

УДК 331.101.3

*Иванова Мария Олеговна,
кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой №3
«Истории и управления персоналом»
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской
авиации
Россия, г. Санкт-Петербург*

*Бондарейко Александр Александрович,
студент 3 курс, «Высшая школа авионавигации»
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской
авиации
Россия, г. Санкт-Петербург*

Научный руководитель: Иванова Мария Олеговна

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АВИАКОМПАНИИ

Аннотация: Формирование на предприятии благоприятного мотивационного климата и эффективной системы мотивации персонала является одним из ключевых факторов повышения производительности труда в контексте обеспечения эффективности деятельности компании в целом. Особую важность вопросы мотивации персонала приобретают на предприятиях, деятельность которых сопряжена с высокой степенью риска как для персонала, так и для потребителей товаров и услуг. К таким предприятиям относятся авиакомпании. В ходе проведенного теоретического и эмпирического исследования определены основные подходы и особенности формирования системы мотивации персонала авиакомпании. Установлено, что при применении методов материальной и нематериальной мотивации крайне важно учитывать специфику деятельности компании и

общие настроения в трудовом коллективе, неформальное лидерство. Для эффективного мотивирования персонала компании следует использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику. Показано, что материальная мотивация должна применяться ко всем сотрудникам одинаково, при этом все группы сотрудников должны иметь возможность получить дополнительную оплату за эффективный труд. Конкурентная система премирования позволит внести элемент соревновательности и повысит стремление сотрудников трудиться в соответствии с высокими стандартами качества. Выявлено, что нематериальная мотивация должна стать неотъемлемой частью системы мотивации в авиакомпании, так как большинство ее сотрудников ценят благоприятный климат в рабочем коллективе, уважение и заботу со стороны начальства, которые очень важны для осуществления качественной трудовой деятельности.

Ключевые слова: *авиакомпания, система мотивации персонала, методы мотивации, мотивационные типы, мотивационный профиль сотрудников, факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом, ключевые мотиваторы.*

Abstract: *The formation of a favorable motivational climate at the enterprise and an effective system of personnel motivation is one of the most important factors in increasing labor productivity in the context of ensuring the effectiveness of the company as a whole. Of particular importance are issues of personnel motivation in enterprises whose activities are associated with a high degree of risk, both for personnel and for consumers of goods and services. These include airlines. In the course of the theoretical and empirical research, the main approaches and features of the formation of the airline staff motivation system are identified. It was established that when applying the methods of material and non-material motivation, it is extremely important to take into account the specifics of the company's activities and general moods in the work team, as well as informal leadership. To effectively motivate company personnel, an individual approach to*

each employee should be used. It is shown that material motivation should be applied to all employees equally, while all groups of employees should be able to receive additional payment for effective work. At the same time, the competitive bonus system will allow introducing an element of competitiveness and increase the desire of employees to work in accordance with high quality standards. It was revealed that non-material motivation should become an integral part of the airline motivation system, since most of its employees appreciate the favorable climate in the work team, respect and care from the bosses, which are important aspects for the implementation of quality work.

Keywords: *airline, personnel motivation system, motivation methods, motivational types, motivational profile of employees, factors of satisfaction or dissatisfaction with work, key motivators.*

Признательность

Выражаю благодарность и глубокую признательность кандидату экономических наук, доценту, заведующей кафедрой №3 «Истории и управления персоналом», Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации, Ивановой Марии Олеговне за советы и ценные замечания при работе над данной статьей.

Формирование благоприятного мотивационного климата и создание адекватной условиям функционирования предприятия системы мотивации персонала является одним из важнейших факторов повышения производительности труда в контексте обеспечения эффективности деятельности компании [3; 5].

Система мотивации персонала организации должна учитывать целый комплекс внешних и внутренних факторов, ключевыми среди которых выступают условия и особенности деятельности предприятия, а также индивидуальные приоритеты ее сотрудников. Созданная на предприятии

система мотивации, даже если она показала на определенном этапе свою эффективность, не может быть статичной и оставаться неизменной на протяжении длительного периода его функционирования. Изменение внешних и внутренних условий деятельности предприятия требует модернизации данной системы, ее приведения в соответствие с происходящими изменениями для поддержания эффективности функционирования. Все это требует постоянного мониторинга внешней и внутренней среды предприятия и, конечно же, изучения индивидуальных мотивационных аспектов [2; 4].

