DOI: 10.34020/2073-6495-2020-1-244-254

УДК 331.1

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ,
ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА)**

Козлов А.Е.ПАО «Арсеньевская авиационная
компания “Прогресс” имени Н.И. Сазыкина»
E-mail: tg1801@mail.ru

Мотивацией персонала в обиходе принято считать выплату заработной платы, которую работник получает ежемесячно за выполненные надлежащим образом функциональные обязанности. Однако не стоит забывать, что мотивация способна изменить не только подходы к выплате заработной платы, но и мировоззрение работников, их подходы к труду. Каким образом работодатель замотивирует работника, такой результат и получит. В данной статье описано поэтапное создание системы мотивации, успешный опыт внедрения которой позволил в несколько раз повысить производительность труда конкретного предприятия оборонно-промышленного комплекса.

Ключевые слова: вознаграждение, система мотивации, категории персонала, ключевые показатели эффективности, разрозненность в системе оплаты труда, стратегические цели предприятия, ценности компании.

**DEVELOPMENT OF MOTIVATION SYSTEM FOCUSED
ON THE STRATEGY OF THE ENTERPRISE
(ON THE EXAMPLE OF THE MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX)**

Kozlov A.E.Aviation Company «Progress» named after N.I. Sazykin
E-mail: tg1801@mail.ru

Motivation of staff in everyday life is considered to be the payment of wages, which the employee receives monthly for properly performed functional duties. However, we should not forget that motivation can change not only the approaches to payment of wages, but also the worldview of employees, their approaches to work. How the employer motivates the employee, such a result will be obtained. This article describes the gradual creation of a motivation system, the successful experience of the implementation of which allowed several times to increase the productivity of a particular enterprise of the military-industrial complex.

Keywords: remuneration, motivation system, categories of personnel, key performance indicators, disunity in the remuneration system, strategic goals of the enterprise, company values.

Введение. В условиях действующих санкций и развития импортозамещения передовую роль для экономики и развития страны играет промышленное производство. На предприятиях, образующих, в конечном счете, производства и даже отрасли, существует заметная разрозненность в системе мотивации, приводящая к тому, что замотивированные на процессы

предприятия не нацелены на конечный результат своей деятельности. Дисбаланс в мотивации персонала создают внутренние процессы предприятия, которые, как и система мотивации, не могут существовать индивидуально и разрозненно и должны целостно учитывать деятельность предприятия. Так, к примеру, отдел материально-технического снабжения замотивирован на своевременность закупки и снабжения предприятия материалами и покупными изделиями, срыв сроков поставок которых влияет на производственный цикл выпуска продукции. Отдел кадров в общей системе менеджмента качества предприятия ориентирован на подготовку и обеспечение подразделений предприятия квалифицированным персоналом. Механические цеха, осуществляющие токарную и фрезерную обработку заготовок, ориентированы на выпуск конкретных деталей, и никак не заинтересованы в сдаче заказчику конечного продукта труда всего предприятия (готового изделия, прошедшего все этапы по технологическому циклу). Заинтересованность работника в выполнении трудовых обязанностей и/или дополнительного объема работ в той или иной степени основана на выстроенной в компании системе мотивации, которая без привязки к деятельности всего предприятия не имеет смысла.

Предпосылки создания системы мотивации. Успешно претворяя в жизнь указы Президента РФ и решения Правительства РФ, многие предприятия добиваются огромных успехов на всех этапах хозяйствования. Завоевание предприятиями высоких рубежей, в том числе и внешних рынков, открывает значительные перспективы дальнейшего подъема экономики страны и выдвигает новые задачи. В частности, в Послании Президента РФ Федеральному собранию [6] отмечается, что большую значимость в экономике страны должны занимать машиностроительные предприятия, современный этап развития которых характеризуется стабильностью промышленного производства и отсутствием инициатив по его росту.

Взросший уровень экономики нашей страны характеризуется повышенными требованиями к экономической деятельности предприятий. Стратегической задачей современных предприятий становится достижение наибольших результатов труда при наименьших затратах. Для решения этой задачи большое значение имеет комплексный подход к планированию и оценке работы структурных подразделений предприятия, каждое из которых должно обеспечить максимальное использование производственных мощностей, предоставленных основных и оборотных фондов, соблюдать режим экономии ресурсов, внедрять новейшие достижения науки и техники. Однако для достижения обозначенных задач производству, особенно оборонно-промышленному, требуется современная система мотивации персонала.

