

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АВІАКОМПАНІЙ

У статті розглянуто стан забезпечення персоналом авіакомпаній та запропоновано оцінку ефективності управління ним

Ключові слова: ефективність, оцінка, управління персоналом, авіакомпанія.

В статье рассмотрено состояние обеспечения персоналом авиакомпаний и предложено оценку эффективности управления ним.

Ключевые слова: эффективность, оценка, управление персоналом, авиакомпания.

The article reviews the status of personnel carriers and offered efficient management

Keywords: efficiency, evaluation, management, airline.

Постановка проблеми. Стратегічно важливою галуззю української економіки є авіаційна. Для її подальшого розвитку має бути створено сприятливі умови для участі галузі в світовому авіаринку. Одним з напрямів розвитку є процес управління персоналом. Оскільки, аналіз досліджень сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців показує, що проблеми менеджменту є стратегічним аспектом в діяльності кожного підприємства. У зв'язку з цим є необхідним дослідження світового та вітчизняного досвіду забезпечення персоналу авіакомпаній та запропонування підходу до управління ним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичними та практичними аспектами до підготовки та роботи авіаційних спеціалістів розкривається науковцями: Висоцька М.П. («Формирование кадровой политики авиапредприятий Украины»), Дараганова Н.В. «Авіаційний персонал цивільної авіації України: поняття та склад», Жаворонкова Г.В та ін. «Формування парку сучасних повітряних суден авіаційного транспорту України», Коба В.Г. «Стан і перспективи розвитку авіакомпаній України», Говсеєва А.І., Луцький М.Г «Сучасні тенденції розвитку менеджменту в авіаційній галузі та інші.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. В працях цих вчених досліджено проблеми підготовки, або окремо авіаційними спеціалістами [1,2], або льотного складу [3] в цілому. Проте без проведення оцінки ефективності управління персоналом авіакомпаній.

Мета статті. Метою написання даної статті є дослідження стану забезпечення персоналом авіакомпаній та запропонування оцінки ефективності управління ним.

Виклад основного матеріалу. Авіаційна галузь України знаходиться на шляху виходу на якісно новий рівень розвитку. У цивільній авіації вже намітилися позитивні тенденції орієнтованості авіапідприємств на вирішення питань ефективності їхньої діяльності через формування професійних команд. Здійснюється аналіз можливостей ринку авіаційного персоналу, підтримки державної політики в області формування кадрового

потенціалу цивільної авіації, інновацій в галузі початкової підготовки і перепідготовки авіаційних кадрів, способів залучення молодих фахівців, існуючої системи мотивації та розвитку персоналу, особливості роботи з фахівцями, які обслуговують VIP-персон, і інші нагальні питання в роботі з авіаційними кадрами.

У іноземних країнах більшість авіаційних компаній при необхідності найму та підбору персоналу звертаються до спеціалізованих компаній. Провідними компаніями, які забезпечують кадрами авіатранспортні підприємства, є Aeroreople і Aerotek, які спеціалізуються в галузі найму і підписання договорів з постійним авіаперсоналом у Великобританії, США та Європі в цілому. Також вони тісно співпрацюють з провідними організаціями, що допомагають у підборі працівників на всіх рівнях, а також пропонують кандидатів відповідно до специфіки роботи, місця розташування компанії або промисловості.

Aeroreople і Aerotek є членами організації REC, the Recruitment & Employment Confederation, яка відома своїм суворим кодексом поведінки, що передбачає забезпечення високої якості робочої практики. В цьому можна переконатися, оцінюючи рівень якості, який пропонують і надають ці компанії. Aeroreople і Aerotek мають повну акредитацію по ISO 9002 (міжнародний стандарт системи якості).

Ці компанії спеціалізуються також на підготовці досвідчених фахівців для авіаційної промисловості комерційного і військового призначення, що мають необхідний досвід у галузі авіації. Aeroreople і Aerotek мають національну мережу та спеціалізовані підрозділи, які забезпечують авіаційні служби зайнятості, допомагають авіаційним компаніям наймати одного або сотні кваліфікованих працівників. Однією з переваг цих компаній є їхня здатність підвищувати рентабельність авіатранспортних підприємств за рахунок скорочення витрат на підбір, найм та управління персоналом, за рахунок зниження плінності кадрів та інших витрат на кадрове забезпечення.

Мережа цих компаній складається з понад 150 відділень по всьому світу. Основним набором персоналу займаються провідні авіакомпанії, а при підборі персоналу допоміжними агенціями, вони керуються переліком критеріїв, які надає їм авіаційна компанія. Агенції, що допомагають у підборі персоналу дбають не лише про авіаційну компанію, яка звернулася за допомогою, й про інтереси кандидатів, які шукають роботу.

