

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**А.Д. Осипов**

*Московский финансово-юридический университет, Россия*

Одной из крупнейших авиастроительных корпораций в Европе является Объединенная авиастроительная корпорация (ПАО «ОАК»). Миссией корпорации является разработка, производство и послепродажное обслуживание самолетов военного и гражданского назначения с приоритетом потребностей государственных заказчиков, достижение и удержание долгосрочной конкурентоспособности авиастроительного комплекса России на глобальном авиационном рынке.

По подпрограмме «Самолетостроение» государственной программы «Развитие авиационной промышленности на 2013-2025 годы» необходимо решить ряд приоритетных задач:

- завершить реструктуризацию самолетостроительной области;
- расширить присутствие организаций самолетостроения на рынке;
- развить глобальную сервисную сеть и систему послепродажного обслуживания;
- обеспечить потребности Российской Федерации в гражданской авиатехнике в значительной степени за счет отечественной продукции;
- снизить себестоимости поставляемых самолетов на основе повышения производительности труда и увеличении серийного производства;
- завершить формирование конкурентоспособных организаций мирового уровня с оптимальным модельным рядом;
- достичь положительной репутации на мировом рынке и высокой эксплуатационной надежности самолетом SSJ 100 и MC-21;
- создать дополнительные рабочие места на производстве наукоемкой продукции с высокой добавочной стоимостью;
- повысить экономические показатели ряда субъектов Российской Федерации (отчисления в бюджет, развитие инфраструктуры, благоприятные социальные условия).

Элементы стратегии развития компании: видение, миссия, стратегические цели непосредственно определяют стратегические показатели человеческих ресурсов.

Для авиапромышленности целесообразно рассматривать стратегию повышения качества. Она характеризуется предложением высококачественных товаров и услуг потребителям компаний, а также высокими требованиями к безопасности эксплуатации продукции.

Типы ролевого поведения сотрудников при данной стратегии включают:

- основное внимание качеству;
- основное внимание процессу;
- низкую степень терпимости к риску;
- высокую степень приверженности организации.

При такой стратегии характерно:

- достаточно жесткое и формализованное описание работы;
- отношение к персоналу, во многом основанное на принципах социального равенства;

- некоторые гарантии занятости;
- высокую степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы;
- экстенсивное и непрерывное обучение.

Работа с персоналом реализуется на трех уровнях:

- 1) на уровне организации, где принимаются наиболее важные решения, относящиеся ко всему персоналу в целом или к многочисленным группам сотрудников;
- 2) на уровне подразделений, где конкретные решения вопросов принимаются линейными руководителями, которые более подробно понимают специфику работы. При этом данные решения не должны противоречить кадровой политике организации;
- 3) на уровне сотрудника, где каждый может внести свой вклад в реализацию, исходя из собственных интересов в области обучения, развития, продвижения.

Для поддержки работы корпорации в области управления составом персонала необходимо формирование четких требований к каждой должности в организации.

В перечень данных требований входят:

- образование: минимальный и максимальный уровень образования;
- дополнительное обучение: специальность, уровень квалификации и/или объем дополнительного обучения, наличие обязательных удостоверений и сертификатов;
- опыт: стаж работы по широкой специальности, стаж работы в определенной должности, по определенной узкой специальности;
- навыки: перечень общих и специфичных навыков, необходимых для работы на данной должности;
- личностные требования: перечень общих и специфических личностных требований для работы на данной должности.

«Описание должности является важным инструментом управления человеческими ресурсами, поскольку на нем базируется не только планирование персонала, но и его оценка, разработка систем оценки и мотивации. Основными разделами описания должности являются: цели должности, основные задачи (функции) должности, права сотрудника, требования к сотруднику, критерии оценки результатов» [1, с. 127].

Для реализации вышеизложенной стратегии необходимо формирование кадрового резерва как самой корпорации, так и отдельных кадровых резервов предприятий, входящих в корпорацию.

Для этого представители предприятий контактируют с руководством, преподавательским составом, студентами и аспирантами высших учебных заведений, которые заняты подготовкой специалистов в области авиационной техники.