На предприятиях, деятельность которых предполагает наличие высокой степени риска при производстве продукции, особенно при оказании услуг, роль мотивации персонала возрастает многократно, и система мотивации должна стимулировать сотрудников на качественное выполнение своих профессиональных функций, в том числе и в контексте обеспечения безопасности потребителей. К такого рода предприятиям относится авиакомпания, основным видом деятельности которой является оказание услуг воздушной перевозки пассажиров и грузов. В связи с этим достаточно актуальны исследования в области формирования системы мотивации персонала авиакомпании.

Таким образом, целью работы является исследование основных факторов, влияющих на формирование системы мотивации персонала авиакомпании.

Предметом исследования выступают особенности формирования системы мотивации персонала авиакомпании.

Теоретической базой работы послужили труды ученых, известных в области управления персоналом и его мотивации: А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, В.И. Герчикова, М.М. Гайфуллиной, Ю.В. Жуковой, В.Н. Белкина и др.

При проведении исследований были использованы общепринятые методы теоретического исследования и социологический метод. В процессе эмпирического исследования применялись методика В.И. Герчикова, методика «Мотивационный профиль» Ричи-Мартина, тест «Мотивация к успеху» Герцберга.

Исследование теоретических основ формирования системы мотивации персонала авиакомпании позволило выявить ряд важнейших положений, которые должны быть учтены при ее создании и совершенствовании.

Во-первых, система мотивации должна быть направлена на удовлетворение различного уровня потребностей работников. Согласно иерархии потребностей А. Маслоу выделяют семь уровней потребностей: физиология (еда, доход, комфорт), безопасность (потребность защищать себя от недоброжелателей, вреда и прочих лишений), обеспеченность (признание общества, статус, похвала), принадлежность (желание быть кому-то нужным), знания (любопытство и интерес к новому), самореализация (потребность в раскрытии своего творческого потенциала), духовность (потребность в духовном развитии, познании).

Во-вторых, в соответствии с концепцией мотивации профессора В.И. Герчикова, не стоит мотивировать персонал вообще, он – разный, и эта разница проходит по разным типам внутренней мотивации. Именно такой подход позволяет повысить эффективность работы людей.

В-третьих, система мотивации в авиакомпании должна формироваться с учетом потребностей и условий деятельности всех категорий ее работников, т.е. летного персонала и персонала наземных служб.

Анализ особенностей деятельности авиакомпании показал, что для построения эффективной мотивационной системы необходимо обеспечить возможность управлять стимулированием персонала, что позволит образовать прочные социальные связи между авиакомпанией и её работниками.

В ходе исследования установлено, что система мотивации персонала в российских авиакомпаниях в целом включает следующие составляющие: денежные, административные, психологические. Однако существует некоторый перекос в системе стимулирования в сторону отдельных категорий работников авиакомпании. Следует отметить, что основное внимание в системе мотивации персонала уделяется летному составу. Это, по мнению руководства авиакомпаний, способствует росту прибыльности и эффективности работы авиакомпаний, так как пилоты, довольные обеспечением трудовой деятельности, выполняют свои обязанности более качественно и ответственно, что положительно сказывается на деятельности организации.

Применительно к летному составу поддерживается конкурентоспособный уровень оплаты труда, проводится регулярная индексация должностных окладов. Также в целях привлечения на работу квалифицированного летного состава применяется система стимулирующих единовременных выплат при трудоустройстве и компенсация расходов пилотов, связанных с обучением. При этом активно используются нематериальные формы мотивации труда, например, награждение и поощрение сотрудников за достижение высоких показателей в работе.

К сожалению, стимулированию персонала наземных служб, несмотря на достаточно сложные и напряженные условия работы и высокую степень ответственности, в авиакомпаниях уделяется значительно меньше внимания. Это зачастую приводит к повышенному уровню текучести кадров среди работников данной категории, особенно среди персонала технических служб.

Анализ системы мотивации персонала наземных служб позволил выявить ряд особенностей применительно к мотивации офисного и технического персонала авиакомпании.

Возможность материальной мотивации офисных работников по сравнению с другими в общем случае невелика и ограничена фондом

стимулирования, поэтому важной составляющей мотивации персонала становится нематериальное стимулирование. Среди методов нематериальной мотивации офисного персонала в авиакомпании стоит отметить социально психологическое стимулирование: обеспечение комфортной работой сотрудников путём оптимизации организации рабочего места; организация общих мероприятий; улучшение социальных условий труда; повышение гибкости графика работы.

