

© 2022

Павел Кохно

доктор экономических наук, профессор,
директор Института нечётких систем (г. Москва, Россия)
(e-mail: pavelkohno@mail.ru)

Алина Кохно

кандидат экономических наук,
начальник лаборатории Института нечётких систем (г. Москва, Россия)
(e-mail: pavelkohno@mail.ru)

МОТИВАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПЕРСОНАЛА

В статье исследуются теоретические и практические аспекты стимулирования (мотивации) промышленного персонала по производству конкурентоспособной востребованной продукции на рынках сбыта, включая продукцию оборонно-промышленного комплекса. Поскольку западные компании раньше стали применять автоматизированные системы анализа эффективности труда, то сегодня они имеют несколько более широкий опыт апробации этих методов. Сегодня в практике мотивации персонала зарубежных предприятий стало заметным стремление к тому, чтобы привлекать самих оцениваемых к оценке результатов своего труда. По мнению сторонников внедрения современных систем поощрения, гибкий механизм стимулирования позволяет иметь и гибкое производство. Следует отметить, что в российской практике также имеется опыт построения систем мотивации персонала. Например, в государственной корпорации «Росатом» используется грейдинговая единая унифицированная система оплаты труда. Для каждой группы должностей (грейда) формулируются задачи и цели, которые должны быть выполнены и достигнуты сотрудником. Применяя (разрабатывая) ту или иную систему мотивации промышленного персонала надо понимать, что создание механизмов управления этими побуждениями на практике требует изменения системы управления предприятием в целом, поскольку предполагает новые роли работников в структуре компании.

Ключевые слова: промышленный персонал, теории мотивации, материальные и нематериальные стимулы, планирование производства, управление побуждениями, методики мотивации, зарубежный и отечественный опыт мотивации, менеджеры-руководители, ключевые показатели эффективности.

DOI: 10.31857/S020736760018273-9

Сущность теорий мотивации персонала. В авторской теории экономического развития [1] обоснованно утверждается, что стимулирование (мотивация) промышленного персонала является наиболее существенным фактором финансовой устойчивости и развития предприятия. Современные теории мотивации персонала подразделяются на два вида: содержательные и процессуальные. Содержательные основываются на том, что существуют внутренние побуждения, которые заставляют человека действовать. В процессуальных теориях мотивации поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ими типа поведения.

К содержательным теориям мотивации относятся: теория иерархии потребностей, теория ERG, теория приобретенных потребностей, двухфакторная теория. В отличие от содержательных теорий в процессуальных теориях главным является рассмотрение поведения человека, как он распределяет свои усилия для достижения конкретной цели. В данной теории справедливости учтена субъективность определения работником отношения вознаграждения к усилиям, которые он затратил, а также то, что он сравнивает полученное отношение с вознаграждением его коллег, выполняющих ту же работу. Наиболее известными теориями этого типа, кроме теории ожиданий, являются теория подкрепления, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Простое уравнение действенности имеет вид:

$$\text{действенность} = f(\text{способность (умение)} \times \text{мотивация})$$

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы: сколько работников, какой квалификации, где и когда необходимы (планирование потребности в кадрах); каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения персонала); каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров); каким образом можно систематически и целенаправленно содействовать развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работы (планирование кадрового развития); каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала).

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [2]. Существуют материальные и нематериальные стимулы. Материальное стимулирование включает в себя денежные составляющие, которые можно разделить на социальные, например, оздоровительные путевки, медицинское обслуживание, питание и прочее, и на функциональные – улучшение условий труда. А также денежные – заработная плата, льготные кредиты и премии. Нематериальное стимулирование включает в себя общественное признание, поддержку, повышение квалификации сотрудников, а также гибкий график работы.

Каждый управляющий всегда осознает всю важность побуждения людей работать на предприятии, кроме того, многие при этом считают, что для этого достаточно наличие материальных стимулов. Такая политика является неверной. Мы можем утверждать, что мнения по поводу значимости различных стимулов у работодателей и работников не совпадают. Чаще всего во время поиска подходящего места работы сотрудник обращает внимание на нематериальные стимулы. Для успешного привлечения высококвалифицированного

персонала и сохранения специалистов в компании должна быть разработана эффективная система мотивации, в которой особое значение принадлежит нематериальным стимулам.

Зарубежный опыт мотивации персонала. В ходе исследования практики управления мотивацией и стимулированием были рассмотрены подходы, реализованные предприятиями со схожими характеристиками по отношению к оборонным отраслям промышленности, в нашем случае к ракетно-космической промышленности (РКП). К этим сходствам относятся наукоемкость, размер предприятий, размер бизнеса и отраслевая принадлежность. Для обоснования выбора методов и инструментов исследования был проведен бенчмаркинг систем управления человеческим капиталом международных наукоемких предприятий, зарубежных организаций схожих по стратегическим целям и рынкам с РКП. Анализ исследований показал, что западные компании несколько раньше стали применять автоматизированные системы анализа эффективности труда, и сегодня имеют более широкий накопленный опыт апробации этих методов. Проанализируем наиболее значимые из них.