Понятие «мотивация». Что такое мотивация? Мотивация – побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека (его мозговых структур), побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей [1]. Круг авторов характеризует мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [4]. Но все же мотивация как явление психическое есть совокупность мотивов [5]. Мотив – есть побуждение к действию.

Для того чтобы мотивировать работников на выполнение определенных задач, на законодательном уровне работодатель имеет право устанавливать различные системы мотивации (премирование, стимулирование и т.д.), при этом порядок и условия их применения работодатель устанавливает самостоятельно в положениях по оплате труда, коллективных договорах, соглашениях и иных локальных нормативных актах [12, ст. 135]. Целями мотивации является усиление материальной заинтересованности работников в выполнении планов, договорных и контрактных обязательств, повышении производительности труда и качества работы. Мотивация, безусловно, может заключаться как в установлении поощрительных доплат, так и в выплате персональных надбавок, но в данной работе она рассматривается как вознаграждение за труд.

Объект исследования. В качестве объекта исследования для разработки и внедрения современной системы мотивации было выбрано одно из крупнейших предприятий авиастроения на Дальнем Востоке – ПАО «Арсеньевская авиационная компания “Прогресс” им. Н.И. Сазыкина» (ПАО ААК «ПРОГРЕСС»), входящее в холдинг АО «Вертолеты России» и выпускающее по заказам Министерства обороны РФ боевые вертолеты Ка-52 и осваивающее выпуск гражданского вертолета Ка-62 разработки ОКБ Камова [13, 14]. Изучив структуру предприятия, можно сделать вывод, что она выдержана в соответствии с рекомендациями существовавшего в СССР Министерства авиационной промышленности и с 90-х гг. XX в. не претерпевала принципиальных изменений [8]. Персонал предприятия в соответствии с Инструкцией Госкомстата СССР [2], а также положениями по оплате труда ПАО ААК «ПРОГРЕСС» [15, с. 6] разделен на несколько категорий (табл. 1).

Таблица 1

Категории персонала ПАО ААК «ПРОГРЕСС»

Вид персонала	Категория персонала	Профессия / должность
1	2	3
Основные производственные рабочие (ОПР)	1-я категория – рабочие со сдельной оплатой труда	Сборщик-клепальщик, сварщик на машинах контактной (прессовой) сварки, слесарь механосборочных работ, токарь, фрезеровщик, шлифовщик, штамповщик на падающих молотах, электросварщик ручной сварки
	2-я категория – рабочие с повременной оплатой труда	Гравер, маляр, маркировщик, машинист на молотах, прессах и манипуляторах, монтажник электрооборудования, регулировщик радиоэлектронной аппаратуры и приборов, слесарь-испытатель, термист, травильщик
Вспомогательные производственные рабочие (ВПР)	3-я категория – вспомогательные рабочие со сдельной оплатой труда	Газорезчик, огнеупорщик, слесарь-инструментальщик, слесарь-ремонтник, столяр, транспортировщик, электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования
	4-я категория – вспомогательные рабочие с повременной оплатой труда	Водитель автомобиля, горничная, дворник, кладовщик, лаборант химического анализа, машинист насосных установок, наполнитель баллонов, плотник, распределитель работ, сторож (вахтер), тракторист, уборщик производственных и служебных помещений

Окончание табл. 1

1	2	3
Руководители, специалисты и служащие (РСиС)	5-я категория – руководители	Заведующий общежитием, заместитель начальника отдела/цеха, мастер участка, менеджер, начальник отдела/цеха, начальник службы, начальник смены, начальник участка, руководитель группы
	6-я категория – служащие	Архивариус, делопроизводитель, копировщик, нарядчик, секретарь, учетчик, экспедитор по перевозке грузов
	7-я категория – специалисты	Бухгалтер, диспетчер, инженер по организации и нормированию труда, инженер-программист, инженер-технолог, инспектор, специалист по кадрам, техник по учету, экономист по труду, энергетик

Примечание. Перечень профессий/должностей приведен в соответствии с действующим в ПАО ААК «ПРОГРЕСС» штатным расписанием и общероссийским классификатором ОКПДТР [7].