При выборе методов мотивации технического персонала, прежде всего, учитывается специфика такого персонала. Данная специфика заключается в следующем:

- успешность сотрудника напрямую зависит от уровня его увлеченности делом;
- одним из главных критериев приверженности своему делу является психологический комфорт (учитывая рутинный характер работы);
- отсутствие возможности «бросить» начатую работу в независимости от каких-либо обстоятельств;
- нехватка высококвалифицированных кадров;
- отсутствие возможности со стороны авиакомпании постоянно контролировать качество работ, выполняемых техническими специалистами, что обуславливает необходимость высокого уровня доверия к ним.

Наиболее значимыми факторами мотивации для таких специалистов являются: материальное стимулирование, карьерный рост, психологический климат, возможность самореализации, условия труда.

Таким образом, проблема эффективности мотивации персонала в российских авиакомпаниях заключается в том, что невозможно разработать единый алгоритм мотивации работников. Назрела необходимость выбора методов мотивации, учитывающих потребности каждого работника, а также индивидуальные особенности его характера [6]. Проблемой представляется и то, что отечественные авиакомпании пренебрегают комплексным подходом к

мотивации персонала, отдавая предпочтение материальным методам (либо упуская нематериальные из вида, либо применяя в незначительном объеме).

В контексте исследования особенностей формирования системы мотивации персонала авиакомпаний интересен зарубежный опыт. За рубежом большинство авиакомпаний при необходимости найма и подбора персонала обращаются к специализированным компаниям, которые исходят из того, что на кадровое обеспечение авиакомпании влияет наличие:

- высококачественного профессионального образования;
- профессиональных способностей;
- опыта выполнения определенного вида работ;
- опыта снижения соответствующих видов риска;
- способностей мгновенного реагирования на сложившуюся ситуацию (реактивность мышления);
- способностей индивидуального подхода и групповой коммуникабельности в снижении соответствующих видов риска.

Среди компаний, чьей специализацией являются подбор и кадровое обеспечение авиаперсоналом, можно выделить Aeropeople и Aerotek, (члены организации Recruitment & Employment Confederation (REC)), имеющие полную аккредитацию по ISO 9002. Такой подход к найму сотрудников способствует повышению рентабельности авиатранспортных предприятий за счет сокращения расходов на подбор, наем и управление персоналом, снижение текучести кадров и других расходов на кадровое обеспечение.

На современном этапе в зарубежных авиакомпаниях приобретает особую актуальность нематериальная мотивация, главная цель которой состоит не только в удержании ценных кадров при текущем уровне заработной платы, но и в их мотивации на более продуктивную работу.

В Японии в качестве широко распространенного метода нематериального стимулирования можно отметить активное вовлечение работников в различные производственные кружки и движения, такие, как «За повышение производительности труда», «За работу без брака», «Контроль над качеством продукции». Особенностью нематериальной мотивации авиаперсонала в западноевропейских странах является активное участие персонала в собственности, прибылях и принятии решений. В Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге, Швеции законодательно закреплено участие персонала в советах директоров авиакомпаний с правом голоса. В Германии создаются производственные советы, на которых совместно с руководством авиакомпании утверждаются такие вопросы, как устав авиакомпании; рабочее время и график отпусков; производительность труда; социальное обеспечение.

Ярким примером применения возможности обучения и повышения квалификации в качестве метода нематериальной мотивации может быть мотивационный механизм авиакомпании Lufthansa. Данная компания предлагает своим сотрудникам широкий набор возможностей для обучения и повышения квалификации. Начиная с 2010 года компания представляет для 1000 молодых людей выборочное обучение в форме стажировки. Акцент больше не делается только на традиционной стажировке, которое Lufthansa предлагала в 24 различных сферах занятости в прошлом. Получение двух дипломов одинаковой степени становится все более важным – за год компания помогает более 300 молодых сотрудников пройти 18 различных курсов, комбинируя выборочное обучение с получением степени бакалавра. Авиакомпания предлагает многим работникам профессиональное будущее в различных сферах занятости. Также, несмотря на общеэкономические тенденции, Lufthansa много инвестирует в работающий персонал в целом и менеджеров в частности.

