

Сравнительный анализ систем управления и мотивации персонала в ведущих организациях авиастроения

Лассисси Рашиди Айинде Абиоду
Аспирант
Тихоокеанский государственный
университет
Хабаровск, Россия
e-mail: rachidilassissi@gmail.com

Зубарев А.Е.
Доктор экономических наук, профессор
Тихоокеанский государственный
университет
Хабаровск, Россия
e-mail: 001781@pnu.edu.ru

Аннотация¹

В настоящее время предприятия и организации гражданской авиации как никогда ранее испытывают настоятельную потребность в укомплектовании высококвалифицированными и компетентными специалистами, в сплоченном авиационном персонале, имеющим энтузиазм и желание работать высокопроизводительно, надежно и качественно.

Наше исследование ставит своей целью максимально полное и точное описание практик управления и мотивации персонала с целью их последующего сравнения.

Мы провели сравнительный анализ подходов в управлении и мотивации персонала в российской и зарубежных организациях – европейской и американской. В качестве новизны предложен подход, позволяющий с помощью нейронных сетей аккумулировать данный опыт и предлагать наиболее целесообразный с учетом отраслевой принадлежности, формы собственности, размера предприятия и даже территориальных особенностей.

Ключевые слова: авиация, управление персоналом, мотивация, зарубежный опыт, модель управления персоналом, менеджмент.

Keywords: aviation, personnel management, motivation, foreign experience, model of personnel management, management.

1. Введение

В настоящее время вся мировая экономика ориентирована на развитие интеллектуальных ресурсов и создаваемых ими высоких технологий. Личности работника в организации отводится ключевая роль и особое значение. Любая компания, желающая процветания и конкурентоспособности, осознает необходимость трансформации методов управления и мотивации персонала.

Труды X Международной научной конференции "Информационные технологии интеллектуальной поддержки принятия решений", 12-14 ноября, Уфа-Баку-Чандигарх, 2024

X Международная научная конференция "Информационные технологии интеллектуальной поддержки принятия решений"
Уфа-Баку-Чандигарх, 2024

Так, в деятельность ведущих авиационных компаний были внедрены принципиально новые механизмы взаимодействия работодателя и работника. Более того, в крупных организациях формируются отделы профессионального развития, возглавляемые новаторски мыслящими высококвалифицированными специалистами в данной области.

Boeing и *Airbus* являются крупнейшими производителями гражданских самолётов в мире и глобальными конкурентами. С конца 1990-х годов *Airbus* и *Boeing*, по сути, разделили глобальный рынок пассажирских самолётов. Конкуренция между компаниями очень напряжённая. Это также отражается на системе управления и мотивации персонала.

Airbus – ведущая аэрокосмическая компания, производитель коммерческих самолетов с различными подразделениями, включая вертолетное, космическое и оборонное, что делает ее крупнейшей аэрокосмической компанией в Европе. *Airbus* является мировым лидером в этой отрасли и полагается на конкретные стратегии управления персоналом, чтобы получить конкурентное преимущество перед другими авиакомпаниями. Используемая в компании модель управления характеризуется установлением для работников высокого уровня социальных стандартов как цели работы менеджера. Эта система подразумевает четкую структуру задач всех сотрудников компании и, соответственно, научно- и методически обоснованную организацию труда всех членов команды [1, 2].

Boeing – американская корпорация, один из крупнейших в мире производителей авиационной, космической и военной техники, входит в двенадцать крупнейших промышленных корпораций страны.

Менеджмент компании формирует следующие виды мотиваций: во-первых, должно быть интересно и, во-вторых, – высокий уровень свободы выбора решений. Огромную роль играет индивидуальный трек развития, то есть личная мотивация: каждый человек имеет свою определенную траекторию развития в профессии и самореализации. Поэтому в компании существует сильная система нематериальной мотивации – она выстраивает трек развития сотрудника, позволяет развиваться в компании не только в своей профессии, но и постигать новые направления. Благодаря много-

численным программам, услугам и целям сотрудники *Boeing* мотивированы и заинтересованы в максимальном раскрытии своего потенциала [2,3,4].