Система PFP в США и Западной Европе. Использование системы «Payfor Performance» (PFP), что переводится как «плата за исполнение», обусловлено необходимостью разрешения проблем, связанных с корреспонденцией эффективности деятельности сотрудника и размером заработной платы, которую он получает. Под PFP подразумевается использование всевозможных методов оплаты трудовой деятельности, при которых получаемое работником вознаграждение зависит от различий в деятельности индивидуального и группового характера. Это находит конкретное выражение в таких системах, как гибкая оплата трудовой деятельности, переменная оплата и «fat cat».

Финансовые вознаграждения за достижение определенных целей является наиболее распространенным типом PFP (по статистике, подобные выплаты используются 61% компаний, которые применяют PFP). Осуществление таких выплат (премий) в целом производится в случае соответствия сотрудника заранее установленным критериям, которые состоят из экономических показателей, показателей качества, оценок сотрудника иными лицами. Цели подобного рода, устанавливаемые каждой компанией, в некоторых случаях характеризуются определенной необычностью – «United Airlines» – размер вознаграждений, получаемых менеджерами компаний, начиная с 2000 г. частично зависит от уровня удовлетворенности результатами трудовой деятельности рядовых сотрудников компании. Измерение уровня данной удовлетворенности производится независимой аудиторской компанией. Имеются предложения по введению PFP-схем в процесс оплаты трудовой деятельности сотрудников учебных заведений в зависимости от уровня успеваемости учащихся. Вознаграждения специального предназначения индивидуального характера как признание ценности определенного сотрудника – специальные премиальные,

которые получают работники, владеющие навыками, требующимися компании на текущий момент (hotskills), а также сотрудники, верные компании, которые проработали в ней много лет – «National Aeronautics and Space Administration».

Программы разделения прибыли – компания выплачивает определенный процент своей прибыли работникам. Использование таких программ имеет двоякий характер. С одной стороны, применение данных схем может быть обусловлено необходимостью установления индивидуальных вознаграждений, при этом работник, хорошо выполняющий свою работу, награждается заранее оговоренным процентом прибыли. С другой стороны, организация может установить такую программу для всех сотрудников (или отдельных из них), что будет являться способом психологического объединения сотрудников компании, а не способом их вознаграждения за отличные результаты работы.

Так, в компании «National Aeronautics and Space Administration» работник формально не получает никаких выплат «живых» денежных средств. Вместо этого ему предоставляется возможность получения определенного количества акций, либо просто права на приобретение пакета акций заранее оговоренного размера. Вышеперечисленные стимулы как инструменты управления человеческим капиталом не противоречат Трудовому кодексу Российской Федерации [3] и иным нормативным актам по труду, поэтому с учетом экономической эффективности и низкой затратности, по сравнению с радикальным пересмотром системы оплаты труда, вполне могут быть реализованы на отечественных промышленных наукоемких предприятиях.

Анализируя методологию зарубежных подходов к управлению мотивацией через систему должностных окладов и материальное стимулирование, следует учитывать большую разницу в экономических моделях предприятий разных стран. Рассмотрим подход к управлению мотивацией работников через оплату труда, в рамках которого определяются верхние и нижние пределы размера заработной платы («вилка») по той или иной должности. Данный подход широко используется как в России, так и корпорациями США.

Во-первых, для применения этого подхода в конкретной компании требуется описание и классификация профессий. Для оценки могут использоваться самые разные критерии. Эти критерии выражаются в следующем: важность результатов трудовой деятельности конкретного работника; наличие необходимой управленческой квалификации; наличие необходимых знаний (теоретических, технических); условия работы. Установление рейтинга каждого отдельного фактора осуществляется согласно шкале.

Во-вторых, при определении размера зарплаты проводится сравнение с заработной платой работников, выполняющих аналогичные обязанности в компаниях-конкурентах.

В-третьих, система оплаты труда формируется согласно действующему законодательству. При этом учитывается текущая ситуация на рынке труда в регионе, стране и мире.

Не последнее место занимают и финансовые возможности организации. При определении верхней и нижней границы заработной платы, помимо вышеперечисленных факторов, учитывают стаж работника (в компании и общий), уровень его образования, профессиональные и личностные качества.

Вышеперечисленные способы применяются корпорациями США больше 50 лет и зарекомендовали себя как достаточно эффективные. При стимулировании посредством оплаты трудовой деятельности по результатам работы, которым предприятия США отдают предпочтение, учитываются следующие обстоятельства: данная система является стимулятором целесообразного поведения; она способствует привлечению работников, имеющих творческие задатки; она обеспечивает закрепление добросовестных работников и позволяет легко избавляться от ленивых и не проявляющих интерес к работе. При проведении классификации системы оплаты труда и системы премирования, необходимо руководствоваться соответствующим уровнем определения результата (уровень отдельных работников, уровень коллектива, уровень предприятия). Во многих западных компаниях также применяется сдельная система оплаты труда. При такой системе оплаты труда работники получают часть зарплаты в фиксированном виде (оклад), а вторую часть – «плавающую», в качестве премии, бонусов и надбавок, которая зависит от результатов работника, трудового коллектива и деятельности предприятия в целом.

