сотрудников от рутинных задач и сосредоточение их усилий на ключевых направлениях.

Кроме того, программа помогает снизить напряжение из-за дедлайнов и перегрузок — гибкое планирование и умное распределение задач делают работу более управляемой и менее стрессовой [5].

В результате формируется не просто система управления, а корпоративная культура, основанная на доверии, сотрудничестве и ориентации на общее развитие.

Этапы реализации программы.

1. Диагностика. На данном этапе проводится анализ текущей ситуации путём анкетирования, интервью и наблюдений с целью выявления проблемных зон и точек роста. По результатам анкетирования выявлено, что 60 % сотрудников не удовлетворены системой оценки.

2. Внедрение системы оценки и KPI. На этом этапе разрабатываются и внедряются прозрачные критерии оценки, предлагается гибридная система KPI, которая сочетает как количественные (объём выполненных работ, соблюдение сроков), так и качественные показатели (вовлеченность и инициативность). Критерии адаптируются для разных отделов и увязываются с системой мотивации. Руководители проходят обучение по постановке целей и предоставлению обратной связи.

Таблица 1. Пример KPI для работников строительных бригад

Группа показателей	Показатель	Целевое значение	Источник данных	Периодичность оценки
Количественные	Выполнение планов по объёму работ	100 % и выше	Производственные отчёты	Ежемесячно
	Снижение сроков сдачи объектов	-15 % к 2026 году	План-факт анализ	Ежеквартально
	Количество исправлений по технадзору	≤1/объект	Журналы замечаний	По завершении проекта
Качественные	Оценка заказчика — анкетирование	≥4,2 балла (из 5)	Анкеты обратной связи	По завершении работ
	Количество обоснованных рекламаций	≤1 в квартал	Жалобы клиентов	Ежеквартально
	Инициатива (предложения по улучшениям)	≥1 предлож./квартал	Отчёты о рационализаторской деятельности	Ежеквартально

3. Развитие управленческих компетенций. Этап предполагает проведение тренингов и коучинга для руководителей, направленных на развитие навыков поддержки сотрудников, конструктивной коммуникации и создания атмосферы доверия в коллективе.

4. Оптимизация рабочих процессов и технологий. Проводится аудит рабочих инструментов, внедряются удобные платформы для коммуникации и управления задачами, осуществляется обучение сотрудников работе с ними.

5. Управление нагрузкой и сроками. На данном этапе внедряются методики гибкого планирования, системы приоритизации задач и визуализации рабочего процесса для снижения стрессовой нагрузки.

6. Формирование и поддержание культуры результативности. Данный этап предполагает непрерывную работу по признанию достижений, проведению регулярного анализа результатов (ретроспектив) и мониторингу социально-психологического климата для поддержания высокой вовлечённости.

Предложенная программа сочетает в себе универсальные (сквозные) принципы современного управления результативностью и специфические отраслевые элементы, обусловленные особенностями строительной отрасли.

Универсальные элементы, применимые в большинстве отраслей:

1) Ориентация на развитие сотрудников, создание культуры доверия и обратной связи, связь индивидуальных целей с целями организации.

2) Логика от диагностики к формированию культуры является общей для трансформации управления.

3) Принципы постановки целей (SMART), необходимость развития эмоционального интеллекта и навыков коммуникации у руководителей, важность нематериальной мотивации и признания.

4) Сочетание количественных и качественных показателей, интеграция обратной связи — общемировой тренд.

Специфические отраслевые (строительные) элементы, требующие адаптации в других сферах:

1) Конкретные показатели из таблицы 1 («Снижение сроков сдачи объектов», «Количество исправлений по технадзору», «Оценка заказчика-анкетирование») напрямую завязаны на производственный цикл в строительстве.

2) Упоминание проблем старения технического персонала, высокой текучести на линейных должностях, работы с субподрядчиками — это отраслевые вызовы.

3) Акцент на работников строительных бригад и линейных руководителей проектов определяет стиль коммуникации и формат обучающих мероприятий (больше наглядности, практики, меньше теории).

4) В строительстве, привязанном к этапам проекта, обратная связь и оценка часто носят не ежемесячный, а привязанный к вехам проекта характер (завершение фундамента, сдача объекта), что отражено в периодичности оценки в таблице.

