

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В АВИАКОМПАНИИ

В статье рассмотрены основные характеристики современного рынка авиаперевозок, инновационные технологии JINT, TQC, SPC, TQM, с помощью которых авиакомпания сможет производить высококачественные услуги по минимальной себестоимости, что может принести ей успех на рынке. Комплекс мер морального и материального стимулирования труда в различных компаниях, которые направлены на повышение трудовой активности людей и повышение эффективности труда и его качества.

Ключевые слова: информационные технологии, управление доходами, трудовая мотивация, системы стимулирования труда и участия в прибылях.

Современные авиакомпании поставляют на мировой рынок авиаперевозки, относящиеся к классу наиболее сложных высокотехнологичных продуктов, производство которых связано с множеством различных по своей природе процессов научно-производственного, организационно-экономического, а также социально-политического характера. Однако современный мировой рынок авиаперевозок, находясь под воздействием различных объективно существующих возмущающих факторов, является не менее сложным.

В рыночной экономике состояние любой экономической системы в условиях развитой конкуренции изменяется в результате несогласованных действий всех субъектов рынка в совокупности. В этом заключается природа рыночного хаоса.

Основными характеристиками современного рынка авиаперевозок являются:

1. Потенциальные пассажиры. Сегодняшние клиенты – конформисты, вносящие значительную долю энтропии, разрушая массовый рынок, заменяя его на мелкие раздробленные и непрерывно изменяющиеся части – микрорынки. Клиенты-конформисты все больше отнимают у авиакомпаний власть над рынком, требуют быстрого удовлетворения своих запросов, наличия широкого выбора товара. Основные параметры их спроса: желаемая цена, желаемое качество и желаемый комфорт.

2. Активные инвесторы. Они также требуют быстрого удовлетворения и немедленного получения результатов; в качестве ценностей наряду с дивидендами чаще предпочитают престиж. Благодаря современным компьютерным технологиям они имеют прямой доступ к детальной финансовой и коммерческой информации

о конъюнктуре рынков авиаперевозок, в результате хорошо осведомлены, и, как правило, они не проявляют пассивности при обсуждении «плохих» инвестиционных проектов и постоянно требуют высокой продуктивности от исполнителей-менеджеров.

3. Конкурентное окружение. Обуславливает быстрый рост рынка и его нестабильности. Главными критериями доминирования на рынке становятся скорость, гибкость, адаптируемость к изменяющимся условиям, быстрая реакция и высокое качество обслуживания.

4. Объем информации. Полнота и точность информации снижает риск при принятии управленческих решений. Годы ранее менеджеры авиакомпаний добывали информацию из обзоров, подготавливаемых персоналом вручную. Сегодня рынки перевозок и их нестабильное поведение требуют применения мощных информационно-аналитических систем для сбора, обработки больших массивов информации и получения результатов, необходимых для принятия решений. Причем объемы информации возрастают с феноменальной скоростью. Так за последние 30 лет человек произвел на свет больше информации, нежели за предыдущие пять тысяч лет его существования. Эксперты утверждают, что в авиабизнесе информация, необходимая для поддержки принятия эффективных решений, удваивается каждые семь лет. Именно поэтому в авиакомпаниях информация становится наиболее ценным имуществом. Для обеспечения доминирующего положения на рынке авиакомпании должны быть максимально вооружены информационными технологиями.

Основными доминирующими факторами рынка авиаперевозок являются:

- активность инвесторов;
- нестабильность окружения;
- объем информации;
- нестабильность, непредсказуемость, хаотичность рынка;
- влияние кризиса на развитие рынка авиаперевозок.

Согласно отчету Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA), темпы падения воздушных перевозок начинают снижаться.

По данным IATA, пассажиропоток мировых авиакомпаний за июль 2009 г. упал на 2,9% к июлю прошлого года – падение оказалось более чем вдвое меньшим, чем по итогам июня (-7,2%) и в среднем за полугодие (-6,8%). Также заметно снизилось падение и грузовых перевозок: с -16,5% в июне до -11,3% в июле. В среднем за первое полугодие объем перевозок грузов упал на 19,3%.

Все ранее созданные технологии менеджмента современных отраслей экономики и производства в значительной мере применимы и для воздушного транспорта, однако они, как правило, не отличаются комплексностью охвата проблем, связанных с мировой динамикой рыночных систем.

Сравнительно недавно промышленный менеджмент делал ставку на новые многообещающие технологии, такие как JINT (just-in-time), TQC (total quality control), SPC (statistical process control), TQM (total quality management) и BPR (business process reengineering).

Согласно инновационным технологиям типа JINT, TQC, SPC, TQM, в полной мере применимым и в авиакомпаниях, если последние будут строго соблюдать рекомендуемые технологические схемы, то они смогут производить высококачественный продукт по минимальной себестоимости, что, в свою очередь, может принести им успех на рынке. Реинжиниринг авиакомпаний, связанный с перестройкой как производственных структур, так и менеджмента, также обещает резкое увеличение эффективности авиакомпаний.