Сложный момент в оценке результатов труда для выбора методов управления мотивацией – обоснование критериев эффективности и их взаимосвязи с системой мотивации. Если не включить какие-либо важные показатели, которыми определяется эффективность и продуктивность труда, то это приведет к искажению результатов и, соответственно, неправильному расчету заработной платы. В связи со сложностями, возникающими при попытке выработать комплексную систему критериев, на предприятиях предпочитают использовать метод субъективной оценки. Следует отметить, что этот метод может быть эффективным только в том случае, если в его основу заложены результаты анализа трудовой деятельности. Еще один фактор, влияющий на эффективность данного метода, предполагает наличие доверительных отношений между руководством и сотрудниками. В развитых государствах также давно используется пофакторная система (модель) оценки эффективности труда. Благодаря ей повышается степень объективности и точности оценки, а значит, и удовлетворенности системой вознаграждения. В соответствии с этой моделью, оценка профессиональных и личностных качеств сотрудников должна производиться с учетом совокупности показателей, которыми характеризуются различия в трудовой

деятельности. Сотрудники с наивысшим результатом продвигаются по карьерной лестнице.

Поощрение с материальной стороны может предусматриваться, начиная с уровня «соответствие между работой и установленными требованиями». Как правило, такими сотрудниками являются каждые шесть из десяти имеющихся, то есть 60%. Каждый десятый сотрудник (10%) значительно превышает предъявляемые требования, а каждый пятый (20%) – просто превышает. Поощрению не подлежит каждый десятый сотрудник (10%), который не исполняет установленных требований. Сегодня также четко прослеживается тенденция к определению «норм» распределения персонала по тарифу или окладу. Данные нормы существуют внутри «вилки» по их должности. Подобное в Соединенных Штатах именуется «контрольной зоной». Рациональная формула распределения персонала компании по методу «контрольной зоны» имеет определенный вид. Каждые семь из десяти работников должны иметь минимальные ставки (среднего показателя вилки), каждый четвертый сотрудник – в границах среднестатистического показателя между средним и максимальным значением вилки. При этом каждый двадцатый сотрудник может получить наибольшую возможную ставку.

Несмотря на частое нарушение такого распределения сотрудников по показателям окладов и тарифов по разным причинам (среди которых текучесть сотрудников, колебание между спросом и предложением на трудовом рынке и т.д.), использование данного статистического варианта «зоны контроля» может быть обусловлено необходимостью определения потенциальной нужды в фонде надбавок за имеющиеся заслуги в отношении разных подразделений организации. Оценка проводится ежегодно. Повторно принятые на работу сотрудники должны проходить аттестацию, как правило, раз в шесть месяцев или даже раз в три месяца.

Сегодня в практике мотивации стало заметным стремление к тому, чтобы привлекать самих оцениваемых к оценке результатов своего труда. По мнению специалистов зарубежных стран, самооценку необходимо обязательно принимать во внимание при подведении итогов. Как показывают исследования, при предоставлении сотруднику возможности самостоятельной оценки своего уровня выполнения установленных требований, он в большинстве случаев проявляет максимум сознательности и критики к самому себе. При достижении наемным сотрудником максимальной ставки по собственному разряду (категории) последующее увеличение его зарплаты по результатам трудовой деятельности может быть связано с переводом в более высокую категорию по должности или более высокий разряд по тарифу. При этом можно говорить о существовании одной особенности механизма оплаты трудовой деятельности американского типа: одаренные сотрудники, работающие в научно-технической сфере (а они, как правило, составляют 0,5–1,0%

штатного расписания организации), имеют оклады на уровне работников руководящего звена подразделений, в которых они осуществляют свою работу.

Руководство организаций данным методом стимулирует отдачу специалистов в творческом плане и предотвращает их «переход» в ряды руководства для получения более высокой по уровню зарплаты. Особого внимания требует подход к стимулированию собственно инновационной деятельности. За рубежом применяются такие схемы, как: замена прибавки к стандартной заработной плате выплатой единовременных премий по итогам года; участие в прибылях компании; «доплаты за имеющиеся знания». Подобные механизмы способствуют существенному увеличению профессиональных качеств сотрудников. В основе таких надбавок лежит прирост новых знания у сотрудников, приобретаемых ими по собственной инициативе.