Таким образом, на основе проведённого анализа и выявленных проблем в управлении результативностью труда сотрудников строительной организации была разработана комплексная программа, направленная на устранение ключе-

вых барьеров и создание устойчивой системы повышения эффективности.

Программа охватывает весь цикл работы с результативностью — от диагностики текущего состояния до формирования культуры высокой вовлечённости и ответственности. Она включает внедрение прозрачных КРІ, укрепление связи между результатами и мотивацией, развитие управленческих компетенций, оптимизацию процессов и снижение стресса от дедлайнов.

Особое внимание уделяется роли руководителей как источников поддержки и развития сотрудников. Таким образом, программа формирует не просто систему контроля, а среду, где каждый сотрудник чувствует смысл своей работы, поддержку команды и реальные перспективы роста.

Рекомендуется внедрение адаптированной на основе данной модели программы в строительных организациях, соответствующих указанным границам применимости, что позволит не только повысить индивидуальную и командную продуктивность, но и заложить основы сильной корпоративной культуры, ориентированной на результат и доверие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Управление результативностью: система оценки результатов в действии. М.: Альпина Паблишер, 2011. 244 с.
2. Бакирбекова А. М. К вопросу об управлении человеческими ресурсами в международных компаниях // Новости Курганского университета. 2022. №5. С. 18–25.
3. Борейшо А.А. Результативность объекта управления и качество менеджмента // Экономика и предпринимательство. 2021. № 6 (131). С. 836–844.
4. Долженко С. Б., Кансафарова Т. А., Коковихин А. Ю. и др. Управление привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области: монография. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2024. 261 с.
5. Каплина М. С. Анализ влияния внутренних факторов на инвестиционную активность в строительной отрасли России // Финансовые исследования. 2022. № 4 (77). С. 60–66.
6. Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Афанасьев М.Ю., Ильин Н.И., Гусев А.А. Теоретическое обоснование оценки результативности стратегии регионального управления // Экономические стратегии. 2025. Т. 27. № 2 (200). С. 6–13.
7. Плахин А.Е., Новиков С.В., Ткаченко И.Н. и др. Управленческий инструментарий социально-экономической трансформации. Москва: Изд-во Инфра-М, 2023. 315 с.
8. Walters M. The Performance Management Handbook. London, Institute of Personnel and Development, 1995. 162 p.

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Armstrong M. Upravlenie rezul'tativnost'yu: sistema ocenki rezul'tatov v dejstvii. M.: Al'pina Pabliher, 2011. 244 s.
2. Bakirbekova A. M. K voprosu ob upravlenii chelovecheskimi resursami v mezhdunarodnyh kompaniyah // Novosti Kurganskogo universiteta. 2022. №5. S. 18–25.
3. Borejsho A.A. Rezul'tativnost' ob"ekta upravleniya i kachestvo menedzhmenta // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2021. № 6 (131). S. 836–844.
4. Dolzhenko S. B., Kansafarova T. A., Kokovihin A. YU. i dr. Upravlenie privlecheniem, povysheniem вовлеченности i proizvoditel'nosti truda personala predpriyatij i organizacij Sverdlovskoj oblasti: monografiya. Ekaterinburg: Izd-vo UrGEU, 2024. 261 s.
5. Kaplina M. S. Analiz vliyaniya vnutrennih faktorov na investicionnuyu aktivnost' v stroitel'noj ot-rasli Rossii // Finansovye issledovaniya. 2022. № 4 (77). S. 60–66.
6. Makarov V.L., Bahtizin A.R., Afanas'ev M.YU., Il'in N.I., Gusev A.A. Teoreticheskoe obosnovanie ocenki rezul'tativnosti strategii regional'nogo upravleniya // Ekonomicheskie strategii. 2025. T. 27. № 2 (200). S. 6–13.
7. Plahin A.E., Novikov S.V., Tkachenko I.N. i dr. Upravlencheskij instrumentarij social'no-ekonomicheskoy transformacii. Moskva: Izd-vo Infra-M, 2023. 315 s.
8. Walters M. The Performance Management Handbook. London, Institute of Personnel and Development, 1995. 162 p.

Поступила в редакцию: 18.12.2025.

Принята в печать: 30.01.2026.