

УДК 331.101.3:338.45:669(045)

*А.В. Митенков, И.В. Тихонова-Быкодорова*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

В условиях перехода к высоковолатильному циклу развития экономики России постоянный фокус руководства компании на задаче системного подхода к росту производительности труда является залогом долгосрочного экономического роста как отдельных предприятий, так и государства в целом. Представленное исследование носит эмпирический характер на базе промышленного металлургического холдинга. Авторы апробируют собственную концепцию и методологию трансформации системы мотивации персонала на примере одного из крупнейших в России металлургических холдингов, имеющего уникальную историю и ряд выдающихся технологических достижений. В рамках работы раскрыты основные подходы к реализации проекта по трансформации системы мотивации персонала и описаны инструменты внедрения методологии в промышленности. Ключевая характеристика проекта – всесторонний, комплексный подход к его разработке и воплощению с опорой как на российский, так и на международный опыт. Авторы также обращают внимание на ряд реализованных на практике новшеств, применительно к внедрению методики повышения производительности труда. Результатом апробации новой методики стало создание нового механизма, стимулирующего работников к достижению более высоких и, главное, устойчивых показателей финансово-хозяйственной деятельности на долгосрочном горизонте времени (свыше трех лет). Методика, разработанная и апробированная в рамках реализации проекта и описанная авторами, может быть внедрена и на других предприятиях тяжелой промышленности в качестве инструмента повышения производительности труда производственного и непромышленного персонала как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

*Ключевые слова:* менеджмент, мотивация, управление персоналом, организационное развитие, операционная эффективность, ключевые показатели эффективности.

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-3-437-446

### **Введение**

Среди ключевых направлений развития отечественной промышленности вектор на достижение импортонезависимости не только демонстрирует стабильность, но и с каждым годом усиливается. Масштабные изменения геополитической ситуации 2022 г.кратно увеличили количество оперативных задач по развитию производства, решение которых необходимо уже в самом ближайшем будущем.

В поисках ответа на закономерный вопрос об источниках ресурсов для реализации открывающихся таким образом для бизнеса возможностей предприятия все чаще обращаются к банковским инструментам и, в частности, программам кредитования. В результате объем совокупной кредитной задолженности корпоративных заемщиков перед российскими банками на 1 сентября 2022 г. достиг 46 трлн руб. Для сравнения: этот показатель на 1 января 2021 г. составлял порядка 37 трлн руб. [1]. И тенденция к росту продолжается.

Необходимость перестраивать бизнес-процессы, выводить новые продукты и осваивать новые рынки сбыта и при этом обеспечивать стабильную прибыльность направлений деятельности, гарантируя возврат привлеченных средств, стимулирует промышленные предприятия к поиску путей повышения операционной эффективности, среди которых важнейшее место занимает фактор наращивания производительности труда.

Представленная работа рассматривает концепцию, а также разработку и апробацию на одном из крупнейших российских металлургических холдингов – ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» – методологии трансформации системы мотивации персонала как инструмента для повышения операционной эффективности бизнеса.

### **Курс на эффективность**

На протяжении последних десятилетий роль организационной психологии и теории трансформаций играют все более заметную роль в развитии промышленных предприятий. Функция управления персоналом и экономика труда, чья деятельность находится на стыке общественных и экономи-

ческих наук, больше не сводится просто к найму работников, расчету и начислению заработной платы. Напротив, эти рутинные операции, как правило, алгоритмизируются и полностью автоматизируются, а менеджеры по управлению персоналом и HR-бизнес-партнеры принимают активное участие в конструировании основных процессов, поиске зон улучшений в системах «человек-машина» и проактивном управлении вовлеченностью работников, фокусируя условно «коллективное бессознательное» на достижение сверхцелей.

Ведущий ученый-практик Татьяна Кожевникова, экс-директор по управлению персоналом Группы ЧТПЗ и ряда иных холдингов промышленности, отмечает, что HR – важная стратегическая функция, на которую есть спрос со стороны бизнеса. Это реальный вклад в повышение производительности компании, который директор по управлению персоналом вносит наравне с другими участниками топ-команды [2].

В 2014 г. на Челябинском трубопрокатном заводе (далее также ЧТПЗ) в рамках внедрения масштабной системы управления эффективностью была поставлена задача трансформации системы мотивации персонала. Важная роль была отведена системному подходу и разработке концепции и методологии, которые не только позволяют оперативно мотивировать работников на цели бизнеса, но и создают фундамент его долгосрочного устойчивого роста.