Общей чертой большинства новых механизмов оплаты трудовой деятельности научных работников является то, что существенная часть заработка сотрудника становится «рискованной», переменной, нестабильной по сравнению с традиционными системами оплаты труда. Стремление к резкому повышению уровня конкурентоспособности компаний является одним из оснований перехода к современным механизмам оплаты трудовой деятельности. Организационные изменения, изменения в организации трудовой деятельности сопровождаются введением современных механизмов стимулирования во многих компаниях. Переход к механизму оплаты трудовой деятельности гибкой формы имеет тесную взаимосвязь с переходом к применению гибких систем производства. По мнению сторонников внедрения современных систем поощрения в материальной форме, гибкий механизм стимулирования позволяет иметь и гибкое производство. Особо стоит остановиться на анализе стимулирования трудовой деятельности управленческого персонала, которая в США высоко оплачиваема. Размер вознаграждения, который устанавливается в контракте руководителю, обусловлен, в первую очередь, финансовым потенциалом фирмы. Также он связан с «рыночной ценой» управляющего данного класса. В процессе руководства иностранные компании используют нижеописанные принципы. С их помощью они мотивируют руководство. Обеспечить действенность материального стимулирования руководителей можно через обеспечение высокого абсолютного размера вознаграждения, а также путем установления соотношения в оплате трудовой деятельности разных категорий сотрудников.

Сегодня в промышленности Соединенных Штатов Америки «ставка заработной платы управляющих низового звена (цеха, участка) равняется 1,5–2 ставки оплаты трудовой деятельности простого рабочего». Для рабочих дефицитных профессий или высшего квалификационного уровня только в некоторых случаях устанавливается более высокая оплата по отношению к среднему вознаграждению данной категории управляющих [4]. Важно обратить внимание

на следующий момент. Если сотрудник достигает больших успехов в труде, а его работа обладает особой ценностью для предприятия, то вместо распределения бонусов пропорционально окладу, их величина может быть определена исходя из вышеуказанных факторов. Но для этого в компании должна быть четко определена роль каждого сотрудника. В последнее время широко практикуется выплата руководителям их доли от прибыли предприятия не наличными, а акциями или опционами.

Такая мера направлена на стимулирование менеджмента (руководства) организации, а также на увязывание их интересов с интересами собственников. В таком случае руководство будет прилагать все усилия для обеспечения успешности деятельности организации. По сути, сам факт существования систем премирования по итоговым результатам работы определяется результативностью систем оценки таких результатов. Другими словами, если невозможно оценить результат деятельности, то невозможно будет просчитать и сумму премии, причитающуюся сотрудникам. Анализ методов стимулирования компаний, находящихся в ведении NASA, позволяет заключить, что практически все они применяются и в РКП. Так, программа контроля за работниками (удовлетворяет потребность работников в постоянном обучении и совершенствовании) может быть применена, но зависит от уровня корпоративной культуры компании; система денежных вознаграждений в рамках системы оплаты труда и вне ее и социальные программы также применяются в ракетно-космической промышленности России.

Представляют интерес прогрессивные методы и особенности подходов к стимулированию в РКП Японии. Как правило, японские компании акцентируют внимание, как на рабочем стаже руководителей, так и на качестве и результатах их трудовой деятельности. При этом они стимулируют накопление человеческого капитала, который заключен в знаниях и опыте. Большая часть в вознаграждении их подчиненных составляет оплата в зависимости от имеющихся «заслуг». Данные «заслуги» определяет руководитель, исходя из результатов работы сотрудника. Руководитель среднего звена в Японии имеет оклад, «оплату по имеющимся заслугам», а также 2 раза в год премиальный бонус, который выплачивается из прибыли компании и заранее оговорен на определенный период времени. Текущие результаты не отменяют обязанности компании выплатить бонус, а при ухудшении общего положения компании, они просто сокращаются. Под «оплатой по заслугам» подразумевается оценка. Цели и показатели работы начальника на будущий период последний обговаривает с подчиненными каждые полгода. Каждые два года он должен пройти аттестацию в соответствии с определенной формой, которая насчитывает около тридцати позиций. В качестве оценщиков выступают начальник, сослуживцы, секретарь управляющего, клиенты (всего до 15 человек).

Отечественный опыт мотивации персонала. Обобщая опыт зарубежных высокотехнологичных предприятий в мотивации персонала, можно сделать вывод о том, что большая часть методов уже применяется на предприятиях РКП или может быть использована с минимальной адаптацией к требованиям законодательства Российской Федерации. Следует отметить, что в российской практике также имеется богатый опыт построения систем мотивации персонала. Например, в ГК «Росатом» используется грейдинговая единая унифицированная система оплаты труда «ЕУСОТ» [5]. Данная система действует в корпорации с 2010 г. Системой грейдирования предполагается формирование тарификатора (классификатора) должностей. В настоящее время система грейдов является наилучшей и единственно оправданной системой начисления должностного оклада на основе матрично-математической модели и балльно-факторного метода.

