

## **Особенности формирования кадровой политики на предприятиях аэрокосмической промышленности**

**Герасимов К.Б.**, к.э.н., доцент кафедры экономики, Самарский университет

**Султанова А.В.**, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления организацией,  
СамГТУ

**Аннотация.** Показана важность аэрокосмической промышленности для экономики Российской Федерации. Самарская область является одним из лидеров данной промышленности и передовиком в сфере подготовки соответствующих специалистов. Обоснована роль человеческого капитала, в развитии промышленного предприятия. Определены основные показатели эффективности организации кадровой политики в промышленности. К аэрокосмической отрасли наиболее применимы следующие показатели: уровень текучести кадров на предприятии; социально-психологический климат на предприятии; удовлетворенность сотрудников условиями работы. Раскрыта структура и состав каждого показателя. Сделан вывод, что достижение обозначенных показателей, способствует дальнейшему развитию предприятий аэрокосмической промышленности и достижению стратегических целей. Так как человеческий капитал являются важнейшим фактором достижения эффективности работы предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, кадровая политика, предприятие, мотивация, человеческий капитал.

### **Features of formation of personnel policy in the aerospace industry enterprises**

**Gerasimov K.B.**, candidate of science (econom.), associate professor of the department of economics, Samara University

**Sultanova A.V.**, candidate of science (econom.), associate professor of the department of economics and organization management, SamGTU

**Annotation.** The importance of the aerospace industry for the Russian economy. Samara Region is one of the leaders in the industry and forerunner in the field of training of professionals. It substantiates the role of human capital in the industrial development of the company. The main indicators of the effectiveness of organization of personnel policy in the industry. For the aerospace industry's most apply the following indicators: the level of staff turnover in the enterprise; socio-psychological climate in the enterprise; satisfaction of employees working conditions. The disclosed structure and composition of each index. It is concluded that the achievement of identified performance, contributes to the further development of the aerospace industry and the achievement of strategic objectives. Since human capital is the most important factor in achieving efficiency of the enterprise.

**Keywords:** personnel, personnel policy, enterprise, motivation, human capital.

Аэрокосмическая промышленность является локомотивом инновационного развития России. Существуют многочисленные программы государственной поддержки данной отрасли. В сложившейся непростой международной экономической ситуации, предполагающей собой некую изоляцию нашей страны, руководство России провело пересмотр приоритетов развития отечественной промышленности.

Аэрокосмическая отрасль является одной из ключевых в существующем плане развития и стабилизации экономического и военно-технического состояния государства. Потребителем продукции аэрокосмической промышленности являются не только военно-технические предприятия, но и ряд субъектов гражданской отрасли.

Предприятия аэрокосмической промышленности способствуют укреплению оборонно-промышленной безопасности нашей страны, обеспечивают экономическое развитие и, как следствие, повышают уровень жизни населения, т.к. наращивают экономический потенциал Российской Федерации. Подобные предприятия развивают научный потенциал и повышают уровень авторитета России на международном уровне. Кроме того, российские

предприятия занимаются большим количеством научных разработок и распространяют знания о Земле и космическом устройстве на весь мир, очень часто становясь лидером в этой области.

Область применения продуктов, выпускаемых предприятиями аэрокосмической промышленности чрезвычайно высока. Согласно Закону Российской Федерации «О космической деятельности» 1993 г. к направлениям подобной деятельности относятся<sup>1</sup>:

- научные космические исследования;
- использование космической техники для связи, телевизионного и радиовещания:
  - дистанционное зондирование Земли из космоса, включая государственный экологический мониторинг (государственный мониторинг окружающей среды) и метеорологию;
  - использование спутниковых навигационных и топогеодезических систем;
  - пилотируемые космические полеты;
  - использование космической техники, космических материалов и космических технологий в интересах обороны и безопасности Российской Федерации;
  - наблюдение за объектами и явлениями в космическом пространстве;
  - испытания техники в условиях космоса;
  - производство в космосе материалов и иной продукции;
  - другие виды деятельности, осуществляемые с помощью космической техники.

Таким образом, очевидным является тот факт, что аэрокосмическая отрасль является одной из ключевых в развитии Российской Федерации.

За последние годы количество событий в космической сфере существенно возросло: не все из них были успешными, но, тем не менее, прогресс в этой области заметен.

---

<sup>1</sup> Закон РФ от 20.08.1993 N 5663-I «О космической деятельности»

Текущий 2017 год в области космоса планируется стать наполненным событиями. Начинается отбор в отряд космонавтов для подготовки к полету на новом корабле «Федерация». Кроме того, в 2017 году состоится заключительный запуск ракеты «Союз-У» – в скором времени ее заменят новые модификации носителя. НПО «Энергомаш» поставит в США новую партию ракетных двигателей РД-181. В столице планируется впервые провести эксперимент из новой наземной серии по изоляции с участием добровольцев из РФ и США.