ПАО ЧТПЗ (г. Челябинск) ведет свою историю с 1942 г., когда он был основан на базе эвакуированного Мариупольского трубного завода. В 70-е годы XX века ЧТПЗ был крупнейшим в мире предприятием по производству труб с объемом производства около 3,5 млн тонн продукции в год. Трубы большого диаметра, изготовленные заводом, использовались при прокладке основных газо- и нефтепроводов страны. В 2000-е годы на ЧТПЗ была проведена масштабная реконструкция и модернизация действующих цехов.

В 2010 г. запущен крупнейший в Европе цех по выпуску труб большого диаметра – «Высота 239». Инвестиции в проект составили около 23 млрд руб. Это уникальное в своем роде производство за счет выдающейся производственной культуры, высочайшего качества производимой продукции, экологической безопасности и соответствующей квалификации сотрудников. Производственная мощность цеха – 1 млн тонн труб в год. Благодаря запуску «Высоты 239» российская топливно-энергетическая отрасль смогла полностью обеспечить потребности рынка трубами большого диаметра, необходимость в импорте полностью отпала.

Челябинский трубопрокатный завод также известен внедряемой с 2020 г. уникальной для Российской металлургической отрасли философией производства, предполагающей использование лучших технологий, высокий уровень образования сотрудников, экологичность, комфортные условия труда, обобщенно называемой «Белой металлургией». В 2021 г. ЧТПЗ вошел в состав Трубной Металлургической Компании (ТМК).

В 2013 г. на предприятии работало около 16 000 человек, и был получен убыток в 147 млн рублей. Компания была серьезно закредитована. Дополнительно в этот период времени существовал серьезный кризис перепроизводства. Заказов стало меньше, и цены на продукцию снижались, что подорывало перспективу роста выручки, прибыльности и свободного денежного потока для выплаты долга [Там же].

Акционеры компании принял решение сконцентрировать усилия на повышении операционной эффективности как ключевого показателя конкурентоспособности завода, и поставили перед менеджментом сверхцели по росту финансовых показателей.

Если коротко сформулировать бизнес-задачу, то она состояла «<...> в том, чтобы в компании работало относительно небольшое число сотрудников, при этом их количество, квалификация и эффективность позволяли бы работодателю платить им высокие зарплаты и получать больший возврат на вложенный капитал», – отмечает Татьяна Кожевникова [3, с. 64].

Заводу предстояли масштабные качественные изменения, но открытым оставался вопрос: как стимулировать менеджмент не только внешне согласиться с новыми сверхцелями, но и начать руководствоваться ими в принятии ежедневных решений.

Ответ был найден в необходимости трансформации системы мотивации руководителей предприятия, поскольку существовавший на тот момент порядок был скорее «наказывающим», чем развивающим ответственность и самостоятельность при принятии решений. Перед акционерами, генеральным директором и сотрудниками кадровой службы была поставлена задача выработки новой методологии и ее внедрения.

### Ответственность и мотивация – как ими управлять?

Очевидно, что вызов краткого роста показателей финансово-хозяйственной деятельности требует определить ответственных (индивидуально или командно) за реализацию мероприятий по движению к их достижению. И уже тех, кто отвечает и их подразделения, – достойным образом мотивировать.

Что же необходимо для создания эффективно работающей системы мотивации работника? Авторы разделяют подходы ряда исследователей в области управления изменениями, которые сходятся во мнении, что краеугольным камнем в этом вопросе является ответственность менеджмента и сотрудников за результаты работы компании.

Ответственность руководителей за результат представляет динамический баланс между тремя составляющими [4]:

- 1) собственно, самой задачей и наличием знанием и навыков и для ее выполнения;
- 2) возможностью выполнения задачи – определяется уровнем наделения индивида или команды полномочиями, властью и наличием влияния;
- 3) вознаграждением за труд.

Под ответственностью авторы понимают обязанность выполнять задачи самими менеджерами («делай сам»), ставить задачи перед командой и мотивировать ее на их достижение («делай с командой»), и улучшать способы достижения задачи («постоянно улучшай то, что делаешь: и сам, и командой»), и впоследствии отчитываться за это. Обязанность подразумевает, что от работника ожидается выполнение конкретных задач-действий в соответствии с занимаемой должностью, ролью в команде.