Данная система была разработана американским ученым Э. Хеем [6]. Высокая популярность этой системы обусловлена ее эффективностью. Слово «грейдинг» произошло от английского термина «grading», означающего «упорядочивание», «сортировку», «классификацию». По сути, под грейдированием понимается позиционирование (распределение) должностей в иерархической структуре компании исходя из ценности конкретной должности для организации. Благодаря системе грейдов у предприятия появляется возможность «увязать» логику бизнеса с оплатой труда, решив целый ряд проблем, касающихся эффективности производства и мотивации персонала. Система грейдов – популярная в современных наукоемких организациях шкала оценки и ранжирования должностей. Распределение должностей происходит по уровням («стратегический, тактический, экспертный и оперативный») в зависимости от ценности работника для организации. Грейд – это группа должностей, имеющих для компании примерно равную ценность. Для каждого грейда, как правило, устанавливается определенный оклад, либо «вилка окладов» для мотивации и стимулирования работников.

В анализируемой государственной корпорации существует три внутригрейдовые зоны: А, В и С. Этими зонами определяется ценность той или иной должности для корпорации. Категория А – руководители, начальники и др. Категория В – основной рабочий персонал. Категория С – сотрудники, отсутствие которых на рабочих местах не влияет на деятельность корпорации. Таким образом, наиболее ценными являются две первые категории – А и В, так как без руководства и основных рабочих полноценная деятельность предприятий корпорации невозможна. Для стимулирования сотрудников на предприятии предусмотрены бонусы (вознаграждение по итогам года) и выплата интегрированной стимулирующей надбавки (ИНС). Размеры ИНС зависят от профессионализма работника; от занимаемой должности; от качества выполняемой работы; от достижения плановых показателей; от оклада работника.

Каждый работник предприятия имеет свой профессиональный уровень, устанавливаемый высшим руководством или непосредственным начальством на основе субъективной оценки. Это уровни: базовый уровень; уровень развития; уровень «стандарт»; опытный сотрудник; эксперт. Для каждой должности (грейда) формулируются задачи и цели, которые должны быть выполнены и достигнуты сотрудником. Эти задачи и цели обобщенно называются ключевыми показателями эффективности (KPI). Оценка их выполнения производится по множеству коэффициентов (в процентном отношении). В качестве примера разработчиками приводятся такие коэффициенты: высокое качество – 120%; качественное выполнение – 100%; наличие отдельных замечаний – 70%; злостный нарушитель – 0%. Такая система мотивации на предприятии создается поэтапно.

1) На первом этапе руководство организации доводит до персонала основные цели, задачи и планы.

2) Второй этап посвящен изучению состава и структуры персонала (стаж, образование, специализация, возраст). В рамках данного этапа осуществляется планирование использования системы нематериального (неденежного) поощрения.

3) На третьем этапе анализируются системы мотивации на предприятиях конкурентах, а затем выбирается оптимальный вариант.

4) Четвертый этап предполагает проведение опроса путем анкетирования персонала на предмет соответствия различных методов мотивации его предпочтениям.

5) Пятый, последний этап – уведомление работников о внедрении системы мотивации.

Любая система или модель не может существовать сама по себе. Помимо создания системы управления мотивацией требуется проведение диагностических мер, направленных на оценку экономической эффективности полученных показателей. С этой целью регулярно проводится диагностика работоспособности модели. Проведя сравнение данных при помощи методов статистического анализа можно определить, какое влияние анализируемая система оказывает на результаты труда работников. Также можно определить, эффективна ли данная система в части изменения отношения персонала к труду. Реализация системы мотивации на предприятии требует дополнительных затрат. В связи с этим должен быть налажен контроль экономической целесообразности реформ, иначе говоря, эффект от внедрения новой системы мотивации должен существенно превосходить затраты на ее внедрение. Компания «Лукойл», являясь HR-брендовой и как привлекательный работодатель постоянно совершенствует систему мотивации. В качестве методологического подхода компания выбрала два варианта мотивации: материальные поощрения в виде повышения окладов, премирование, в том числе поквартальное

и годовое, бонусы, социальные выплаты; нематериальные поощрения в ходе проведения корпоративных мероприятий, на которых поощряются лучшие работники.

ОАО «Российские железные дороги» – крупнейшая транспортная корпорация России. Предприятие характеризуется наличием многоуровневой управленческой системы. В соответствии с функциональной стратегией развития кадровых возможностей ОАО «РЖД» мотивационная составляющая представляет собой одну из самых важных функций развития персонала отрасли. Премирование сотрудников регламентировано положениями, которые разрабатываются на предприятиях компании. Премирование сотрудников осуществляется за рентабельную деятельность организаций или обособленных структурных подразделений. В ОАО «РЖД», помимо оплаты труда, дополнительное стимулирование производится за счет повышения тарифных окладов, надбавок за качество труда, надбавок за высокое профессиональное мастерство (компетенции). В случае если экономия фонда оплаты труда была достигнута за счет мероприятий по увеличению его производительности, то сэкономленная часть данного фонда становится источником материального (денежного) стимулирования. Такая сэкономленная часть фонда оплаты труда остается в распоряжении высшего руководства структурного подразделения (филиала).