В условиях рыночной экономики, чтобы выстоять в конкурентной борьбе, предприятия аэрокосмической промышленности должны включиться в процесс интенсивного развития, который предполагает не только использование инновационного, но и активное вовлечение кадрового потенциала. Особенно актуальным является вопрос управления персоналом в аэрокосмической области в Самарской области. Регион является одним из лидеров данной промышленности и передовиком в сфере подготовки соответствующих специалистов.

Для успешного функционирования любой отрасли необходим комплексный и грамотный подход в формировании кадровой политики и развития потенциала персонала. В условиях рыночной экономики эффективная работа предприятия и перспективы его развития сильно зависят от человеческого капитала, навыков управленцев адаптировать внутреннюю среду организации, выстроить систему мотивации, направленную на достижение целей компании<sup>2</sup>.

Существует несколько показателей эффективности организации системы управления персоналом в любой сфере. К ним относятся такие показатели, как:

- уровень текучести кадров на предприятии;
- социально-психологический климат на предприятии;
- удовлетворенность сотрудников условиями работы.

---

<sup>2</sup> Петрова В.А. Инструменты организационного проектирования системы управления персоналом аэрокосмической отрасли РФ // Труды МАИ. 2010. №37. С. 24.

Безусловно, высокая текучесть кадров оказывает отрицательное влияние на систему управления персоналом, потому что уход работников всегда имеет последствиями дополнительные затраты на поиск новых кадров, их адаптацию и обучение.

Предприятия аэрокосмической промышленности сталкиваются с этой проблемой также довольно часто, однако на данную отрасль негативные последствия оказываются более сильными, так как аэрокосмическая промышленность – это высокотехнологичная область, которая требует профессионализма, компетенции от сотрудников. Следовательно, каждый ушедший работник, уже прошедший определенную подготовку и обучение на предприятии приносит большие издержки деятельности всему предприятию в целом.

Поэтому одной из приоритетных задач, стоящих перед сотрудниками, занимающимися системой управления персоналом, становится закрепление и удержание ключевых кадров на предприятии. Особенно высокая текучесть кадров зафиксирована среди молодых специалистов в возрасте до 35 лет. В этой связи очень важно еще со времен студенчества привлекать молодых специалистов к работе на предприятиях, чтобы выработать у них определенные навыки и смотивировать на дальнейшую успешную работу после окончания обучения.

Еще одним важным фактором в управлении персоналом на предприятиях аэрокосмической промышленности является правильно выстроенная система мотивации персонала<sup>3</sup>.

Аэрокосмическая отрасль относится к инновационным, поэтому организация мотивации зависит от типа инновации, применяемой на предприятии. Особенностью предприятий аэрокосмической отрасли является большая градация кадров по характеру выполняемой работы, степени

---

<sup>3</sup> Строительева Т.Г. Методологические исследования по совершенствованию кадровой политики крупных промышленных предприятий в современных условиях // Экономика устойчивого развития. 2011. № 7. С. 83.

квалификации и образования. Для каждой из этих групп необходим индивидуально подобранный мотивационный метод.

Традиционно система мотивации делится на материальную и нематериальную. Наиболее применимой в промышленных предприятиях является экономическая или материальная мотивация. Однако она имеет ряд недостатков, которые особенно сильно сказываются на работниках, занятых интеллектуальной деятельностью. Чрезмерное количество поощрений, несмотря на их спланированность, может привести к меньшей производительности.

Еще одним сложным моментом материального вознаграждения за инновацию является его потенциальное отрицательное воздействие на внутреннюю мотивацию, которая является движущей силой всех новейших разработок. «Нередко самым важным вознаграждением за эффективность является сам процесс выполнения сложной творческой работы»<sup>4</sup>.

Различные исследования в середине XX века установили, а современные работы подтвердили, что внешние вознаграждения могут подрывать внутреннюю мотивацию. Однако знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом на различных предприятиях, особенно инновационной направленности. «Таким образом, необходимо рассматривать мотивацию как системный процесс, требующий, с одной стороны, специализации для каждой группы работников, с другой стороны, создающий необходимость не только учитывать, а осознанно создавать синергетические эффекты от деятельности различных групп»<sup>5</sup>.

Что же касается специалистов более низкой квалификации, то в данном случае можно говорить о сочетании мотивационных методов, с преобладающей ролью материальной мотивации. В любой ситуации, а в особенности, в условиях кризиса, сложившегося в последние годы и затронувшего все сферы,

---

<sup>4</sup> Звездилин А.Ю., Тихонова О.Б. Мотивация персонала как функция управления инновационно-ориентированной организацией // Тетра Economicus. 2007. Т. 5. № 1-2. С. 106.

