

Грушин Александр Константинович

студент магистратуры
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

Мисинева Ирина Алексеевна

Заведующий кафедрой реклама и
человеческие ресурсы, доцент кафедры
менеджмента, канд. экон. наук
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
СФЕРЫ НЕДВИЖИМОСТИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

Аннотация

Статья посвящена исследованию актуальных проблем мотивации и стимулирования персонала в сфере недвижимости, включая девелопмент и строительство. Рассматриваются системные вызовы, такие как кадровый дефицит, высокая текучесть и неэффективность традиционных материальных стимулов. На основе анализа современных научных подходов и отраслевых практик предложены пути решения, включающие дифференциацию мотивационных программ, интеграцию материальных и нематериальных методов, а также внедрение цифровых инструментов управления вовлеченностью.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, персонал, сфера недвижимости

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена критической зависимостью конкурентоспособности компаний сферы недвижимости от эффективности управления человеческими ресурсами. В условиях рекордных объемов строительства, обострения конкуренции за таланты и цифровой трансформации бизнес-процессов классические системы мотивации демонстрируют свою ограниченность. Многие организации сталкиваются с системными проблемами: высокой текучестью, дефицитом квалифицированных кадров и несоответствием мотивационных инструментов ценностным ожиданиям современных сотрудников.

Целью исследования является анализ ключевых проблем мотивации и стимулирования персонала в сфере недвижимости и разработка научно обоснованных путей их решения.

Мотивация и стимулирование являются фундаментальными функциями управления персоналом. В научной литературе эти понятия раскрываются через призму внутренних побуждений и внешних воздействий. Содержание ключевых понятий определяется ведущими отечественными специалистами, что отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Определения ключевых понятий

Автор	Определение
А.Я. Кибанов	Мотивация труда – это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах и выражающийся в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности.
О.С. Виханский	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают индивида к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность.
Б.М. Генкин	Мотивация — это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей.

Эти определения подчеркивают двойственную природу мотивации как системы. Для сферы недвижимости, характеризующейся проектной работой, высокой ответственностью и сезонностью, построение такой системы приобретает особую сложность.

Современные проблемы мотивации в сфере недвижимости Отрасль сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем, снижающих эффективность труда. Первой и основной является структурный кадровый дефицит. По прогнозам экспертов, в 2024 году нехватка квалифицированных кадров в строительстве достигает 15% от общей потребности [2]. Эта проблема усугубляется демографическими факторами, оттоком трудовых мигрантов и высокой конкуренцией с другими секторами экономики.

Конкретные данные подтверждают остроту кадрового кризиса. По результатам отраслевого опроса, 55% работодателей в строительной и смежных отраслях в 2024 году признали, что привлекать персонал стало значительно сложнее по сравнению с предыдущими периодами. Этот дефицит создает рыночную ситуацию, где сотрудники обладают повышенной мобильностью, а работодатели вынуждены постоянно совершенствовать свои предложения, выходящие далеко за рамки базовой заработной платы.

Второй проблемой выступает преобладание реактивных и унифицированных подходов к стимулированию. Исследование, посвященное строительным организациям, выявляет типичные демотивирующие факторы: неадекватный рабочий график, отсутствие поощрений со стороны руководства и агрессивный управленческий стиль [3, с. 185]. Традиционный акцент исключительно на материальном вознаграждении быстро приводит к его восприятию как нормы и не решает вопросов долгосрочной вовлеченности.

Третья проблема – высокий уровень стресса и профессионального выгорания, обусловленный сложной нормативно-правовой базой, жесткими сроками проектов и высокой физической нагрузкой. Это приводит к росту текучести. Согласно отраслевым данным, 41% работодателей в строительной отрасли отмечают рост текучести кадров в 2024 году [5]. Четвертой проблемой является недостаточная дифференциация мотивационных программ для различных категорий персонала: топ-менеджмента, руководителей проектов, инженеров, специалистов по продажам и рабочих.

Преодоление выявленных проблем требует перехода к комплексной и адаптивной системе мотивации. Первым направлением является дифференциация мотивационных программ на основе структурно-функционального анализа. Исследование мотивационных профилей в девелоперской компании показывает необходимость выделения отдельных кластеров для топ-менеджмента, руководителей среднего звена, специалистов по продажам и вспомогательного персонала [4]. Это позволяет точно воздействовать на ключевые мотиваторы каждой группы.