Проанализировав деятельность предприятия по основным технико-экономическим показателям, а также проведя социальный опрос среди работников структурных подразделений ПАО ААК «ПРОГРЕСС», было выявлено, что ключевым фактором, препятствующим повышению производительности труда и эффективности производства, является разрозненность системы мотивации персонала с результатами труда. В свою очередь мотивация персонала ПАО ААК «ПРОГРЕСС» с 2013 г. и по настоящее время заключается в выплате премии по показателям, установленным соответствующими премиальными положениями (табл. 2).

Таблица 2

Показатели премирования персонала ПАО ААК «ПРОГРЕСС»

Категория персонала	Показатели премирования
1-я категория	Выполнение плана мастера на 100 % в установленной номенклатуре с учетом недоделов Качество выпущенной продукции (отсутствие актов брак/дефект) Выполнение мероприятий по культуре производства
2-я категория	Выполнение нормированного сменно-месячного задания на 100 % в установленные сроки Отсутствие претензий на качество работы Выполнение мероприятий по культуре производства
3-я категория	Выполнение месячного задания в номенклатуре на 100 % Качество выпущенной продукции (отсутствие актов брак/дефект) Выполнение мероприятий по культуре производства
4-я категория	Выполнение месячного задания на 100 % Отсутствие претензий на качество работы Выполнение мероприятий по культуре производства
5–7-я категории	Обеспечение 100%-й номенклатуры на план сборочных цехов Отсутствие претензий за выполненную работу Выполнение плановой выработки на одного работающего Отсутствие несоответствий по цеху, в ведомостях осмотра цехов

Примечание. Показатели премирования взяты автором из Положений по оплате труда № 9, 21 ПАО ААК «ПРОГРЕСС» [15].

Проанализировав данные табл. 2, можно сделать выводы о том, что:

– действующая система мотивации имеет укоренившийся характер и не приспособлена к гибким изменениям в случае корректировки стратегических целей предприятия (например, заключение дополнительного срочного контракта, которое может привести к резкому росту объемов производства);

– показатели премирования нацелены на достижение индивидуальных, а не корпоративных целей и задач;

– в данной системе мотивации отсутствует системный подход, нет взаимосвязи действий работников всех категорий персонала.

Таким образом, выплачиваемая работникам предприятия премия за 6 лет своего существования потеряла свою значимость. В настоящее время она рассматривается персоналом как обязательная выплата, которая в конечном итоге не мотивирует персонал.

Система мотивации. Предпосылки изменения системы мотивации персонала ПАО ААК «ПРОГРЕСС» связаны не только с отсутствием взаимосвязи действующей системы с целями предприятия, но и с потенциальным увеличением объемов производства предприятия. Проанализировав методы построения системы мотивации персонала, стратегические цели предприятия и объемы производства, а также ряд методик по построению эффективной системы мотивации персонала, были сформированы основные принципы, которые должны быть заложены в новую систему мотивации ПАО ААК «ПРОГРЕСС»:

1. Прозрачность – оценка эффективности деятельности должна производиться максимально объективно, а работник, в свою очередь, должен иметь возможность оказывать влияние на достижение показателей эффективности, определяющих размер его вознаграждения.

2. Ориентация на результат – должна обеспечивать зависимость размера вознаграждения работника от результатов деятельности предприятия, достижения целей и стратегии предприятия.

3. Взаимосвязь – каждый работник должен понимать значимость выполнения личных, а также командных задач и выполнения показателей деятельности предприятия.

4. Дифференциация размера вознаграждения в зависимости от уровня профессии/должности, категории персонала, зоны ответственности работника предприятия.

Простота разработанной системы мотивации персонала заключается в том, что она содержит как индивидуальные, так и коллективные показатели эффективности (ПЭ). Вознаграждение выплачивается за выполнение показателей эффективности ПЭ с учетом качества выполненных работ и рассчитывается по формуле

$$B = O \times \sum P_i \times K,$$

где B – выплачиваемый работнику расчетный размер вознаграждения за выполнение в отчетном периоде ПЭ, руб.; O – размер должностного оклада работника (для рабочих-сдельщиков – количество нормо-часов, закрытых по нарядам и умноженных на тарифную ставку рабочего) пропорционально отработанному времени за отчетный период, руб.; $\sum P_i$ – суммарный про-

цент выполнения ПЭ, %; К – интегральный коэффициент качества, отражающий степень выполнения ПЭ качества в отчетном периоде, в долях, в интервале [0; 1,00].

