

УДК 378

Мотивационные механизмы привлечения и удержания инженерных кадров на предприятиях ОПК: интегративный подход

Мелашенко Татьяна Евгеньевна^(*)

melashenko@bmstu.ru

Гузева Татьяна Александровна

gta29@bmstu.ru

Гайфуллина Альфина Ануровна

alfina2017@bmstu.ru

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Россия, Москва

Аннотация. Рассмотрен интегративный подход к привлечению и удержанию молодых специалистов на предприятиях ОПК. Предложен цикл внедрения модели мотивации с когнитивной точки зрения, включающий пять последовательных этапов, объединяющих внутренние и внешние мотивационные механизмы. Показано, что предложенный подход позволяет учитывать индивидуальные особенности каждого человека и корректировать мотивационные системы в соответствии с уникальным «климатом» коллектива.

Ключевые слова: мотивационная система, оборонно-промышленный комплекс, инженерные кадры, молодые специалисты, когнитивный подход

Motivational mechanisms for attracting and retaining engineering personnel at defense industry enterprises: an integrative approach

Melashenko Tatiana Evgenievna^(*)

melashenko@bmstu.ru

Guzeva Tatiana Alexandrovna

gta29@bmstu.ru

Gayfullina Alfina Anurovna

alfina2017@bmstu.ru

BMSTU, Moscow, Russia

Abstract. The article considers an integrative approach to attracting and retaining young specialists at defense industry enterprises. A cycle of implementing a motivation model from a cognitive point of view is proposed, which includes five consecutive stages combining internal and external motivational mechanisms. It is shown that the proposed approach makes it possible to take into account the individual characteristics of each person and adjust motivational systems in accordance with the unique "climate" of the team.

Keywords: motivational system, military-industrial complex, engineering personnel, young specialists, cognitive approach

Введение. Современные предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК) сталкиваются с системной проблемой дефицита квалифицированных инженерных кадров [1, 2]. Она обусловлена демографическими факторами, миграцией специалистов в коммерческий сектор и недостаточной привлекательностью производственных профессий для молодых специалистов. В условиях реализации стратегии технологического суверенитета Российской Федерации и национального проекта «Кадры» создаются новые модели мотивации,

совершенствуются системы удержания персонала на предприятиях и развиваются комплексные подходы управления персоналом.

Согласно данным Правительства РФ, в оборонно-промышленном комплексе за последние полтора года трудоустроено более 520 тысяч работников, при этом сохраняется потребность примерно в 160 тысяч специалистов. В среднем не более 35–40 % выпускников технических вузов продолжают работать на предприятиях ОПК в течение первых трех лет после трудоустройства. Это демонстрирует необходимость совершенствования систем профессиональной профориентации, адаптации и мотивации. Применение когнитивно-интегративного подхода позволяет повысить внутреннюю вовлечённость сотрудников и укрепить имидж предприятия на современном рынке труда, где организации высокотехнологичных отраслей в настоящее время уступают по привлекательности коммерческому сектору.

Материалы и методы. За основу современных моделей берутся труды российских и зарубежных ученых в сфере психологии. Исследуется «Пирамида потребностей» А. Маслоу, анализируются взаимосвязи человека с техникой Б.Ф. Ломова, многочисленные эмпирические эксперименты Ф. Херцберга и «Теории ожиданий» В. Врума. Однако наиболее эффективной моделью в наши дни для предприятий ОПК является труд Дж. Хэкмана и Г. Олдхэма «Модели мотивации труда», в котором представлена когнитивная взаимосвязь характеристик работы с мотивацией и удовлетворенностью сотрудников. Авторы выделили пять характеристик, оказывающих влияние на внутреннюю мотивацию человека, и сделали вывод о необходимости улучшать все параметры одновременно.

Так, в процессе исследований современной мотивации на привлечение и удержание молодых специалистов, получает развитие интегративный подход, основанный на объединении внутренних и внешних стимулов [3, 4]. Он позволяет адаптировать теоретические модели к новой реальности и к тонкостям оборонной высокотехнологичной сферы. На практике методика включает в себя как создание новых и понятных систем построения карьерного трека, так и методов материального и нематериального стимулирования сотрудников [5]. Это помогает поднять престиж предприятий не только в глазах уже работающих там специалистов, но и привлечь внимание у будущих инженеров, которые заканчивают обучение и впервые задумываются о будущем профессиональном развитии [6].

Результаты и их обсуждения. Когнитивный подход к мотивации предполагает активное участие субъекта в осмыслении и оценке собственной деятельности. Так, в исследованиях А. Бандуры, Э. Деси и Р. Райана, эффективность мотивационной системы определяется не только внешними стимулами, но и степенью внутренней вовлеченности, автономности и восприятия личного роста. Таким образом, результативность модели оценивается не по усредненным показателям коллектива, а через динамику индивидуального прогресса каждого сотрудника относительно его собственных исходных результатов [7].

В ряде отечественных исследований также отмечается, что устойчивое развитие персонала и снижение текучести возможны лишь при формирова-

нии внутренней вовлеченности и субъективного ощущения профессионального роста. Эффективность мотивационной системы в инженерной и производственной сфере определяется не совокупностью внешних поощрений, а степенью когнитивного участия работника в оценке собственной результативности. И показатель успешности модели мотивации следует рассматривать через динамику индивидуального прогресса сотрудника относительно его исходного состояния и восприятия профессиональной значимости [8].

Предлагаемый цикл внедрения модели мотивации с когнитивной точки зрения включает пять последовательных этапов, объединяющих внутренние и внешние мотивационные механизмы [9].