Для обеспечения наилучшей производительности обе компании разработали практически идентичные системы вознаграждений, которые включают несколько областей: компенсации и выплаты, жизнь, карьеру, личные финансы и здоровье.

Рассмотрим российскую систему управления персоналом. Как показал анализ, проведенных авторами, ей присущи следующие особенности [4,5,6,7,8,12]:

- 1) система кадрового менеджмента в России, в общем и целом, соответствует общему уровню социально-экономического развития страны;
- 2) наблюдается высокий уровень управленческой иерархии и субординации;
- 3) российские компании смогли сохранить основные приемы использования рабочего времени, накопленные в советский период, такие как:
 - выраженный социоцентризм: молодое российское государство живет по принципу приоритета общества по отношению к личности, эту характеристику также можно увидеть в отношениях управления персоналом, в которых доминируют интересы организацион-

ной группы;

– коллективизм: сотрудники ожидают некоторой поддержки от команды, а также от лидера и компании в целом, а лидер, в свою очередь, сосредоточен на работе команды;

– авторитаризм: данный метод управления порождает игнорирование мнения и инициативы подчиненных.

Рассмотрение ряда отечественных компаний, в первую очередь, публичное акционерное общество «ОДК–Уфимское моторостроительное производственное объединение» (ПАО «ОДК-УМПО») – разработчика и производителя авиационных двигателей, позволило выявить также ряд особенностей в мотивации персонала [12,15,16].

Так, систему мотивации ПАО «ОДК–УМПО» условно можно разделить на материальную и нематериальную. В большей степени на предприятии развита материальная мотивация, так как руководство предприятия считает, что для сотрудников больший приоритет имеет материальная составляющая.

Сравнительный анализ систем управления и мотивации персонала данных авиационных компаний представлен в табл. 1.

Таблица 1. – Сравнительный анализ систем управления и мотивации персонала авиационных компаний

Система управления и мотивации персонала	Организации авиастроения		
	«Airbus»	«Boeing»	ОДК «УМПО»
Прием на работу	Прием на основе опыта	Прием выпускников ВУЗов и опытных сотрудников	Прием на основе опыта
Участие в совладении и управлении	Скидки при покупке акций		
Оплата труда	Оплата по должности	Оплата по индивидуальным результатам работы	Оплата по окладу и уровню квалификации
Рабочие программы	Удаленная работа, альтернативные графики, распределение часов		Работа по строгому графику или сменная
Описание рабочего задания	Четкие рабочие задания и области ответственности		Нечеткие рабочие задания и области ответственности
Акцент на координацию и сотрудничество	Устойчивая корпоративная культура, баланс работы и жизни	Акцент на эффективность и результаты	Акцент на отношения
Денежные виды мотивации	Оплачиваемые отпуска и больничные отпуска		
Пенсионное обеспечение	Гибкий пенсионный план	Доступ к пенсионному планированию	Отчисления в пенсионный фонд
Страхование	Медицинское и стоматологическое страхование, страхование жизни и здоровья сотрудников и их семей		
Социальная защита		Отпуск по уходу за близким человеком. Программы по борьбе с диабетом	
Вознаграждения, компенсации и выплаты	Премии, денежные вознаграждения, прибавки к зарплате и баллы; возмещение расходов на лекарственные рецепты; льготные обеды	Ежегодные премии и бонусы	Доплаты за сверхурочные и совмещение должностей, премии и бонусы; льготные обеды; доска почета

Сравнительный анализ систем управления и мотивации персонала в ведущих организациях авиастроения