Интегральный коэффициент качества, в свою очередь, складывается исходя из исполнительской дисциплины, культуры производства (в том числе соблюдение культуры бережливого производства и 6S), отсутствий претензий за выполненную работу и по качеству (штрафов, представлений, требований от надзорных и контролирующих органов и т.д.) и рассчитывается по формуле

$$K = K_i \times w_i,$$

где K_i – коэффициент, характеризующий степень выполнения i -го показателя качества, в единицах с двумя знаками после запятой (округление по математическим правилам), значение находится в интервале [0,00; 1,00]; w_i – вес i -го показателя качества в общей системе оценки ПЭ качества, установленный на расчетный период, %, сумма весов всех ПЭ качества равна 1.

Показатели эффективности качества (КПЭ) и их веса приведены в табл. 3.

Таблица 3

Показатели эффективности качества и их вес

Показатели эффективности качества (K_i)	Вес показателя (w_i)
1. Сдача продукции с первого предъявления БТК (ОТК)	0,35
2. Исполнительская дисциплина	0,2
3. Культура производства	0,15
4. Отсутствие претензий за выполненную работу	0,3

Примечание. Вес показателя выведен автором с учетом значимости влияния показателей эффективности на производственный процесс.

Так как в основном ПЭ качества являются качественными показателями, то коэффициент выполнения каждого из них K_i может принимать следующие значения:

- «Не выполнено» – коэффициент выполнения равен 0.
- «Выполнено на 30 %» – коэффициент выполнения равен 0,3.
- «Выполнено на 60 %» – коэффициент выполнения равен 0,6.
- «Выполнено на 100 %» – коэффициент выполнения равен 1.

Рассмотрев принципы новой системы мотивации персонала и показатели качества, были сформированы ключевые показатели эффективности предприятия с учетом современных стратегических целей предприятия и загрузки производственных мощностей (табл. 4).

Как видно из табл. 4, предлагаемая система мотивации персонала привязана к результатам коллективного труда – выпуску готовой продукции. В данной системе работники цехов замотивированы на выполнение как цеховых показателей, так и показателей эффективности предприятия; работники отделов, служб, управлений замотивированы на обеспечение работы цехов и, соответственно, выполнение показателей по предприятию в целом.