Внедрение информационных технологий способствует совершенствованию управления авиакомпаниями и требует определенных капиталовложений и инвестиций.

В целом степень успешности таких проектов определяется конкретными условиями, в которых внедряется каждая из этих технологий. Нельзя утверждать, что такие подходы не имеют ценности. Однако принципиальным является

тот факт, что все эти инновации фокусируют внимание только на самой авиакомпании, только на ее внутренних производственных проблемах, только на том, как организован ее менеджмент. Все они мало ориентированы на запросы быстро и хаотично развивающихся рынков.

Научно-технический прогресс начинает все быстрее и быстрее деформировать условия жизни человека. Исчезают привычные способы оценки ближайшего будущего. Интуиция часто отказывает. Все это требует умения посмотреть в будущее, оценить технические, экономические, а, главное, политические и социальные последствия наших действий.

Без развития способов прогнозирования сегодня практически невозможно создать достаточно эффективную систему управления авиаперевозками. Прогнозирование поведения рынка авиаперевозок представляет чрезвычайно сложную проблему, так как процессы, описывающие динамику изменения его конъюнктуры, в значительной мере связаны с трудно формализуемыми политическими и социальными аспектами. Обращение к различным экспертным процедурам в условиях хаотически развивающегося рынка является в настоящее время хорошо распространенной альтернативой. Однако не следует забывать, что пределы экспертной прогностики весьма ограничены. Поэтому для получения надежных прогнозов авиаперевозок наряду с оценками экспертов необходимо широко применять математические модели, адекватно отражающие тенденции в динамике изменения конъюнктуры рынков с учетом общественной и социальной эволюции существующего мира. Именно по этой причине в течение последних десяти-двенадцати лет в мире быстро сформировались достаточно сильные научно-исследовательские центры и фирмы, разрабатывающие и поставляющие на рынок высокоинтеллектуальные и высокотехнологичные информационные системы с мощным математическим аппаратом моделирования рыночных процессов для поддержки принятия управленческих решений (IATA, Aeronomics, Sabre, Pros и ряд других). Ряд крупных вычислительных центров министерства обороны США и NASA в настоящее время ведут активные разработки моделей прогнозирования рынка на основе использования теории хаоса по заданию коммерческих фирм.

Если до недавнего времени управление авиаперевозками считалось в значительной мере искусством, то сегодня эти процессы ста-

новятся все более наукоемкими, широко используемыми количественные методы оценки ожидаемого поведения рынка и представляют собой замкнутый маркетинговый цикл управления авиаперевозками:

- стадия маркетинговых исследований;
- стадия выработки стратегии;
- стадия корпоративного планирования продукта;
- стадия проектирования продукта;
- стадия ценообразования;
- рынок воздушных перевозок;
- стадия продажи авиаперевозок.

В результате поиски новых методов борьбы с растущей неопределенностью рынков авиаперевозок, неустанно проводимые ведущими авиакомпаниями мира, привели к тому, что родилось новое самостоятельное научное направление – управление доходами (Revenue Management), которое, несмотря на молодость, уже сегодня имеет право рассматриваться как новый фундаментальный раздел современного менеджмента, далеко выходящий за пределы авиабизнеса и охватывающий практически все отрасли коммерческой деятельности. Основная философская концепция этого направления заключается в том, что любая фирма никогда не достигнет успеха, если она не будет строго выполнять инвариантный закон продавать «правильный продукт правильному клиенту в правильный момент по правильной цене» [2].

В настоящее время вопросы повышения эффективности управления пассажирскими перевозками целесообразно рассматривать с учетом основных тенденций, характеризующих развитие мировой индустрии авиаперевозок в настоящем и ближайшем будущем.

Основные из них следующие:

- расширение мирового рынка авиаперевозок. Социальные и экономические тренды в мире приведут к дальнейшему развитию мировой индустрии туризма, и, как следствие, к значительному расширению туристических сегментов рынка;
- постепенное стирание границ между регулярными и чартерными авиакомпаниями;
- устойчивый рост затрат (на топливо, на обновление самолето-моторного парка (СМП), на услуги аэропортов, на внедрение новых компьютерных систем контроля и управления перевозками и т. п.).

Наряду с объективно существующими процессами роста хаотичности и непредсказуемос-

ти рынка потребителей рынок поставщиков продукта – авиакомпаний, наоборот, характеризуется стремлением противостоять растущему и неуправляемому беспорядку, вносимому потребителями путем координации своих действий и выработки согласованных решений в области тарифной политики, политики продаж, формирования региональных маршрутных сетей и т. п.

Основными процессами, характеризующими современное состояние рынка поставщиков, в настоящее время являются:

- глобализация (стремление авиакомпаний к расширению рынков по всему миру);
- дерегулирование (ослабление контроля и управления со стороны государства);
- приватизация (увеличение доли частных авиакомпаний);
- информатизация (внедрение информационных технологий в управление).