Важнейшим условием принятия ответственности является сама возможность выполнить задание. Она предполагает, что у работника есть соответствующие полномочия, под наличием которых понимается ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Однако поскольку такая передача невозможна, пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

Необходимо отметить, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий. Отдельно от них ответственность делегирована быть не может.

Также важным условием принятия ответственности является наличие у сотрудника причины для выполнения задания – мотивации. Можно говорить о высокой ответственности работника за результат, когда в его деятельности соблюдены и сбалансированы все три условия. Однако это равновесие всегда «почти» сбалансировано ввиду существования постоянных изменений, порождающих зону постоянной неопределенности.

Исследователи выделяют два типа вознаграждения работника: внешнее (стимулы) и внутреннее (мотивы) [4]. Причем их эффективность оценивается в разной степени.

1. К внешнему вознаграждению (стимул) относятся:

- 1.1. *материальная* (денежная) *компенсация* (оплата труда);

- 1.2. *статус* (социальный пакет, наличие персональных рабочих благ: удобное рабочее место, кабинет, персональный водитель и другое).

Исследования подтверждают, что связь между деньгами и мотивацией гораздо сложнее, чем представление о том, что «чем выше зарплата, тем более человек мотивирован». Американские ученые пришли к выводу, что между удовлетворенностью работой и размером зарплаты нет линейной связи [5, с. 157–167]. Они проанализировали 92 исследования, проведенных в течение 120 лет и охвативших более 15 000 человек из разных стран. Такой же результат получили эксперты института исследований общественного мнения Gallup [6], изучив данные 1,4 млн сотрудников из 192 организаций, 49 отраслей и 34 стран. А значит, на удовольствие от работы и мотивацию трудиться гораздо больше влияют не деньги, а другие факторы. Ряд ученых считает, что денежная мотивация эффективна, только когда повышение составляет не менее 7–8 % [7], и зарплата растет по экспоненте.

Кроме того, денежное вознаграждение может и отрицательно повлиять на долгосрочную мотивацию. Впервые этот эффект обнаружен в 1973 г. Учеными из Университетов США, исследовавшими поведение детей [8]. Эксперимент показал, что изначально имея мотивацию для выполнения какой-либо задачи и получив за нее вознаграждение, ребенок-индивид впредь отказывается делать то же самое бесплатно, хотя раньше это приносило ему удовольствие. Исследователи проецируют результаты данного исследования и на взрослую аудиторию.

2. Внутреннее вознаграждение (стимулы) выражается в следующих параметрах:

2.1. *Задача* – сотрудник понимает свои обязанности, месторасположение в организационной структуре, понимает зону ответственности и вертикально-горизонтальные связи. Этот параметр вознаграждения определяется структурой ответственности (организационной структурой).

2.2. *Способность* – сотрудник может реализовать поставленные ему задачи, он наделен полномочиями (персональными или командными) в зоне своей ответственности, а также ресурсами. Этот параметр вознаграждения определяется структурой полномочий (матрица полномочий и бизнес-процессов).

2.3. *Миссия организации* – сотрудник понимает и разделяет глобальные цели развития организации, ее видение стратегического развития и сопричастен с тем, ради чего, «зачем» существует организация. Цели и смыслы организации и индивида – пересекаются, и этот параметр вознаграждения определяется согласованным «видением стратегического развития».

2.4. *Культурный комфорт взаимодействия* – сотрудник находится на одной и той же спирали развития уровня корпоративной культуры: культура взаимного уважения и доверия идентична индивидууму и определяется соответствием ценностей компании, ценностями индивида и реальными артефактами моделей поведения в организации.

«Внутреннее» вознаграждение всегда нематериально и не ориентировано ни на чью оценку, кроме самого индивида, но по сравнению с «внешним» гораздо более сильно.

Важна связь между удовольствием от работы и возможностью ее выполнять. Эмпирический опыт авторов на реальных промышленных предприятиях показывает, что если при полной преданности (можно даже сказать «любви») к деятельности возможность качественно осуществлять ее у человека отсутствует, это является серьезным демотивирующим фактором.

Миссия (иногда именуемое видение стратегического развития) в свою очередь является наиболее сильным мотиватором, который может не требовать сочетания с другими видами вознаграждения. Для достижения высокого уровня ответственности необходимо присутствие нескольких мотивирующих факторов, согласованных друг с другом. Сочетание всех шести в реальной жизни почти не встречается. Все эти механизмы важно учитывать на практике, выстраивая систему управления персоналом с учетом как внешних (условно материальных), так и внутренних (нематериальных, личных) составляющих.