Школа бизнеса Lufthansa (LHSB) с 1998 года является первым корпоративным университетом в Германии, который концентрировал свое

внимание на оптимизации междисциплинарного обучения. Это также распространялось и на весь персонал авиакомпаний-партнеров, которые смогли воспользоваться большинством имеющихся курсов. Доля расходов на обучение в общем бюджете авиакомпании достигает 3%, что составляет примерно 100 млн евро, а количество дней обучения – до 5% от общего фонда рабочего времени сотрудников. Lufthansa также сформировала цифровую учебную среду для реализации дистанционного обучения. Практика управления немецкими авиакомпаниями показывает, что подобная политика привлечения персонала к управлению способствует развитию их трудовой активности, что, в конечном счете, приводит к улучшению итоговых результатов. Высокий уровень мотивации позволяет зарубежным компаниям удерживать высококлассных специалистов, а также получать поддержку сотрудников в кризисной ситуации.

Обобщение опыта работы крупных авиакомпаний, а также оценок отечественных и зарубежных экспертов показывает, что в ближайшие двадцать лет проблемы управления будут возникать преимущественно в сфере работы с кадрами. Результативная система мотивации и стимулирования персонала определяет успех компании. Четкость и ясность целей, критерии оценки результатов и прозрачный понятный расчет вознаграждения обеспечивают ответственное отношение специалистов к результатам своего труда, успешное выполнение планов, достижение целей компании. Дополнительным преимуществом для авиакомпаний станет способность кадровых специалистов повышать рентабельность авиатранспортных предприятий за счет сокращения расходов на подбор и наем персонала, управления персоналом, снижения текучести кадров и других расходов на кадровое обеспечение (во многом за счет формирования грамотной системы мотивации). При этом при выборе мотивационных методов следует в обязательном порядке учитывать индивидуальные потребности и

предпочтения сотрудников. Это даст возможность повысить эффективность и действенность формируемой системы мотивации персонала.

Учитывая особую важность индивидуального подхода к выбору методов мотивации, в рамках настоящего исследования была изучена значимость мотивационных факторов для сотрудников наземных служб авиакомпании. Исследования проводились на базе АО «Авиакомпания «РОЯЛ ФЛАЙТ». В них приняли участие 20 работников производственно-диспетчерской службы (Далее – ПДС) авиакомпании, все сотрудники являлись представителями офисного персонала.

Исследования проводились с использованием следующих методов и методик: тест проф. В.И. Герчикова, методика «Мотивационный профиль» Ричи-Мартина и методика Ф. Герцберга.

Использование теста В.И. Герчикова позволило выявить преобладающие профессиональные типы у сотрудников авиакомпании. Результаты исследования свидетельствуют о том, что у сотрудников преобладает профессиональный тип (среднегрупповое значение – 7,3), который относится к достижительному классу мотивации. Сотрудники стремятся развиваться, им важно идти вверх по карьерной лестнице и расширять свои функциональные обязанности.

Второе и третье места занимают относимые к этому же классу мотивации и выраженные примерно в одинаковой степени инструментальный и патриотический типы (среднегрупповые значения 5,2 и 4,7 соответственно). Инструментальный тип показывает интерес к возможности зарабатывать как можно больше. Для представителей патриотического типа труд является инструментом для удовлетворения не только материальных, но и иных потребностей, работники стремятся к тому, чтобы их ценили и уважали в авиакомпании. Им важно общественное признание участия в успехе и также важно идентифицировать себя с авиакомпанией, занять в ней своё место. Основная награда – всеобщее признание незаменимости в авиакомпании. Для

сотрудников такого типа крайне важна возможность обеспечивать свою жизнь самостоятельно.

Хозяйский тип проявляется в незначительной степени (среднегрупповое значение 3,8). Сотрудникам такого типа свойственно добровольно принимать на себя ответственность, у них есть свои требования к свободе действий, они не терпят контроля (учитывая специфику работы офисного персонала, данный тип выражен слабо).

И менее всего выражен избегательный тип (среднегрупповое значение составило 2,2). Это означает, что данному персоналу безразлично, какую работу выполнять, при этом присутствует стремление к минимизации своих усилий. Такая ситуация определяется некоторой «успокоенностью» трудовых мотивов персонала – своё место в авиакомпании уже занято, но еще есть стремление к подтверждению своих заслуг.

Для проведения дальнейших исследований значимости мотивационных факторов была использована методика «Мотивационный профиль» Ричи-Мартина. Данная методика помогает получить представление о типах сотрудников, что существенно увеличивает рациональность использования кадрового ресурса.

Составленный мотивационный профиль по результатам опроса представлен на рис. 1.