Таблица 4

Показатели эффективности предприятия и условия их выполнения

Показатели эффективности	Условия определения уровня выполнения показателя												
1. Выполнение плана объема валовой продукции (максимальный уровень вознаграждения составляет 20 %)	<i>Для производственных цехов (по каждому из показателей):</i> при выполнении плана по цеху менее 100 % начисление вознаграждения не производится; при выполнении плана по цеху на 100 % размер вознаграждения составляет 5 %; за каждый полный 1 % выполнения цехового плана свыше 100 % начисляется дополнительное вознаграждение в размере 1 %; вознаграждение дифференцировано в зависимости от вида производства и категории персонала.												
2. Выполнение плана объема товарной продукции (максимальный уровень вознаграждения составляет 20 %)	<i>Для отделов, служб, управлений (по каждому из показателей):</i> при выполнении плана по предприятию менее 100 % начисление вознаграждения не производится; при выполнении плана по предприятию на 100 % размер вознаграждения составляет 5 %; за каждый полный 1 % выполнения плана предприятия свыше 100 % начисляется дополнительное вознаграждение в размере 1 %; вознаграждение дифференцировано в зависимости от вида производства и категории персонала.												
3. Сдача продукции заказчику (максимальный уровень вознаграждения не ограничен)	<p>В случае отсутствия готовых изделий, сданных заказчику, начисление вознаграждения не производится</p> <p>За каждую единицу сданной продукции (если это, к примеру, вертолет) или одной партии готовых изделий производится начисление вознаграждения в размере до 20 % (в зависимости от вида производства и категории персонала) за 1 единицу готовой продукции (одной партии) при следующих условиях:</p> <table><tr><th>Вид подразделения</th><th colspan="2">Распределение вознаграждения</th></tr><tr><td>Электромонтажные цеха</td><td>10 % после приемки заказчиком изделия с отработанными электрическими системами</td><td>10 % после приемки заказчиком изделия с успешными результатами испытаний</td></tr><tr><td>Сборочные цеха</td><td>10 % после приемки готового изделия заказчиком</td><td>10 % после приемки заказчиком изделия с успешными результатами испытаний</td></tr><tr><td>Испытательная станция, отделы, службы, управления</td><td colspan="2">20 % после приемки заказчиком изделия с успешными результатами испытаний</td></tr></table>	Вид подразделения	Распределение вознаграждения		Электромонтажные цеха	10 % после приемки заказчиком изделия с отработанными электрическими системами	10 % после приемки заказчиком изделия с успешными результатами испытаний	Сборочные цеха	10 % после приемки готового изделия заказчиком	10 % после приемки заказчиком изделия с успешными результатами испытаний	Испытательная станция, отделы, службы, управления	20 % после приемки заказчиком изделия с успешными результатами испытаний	
Вид подразделения	Распределение вознаграждения												
Электромонтажные цеха	10 % после приемки заказчиком изделия с отработанными электрическими системами	10 % после приемки заказчиком изделия с успешными результатами испытаний											
Сборочные цеха	10 % после приемки готового изделия заказчиком	10 % после приемки заказчиком изделия с успешными результатами испытаний											
Испытательная станция, отделы, службы, управления	20 % после приемки заказчиком изделия с успешными результатами испытаний												

Таким образом, создаются ценностные направления развития предприятия в виде результатов совместного труда: все подразделения нацелены на своевременную сдачу готовой продукции заказчику (к примеру, служба материально-технического снабжения замотивирована на своевременное обеспечение производства покупными комплектующими изделиями, материалом, заготовками, сырьем; кадровая служба – на то, чтобы своевременно обеспечивать структурные подразделения необходимой рабочей силой; отделы главного энергетика, главного механика, главного метролога, главного металлурга – на то, чтобы обеспечить бесперебойную, безаварийную и бездефектную работу предприятия и т.д.). Работник каждого из подраз-

делений в новых условиях начинает понимать свою значимость и влияние его работы на выполнение технико-экономических показателей по предприятию, а значит и на размер вознаграждения за свой труд и работу всего коллектива предприятия.

Дифференциация вознаграждения. Как известно, труд квалифицированных производственных рабочих должен оплачиваться выше, чем иных категорий персонала [3, 11]. Данный принцип также был заложен в новой системе мотивации персонала, в которой дифференциация вознаграждения зависит от:

- 1) вида производства (заготовительно-штамповочное, механосборочное, сборочное и т.д.);
 - 2) степени влияния подразделения на итоговый результат деятельности предприятия (напрямую, косвенно);
 - 3) вклада каждого работника в производство и выпуск продукции:
 - основные производственные рабочие – непосредственно заняты выпуском продукции;
 - вспомогательные рабочие – обеспечивают работу основных рабочих за счет производства нестандартного инструмента, оснастки и приспособлений; осуществляют обслуживание и ремонт станков, оборудования;
 - руководители – контролируют выполнение работ и решают организационные и административно-хозяйственные вопросы;
 - специалисты и служащие – составляют техническую и конструкторскую документацию, разрабатывают технологические процессы, 3D-модели, рассчитывают экономику, бюджет, затраты и т.д.
- Комплексный подход к дифференциации выплаты вознаграждения можно представить в матричной форме (табл. 5).

Таблица 5

Размеры вознаграждения за выполнение ПЭ, %

Вид структурного подразделения / категория персонала	Показатели эффективности и размер вознаграждения								
	Выполнение валового объема			Выполнение товарного объема			Сдача продукции заказчику		
	ОПР	ВПР	РСиС	ОПР	ВПР	РСиС	ОПР	ВПР	РСиС
Цеха заготовительно-штамповочного и механосборочного производства	10–15	5–10	10–15	10–15	5–10	10–15	10	10	10
Цеха окончательной сборки	15–20	10–15	15–20	15–20	10–15	15–20	15	15	15
Испытательная станция	15–20	10–15	15–20	15–20	10–15	15–20	20	20	20
Обслуживающие подразделения	–	5–10	10–15	–	5–10	10–15	–	10	10
Отделы, службы, управления	–	–	10–15	–	–	10–15	–	–	10

Примечание. ОПР – основные производственные рабочие (1-й, 2-й категории), ВПР – вспомогательные производственные рабочие (3-й, 4-й категории), РСиС – руководители, специалисты и служащие (5, 6, 7-й категории).