<sup>5</sup> Гостева О.В. Особенности мотивации производственного персонала, занятого в инновационной деятельности на предприятиях ракетно-космической промышленности // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2012. № 4 (44). С. 208.

включая ракетостроение, материальные стимулы к труду играют большую роль в степени удовлетворенности персонала. Однако в трудных экономических ситуациях зачастую просто невозможно повышать заработную плату сотрудникам.

Касаясь выбора способов мотивации, руководителю необходимо исходить из материально-финансовых возможностей предприятия, корпоративных целей и ожиданий работников. В зависимости от кадрового состава, его численности возможно применение материальных и нематериальных способов стимулирования работников к труду<sup>6</sup>.

Оптимальным вариантом мотивирования сотрудников в кризис является сочетание материальных и нематериальных методов. В современном мире уже сложно представить себе успешную компанию, которая использует лишь материальную мотивацию. Высококвалифицированные специалисты, как правило, уже не так остро нуждаются в дополнительном денежном поощрении, а ожидают от процесса работы морального и эмоционального удовлетворения. С другой стороны, использование лишь нематериальной мотивации не даст желаемого эффекта, т.к. используется достаточно усредненный подход, не учитывающий вклад каждого сотрудника в развитие организации. Методы материальной и нематериальной мотивации должны использоваться совместно в четко сбалансированной пропорции.

Особенно хочется отметить сложившуюся кризисную ситуацию и особенности работы с персоналом в таких условиях. С одной стороны, для выхода из кризисной ситуации необходима поддержка персонала. Опыт деятельности организаций доказывает, что только при понимании трудовым коллективом целей и ценностей возможно наиболее эффективное управление коллективом предприятия, и, соответственно, необходима непрерывающаяся работа с ним по пропаганде этих целей. Персонал должен знать суть антикризисной стратегии и в чем заключается и почему проводятся изменения

---

<sup>6</sup> Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Социальные технологии в управлении. – Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2014. – 396 с.

в поощрениях, немаловажной является наличие уверенности в целесообразности проявлении инициативы.

С другой стороны, важно удержать наиболее ценную часть персонала, сохранить стабильность коллектива. Руководителям, испытавшим данную проблему, необходимо объяснить работникам возможности для прохождения переквалификации. Знания о целях и способах переобучения определяет доверие персонала и повышает эффективность антикризисного управления.

Предприятия стараются уделять внимание созданию кадрового резерва ключевых должностей. Существование в кадровом резерве высококвалифицированных специалистов, способных приступить к выполнению новых обязанностей, позволяет компании значительно снизить издержки, связанные с поиском и адаптацией новых работников. Кроме того, это способствует строительству системы инвестиций в развитие человеческого ресурса, что, в конечном счете, заметно повышает нематериальную мотивацию кадров и ведет к их закреплению в компании.

О формировании кадрового резерва руководители крупных аэрокосмических предприятий, как правило, задумываются именно в период реализации стратегии роста предприятия, потому что в это время, как правило, повышается степень рисков, связанных с деятельностью персонала, появляется угроза высокого уровня текучести персонала.

Резервированию в первую очередь подлежат ключевые для предприятия группы персонала. Такие сотрудники могут быть представлены во всех категориях – от топ-менеджеров до рабочих. Если произвести среднее ранжирование, то это выглядит примерно следующим образом на среднестатистическом предприятии:

- топ-менеджеры;
- менеджеры среднего звена (включая инженерно-технических работников, начальников отделов, цехов);
- менеджеры низшего звена (бригадиры);

– рабочие производственные (специалист по разработке аппаратуры бортовых космических систем, специалист по управлению проектами и программами в ракетно-космической промышленности);

– рабочие вспомогательные (рабочие по наладке оборудования, контролю качества и испытания продукции, ремонту и дежурному обслуживанию оборудования в ракетно-космической промышленности). Учитывая общую демографическую ситуацию, наиболее опасными для крупных промышленных предприятий могут стать проблемы с высококвалифицированными рабочими.

Однако данная градация не является универсальной и в каждой группе присутствуют кадры, которые обеспечивают деятельность предприятия и без которых сложно наладить эффективную работу.

Еще одной особенностью грамотного управления персоналом и улучшения организационного механизма предприятия является управление планированием деловой карьеры сотрудников. Планирование карьеры определяет возможности для развития личности, ее самоопределения, самоутверждения, а также понимания собственной значимости в глазах коллег и общества. Оно обеспечивает предприятию незамедлительный приток на руководящие должности кадров, способных креативно, успешно решать производственные, технические цели. В связи с этим, установление дедлайнов предоставления возможности карьерного роста на предприятии, дает сотрудникам понимание того, что предприятие заинтересовано в развитии своих кадров и обеспечению их перемещения по карьерной лестнице.