Концерн ВКО «Алмаз-Антей» объединяет более 60 предприятий и НИИ из семнадцати регионов страны и схож по структуре управления с предприятиями РКП. Публично озвученная на сайте кадровая и социальная политика Концерна является наиболее современной, отражающей связь управления человеческим капиталом с инновационными целями корпорации. Столкнувшись с типичными проблемами сохранения промышленного потенциала и квалифицированных кадров, необходимостью омоложения состава работников при сохранении преемственности, концерн более 7 лет назад запустил программу подготовки кадрового резерва и управления талантами. Программа направлена не только на привлечение лучших кадров, но и сохранение высокой мотивации ИТР за счет системы нематериальной мотивации. В концерне на регулярной основе проводится оценка эффективности и вовлеченности работников в инновационную, проектную и иную корпоративную деятельность. Большое значение отводится подготовке будущих руководителей – программа «Лидеры» для перспективных управленцев; «Вектор роста» для молодых специалистов и кандидатов в кадровый резерв концерна; поддерживается участие работников во всероссийских профессиональных конкурсах.

Особенностью работы по стимулированию персонала Концерна ВКО «Алмаз-Антей» является ориентация на нематериальные стимулы, формирование единой системы ценностей, корпоративной культуры, что позволило концерну за последние 5 лет привлечь с внешнего рынка мотивированных молодых

специалистов из других компаний и сократить текучесть персонала, значительно снизив средний возраст сотрудников. Обобщая опыт совершенствования систем управления мотивацией, также стоит обратить внимание на то, что их успешность во многом зависит от применения автоматизации при анализе эффективности труда работников. Основой методологии материального стимулирования является оплата по результатам трудовой деятельности на основе расчетов КРІ, результативности и продуктивности, грейдинга, индивидуальных стимулирующих надбавок. Такая практика распространяется и в российских компаниях в последнее десятилетие.

В этой связи возникает необходимость разработки методического аппарата ранжирования сотрудников на группы по профессиональному уровню или ценности для компании, совершенствования практики оценки выполнения производственных показателей, чтобы иметь возможность эффективно управлять материальной мотивацией. Наравне с материальным вознаграждением развивается инструментарий нематериального стимулирования и управления мотивацией с обязательной диагностикой экономической эффективности реализованных мероприятий. К сожалению, на большинстве предприятий ОПК, включая предприятия РКП, не проводится мониторинг и диагностика эффективности стимулирующего воздействия, что в свою очередь не способствует принятию верных управленческих решений в управлении человеческим капиталом.

Для анализа практического опыта и реализации задач исследования по совершенствованию мотивации и стимулирования на современном производственном предприятии РКП были выбраны два предприятия отрасли – ФГУП «НПО «Техномаш» (г. Москва), где проводилось исследование, и Акционерное общество по производству электронасосных агрегатов «ЭНА» (г. Щелково), где были апробированы методы стимулирования работников и оценена их эффективность. ФГУП «НПО «Техномаш» как крупное предприятие ракетно-космической отрасли России является головным научно-исследовательским и производственным предприятием ГК «Роскосмос». Основное направление деятельности предприятия – научно-исследовательские работы (НИР) и опытно-конструкторские работы (ОКР). Для предприятия ранее были характерны кадровые проблемы отрасли, проявляющиеся в «старении» коллектива, однако за последние три года увеличился приток молодых специалистов, что значительно изменило запрос на содержание форм и методов мотивации и стимулирования.

Молодые специалисты оказывают значительное влияние на становление нового формата корпоративной культуры и на изменение общепринятого «эталона» поведения и результативности, сложившегося на предприятии в прежние годы. Традиционная система управления человеческим капиталом не воспринимается ими как стимулирующая и не оказывает мотивирующего воздействия. Большую часть персонала предприятия составляют работники

интеллектуального труда. Исследуя сферу их профессиональных интересов можно утверждать, что наиболее значимыми мотивами научного труда являются собственное интеллектуальное развитие, выражающееся в таком поведенческом индикаторе, как уровень профессионального признания. Управление работниками при помощи классических теорий менеджмента малоэффективно, поскольку профессиональный тип мотивации смещен в приоритетах и не концентрируется только на материальном стимулировании.

Традиционно система мотивации труда персонала предприятия РКП включает несколько форм: материальную; нематериальную; социальную; внутреннюю. В системе нематериального стимулирования и мотивации к инновационной деятельности во ФГУП «НПО «Техномаш» используется более широкий перечень способов стимулирования трудовой активности, в частности, поощрения за успехи в работе: за высокую производительность труда, профессионализм, успехи в труде; благодарности; премии; почетные грамоты; присвоение звания; присвоение Почетных званий РФ; награждение значками отличия РФ; представление к награждению орденами и медалями. Они традиционны и не менялись достаточно давно. В социальном блоке системы мотивации персонала предприятия не так много мероприятий, в локальных актах они обозначены как обязанности предприятия перед работниками. Поэтому можно сделать вывод, что система мотивации и стимулирования должна быть более ориентирована на индивидуальные потребности работников, тогда она в полной мере будет являться стимулирующей и эффективной.