Подводя итог концептуальным аспектам понятия «вознаграждения», авторы опирались на оригинальную управленческую формулу Ицхака Адизеса, который, отвечая на вопрос, как надо мотивировать людей, отмечал, что людей не надо мотивировать, а стоит нанимать мотивированных людей и не демотивировать их системой управления и корпоративной культурой [9].

И кто же такие, эти мотивированные люди – сотрудники предприятия? Мотивированные люди – это индивиды, которые добровольно делают то, что требуется организации на долгосрочном периоде. Они искренне хотят стать мастерами своего дела, самозабвенно работают, оттачивают свои профессиональные навыки и получают от этого удовольствие. На самом деле, заставить человека хотеть довольно сложно.

На сегодня одним из эффективных инструментов повышения ответственности и вовлеченности работников является внедрение системы сбалансированных ключевых показателей эффективности (далее КПЭ, КРІ – key performance indicators), достижение которых самим сотрудником, командами, в которых он работает, а также всей компанией, влияет на уровень его дохода. Задачи внедрения такой системы как раз взаимоувязать внутреннее и внешнее вознаграждение: увязать стимулы и мотивы. Таким образом, система комплексного вознаграждения поощряет правильное и требуемое от индивида поведение: командное взаимодействие, личные персональные достижения и, главное, связывает каждодневные индивидуальные задачи сотрудника, реальное поведение в рабочих ситуациях и общую цель предприятия.

### Уход от «наказательной» системы

Важнейшими стратегическими приоритетами ЧТПЗ на момент реализации проекта были техническое переоснащение цехов с устаревшим оборудованием для повышения качества продукции и завоевание новых рынков, в том числе международных; оптимизация затрат для повышения EBITDA (прибыль до вычета (earnings before) процентов (interest), налогов (taxes) и амортизации (depreciation and amortization)) и внедрение новой корпоративной идеологии. Поэтому в качестве приоритетов для

руководства службы персонала авторами были выбраны три аттрактора для перехода предприятия как системы на новый уровень самоорганизации при условии качественного и количественного скачка в финансово-хозяйственных показателях: 1) управление корпоративной культурой, 2) управление организацией и 3) управление производительностью труда. За счет роста последнего планировалось существенно сократить штатную численность, а высвободившиеся средства из фонда оплаты труда направить на повышение заработной платы специалистам с более высокой квалификацией.

На первом этапе были выбраны руководители трех управленческих уровней, ответственных за основные операционные показатели. На следующем этапе было принято решение привязать систему вознаграждения и мотивации этих сотрудников к достижению ключевых показателей операционной эффективности. В ходе этого этапа и был осуществлен переход к теме изменения, совершенствования и трансформации структуры вознаграждения.

До реализации проекта трансформации системы мотивации компенсация руководителей и сотрудников представляла собой заработную плату, исторически разбитую на фиксированную окладную часть и ежемесячную премию, представлявшую собой скорее инструмент наказания, чем мотивации, так как повысить ее было невозможно, а снижалась она за невыполнение ряда поручений, которые фиксировались в электронной системе документооборота. Было решено идеологически поменять систему мотивации и увязать переменную часть с комплексом показателей эффективности. При этом в качестве важного элемента новой системы для каждого руководителя был установлен такой временной горизонт премирования, который бы отражал уровень его влияния при соответствии формальному критерию стандартного отклонения КПЭ: в основном год или квартал. Так, для заместителей генерального директора и руководителей уровня директоров временной горизонт устанавливался на уровне года, а для начальников цехов базово был выбран квартал, но были исключения с горизонтом в календарный год.

В основу собственной методики авторами была заложена сбалансированная система показателей, предложенная Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом [10]. Отправной точкой стали единые финансовые цели, прежде всего, установленные программой финансового оздоровления предприятия, утвержденной в рамках реализации обязательств по закрытию синдицированного кредита.

Все КПЭ были разделены на четыре группы:

1. *Финансовые* (основные для достижения).

Цели по выполнению количественных показателей по чистой прибыли и чистому оборотному капиталу. «Установление одного сквозного KPI (такого как EVA или EBITDA) для всей первой линейки под генеральным директором и всех директоров подразделений стимулирует командную работу и демонстрирует доверие генерального к своим сотрудникам. Он в таком случае понимает, что HR-директор будет снижать текучесть персонала, повышать их вовлеченность и контролировать расходы на персонал не потому, что это показатели включены в его KPI, а потому что он – ответственный руководитель» [3].