Представленная табл. 5 имеет двойственный характер: с одной стороны, в ней приведены показатели 1 и 2, которые имеют диапазон в выплате вознаграждения, с другой – показатель 3, имеющий фиксированный размер вознаграждения, но при этом максимальными значениями не ограничен, что преследует собой единственную цель – рост производительности труда.

Дифференциация вознаграждения вызвана двумя факторами:

- работники должны стремиться выполнить план на 100 % (показатели 1, 2 табл. 5), а если хотят заработать больше – перевыполнить план (но не более чем на 115 %, иначе вырастут складские запасы и увеличится объем незавершенного производства);

- все работники предприятия должны быть замотивированы на сдачу продукции заказчику без ограничений в количестве выпуска продукции в месяц. К примеру, годовой план предприятия – выпуск 36 изделий, следовательно, в месяц – 3 изделия. Чтобы исключить срыв графиков производства и поставок комплектующих изделий (как от внешних поставщиков, так и от внутренних цехов кооперации), перед всеми работниками ставится цель – минимальный выпуск 3 изделий в месяц. При этом вознаграждение в размере 10 % (показатель 3 табл. 5) будет начислено за своевременную сдачу одного изделия заказчику. Пропорционально количеству единиц сданной продукции заказчику будет начислено вознаграждение, а значит, годовую программу вполне возможно выполнить раньше контрактных сроков и в конце года приступить к запуску партии следующего года. Данный фактор предусматривает прогрессивную форму оплаты труда, зависящую от качественных результатов коллективной работы.

Заключение. В условиях развивающейся диверсификации производств и снижения издержек мотивация персонала, особенно в авиастроении, приобретает весьма весомое значение: без дополнительных рычагов воздействия на персонал все действия администрации предприятия будут неэффективными и заведомо нацелены на провал. Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

1. Мотивация в ПАО ААК «ПРОГРЕСС» понимается как обычная заработная плата, не связанная с конечными результатами труда. Целью авторской системы мотивации персонала является формирование комплекса условий, побуждающих работников предприятия к выполнению действий, направленных на достижение целей предприятия с максимальным эффектом.

2. Основной тенденцией в развитии систем мотивации персонала является ориентация на стратегические подходы, реализацию коллективно-индивидуального подхода к производственному процессу, чего по результатам анализа не хватает ПАО ААК «ПРОГРЕСС».

3. В современных условиях хозяйствования большое внимание необходимо уделять компетенциям персонала, а также устанавливать требования к уровню компетентности сотрудников и стремиться его повышать.

С внедрением такой системы мотивации персонала поменяются подходы и стереотипы не только работников, но и большинства работодателей – руководителей предприятия; они начнут понимать, что мотивация – это не затраты, а инвестиции. При этом зачастую ошибочное утверждение работодателей о том, что мотивация работников должна основываться исклю-

чительно на денежной составляющей, категорически неверно. Выстроив материальную мотивацию вышеуказанным способом, необходимо развивать нематериальную мотивацию, роль которой также важна для полноценного функционирования всего предприятия.