Для эффективного функционирования любой авиакомпании необходимо, чтобы было выполнено одно важное условие – обеспечено использование каждого работника во всем многообразии проявления психофизиологического и мотивационного потенциалов.

Для управления активизацией персонала необходимо постоянно контролировать процесс использования методов стимулирования в авиакомпании.

Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству авиакомпании действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности.

Стимулирование труда – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Существующая система стимулирования трудовой активности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды, экономика страны оказалась в тяжелом состоянии.

Состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность; низкая значимость общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высо-

кооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда [1].

Система морального и материального стимулирования труда в различных авиакомпаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества.

Все стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных компаниях значительно отличается. К материальному вознаграждению относят:

- заработную плату;
- участие в распределении прибыли;
- премии;
- участие в капитале.

К нематериальным способам мотивации относятся организационные и морально-психологические.

Необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая, по существу, объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

Основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, пред-

приимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по-настоящему действенным и личностно значимым.

Одной из основных форм стимулирования является заработная плата. Определяя сущность заработной платы как цену рабочей силы на предприятии, материально-вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи, тем самым обозначаем и основу организации оплаты труда – потребительский бюджет работника [3].

Немаловажное значение имеют и возможности социальной поддержки со стороны государства (пособия на детей, субсидии на оплату коммунальных услуг и т. д.).

На основе районных коэффициентов осуществляется государственное районное регулирование заработной платы и доходов населения.

Предприятия должны внимательнее следить за своим имиджем на внешнем и внутрифирменном рынках рабочей силы. Именно имидж становится решающим фактором привлекательности компании, определяющим ее шансы приобретения новых кадровых ресурсов. Они повышаются у предприятий с хорошо налаженной системой стимулирования. В настоящее время активизируются разработки новых усовершенствованных систем оплаты труда. Это связано с необходимостью усиления стимулирующей функции ЗП:

- повышения ее гибкости, объективности оценки достижений работников и соотношений в оплате труда разных групп. По этим причинам все большее распространение приобретают бестарифные, гибкие, долепаевые системы и т. п.

Нематериальные льготы и привилегии персоналу:

- предоставление права на скользящий, гибкий график работы;
- предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;
- более ранний выход на пенсию и др.

Изучение практической деятельности предприятия позволяет выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;
- заранее согласованные принципы вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;
- отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;
- соответствие заработной платы реальному вкладу сотрудника в успехе предприятия и разумным жизненным расходам;
- ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;
- принцип материального стимулирования распространяется на всех работников фирмы с численностью персонала не более 200 человек и носит постоянный характер;
- жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок (хорошо, удовлетворительно, плохо);
- каждая премия вручается непосредственно начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно наедине;
- не должно быть выплат, не зависящих от результатов работы, лучше не премировать вообще никого;
- плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и никаким образом; никогда нельзя наказывать работника материально, если он совершил ошибку по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник на

своем участке выполняет работу отлично, он должен быть поощрен;

- в фирме не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему;
- система вознаграждения работников отдела реализации должна содержать шкалу возрастающих выплат по достижении больших объемов продаж в процентах; в случае зарабатывания кем-либо из агентов больших денег не следует менять шкалу.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом зарплату пересматривает коллектив, на втором – руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами. Важно помнить, что в малых и средних фирмах оплата труда руководителей не должна быть выше более чем в два раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству предприятия действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия.

Рассмотренные основные пути повышения производительности труда и эффективности управления трудовыми ресурсами в авиакомпании, для принятия управленческих решений имеют важное значение в развитии авиакомпании.

30.09.2009

Список использованной литературы:

1. Посадсков Е. Стимулирующие системы: опыт и современная практика / Е. Посадсков // Человек и труд. – 2005. – №4. – С. 56-58.
2. Сергеев И.В. Экономика предприятия: учебное пособие / И.В. Сергеев // Финансы и статистика, - М., 2005. С. 38-39.
3. Шукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда персонала / В. Шукин // Управление персоналом. – М., 2006. – №12. – С. 38.

Изотов Борис Алексеевич, доцент кафедры летательных аппаратов
Оренбургского государственного университета, кандидат технических наук, доцент.
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел.: (3532) 752858, e-mail: baizotov@yandex.ru

Izotov B.A.

WAYS TO INCREASE LABOUR PRODUCTIVITY AND EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF LABOR RESOURCES AT AN AIRLINE COMPANY

The paper addresses the main characteristics of modern air carriage market, innovation technology JINT, TQC, SPC, TQM that will help the company to produce high quality services at minimum cost price and therefore achieve possible success at the market. The measures for work moral and material incentives in different companies that aim at increased labor activity and increased labor productivity and its quality.

Key words: information technology, receivership, labor motivation, systems of work incentives and participation in the profits.