Основними критеріями кадрового забезпечення, які висуваються міжнародними авіаційними компаніями є такі вимоги:

- вікові – залежно від вимог авіакомпанії. Максимальний вік має становити від 25 до 35 років;
- рівня освіти – вища освіта або освіта, отримана в коледжі;
- знання англійської мови, що є ключовою передумовою при прийнятті на роботу до авіакомпанії;

– відомостей про стан здоров'я. Кандидати повинні пройти попереднє медичне обстеження та надати довідку про стан здоров'я;

– досвіду роботи. Хоч це не є конкретною вимогою, але перевага надається кандидатам, які вже працювали у цій галузі.

В Україні сьогодні дедалі більше авіакомпаній прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність в авіаційній промисловості та при перевезенні вантажів з тим, щоб розширити свою нішу на розвинутих ринках і ринках, що розвиваються. Одним із головних факторів для реалізації цієї мети є найм висококваліфікованого персоналу.

Авіаційна галузь України в цілому переживає давно прогнозовану кадрову кризу зумовлену певним дефіцитом кадрів. Причиною цього став розвал в 90-і роки створеної системи підготовки льотних, технічних, інженерних і навіть адміністративних фахівців. Нова ж системи освіти і підготовки кадрів перебуває у розвитку.

Аналіз структури авіаційного персоналу відповідно до вікової групи показав, що понад 25% льотного складу становлять пілоти старші 53–55 років. Причиною є багаторічна перерва між змінами кадрів, розрив у життєво-важливому процесі передачі знань і досвіду від старших до молодших. У зв'язку з цим, регулярні авіаперевізники змушені залучати до роботи льотний або інженерний персонал, який не відповідає вимогам рівня кваліфікації, проводити підготовку та перепідготовку цих фахівців. Така ситуація негативно позначається на фінансових результатах діяльності авіаперевізників, а для пасажирів і всієї транспортної системи країни обертається небезпечністю польотів [4].

Сьогодні більшість керівників підприємств авіаційної галузі усвідомлюють, яким важливим аспектом вирішення їхніх економічних проблем в галузі цивільної авіації є процес ефективного управління персоналом.

Тому завданням нашого аналізу, є дослідження ефективності системи управління персоналом визначається тим, наскільки вона сприяє встановленню цільових напрямків розвитку авіакомпанії, реально обумовлених її кадровим потенціалом, і забезпечує їх реалізацію найбільш економічним способом через впорядковану взаємодію функціональних підсистем. Ефективність функціонування системи управління персоналом залежить від ступеню впорядкованості її взаємозв'язаних елементів та їх взаємодії для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Взаємодія елементів для отримання інтегрованого ефекту забезпечується через сукупність дій, регламентуючих їх порядок і цілеспрямований розвиток, тобто через механізм управління персоналом. Ефективність структури управління визначається не самою структурою, а механізмом який існує в даній структурі.

На думку автора, оцінка ефективності управління персоналом авіакомпаній проводиться тільки спільно з оцінкою ефективності діяльності підприємства. Оцінка ефективності діяльності підприємства проводиться

на основі ресурсно-потенційного підходу[6], згідно якому інтегральна ефективність функціонування системи в цілому є функція реалізації потенціалу системи: $E = f(\Pi_d - I_d) \rightarrow \max_n Y_n$, де Π_d – потенційні можливості системи; I_d – рівень використання можливостей системи; Y_n – задоволеність потреб.

Автором встановлено, що ефективність – це міра реалізації функції систем в цілому, а результат – факт реалізації функції системи. Але факт реалізації функції може відбутися, коли вона забезпечена потенціалом системи, тобто визначеною сукупністю ресурсів, яку можуть бути мобілізовані для досягнення цілей системи. Реальна мета – це те, що може бути забезпечено потенціалом, сукупністю стратегічних ресурсів системи. Тоді ефективність виробничої системи визначається тим, наскільки повно виявлені та реалізуються ринкові можливості авіакомпанії при максимальному використанні потенціалу. Отже, системою «слід вважати сукупність взаємозв'язаних стратегічних ресурсів».

Запропоновано, оцінюючи ефективність управління персоналом авіакомпаній доцільно виділити: по перше, показники ефективності функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, що забезпечують ефективність використання зовнішніх можливостей; по-друге, показники ефективності, що характеризують потенціал підприємства з точки зору використання її внутрішніх можливостей. Критерії ефективності кожного елементу системи управління персоналом авіакомпанії повинен визначатися як цільовою ефективністю, так і з забезпеченням мінімуму витрат, необхідних для досягнення ресурсної ефективності, враховуючи специфіку кожного результату.

Розглянувши, класичний метод визначення економічної ефективності, за яким ефективність – це відношення економічних результатів праці до витрат праці. Виявлено, що оскільки пряма оцінка результатів праці в управлінні обмежена, то використовується непряма оцінка, що включає визначення питомого внеску працівника в підсумкових показниках діяльності апарату управління, реалізованих в кінцевих результатах управляемого об'єкту. Таким чином, показник порівняльної оцінки ефективності управління: $E_y = P_y / \Pi_g$, де E_y – ефективність управління, P_y – результативність управління, Π_g – питомі управлінські витрати.