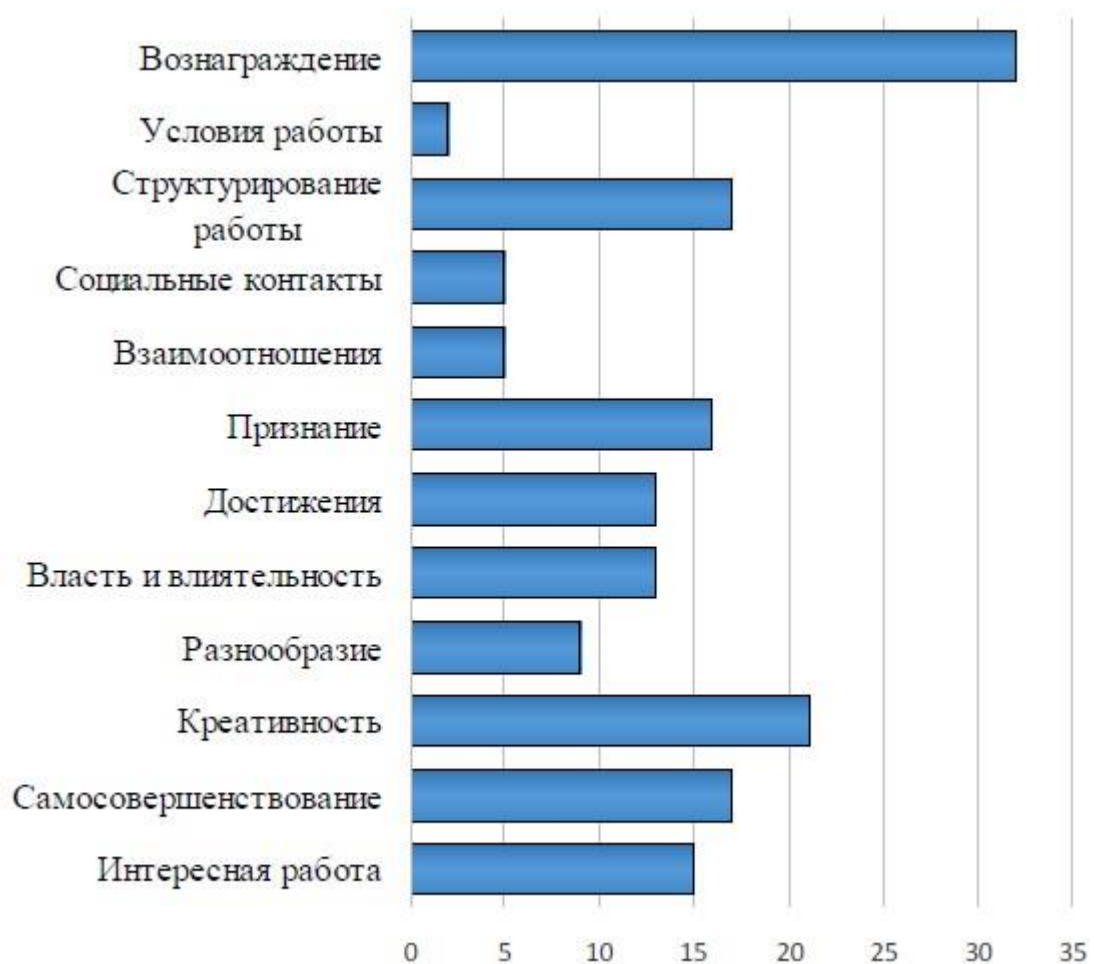


Рис. 1. Мотивационный профиль работников ПДС АО «Авиакомпания «РОЯЛ ФЛАЙТ»

Исследование мотивационного профиля показало, что среди коллектива авиакомпании преобладает потребность 1 уровня – потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).

Далее по значимости определена потребность работников быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению

пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми для авиакомпании.

Достаточно высокое значение среди персонала ПДС АО «Авиакомпания «РОЯЛ ФЛАЙТ» имеет потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

Большое значение имеет потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. Это показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования. Немаловажно завоевание признания со стороны других людей, у коллектива есть потребность в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость.

Далее проведено исследование с использованием теста «Мотивация к успеху» Герцберга, которое позволяет дополнить представление о мотивации сотрудников авиакомпании. Результаты исследования показали, что основная часть респондентов – 62% имеют умеренно высокий уровень мотивации к успеху на работе, 18% имеют средний уровень мотивации к успеху, остальные 8 и 12% имеют низкую и высокую мотивацию к успеху соответственно.