В рамках этого сотрудничества осуществляется:

- организация межрегиональных и международных стажировок учащихся, в ходе которых происходит знакомство с предприятием, стажировка на конкретном рабочем месте с выполнением конкретных заданий, приобретение стажером новых теоретических и практических знаний;
- организация и реализация научно-технических работ на территории институтов и предприятий с привлечением действующих сотрудников, преподавателей и студентов;

- практика наставничества, при которой действующий сотрудник предприятия является научным руководителем или консультантом студента, выполняющего квалификационную работу;

- помощь в дальнейшем трудоустройстве студентов, окончивших высшее учебное заведение.

Данные действия способствуют привлечению молодых специалистов, более плавному вхождению в рабочий процесс, повышению уровня подготовки новых специалистов и заинтересованности в выполняемой работе.

На данный момент наблюдается отрицательная динамика в притоке молодых специалистов в отечественной авиапромышленности, наблюдается кадровый голод.

Этому способствует ряд фактов:

- снижение количества выпускников профильных вузов;
- низкая конкурентоспособность отечественных предприятий авиационной промышленности на рынке труда, по сравнению с предприятиями, в том числе частными и иностранными, смежных областей;

- отсутствие или недостаточная работа со студентами по вовлечению в специальность;

- активность иностранных авиационных предприятий в привлечении перспективных сотрудников;

- низкое качество организации кадровой политики на отдельных предприятиях входящих в «ОАК».

Данные факты отрицательно сказываются на отечественной авиационной промышленности как для текущей ситуации, так и для дальнейшей перспективы развития. На данном этапе невозможна реализация стратегии развития приоритетных задач, поставленных перед отраслью.

Для решения данной проблемы необходимо предпринять ряд действий:

- популяризация инженерной профессии среди учащихся заведений среднего образования, что увеличит поток поступающих в профильные учебные заведения;

- оснащение высших учебных заведений, ведущих подготовку кадров авиационной промышленности, необходимым современным оборудованием, что поможет вовлечь студентов в реализацию проектов и решение задач, связанных с будущей сферой деятельности, а также повысит престижность данных учебных заведений;

- анализ рынка труда и последующее формирование конкурентоспособных условий труда на отечественных предприятиях авиационной промышленности. Особое внимание стоит уделить молодым специалистам, только начинающим свой профессиональный путь;

- корректировка работы с сотрудниками на уровне организации: пересмотр текущего положения линейных сотрудников на предприятиях авиационной промышленности и более строгий и непредвзятый механизм подбора кадров, занимающих руководящие должности на отдельных предприятиях, входящих в корпорацию;

- привлечение иностранных специалистов для решения текущих задач и передачи знаний.

В заключении можно сделать вывод, что сотрудники являются основным ресурсом, позволяющим предприятию выживать, развиваться, удовлетворять спрос на свою продукцию и получать доход. Не будет специалистов – не будет и отрасли. Текущее состояние авиастроительной отрасли требует решительных действий для исправления сложившейся ситуации.

#### **Список использованных источников**

1. Ряковский, С.М. Управление человеческими ресурсами в авиационной промышленности / С.М. Ряковский, Н.В. Курлаев, С.А. Смирнов. – Новосибирский Государственный Технический Университет, 2017 г.

Министерство образования Республики Беларусь  
Полоцкий государственный университет

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:  
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей  
IV Международной научно-практической online-конференции

(Новополоцк, 26 ноября 2020 г.)

*Текстовое электронное издание*

Новополоцк  
Полоцкий государственный университет  
2020

**Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты** [Электронный ресурс] : электронный сборник статей IV Международной научно-практической online-конференции, Новополоцк, 26 ноября 2020 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

*Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.*

**№ госрегистрации 3061815625**

**ISBN 978-985-531-720-4**

© Полоцкий государственный университет, 2020

2 – дополнительный титульный экран – производственно-технические сведения

Для создания электронного сборника статей IV Международной научно-практической online-конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» использованы текстовый процессор Microsoft Word и программа Adobe Acrobat XI Pro для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF.

Компьютерный дизайн обложки *М. С. Мухоморовой*  
Технический редактор *С. Е. Рясова, А. А. Прадидова*  
Компьютерная верстка *Т. А. Дарьянова*

---

Подписано к использованию 27.01.2021.  
Объем издания: 18,8 Мб. Заказ 019.

---

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Полоцкий государственный университет».

Свидетельство о государственной регистрации  
издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/305 от 22.04.2014.

ЛП № 02330/278 от 08.05.2014.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь  
тел. 8 (0214) 53 05 72,  
e-mail: i.pozdnyakova@psu.by