2. *Производственно-операционные*.

Цели, связанные с конкретными производственными планами и показателями, влияющими на себестоимость продукции, например: бесперебойное обеспечение производства сырьем, обеспечение дисциплины поставок вспомогательных материально-технических ресурсов, снижение расходного коэффициента металла и другие).

3. *Клиентоориентированные-бытовые*.

Цели-Показатели, связанные с удовлетворенностью заказчиков, достижением доли рынка, повышением уровнем клиентского сервиса и исполнением планов по отгрузке клиентских заказов и сбалансированности сбытового портфеля по максимизации маржинальности ассортимента выпуска.

4. *Ценностные* («Белая металлургия [10]»).

Цели, связанные с развитием корпоративной культуры, управлением персоналом и проектами, обеспечивающими успех в долгосрочной перспективе (в том числе программа внедрения ценностей, программа развития управленческих навыков и развития кадрового резерва). Именно этой группой целей закрывается во многом неденежный тип вознаграждения.

Веса распределялись в зависимости от важности показателя, уровня и сферы деятельности руководителя (см. табл. 1, 2).

Для первой группы КПЭ веса составляли от 10 до 30. Всем целям из второй, третьей и четвертой групп присваивались веса от 5 до 20 %.

Таблица 1

## Распределение весов по КПЭ для ТОП-менеджмента (выборочно)

КПЭ	Ком- мерче- ский дирек- тор	Зам. гене- рального директора по финансам и экономике	Управ- ляю- щий дирек- тор ПНТЗ	Управ- ляющий дирек- тор ЧТПЗ	Дирек- тор по управ- лению цепью поста- вок	Дирек- тор по персо- налу	Дирек- тор по право- вым и корпо- ратив- ным во- просам
Общекорпоративные цели							
Чистая прибыль	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %
Чистый оборотный капи- тал	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
Индивидуальные цели							
Поддержание ликвидности предприятия	20 %	20 %					
Выполнение целевой зада- чи по показателю чистого оборотного капитала по зоне ответственности					10 %		
Достижение доли рынка	5 %						
Оптимизация ключевых бизнес процессов							
Дисциплина поставок	10 %		20 %	10 %	10 %		
Реализация программы сокращения затрат и по- вышения эффективности (повышение операционной эффективности в зоне от- ветственности)			10 %	5 %	10 %	15 %	
Повышение производи- тельности труда в цехах ТБД в 2015 году, относи- тельно факта 2014 года, т/чел.				10 %			
Выполнение целевого расходного коэффициента металла				5 %			
Бесперебойное обеспечение производства	5 %						

Для линейного персонала система предлагала ежеквартальное и ежегодное премирование, базирующееся на оценке руководителя.

Для реализации проекта на предприятии был создан управляющий комитет во главе с генеральным директором, в который вошли представители функции управления персоналом. Заказчиком проекта выступил председатель совета директоров ЧТПЗ. Проект был реализован с использованием гибких методов управления проектами, когда задачи приоритизировались итерациями по мере прохождения управляющих комитетов проекта с использованием гибких методов проектного управления. На первых заседаниях обсуждались минусы существовавшей системы мотивации, и была предложена концепция целевой структуры вознаграждений, которая в итоге и была утверждена.

Последующие заседания были посвящены дорожной карте трансформации системы мотивации, представленной вместе с планом коммуникаций проекта и планом по работе с рисками. Итогом встречи стало утверждение всего пакета документов. Сразу после согласования концепции и дорожной карты стартовала детальная проработка проекта.