Тестирование Ф. Герцберга выявило, что к ключевым факторам категорий удовлетворенности или неудовлетворенности трудом среди персонала ПДС АО «Авиакомпания «РОЯЛ ФЛАЙТ» относят: ответственность работы (89%); отношение с руководством (92%); карьера, продвижение по службе (100%). Вторыми по значимости являются следующие показатели: общественное признание (72%), достижение личного успеха (84%), содержание работы (76%).

Результаты проведенного исследования позволяют дать ряд рекомендаций по формированию системы мотивации персонала ПДС АО «Авиакомпания «РОЯЛ ФЛАЙТ»:

- внедрение системы премирования в рамках конкурентной системы с учетом реальных показателей деятельности;
- развитие практики проведения корпоративных мероприятий;
- расширение практики использования благодарностей за эффективную работу;
- развитие системы повышения квалификации и обучения персонала наемных служб;
- внедрение практики косвенной материальной помощи, помощи на основе Положения о дополнительных методах поощрения и вручения подарков к праздникам;
- создание комфортных условий для восстановительного отдыха в течение рабочего дня, например, организация комнаты отдыха и релаксации персонала с выделением зоны приема пищи.

Таким образом, можно сформулировать следующие выводы по проведенному исследованию:

1. Система мотивации персонала авиакомпании должна формироваться с учетом индивидуальных психологических особенностей каждого сотрудника в подразделении. В то же время при применении методов материальной и нематериальной мотивации крайне важно учитывать специфику деятельности конкретного подразделения (отдела, службы) и общие настроения в трудовом коллективе, неформальное лидерство.

Для эффективного мотивирования персонала компании следует использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику.

2. Материальная мотивация должна применяться ко всем сотрудникам одинаково, т.е. каждый сотрудник должен иметь возможность получить

дополнительную оплату за эффективный труд. При этом конкурентная система премирования позволит внести элемент соревновательности и повысит стремление сотрудников трудиться в соответствии с высокими стандартами качества.

3. Нематериальная мотивация должна стать неотъемлемой частью системы мотивации в авиакомпании, так как большинство ее сотрудников ценят благоприятный климат в рабочем коллективе и уважение со стороны начальства, которые важны для осуществления качественной трудовой деятельности. При этом, учитывая опыт деятельности международных авиапредприятий в контексте использования методов нематериальной мотивации, следует шире использовать возможности обучения, переподготовки и повышения квалификации сотрудников за счет средств авиакомпании не только на базе собственного авиационного учебного центра, но и иных, в том числе, высших учебных заведений.

Использованные источники:

1. Варданян И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. 2015. №4. С. 42–46.
2. Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда. – М.: Техносфера, 2017. 495 с.
3. Новиков И.В. Мотивация в менеджменте: материальная и нематериальная // Молодой ученый. 2016. № 9. С. 671–674.
4. Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – Люберцы: Юрайт, 2016. 323 с.
5. Филиппова Т.А. Применение мотивации труда работников как возможность увеличения прибыли предприятия // Таврический научный обозреватель. 2017. №5. С. 91–94.

6. Шеина И.С., Сибилева Е.В. Оценка кадрового состава АО «Аэропорт Якутск» // Молодой ученый. 2017. №5. С. 264–268.

Reference list:

1. Vardanyan I.S. Predlozhenie po sovershenstvovaniyu sistemy nematerial'nogo stimulirovaniya // Upravlenie personalom. 2015. №4. P. 42–46.
2. Voloskij A.A. Motivaciya i stimulyaciya truda. – М.: Tekhnosfera, 2017. 495p.
3. Novikov I.V. Motivaciya v menedzhmente: material'naya i nematerial'naya//Molodoj uchenyj. 2016. №9. P. 671-674.
4. Solomanidina T.O. Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti. – Lyubercy: Yurajt, 2016. 323 p.
5. Filippova T.A. Primenenie motivacii truda rabotnikov kak vozmozhnost' uvelicheniya pribyli predpriyatiya // Tavricheskij nauchnyj obozrevatel'. 2017. №5. P. 91–94.
6. Sheina I.S., Sibileva E.V. Ocenka kadrovogo sostava АО «Aeroport Yakutsk» // Molodoj uchenyj. 2017. №5. P. 264–268.