Анализ деятельности ФГУП «НПО «Техномаш» показывает, что структура и система управления человеческим капиталом не в полной мере отвечают требованиям инновационного развития предприятия, а также созданию конкурентоспособных наукоемких продуктов. Характер организационной структуры и процессов в системе управления позволяют говорить о том, что ключевой основой стиля управления предприятием является применение административных методов. Анализ системы управления человеческим капиталом с использованием метода наблюдений и изучения кадровых документов позволил оценить отношение руководства предприятия к некоторым ее аспектам. По возрастному критерию персонал ФГУП «НПО «Техномаш» – это люди социально активного возраста, имеющие интеллектуальные и физические возможности для продуктивной трудовой деятельности. Около двухсот работников – до 30 лет, а остальные относятся к более зрелому возрасту и, соответственно, имеют значительный опыт профессиональной деятельности, что говорит о возможности развития института наставничества.

Стратегически верным решением в данном случае является ориентация на естественное «омоложение» работников предприятия, что должно дать положительный эффект при внедрении новой системы управления человеческим капиталом, способной закрепить и правильно мотивировать молодых

специалистов и ученых. Помимо материального вознаграждения, как выяснилось из опросов, большую роль играют нематериальные формы мотивации, которые зачастую игнорируются руководством (речь идет об управленческой функции распространения и закрепления корпоративной культуры). К способам нематериального вознаграждения работников предприятия можно отнести материальное нефинансовое вознаграждение; корпоративные мероприятия, не касающиеся непосредственной работы; вознаграждение как выражение признательности (благодарность, фотографии на видных местах, упоминания в СМИ, и др.).

С учетом институциональных особенностей типичного предприятия РКП были выделены системные факторы управления человеческим капиталом:

- стратегия управления и регламентированная отраслевая политика вознаграждения;

- прогнозирование и анализ потребности в кадрах, ее оценка, мониторинг рынка труда;

- заработная плата сотрудников, премиальные и надбавки. Посредством их характеризуется оценка вклада определенного сотрудника в результаты функционирования организации. Данная форма стимулирования материального характера во многих российских организациях, в том числе и во ФГУП «НПО «Техномаш», выполняет собственную роль в повышении результатов трудовой деятельности и производства недостаточно эффективно. Так, уровень премиальной части не имеет прямой зависимости от результатов инновационной деятельности организации;

- производительность труда. Среди внешних факторов отмечены такие, как значимый спрос на НИР, снижение качества подготовки специалистов инженерных специальностей, предложение более высокой оплаты труда в коммерческих предприятиях, в том числе зарубежных. Дефицит специалистов не оказывает значительного воздействия на изменение системы оплаты труда, что долгие годы создает проблему обеспечения предприятия молодыми специалистами. Росту производительности труда предприятия, по мнению работников, может способствовать применение высокотехнологичного оборудования и доступность его использования.

На основе наблюдения и анкетирования можно сделать вывод, что на предприятии имеют место потери времени на поиск необходимого оборудования, что отражается на эффективности работы. Кроме этого, необходимо повышение квалификации всех категорий работников на специализированных курсах. Во ФГУП «НПО «Техномаш» с 2014 г. идет интенсивное обучение по экономическим, управленческим, инженерным специальностям. Материальное стимулирование работников на предприятии реализуется следующими механизмами:

- достижение высоких трудовых показателей работников стимулируется посредством введения ключевых показателей эффективности (KPI);

– формируется целесообразное корпоративное и трудовое поведение сотрудника, которое направлено на достижение инновационных целей организации. Этому процессу в большей степени способствуют инициативы молодых сотрудников, у которых мотивация и ценности в значительной степени отличаются от предшествующих поколений работников;

– декларативно работник побуждается к полному использованию собственных физических и умственных возможностей при осуществлении обязанностей, которые на него возложены.

Однако создание механизмов управления этими побуждениями на практике требует изменения системы управления предприятием в целом, поскольку предполагает новые роли работника в структуре компании.

Исходя из функциональных и должностных возможностей влияния только на внутреннюю среду предприятия, в ходе исследования был определен план реализации практических шагов по совершенствованию системы управления человеческим капиталом на предприятии. Для этого были выделены элементы системы управления: от целей системы стимулирования; определения концепции, построения, описания и регламентирования взаимодействия субъектов системы стимулирования; перечня локально-нормативных актов, регламентирующих управленческие решения по стимулированию персонала, до моделирования результатов, анализа данных, корректировки целей и инструментария системы стимулирования. Каждый шаг алгоритма был детализирован в описании механизмов достижения целей этапа и получения результата. Рекомендованные механизмы совершенствования системы управления человеческим капиталом основываются на гуманизации системы управления через применение органического подхода.