Таблица 2

## Распределение весов по КПЭ для начальников цехов и управлений (выборочно)

Группы показателей	КПЭ	Ответственный за методику и целевые показатели	УД ЧТПЗ									
			УД	Начальник ТПЦ №1	Начальник ТПЦ №2	Начальник цеха «Высота 239»	Начальник ТПЦ №5	Начальник ТЭС Ц №6	Начальник ЦПК Ф №36	Главный инженер	Начальник УГЭ	Начальник УГМ
			ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО
<b>КПЭ ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ</b>												
Финансы	Чистая прибыль	ФИО	30 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
	Чистый оборотный капитал	ФИО	20 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
<b>КПЭ ОПЕРАЦИОННЫЕ</b>												
Производство	Обеспечение дисциплины выполнения заказов	ФИО	10 %	20 %	20 %	10 %	20 %	10 %				
	Выполнение объема производства	ФИО										
	Увеличение объема продаж керамического флюса	ФИО							20 %			
	Выполнение производственного плана цехом № 4 согласно бюджета	ФИО										

На первом этапе команда проекта проводила встречи еженедельно в формате заседаний управляющего комитета. В рамках этого этапа были решены ключевые HR-задачи, связанные с документооборотом, мотивирующей частью вознаграждения, гармонизацией с действовавшими нормами трудового законодательства.

Второй этап затронул финансово-экономические показатели, расчет которых необходимо было начать проводить исходя из новых параметров программы мотивации. Всего были приведены в соответствие с новой системой порядка 50 расчетных процедур.

Третий этап – производственный. Встречи управляющего комитета проходили при участии двух управляющих директоров завода, которые в свою очередь по мере необходимости приглашали своих коллег: ключевых директоров производств и начальников цехов, а также технического директора – всех, кто отвечал за показатели в части производства. В рамках этого этапа были глубоко про-

работаны вопросы, связанные с технологическими аспектами внедрения новой системы мотивации. В итоге были созданы подходы, позволяющие увязать производительность труда с показателями выработки тонны продукции на человека.

Активная фаза разработки проекта заняла четыре месяца и завершилась расширенным заседанием управляющего комитета, где было согласовано дальнейшее внедрение системы. Уже в 2014 г. на премирование по КПЭ перешли 82 руководителя ЧТПЗ.

Фактически измеримый эффект от апробации новой системы мотивации положительно сказался на операционных показателях предприятия. Вместо убытка годом ранее в 2014 г. ЧТПЗ получил чистую прибыль в размере более 1,5 млрд руб., а уже в 2015 году – 5,4 млрд руб., уровень EBITDA (чистый доход до вычета амортизации, налогов, процентов увеличился кратно 6 млрд руб. в 2013, до 8,5 млрд руб. и 10,8 млрд руб. соответственно в 2014 и 2015 гг. Полученные результаты деятельности позволили погасить значительные части кредитов (расчеты авторов по Годовому отчету ОАО «ЧТПЗ» [12]).

В течение первого года внедрения проекта его ход отслеживался ежеквартально. На следующий год этот интервал был увеличен до полугода.

В рамках подведения первых итогов и сбора обратной связи менеджмент в целом оказался доволен отказом от «наказательной» системы премирования и возможностью зарабатывать больше при перевыполнении индивидуальных КПЭ. Однако были отмечены и недостатки, включавшие в себя:

- потерю части ежемесячного дохода руководителей при переходе на ежегодное премирование;
- отказ от возможности дополнительного заработка за участие в проектах;
- неравные возможности руководителей влиять на оценку по показателю «Белая металлургия», так как не все подразделения были охвачены независимым аудитом, а показатель стоял у всех;
- некоторые КПЭ руководителей дублировали должностные обязанности;
- некоторые КПЭ (Целевые задания) не были формализованы своевременно.

Было принято решение проработать эти дефекты системы в обновленной методологии в рамках постановки целей на 2015 г., используя процедуру индивидуальных встреч ключевых руководителей с подчиненными и формирования планов индивидуального развития.

Как и другие нововведения в устоявшихся организационных системах, новый проект столкнулся с сопротивлением. Линейные руководители производств, привыкшие к устоявшемуся порядку, были встревожены необходимостью брать часть ответственности за финансово-хозяйственные результаты предприятия.

Чтобы преодолеть их недоверие был реализован масштабный план внутренних коммуникаций с подробным объяснением преимуществ новой системы.

Также для руководителей и специалистов было организовано обучение по курсу.

«Финансы для нефинансистов», где подробно рассматривались взаимосвязи между производственными показателями, ответственностью и вознаграждением работника.

Финализация оценки и расчет годового вознаграждения руководителей на всех уровнях была спроектирована исходя из необходимости оценки двух областей результативности сотрудника:

1. Оценка уровня достижения индивидуальных целей: подведение итогов выполнения каждого индивидуального КПЭ в диапазоне от 75 % (ниже 75 % КПЭ считается не выполненным) до 125 % (если перевыполнение достигает свыше – то расчет ведется по максимальному возможному уровню 125 %), расчет суммарного средневзвешенного процента (%) выполнения всех индивидуальных КПЭ сотрудника (при этом взвешивание производится по весу показателя в бланке КПЭ), и далее расчет размера годовой премии исходя из максимально возможного абсолютного уровня по данной должности, умноженной на средневзвешенный процент степени выполнения индивидуальных КПЭ.