Создание модели. Подготовка:

- проводится анализ сотрудников предприятия с использованием опросников вовлеченности, удовлетворенности трудом и восприятия целей организации;
- выделяются ключевые материальные и нематериальные инструменты влияния;
- определяются шаги позиционирования модели внутри коллектива;
- фиксируются базовые точки отсчета и начальные показатели, относительно которых будет происходить дальнейшая оценка модели.

Начало применения. Внутренняя мотивация:

- формирование осознанного интереса сотрудников к новой системе через очные и онлайн каналы коммуникации;
- развитие когнитивного принятия модели сотрудниками через призму ценностей и целей.

Действия. Внешняя мотивация:

- операционализация: закрепление модели в поведении сотрудников;
- введение конкретных стимулов и численных показателей;
- получение первых результатов внедрения путем проведения тестов и опросов;
- формирование системы получения обратной связи.

Оценка:

- эффективность модели оценивается относительно индивидуальных исходных точек, определенных на этапе 1;
- фиксация и анализ результатов. Критерии: динамика личностного роста, профессиональной эффективности, индивидуальный результат;
- применение методов когнитивной диагностики.

Корректировка:

- внесение изменений и улучшений в модель в зависимости от полученных результатов в пункте 4;
- формирование обновленной версии модели;
- повторение цикла.

Визуализация внедрения модели приведена в таблице и на рисунке.

Таким образом, представленный цикл отражает принципы саморегуляции и когнитивного определения. Сотрудник самостоятельно анализирует мотивы и результаты своей деятельности, а внешние стимулы позволяют

определить смыслы, отследить профессиональный рост и повысить мотивацию. Выделенный подход позволяет учитывать индивидуальные особенности каждого человека и корректировать мотивационные системы в соответствии с уникальным «климатом» коллектива.

Внедрение модели мотивации с когнитивной точки зрения

Этап	Содержание	Ключевые когнитивные процессы	Критерий эффективности
Создание модели	Анализ, выбор инструментов	Осознание потребностей	Базовые точки отсчета
Начало применения	Принятие модели коллективом	Осознанный интерес	Уровень вовлеченности
Действия	Реализация	Поведенческая активация	Первые результаты
Оценка	Диагностика результатов	Самоанализ, рефлексия	Индивидуальный прогресс
Корректировка	Обновление модели	Когнитивная адаптация	Устойчивость мотивации



Внедрение модели мотивации с когнитивной точки зрения

Закключение. Создание новых систем мотивации специалистов на предприятиях оборонно-промышленного комплекса напрямую связано с реализацией стратегических проектов Российской Федерации, направленных на укрепление кадрового потенциала и технологического суверенитета страны. Особая роль отводится взаимодействию предприятий и учебных заведений. В соответствии с национальным проектом «Кадры», федеральном проектом

«Профессионалитет» и рядом постановлений Правительства РФ, которые нацелены на повышение качества подготовки молодых специалистов и удержания их в приоритетных для страны отраслях, создаются новые модели взаимодействия со студентами и молодыми специалистами. Сегодня перед предприятиями стоит задача по совместному с вузами формированию возможностей для практической подготовки студентов, стажировок и трудоустройства выпускников.

Интегративная модель мотивации, предложенная выше, способствует не только удержанию уже квалифицированных специалистов, но и повышению привлекательности предприятия как работодателя для студентов и молодых инженеров. Формирование имиджа организации начинается с вовлеченности и отношения сотрудников внутри. В таком случае работа по выстраиванию внешнего бренда работодателя будет нести наибольшую эффективность для соискателей.

Список источников

- [1] Цибизова Т.Ю. О проблемах подготовки высококвалифицированных специалистов в системе непрерывного профессионального образования. *Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н.Э. Баумана*, 2011, № 10. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_17034839_24273660.pdf (дата обращения 15.09.2025).
- [2] Цибизова Т.Ю. Подготовка высококвалифицированных специалистов в системе непрерывного профессионального образования (на примере МГТУ им. Н.Э. Баумана). *Европейский журнал социальных наук*, 2011, № 2 (5), с. 154–159.
- [3] Мустаева Ю.И. Стратегия привлечения и удержания молодых специалистов. *Нефть и газ-2025. 79-ая Междунар. молодеж. науч. конф.: тез.* Москва, РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2025, с. 1403–1404.
- [4] Ермолаева М.В., Лубовский Д.В., Цибизова Т.Ю., Комков А.Е. Возможности формирования ключевых компетенций средствами развивающего обучения в высшем техническом образовании. *Новое в психолого-педагогических исследованиях*, 2024, № 4 (75), с. 247–258. https://doi.org/10.51944/20722516_2024_4_247
- [5] Федорова А.Э. Привлечение и удержание молодых специалистов на промышленном предприятии. *Актуальные исследования*, 2024, № 1 (183), с. 69–71.
- [6] Игнатенко И.Н., Литвинова Е.Ю. К вопросу привлечения и удержания молодых специалистов на крупном промышленном предприятии. *Социальная психология: вопросы теории и практики. IX Междунар. науч.-практ. конф. памяти М.Ю. Кондратьева: матер.* Москва, МГПУ, 2024, с. 263–266.
- [7] Deci E.L., Ryan R.M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 2000, vol. 11, no. 4, pp. 227–268.
- [8] Митрофанова А.Е., Манвелян Г.А. Мотивация и стимулирование как основной инструмент удержания персонала в организации. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 2021, т. 10, № 1, с. 24–29. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-1-24-29>
- [9] Сельдусева Д.А., Семенцов В.В. Методы оценки эффективности подсистемы привлечения и удержания молодых специалистов. *Актуальные вопросы научных исследований в условиях формирования многополярного мира. Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. уч.: сб. ст.* Уфа, ООО «Аэтерна», 2025, с. 71–77.