Модифікуючи наведений раніше метод розглянемо показник ефективності колективного управління працею: $E_{\text{кол.у}} = \frac{B}{Z_{\text{пл}} + B_{\text{об}} + K_e \cdot \Phi_{\text{ос}}}$, де B – обсяг кінцевої продукції, товарів, робіт(авіапослуг), $Z_{\text{пл}}$ – витрати на оплату праці, $B_{\text{об}}$ – поточні витрати на оборотні активи, K_e – коефіцієнт ефективності виробничих фондів, $\Phi_{\text{ос}}$ – балансова вартість основних необоротних активів.

Для оцінки ефективності управління персоналом авіакомпаній є можливе застосування непрямих методів оцінки ефективності системи управління. Одним з непрямих методів є бальний метод, запропонований на основі аналізу Фелікса – Риггса. Розглянутий підхід дозволяє отримати сумарний загальний індекс, шляхом зважування окремих показників за допомогою експертних оцінок. Склад таких показників визначається також експертно, виходячи із індивідуальних умов певної авіакомпанії.

Розглянемо процедуру реалізації у вигляді матриці цілей, що складається з ряду етапів [5]:

1. Виділення параметрів (виробничі критерії), які найбільшою мірою визначають стан підприємства. Для кожного критерію вибирається показник (K_j), який найкращим способом характеризує даний параметр.

2. Досягнутий за кожним критерієм результат приймається за вихідний рівень і передбачається, що за десятибальною шкалою цьому результату відповідає 3 бали.

3. Визначається граничний результат, який може бути досягнуто за даним параметром, і йому присвоюється 10 балів.

4. Допускається можливість погіршення ситуації за окремими критеріями, тоді до результату додається значення, яким може бути присвоєння 0 балів.

5. Проставляється значення виробничих критеріїв, яким відповідають бали 1-2, 4-9.

У результаті від 2) до 5) етапів формується шкала можливих положень авіакомпаній по кожному з вибраних критеріїв.

Таким чином, у кожному з прийнятих виробничих критеріїв визначених експертним методом присвоюються параметри вагомості W_{kj} , в сумі рівній ста. Потім визначається ряд A - фактичне значення досліджуваного періоду, з'ясовується скільки балів Q_{kj} , відповідає кожному фактичному значенню за шкалою результатів. Ці бали формують ряд B . Перемноження ряду B на вагомість – визначає ряд C , який складається з оцінок $Q_{kj} \cdot W_{kj}$.

Сума значень оцінок формує індекс (I_t), який порівнюється з попереднім значенням (I_0): $I_t = \sum_{i=1}^n Q_{kj}^t$, де Q_{kj}^t – значення оцінки j -го критерії

виробництва в період часу t ; $I_0 = \sum_{i=1}^n Q_{kj}^0$, де Q_{kj}^0 – значення оцінки j -го

критерії виробництва в базисний період часу t . Використовуючи методику Фелікса-Риггса, за якою поточне значення j -го критерії виробництва можна виразити його оцінкою Q_{kj} , то величину ефективності функціонування системи управління персоналом авіакомпанії (приріст

ефективності від удосконалення системи управління персоналом) можна визначити, яку різницю між сумарним значенням оцінок, складає індекс I_t (на певний період часу t після впровадження інновацій в авіакомпанії) і індексом I_0 (на базисний період аналізу): $E = I_t - I_0$, де E – показник ефективності управління.

Висновки. Проведені дослідження дозволяють визначити необхідність використання даного підходу при оцінці ефективності управління персоналом авіакомпанії. Автор передбачає, через параметри фінансового стану авіакомпаній, навести аналіз формування системи показників в залежності від індивідуальних умов діяльності авіакомпанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Высоцкая М.П. Модель прогнозирования потребности в кадрах / М.П.Высоцкая // Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. –Хмельницький: НПВ “Еврика”, 2003. – С. 318–320.
2. Дараганова Н.В. Авіаційний персонал цивільної авіації України: поняття та склад / Н.В. Дараганова // Підприємництво, господарство і право. – 2006. - №5. – С.170-173.
3. Коба О.В. Стан і перспективи розвитку авіакомпаній України / О.В.Коба // Проблеми інформатизації та управління: зб. наук. праць. – К.: НАУ, Укрвіатранс, 2002. – Вип. 6. – С. 53–56.
4. Лащенко О.Ю. Звітність підприємств як елемент фінансової складової економічної безпеки підприємства /О.Ю. Лащенко, І.О.Селіверстова/ Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: - 2008. – №19. - С.256-261.
5. Риггс Дж.Л., Феликс Г.Х. Программно-целевой подход в управлении производительностью [Текст] : / Дж.Л. Риггс, Г.Х.Феликс// Обществ. науки за рубежом. Сер. 2, Экономика: РЖ. - М.: ИНИОН, 1985. - N 1. - с. 120-125.
6. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием [Текст] : Учеб. пособие /Н.Н. Федорова/– М.: ТК Вельби, 2003. – 256 с.