2. Оценка степени выполнения общекорпоративных целей и расчет поправочного коэффициента: подведение сводных итогов выполнения общекорпоративных целей, расчет суммарного средневзвешенного выполнения 3-х общих целей определяет размер поправочного коэффициента. При этом процент выполнения общекорпоративных целей, как правило, сугубо финансовых – чистая прибыль, свободный денежный поток, EBITDA – является открытым в обе стороны (то есть данный показатель возможно выполнить выше 100 %). Поправочный коэффициент последовательно применяется на трех уровнях организационной иерархии: первый уровень – ко всему размеру годовой премии директоров; второй уровень – к половине годовой премии начальников управлений и цехов, 3 уровень – 20 % от годовой премии начальников управлений продаж.

Фактическая годовая премия рассчитывается исходя из суммы расчетной индивидуальной годовой премии с учетом поправочного коэффициента. Так, например, директор при плановом значении премии 100, при достижении средневзвешенного уровня выполнения своих индивидуальных целей на 95 %, и выполнении компании общекорпоративных показателей на 110 % (то есть 1,1), согласно расчету получает годовую премию  $95 \cdot 1,1$ . Подобная методика расчета позволяет наиболее полно объединять руководителей на сводные финансовые цели, позволяя повысить уровень договороспособности между руководителями при решении совместных проектов и задач, а также снижать время на внутреннюю энтропию организации. Высвободившееся время на внутреннее решение конфликтов перенаправляется на клиентов и решение задач и проектов по увеличению финансовых результатов организации.

Сводные результаты последовательного применения обновленной методики мотивации персонала показали значительный рост как производительности труда, так и сводных отчетных показателей доходов и прибылей: производительность труда последовательно увеличивалась:

- 1) выручка на работника со 5 млн руб. (2013) до 6 млн руб. (2014) и далее 7 млн руб. (2015);
- 2) EBITDA на работника с 374 тыс. руб. (2013) до 525 тыс. руб. (2014) и далее 682 тыс. руб. (2015).

В дальнейшем, компания продолжила использовать эти же концепцию и методологию для совершенствования хозяйственной деятельности и роста вовлеченности работников в достижение амбициозных целей.

## Заключение

Задача оперативного повышения эффективности работы крупного промышленного предприятия всегда нетривиальна. Обычно внедрение изменений в таких «гигантах» занимает годы исследования взаимосвязей, разработки и имплементации нововведений, а также работы с сопротивлением на всех уровнях. Однако при наличии четких приоритетов и апробированных методик можно достигать впечатляющих результатов в сжатые сроки.

Важным фактором также является «увязка» нововведений инструментов повышения производительности с общими тенденциями изменений в компании и ее корпоративной культурой. В представленном авторами эмпирическом исследовании металлургического предприятия те метаморфозы, которые завод уже претерпел, внедряя ценностные принципы «Белой металлургии» отчасти смогли подготовить почву для отказа от архаичной системы оплаты труда, обеспечить переход к современной и перспективной системе мотивации персонала, а также позволить руководителям предприятия стать ответственными за достижение новых высот финансово-экономических показателей, научившись инструментальным возможностям для увеличения заработка через новую последовательную систему мотивации.