Литература

1. *Гутгарц Р.Д.* Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 5. С. 36–45.
2. Инструкция по статистике численности и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях / Госкомстат СССР, № 17-10-0370 от 17.09.1987. М., 1987.
3. Краткий словарь-справочник по вопросам труда и заработной платы / под ред. И.Н. Попова-Черкасова. М.: Экономика, 1977. 271 с.
4. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1997.
5. *Платонов К.К.* Занимательная психология. М.: Издательство «Молодая гвардия», 1986. 224 с.
6. Послание Президента РФ Федеральному собранию от 20.02.2019.
7. Постановление Госстандарта РФ от 26.12.1994 № 367 «О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94».
8. Рекомендации по разработке организационных структур управления и определению численности руководителей, специалистов и служащих производственных объединений и промышленных предприятий в новых условиях хозяйствования / Министерство авиационной промышленности СССР. М., 1991. 237 с.
9. Россия в цифрах. 2003: Краткий статистический сборник / Госкомстат России. М., 2003. 398 с.
10. Россия в цифрах. 2018: Краткий статистический сборник / Росстат. М., 2018. 522 с.
11. *Свиштунова Т.Н., Кудиенко И.В.* Экономика отрасли: учебное пособие. [Электронный ресурс]: для студентов всех форм обучения специальности 270102 «Промышленное и гражданское строительство». Кемерово: КузГТУ, 2012. 132 с.
12. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019).
13. ААК «Прогресс». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kfss.ru/content/aak-progress>.
14. Прогресс (авиационный завод, Арсеньев). [Электронный ресурс]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Прогресс_\(авиационный_завод,_Арсеньев\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Прогресс_(авиационный_завод,_Арсеньев)).
15. Положения по оплате труда ПАО ААК «ПРОГРЕСС». [Электронный ресурс]. URL: http://arsprofkom.ru/wp-content/uploads/2015/01/doc/Положения_по_оплате_труда_работников_ОАО_ААК_ПРОГРЕСС.pdf

Bibliography

1. *Gutgar R.D.* Jevoljucija podhodos k probleme upravljenja kadrami predprijatija / Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2005. № 5. P. 36–45.
2. Instrukcija po statistike chislennosti i zarabotnoj platy rabochih i sluzhashhih na predprijatijah, v uchrezhdenijah i organizacijah / Goskomstat SSSR, № 17-10-0370 ot 17.09.1987. M., 1987.
3. Kratkij slovar'-spravochnik po voprosam truda i zarabotnoj platy / pod red. I.N. Popova-Cherkasova. M.: Jekonomika, 1977. 271 p.
4. *Meskon M., Al'bert M., Hedouri F.* Osnovy menedzhmenta / per. s angl. M.: Delo, 1997.
5. *Platonov K.K.* Zanimatel'naja psihologija. M.: Izdatel'stvo «Molodaja gvardija», 1986. 224 p.

6. Poslanie Prezidenta RF Federal'nomu sobraniju ot 20.02.2019.
7. Postanovlenie Gosstandarta RF ot 26.12.1994 № 367 «O prinjatii i vvedenii v dejstvie Obshherossijskogo klassifikatora professij rabochih, dolzhnostej sluzhashhih i tarifnyh razrjadov OK 016-94».
8. Rekomendacii po razrabotke organizacionnyh struktur upravlenija i opredeleniju chislennosti rukovoditelej, specialistov i sluzhashhih proizvodstvennyh ob#edinenij i promyshlennyh predpriyatij v novyh uslovijah hozjajstvovanija / Ministerstvo aviacionnoj promyshlennosti SSSR. M., 1991. 237 p.
9. Rossija v cifrah. 2003: Kratkij statisticheskij sbornik / Goskomstat Rossii. M., 2003. 398 p.
10. Rossija v cifrah. 2018: Kratkij statisticheskij sbornik / Rosstat. M., 2018. 522 p.
11. *Svistunova T.N., Kudienko I.V.* Jekonomika otrasli: uchebnoe posobie. [Jelektronnyj resurs]: dlja studentov vseh form obuchenija special'nosti 270102 «Promyshlennoe i grazhdanskoe stroitel'stvo». Kemerovo: KuzGTU, 2012. 132 p.
12. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 02.08.2019).
13. AAK «Progress». [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://www.kfss.ru/content/aak-progress>.
14. Progress (aviacionnyj zavod, Arsen'ev). [Jelektronnyj resurs]. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Progress_\(aviacionnyj_zavod,_Arsen'ev\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Progress_(aviacionnyj_zavod,_Arsen'ev)).
15. Polozhenija po oplata truda PAO AAK «PROGRESS». [Jelektronnyj resurs]. URL: http://arsprofkom.ru/wp-content/uploads/2015/01/doc/Polozhenija_po_oplate_truda_rabotnikov_OAO_AAK_PROGRESS.pdf