Обучение	Курсы повышения квалификации, конференции, семинары, онлайн-обучение	Курсы повышения квалификации. Программа наставничества экспертов из других филиалов компании	Курсы повышения квалификации. Бесплатное высшее образование для работников и их детей. Мультиквалификация (освоение новых профессий)
Служебное продвижение	Прозрачные карьерные возможности	Зависит от индивидуальных результатов	Карьерные возможности не прозрачные; месяц дублера (возможность поработать в руководящей должности для дальнейшего возможного карьерного роста). Участие в бизнес-конкурсах, форумах и конференциях
Поддержка семьи и детей	Отпуск по уходу за ребенком	Отпуск по уходу за ребенком и денежная компенсация. Возмещение расходов при усыновлении ребенка и услуги суррогатного материнства. Оплата учебных занятий для детей школьного возраста	Отпуск по уходу за ребенком и денежная компенсация. Кружки и секции, льготные путевки на отдых
Бытовое обеспечение			Предоставление комнаты в общежитии, выплаты иностранцам за аренду жилья; субсидии и компенсации на улучшение жилищных условий; вахтовый транспорт
Трудовые отношения и коммуникации	Иерархия, формальные взаимоотношения	Нет строгой иерархии, неформальные взаимоотношения	Иерархия, формальные взаимоотношения
Организационная культура	Индивидуализм		Коллективизм
Дисконт	Скидки на товары и услуги		
Отдых	13 отпусков в году, льготы для отдыха	12 отпусков в году	4 отпуска в году

Сравнительный анализ российской и зарубежных моделей управления персоналом показывает, что они в значительной степени похожи, но все же не идентичны. На зарубежных авиационных предприятиях, четко прослеживается важная роль работника, где основной тенденцией является индивидуальный подход к каждому сотруднику с учетом его особенностей. К сожалению, отечественные предприятия вкладываются в развитие рабочей силы значительно меньше средств, чем в ведущих капиталистических странах.

Анализ таблицы позволяет сделать вывод о том, что российские организации значительно отстают от развитых стран в вопросах эффективного управления персоналом, что влияет на развитие предприятия, так как связано с низкой мотивацией персонала, а значит, отражается на производственных показателях предприятия.

В то же время в настоящее время, несмотря на многочисленные школы менеджмента (в основном использующих зарубежный опыт), не существует единой базы данных передовых практик и отечественного, и зарубежного опыта, нет официальных рекомендаций по формированию организационной структуры, численности административно-управленческого персонала и пр. Корпорации, пользуясь своей автономностью, «придумывают» структуры и системы мотиваций персонала, исходя из собственного, не всегда позитивного опыта.

Спасением для выбора оптимального решения могут служить системы «баз управленческих практик» с использованием нейронных сетей.

Примером подхода к выбору организационной структуры предприятия (на основе финансово-экономических показателей), когда в качестве критерия принимается не минимально допустимый уровень затрат, а ряд показателей, снижение кото-

рых недопустимо для предприятия. Здесь используется аппарат нейронных сетей, учитывающий конкурентную среду и систему возмущений, характерных для экономики переходного периода.

Укрупненный алгоритм реализации задачи выглядит следующим образом:

1) на предприятии выделим факторы, которые непосредственно влияют на его рентабельность, причем значение всех факторов представляется в стоимостном виде (хотя при необходимости в модель можно включить и другие числовые факторы); 2) минимальная рентабельность вложений, которая определяется в модели, является противоположностью рентабельности предприятия, потому что, например, если рентабельность функционирования предприятия высока, то при решении об инвестициях можно принимать проекты с более низкой рентабельностью;

3) из п.2 следует, что факторы, которые увеличивают рентабельность предприятия, в модели снижают минимальную рентабельность вложений и наоборот.

Каждый фактор, включенный в модель, имеет пять уровней, которые разбивают интервал допустимых значений фактора: очень низкий, низкий, средний, высокий, очень высокий.

Представленной информации достаточно для проектирования нечеткой системы. Такая система будет иметь n входов (которые соответствуют каждому из факторов), один выход (искомая рентабельность), i возможных уровней значений для каждого фактора и выхода и u правил типа «если... то» (в соответствии с n факторами и их i возможными уровнями значений). Построение данной системы возможно с использованием алгоритма вывода Мамдани [10].

В то же время, следует отметить, что обучение нейронной сети возможно только при накоплении значительного количества информации по влиянию организационных изменений, различных систем мотивации на рентабельность предприятий.

Учитывая, что такой проблематикой на отечественных предприятиях не занимаются, формирование подобных «баз знаний» и моделирование оптимальных решений представляет не только актуальную практическую задачу, но и научно-методическую.

Мы считаем, что на предприятиях России необходимо использовать лучшие зарубежные практики, а именно:

- повышать квалификацию в связи с развитием потенциала сотрудников;
- содействовать инициативе, независимости и ответственности работников, предоставлять сотрудникам возможность высказываться и генерировать идеи;
- обеспечивать баланс интересов между компанией и работником.