«Ситуация, в которой действуют современные организации, пишут Л.С. Ружанская, А.А. Яшин и Ю.В. Солдатова, характеризуется неустойчивостью, постоянной сменой хозяйственных приоритетов и связей, неопределенностью и трудноизмеримостью. Успеха в ней могут добиться организации, построенные по совершенно другому принципу (нежели механистические, сегодня в основном распространенные в РКП), так называемые органические, которые характеризуются такими признаками, как размытость границ; значительная самостоятельность отдельных звеньев; слабая иерархичность; преобладание неформальных отношений. Все это придает организационным структурам большую гибкость и создает у членов организации дополнительные по сравнению с механистической организацией стимулы к труду. Органические структуры преобладают в сферах деятельности, связанных с инновационными процессами, научными исследованиями и внедрением их результатов» [7].

Изменения системы управленческих коммуникаций предполагают внедрение аналитических инструментов мониторинга мотивации работников, которые позволяют оценивать эффективность реализации мероприятий стимулирования

через изменения в эффективности инновационной деятельности работника, определяемой по стабилизации или увеличению КРІ.

Из вышеизложенного следует вывод о том, что система управления человеческим капиталом предприятия не является исключительной или уникальной, характеризуется свойствами для отрасли методами стимулирования и мотивации, типичными задачами привлечения, удержания и омоложения трудовых ресурсов. Система стимулирования на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, включая предприятия ракетно-космической промышленности [8], [9], весьма инструментально ограничена и формализована, не располагает автоматизацией параметров оценки эффективности воздействия.

Литература

1. *Кохно П.А., Онищенко П.В.* Теория экономического развития / Отв. ред. д.э.н., проф. П.А. Кохно // М.: Граница. 2011. 544 с.
2. *Kotelnikov V.* Effectivemotivation. URL: http://www.1000ventures.com/business_guide/cross-cuttings/motivating_main.html>URL:http://www.1000ventures.com/business_guide/cross-cuttings/motivating_main.html (Дата обращения: 26.11.2021).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 31.07.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.08.2020).
4. *Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А.* Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография // М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. 1998. 232 с.
5. Разработка ключевых показателей эффективности должностных лиц, находящихся в непосредственном подчинении генерального директора АО «Корпорация ВНИИЭМ» и методики оценки инженерно-технического персонала с учетом отраслевой специфики: отчет о НИОКР // Москва: РУДН. 2017. 420 с. Регистрационный номер ЕГИСУ НИОКТР: АААА-А16-116093010048-1.
6. *Hay E.N.* Four Methods of Establishing Factor Scales in Factor Comparison Job Evaluation. The AMA Handbook of Wage and Salary Administration // New York: American Management Association. 1950. P. 56–65.
7. *Ружанская Л.С.* Теория организации: учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова; под общ. ред. Л.С. Ружанской // Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. С. 56–57. 200 с.
8. *Вейко А.В., Кохно П.А.* Экономика ракетно-космической отрасли / Монография. Saarbrücken, Deutschland // Германия: LAP LAMBERT Academic Publishing RU. 2017. 244 с.
9. *Вейко А.В., Кохно П.А.* Синтез программных мероприятий рынка ракетно-космической продукции // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2016. № 2. С. 3–17.

Pavel Kohno (e-mail: pavelkohno@mail.ru)
Grand Ph.D. in Economics, Professor
Director of the Institute of Fuzzy Systems (Moscow, Russia)

Alina Kohno (e-mail: pavelkohno@mail.ru)
Ph.D. in Economics,
Head of Laboratory at the Institute of Fuzzy Systems (Moscow, Russia)

ON THE MOTIVATION OF THE INDUSTRIAL PERSONNEL

The article examines the theoretical and practical aspects of stimulating (motivating) industrial personnel for the production of competitive products in demand on the markets, including those created by the military-industrial complex. In general, companies in Europe and the USA began to use automated systems for analyzing labor efficiency earlier, than Russian companies, so they have accumulated somewhat wider experience in testing these methods. Today, the practices of motivating the personnel of foreign enterprises, implies self-assessment as well as the evaluation of the results of their work by the employees themselves. According to the supporters of the new system of incentives, a flexible incentive mechanism allows flexible production. However, Russian CEOs are also getting an experience in building personnel motivation systems. For example, the state corporation Rosatom uses a unified grading system for remuneration. For each position level (grade), tasks and goals are formulated that must be performed and achieved by the employee. Meanwhile, when applying (developing) a system of motivation of industrial personnel, one must understand that the creation of mechanisms for managing these incentives in practice requires a change in the enterprise management system as a whole, since it implies new roles for the employees in the structure of the company.

Keywords: industrial personnel, theories of motivation, material and non-material incentives, production planning, incentive management, methods of motivation, foreign and domestic experience of motivation, executive managers, key performance indicators.

DOI: 10.31857/S020736760018273-9