Социально-психологический климат важен на любом предприятии, но в высокотехнологичных отраслях промышленности, которой является аэрокосмическая отрасль, это является чрезвычайно актуальным. Ведь психологическая напряженность может повлечь за собой определенные издержки производства из-за элементарного психо-эмоционального напряжения сотрудников предприятия. Поэтому развитие социально-

психологического климата способствует и повышению эффективности функционирования всей системы управления персоналом на предприятии.

Грамотный менеджер, заинтересованный в профессиональном росте персонала, как правило, замечает, когда происходит спад деловой активности человека, помогает и способствует преодолению его разочарования при несоответствии желаемого и действительного. Если возникает ситуация, что сотрудник теряет заинтересованность в работе на уже освоенном месте, возможно произвести его перевод на смежные области, таким образом, стимулируя его профессиональный рост и степень заинтересованности в работе. Кроме того, это способствует повышению общего уровня квалификации специалистов на предприятии.

Таким образом, судя по проведенному анализу особенностей управления персоналом на предприятиях аэрокосмической промышленности, можно сделать вывод о том, что успешность деятельности области зависит от производительности труда и инновационной деятельности специалистов, которых необходимо стимулировать и мотивировать. Данные меры способствуют результативным исходам.

Для повышения организации системы управления персоналом в аэрокосмической промышленности применимы схожие методы, что и для остальных производственных отраслей.

Необходимо грамотно разрабатывать мотивационную систему, которая, в свою очередь, имеет свои особенности в зависимости от характера выполняемой работы сотрудником и от уровня его квалификации. Попробуем привести итоговые способы улучшения организации работы с персоналом по результатам проведенной работы:

- привлечение высококвалифицированных кадров
- разработка и внедрение на предприятии собственных систем обучения кадров
- сотрудничество с молодыми кадрами и привязка их к предприятию, как к потенциальному месту будущей работы

- формирование кадрового резерва на случай замещения руководящих должностей
- эффективная разработка системы мотивации
- заинтересованность в карьерном росте специалистов
- внутренняя ротация
- поддержание социально-психологического климата в коллективе

Посредством достижения вышеперечисленных показателей, на наш взгляд, способствует дальнейшему развитию предприятия и достижению стратегических целей. Ведь человеческие ресурсы являются важнейшим фактором достижения эффективности работы любого предприятия.

### **Библиографический список**

1. Закон РФ от 20.08.1993 № 5663-1 «О космической деятельности»
2. Берсенева К.В., Ионов А.Ч., Островская В.Н. Компоненты кадровой политики промышленного предприятия // Казанский экономический вестник. 2014. № 3 (11). С. 49-53.
3. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Социальные технологии в управлении. – Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2014. – 396 с.
4. Герасимов Б.Н. Основы теории российского менеджмента. – Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», 2009. – 171 с.
5. Герасимов Б.Н. Основы российского менеджмента: методология менеджмента. – Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», 2008. – 172 с.
6. Герасимов К.Б. Особенности управления персоналом на предприятиях авиакосмической промышленности // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-1 (59-1). С. 532-535.
7. Гостева О.В. Особенности мотивации производственного персонала, занятого в инновационной деятельности на предприятиях ракетно-космической промышленности // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2012. № 4 (44). С. 206-210.

8. Захарова И., Горшкова Л. Определение стадии жизненного цикла организации – необходимое условие развития персонала // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2-1. С. 29-32.
9. Звездилин А.Ю., Тихонова О.Б. Мотивация персонала как функция управления инновационно-ориентированной организацией // Terra Economicus. 2007. Т. 5. № 1-2. С. 105-108.
10. Петрова В.А. Инструменты организационного проектирования системы управления персоналом аэрокосмической отрасли РФ // Труды МАИ. 2010. №37. С. 24.
11. Портнова Н. Теоретико-методологический подход к вопросу формирования кадровой политики на промышленных предприятиях // Предпринимательство. 2009. № 5. С. 151-154.
12. Строителева Т.Г. Методологические исследования по совершенствованию кадровой политики крупных промышленных предприятий в современных условиях // Экономика устойчивого развития. 2011. № 7. С. 81-86.
13. Султанова А.В. Кадровая политика: социально-ориентированный подход // Высшее образование, бизнес, предпринимательство. 2009: матер. междунар. науч.-практ. конф. «Наука, бизнес, образование'2009» и междунар. науч.-техн. конф. «Экономика и управление: теория, методология, практика». 2009. С. 168-174.
14. Чечина О.С., Султанова А.В., Сатонина Н.Н. Регламентация кадровых процессов как инструмент повышения результативности системы управления персоналом // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-1 (65-1). С. 707-709.