Все это приведет к повышению эффективности работы предприятий.

2. Заключение

Подводя итоги, отметим, что российские компании могут использовать успешный зарубежный опыт в области управления персоналом, при этом слепое копирование зарубежных методов управления персоналом без учета специфики российских реалий и менталитета работников, является нецелесообразным и в большинстве случаев – провальным. Базовыми принципами совершенствования системы управления персоналом следует считать, на наш взгляд, полезность- прозрачность-справедливость. Применение этих принципов в сочетании с технологиями искусственного интеллекта/ нейросетей позволит повысить эффективность систем управления в целом. Российским организациям необходимо внедрять и трансформировать под собственные запросы наиболее рациональные инновационные подходы взаимодействия с сотрудниками.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что обеспечение высокого качества кадрового потенциала является решающим фактором эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе должны постоянно находиться в центре внимания руководства.

Список используемых источников

1. BOEALPS (n.d). Boeing Employees Alpine Society. [Электронный ресурс]. URL: <http://boealps.org> (дата обращения 25.09.2024 г.).
2. Boeing Mission Statement (n.d). Retail Industry. Retrieved January 7, 2013, [Электронный ресурс]. URL: <http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/Boeing-Mission-Statement> (дата обращения 23.09.2024 г.).
3. Gale, F, S. 2020. Changing Course: Airbus' Innovative New Culture. Insigniam Quarterly. [Электронный ресурс]. URL: (дата обращения 20.09.2024).
4. Seattlepi (2010). Boeing Makes 787 Training Hands-on and Paperless. [Электронный ресурс]. URL: <http://blog.seattlepi.com/aerospace/2010/05/12/boeing-makes-787-training-hands-on-and-paperless> (дата обращения 20.09.2024)
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.
6. Жумалиева А. К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом//Молодой ученый. № 2 (292), 2020. – 266 с.
7. Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. М.: Академический проект, 2003. – 144 с.
8. Михайлов А.А., Комов А.А. Целесообразность применения инструмента контроллинга персонала на предприятиях российской авиационной

- промышленности. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». Московский экономический журнал. №11. 2019.
9. Леоненков А.В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH / А. Леоненков. – СПб: БХВ-Петербург, 2003. – 736 с.
 10. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Известия БГУ. – № 1, 2017. – 91 с.
 11. Официальный сайт компании Boeing (n.d). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.boeing.com/boeing/companyoffices/empinfo/index>. (дата обращения 20.09.2024).
 12. Официальный сайт компании ОДК УМПО. [Электронный ресурс]. URL: <https://umpro.ru/company> (дата обращения 25.09.2024 г.)
 13. Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. – № 1, 2017. – 408 с.
 14. Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. М., 2002. – 144 с.
 15. Российское информационное агентство «Башинформ». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bashinform.ru/longreads/longreads/2023-04-18/stabilnaya-rabota-v-ufe-s-horoshey-zarplatoyplyusu-raboty-v-odk-umpro> (дата обращения 22.09.2024)
 16. Самыгин С.Н. и др. Основы управления персоналом. Ростов Н/Д., 2002. – 480 с.
 17. Синицкий А.М. Кадровый разрыв //Авиатранспортное обозрение. – № 67, 2002. – С. 28–29.
 18. Сотникова С. И., Дарижапов Б. Д. Управление персоналом. Деловая карьера. Учебное пособие; РИОР, Инфра-М. М., 2016. 200 с.
 19. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами. М., 2004.
 20. Управление персоналом организации/Под ред. Кибанова А.Я.. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
 21. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. /Под ред. Крылова А.А., Прушинского Ю.В. М., 2002. – 495 с.
 22. Управление персоналом: Учебное пособие/Под ред. Марченко О.И. М.: «Ось-89», 2004. – 224 с.
 23. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом: Учеб. пособие. М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 368 с.
 24. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – 3-е изд. М.: Изд-во НОРМА, 2003. – 992 с.
 25. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб-метод. пособие – 2изд. Киев: МАУП, 2003. – 280 с.