Описанная в работе авторская методика может быть применена на других крупных промышленных предприятиях, преимущественно в металлургической отрасли.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зубов С.А. Корпоративное кредитование в январе-августе 2022 г. // Мониторинг экономической ситуации в России. Тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2022. № 12(165). URL: <https://www.iep.ru/ru/publikacii/publication/monitoring-ekonomicheskoy-situatsii-v-rossii-12-165-noyabr-2022-g.html> (дата обращения: 13.02.2023 г.).
2. О предприятии ЧТПЗ // Официальный сайт Челябинского трубопрокатного завода. URL: [https://chtpz.tmk-group.ru/chtpz\\_about](https://chtpz.tmk-group.ru/chtpz_about) (дата обращения: 04.02.2023).
3. Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. М.: Эксмо, 2021. 208 с.
4. Адизес И. Ответственность и Мотивация // Видео лекция. URL: <https://vimeopro.com/adizes/convention-videos-english/video/51547743> (дата обращения: 06.02.2023).
5. Judgea T.A., Piccolob R.F., Podsakoff N.P., Shawd J.C., Riche B.L. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature // Journal of Vocational Behavior. Vol. 77, Issue 2, October 2010, P. 157–167. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879110000722> (дата обращения: 13.02.2023).
6. Blacksmith N., Harter J. Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs. URL: <https://news.gallup.com/poll/150383/majority-american-workers-not-engaged-jobs.aspx> (дата обращения: 13.02.2023).
7. Mitra A., Gupta N. A drop in the bucket: When is a pay raise a pay raise? // Journal of Organizational Behavior. March 1997. 18(2). P. 117–137. URL: <https://www.researchgate.net/publication/232540188> (дата обращения: 13.02.2023).

8. Lepper M.R., Greene D., Nisbett R.E. Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1974-10497-001> (дата обращения: 13.02.2023).
9. Адизес И. Управляя изменениями. 5-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 368 с.
10. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию (The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action). Москва : Олимп-Бизнес, 2021. 320 с.
11. О белой металлургии: презентация. URL: <https://market.chelpipe.ru/upload/filosofiya.pdf> (дата обращения: 10.02.2023).
12. Годовой отчет ОАО «ЧТПЗ» за 2013, 2014 и 2015 гг. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2772&type=2&attempt=1> (дата обращения: 10.02.2023).

Поступила в редакцию 03.04.2023

Митенков Алексей Владимирович, кандидат философских наук,  
директор Института экономики и управления промышленными предприятиями НИТУ МИСИС  
E-mail: [amit-77@mail.ru](mailto:amit-77@mail.ru)

Тихонова-Быкодорова Ирина Валерьевна, эксперт в области экономики труда,  
организационного развития и HR, соискатель кафедры экономики Института экономики и управления  
промышленными предприятиями НИТУ МИСИС  
E-mail: [tikhnova1977@gmail.com](mailto:tikhnova1977@gmail.com)

Национальный исследовательский технологический университет МИСИС  
119049, Россия, г. Москва, Ленинский проспект, д. 4, стр. 1

*A.V. Mitenkov, I.V. Tikhonova-Bykodorova*  
**CONCEPTUAL APPROACHES TO TRANSFORMATION OF THE MOTIVATION SYSTEM  
AT A METALLURGICAL ENTERPRISE**

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-3-437-446

In the context of the transition to a highly volatile development cycle of the Russian economy, the constant focus of the company's management on the task of a systematic approach to increasing labor productivity is the key to long-term economic growth of both individual enterprises and the state as a whole. The presented study is empirical in nature on the basis of an industrial metallurgical holding. The authors test their own concept and methodology for transforming the personnel motivation system on the example of one of the largest metallurgical holdings in Russia, which has a unique history and a number of outstanding technological achievements. As part of the work, the main approaches to the implementation of a project for the transformation of the personnel motivation system are disclosed and the tools for implementing the methodology in industry are described. The key characteristic of the project is a comprehensive, integrated approach to its development and implementation based on both Russian and international experience. The authors also draw attention to a number of innovations implemented in practice, in relation to the introduction of methods for increasing labor productivity. The result of testing the new methodology was the creation of a new mechanism that encourages employees to achieve higher and, most importantly, sustainable indicators of financial and economic activity in the long term (over 3 years). The methodology developed and tested within the framework of the project and described by the authors can also be implemented at other heavy industry enterprises as a tool to increase the productivity of production and non-production personnel, both in the short and long term.

*Keywords:* management, motivation, personnel management, organizational development, operational efficiency, key performance indicators.

Received 03.04.2023

Mitenkov A.V., Candidate of Philosophy, Director of the Institute of Economics and Management  
of Industrial Enterprises, National University of Science and Technology MISIS  
E-mail: [amit-77@mail.ru](mailto:amit-77@mail.ru)

Tikhonova-Bykodorova I.V., expert in the field of labor economics, Organizational Development and HR,  
Applicant of the Department of Economics of the Institute of Economics and Management  
of Industrial Enterprises, National University of Science and Technology MISIS  
E-mail: [tikhnova1977@gmail.com](mailto:tikhnova1977@gmail.com)

National Research Technological University MISIS  
Leninskiy prospekt, 4/1, Moscow, Russia, 119049