Второе направление – интеграция материальных и нематериальных стимулов. Помимо конкурентной заработной платы и премий, эффективны социальные льготы, возможности для развития и карьерного роста. Современные методические подходы для строительных организаций подчеркивают необходимость именно такого комплексного подхода, сочетающего финансовые и нефинансовые факторы [1].

Научный анализ подтверждает эффективность комплексного подхода. Исследования в области управления персоналом доказывают, что устойчивая мотивация формируется именно на пересечении финансовых и психологических факторов [1]. Система стимулирования, игнорирующая потребности в признании, безопасности или самореализации, не способна обеспечить долгосрочную вовлеченность сотрудников, даже при высоком уровне доходов.

Третье направление – формирование корпоративной культуры и заботы о благополучии. Внедрение программ наставничества, признание достижений, обеспечение гибкого графика и психологической поддержки снижают уровень стресса и повышают лояльность. Четвертое направление – использование цифровых инструментов для геймификации, оперативной обратной связи и управления программами льгот, что соответствует ожиданиям цифрового поколения работников.

Формирование сильной организационной культуры выступает ключевым нематериальным активом. Как отмечают специалисты, целенаправленная работа над ценностями, доверием и качеством внутренних коммуникаций напрямую влияет на снижение операционных издержек, связанных с текучестью, и повышает общую производительность труда. Таким образом, инвестиции в корпоративный климат становятся экономически обоснованными.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, проблемы мотивации персонала в сфере недвижимости носят системный характер и усугубляются структурным кадровым дефицитом и высокой текучестью. Во-вторых, эффективное решение требует отказа от универсальных схем в пользу дифференцированных мотивационных стратегий, учитывающих специфику функциональных ролей. В-третьих, устойчивый результат достигается только при интеграции конкурентного материального вознаграждения с широким спектром нематериальных стимулов и созданием среды, поддерживающей профессиональное и личное благополучие сотрудников.

Таким образом, построение современной системы мотивации в сфере недвижимости является стратегической задачей, непосредственно влияющей на выполнение проектов, качество объектов и конечную конкурентоспособность компании. Перспективой дальнейших исследований может стать разработка и апробация конкретных диагностических методик для оценки эффективности мотивационных программ в различных сегментах рынка недвижимости.

Список использованных источников

1. Виноградов Д. Н. Методические подходы к разработке и реализации мотивационных стратегий // CyberLeninka. – 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-razrabotke-i-realizatsii-motivatsionnyh-strategiy> (дата обращения: 13.01.2026). – EDN: VRZQSQ.

2. Дефицит кадров в строительной отрасли в 2024 году – вызовы, перспективы и пути решения // Cifrastroy. – 2024. URL: <https://cifrastroy.ru/posts/kadrovyy-defitsit-v-stroitelstve-2024> (дата обращения: 13.01.2026).

3. Орлов О. В. Проблемы мотивации персонала в строительных организациях // Молодой ученый. – 2023. – № 19 (466). – С. 185-186. URL: <https://moluch.ru/archive/466/102566> (дата обращения: 13.01.2026). – EDN: IJAQYB.

4. Халиков Р. М. Психологическая система мотивации персонала девелоперской компании // Психолог. – 2024. – № 6. DOI: 10.25136/2409-8701.2024.6.72588. – EDN: HBGBHT.

5. 55% работодателей считают, что в 2024 году подбирать сотрудников было сложнее, чем в предыдущие годы // Новости IT канала. – 2025. URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=182419> (дата обращения: 13.01.2026).

6. Данилина, А. А. Механизмы совершенствования мотивации труда муниципальных служащих в современных условиях / А. А. Данилина, Л. Н. Гончаренко. – Текст : электронный // Бизнес и общество. – 2025. – N 3 (47). – URL: https://business-society.ru/2025/3-47/12_danilina.pdf. – Дата публикации 08.07.2025. – EDN: NBKITO.

7. Амзаев, Э. И., Марихин, С. В. Особенности мотивации персонала в условиях санкционной политики / Э. И. Амзаев, С. В. Марихин. – Текст : электронный // Бизнес и общество. – 2022. – N 4 (36). – URL: http://business-society.ru/2022/num-4-36/21_amzaev.pdf. – EDN: IIXYDM

8. Шидловский, Н. А. Современные концепции и подходы к стимулированию как элементу управления человеческими ресурсами / Н. А. Шидловский, Е. И. Лунёва. – Текст : электронный // Бизнес и общество. – 2025. – N 2 (46). – URL: https://business-society.ru/2025/2-46/67_shidlovskij.pdf. – Дата публикации 17.06.2025. – EDN GFHAPA.