

УДК 338.47: 656.7

К ВОПРОСУ О СОКРАЩЕНИИ ЗАДЕРЖЕК РЕЙСОВ ПУТЕМ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ АВИАКОМПАНИИ

Д.А. ПЛЕСКАЧ

Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.

Обосновывается проблема недостаточной квалификации руководителей при решении задач по улучшению показателя регулярности полетов в авиакомпании. Дается оценка ситуации в области профессиональной компетенции руководящего состава в настоящее время, и рассматриваются возможности повышения квалификации менеджмента на различных этапах подготовки и переподготовки персонала как позитивного аспекта влияния на коммерческую деятельность авиакомпании.

Ключевые слова: менеджмент авиакомпании, квалификация руководителей, задержки рейсов, пунктуальность перевозчика.

В настоящее время для рынка труда характерно снижение квалификации кадров, в то время как качество управления во многом определяется уровнем профессиональной компетенции руководящего состава и его умением обеспечить скоординированные действия, направленные на повышение эффективности работы авиакомпании. Сохранить устойчивое положение на международном и внутреннем рынке авиатранспортных услуг и повысить свою конкурентоспособность российские авиапредприятия в условиях недостаточного финансирования могут, прежде всего, за счет повышения качества управления авиатранспортным производством и использования современных и хорошо зарекомендовавших себя методов. Качество управления во многом определяется уровнем профессиональной компетенции руководящего состава и его умением обеспечить скоординированные действия, направленные на повышение эффективности работы всего воздушного транспорта в России. Однако, как свидетельствует практика, у ряда руководителей отсутствует необходимое для успешной работы образование в сфере управления и коммерческой эксплуатации на воздушном транспорте, их знания нередко фрагментарны, во многом устарели и плохо систематизированы [1, с. 30-33].

В зарубежных странах есть центры оценки для аттестации управленческого персонала. Задача центров выявлять с помощью экспертов на основе специальных тестов и упражнений потенциальные способности работников. Существуют три группы оценок: оценка работника (потенциал); должностные требования (нормативы); фактическое функционирование (результат) [2]. С помощью их сравнений анализируется потребность в подготовке, повышении квалификации или проведении других организационных мероприятий.

Недостаточная квалификация руководства и персонала в авиакомпаниях приводит к ряду негативных последствий:

- ограничению возможностей развития авиационной отрасли в нашей стране, снижению показателя качества предоставляемых услуг на рынке пассажирских перевозок и, как следствие, невозможности конкурировать на международном уровне;
- снижению шансов на привлечение внешних инвестиций, получению государственной поддержки из-за недостаточной проработанности бизнес-проектов;
- усилению риска банкротства авиакомпаний из-за низкого уровня управленческих решений;
- затруднению использования инновационного потенциала авиационного бизнеса.

Для стабилизации положения авиакомпании на рынке и ее развития совершенствование менеджмента является необходимостью. О реальной потребности в усовершенствовании менеджмента говорят и косвенные оценки нехватки знаний в конкретных областях управленче-

ской деятельности, таких как финансы, маркетинг, стратегическое управление, кадры. Постоянное повышение квалификации руководства требуется подавляющему большинству предприятий, но особую актуальность оно имеет для высокотехнологичного отраслевого бизнеса, к которому относятся авиация и организация перевозок. На уровень квалификации кадров в авиации воздействуют факторы общие для рынка труда в целом, а также специфичные именно для данной отрасли.

Уровень квалификации формируется уже на таких этапах как первоначальная подготовка авиационных специалистов, переподготовка, особенно для летного и инженерно-технического персонала, повышение квалификации, тренинги для административного и офисного персонала. Переподготовка пилотов и техников на различные типы воздушных судов требует весьма солидных вложений: в тренажеры, в техническую базу, в инструкторский персонал, которого не хватает. Сейчас авиаперевозчики своими силами переучивают летный и технический персонал. Большинство учебных заведений отрасли пришли в упадок за годы рыночных реформ, нынешний их потенциал слабее прежнего.

На показатель регулярности напрямую влияет работа менеджмента. От точности и оперативности руководителя может не только сокращаться временной интервал задержек рейсов, но и их количество в целом. Одной из ошибок большинства руководителей авиакомпаний при решении проблемы низкого показателя регулярности полетов является игнорирование специфических особенностей труда и персонала в отрасли гражданской авиации России. Грамотное планирование и организация производства являются залогом успеха и минимизируют задержки рейсов. Необходимо эффективное использование имеющихся на предприятии ресурсов. Для этого нужно выработать цель, разработать целевую программу и планы её выполнения, ужесточить систематический контроль за результатами работы и принять корректирующие меры для своевременного достижения поставленной цели. Организация воздушного движения невозможна без планирования полетов воздушных судов в авиакомпании. Процессы планирования воздушного движения намечают желательный ход развития полетов, процессы управления воздушным движением предназначены для его осуществления.

Точное планирование и организация полетов в авиакомпании не дают 100% гарантии, что задержка рейса не произойдет, зачастую это происходит по независящим от авиаперевозчика обстоятельствам (метеословия, работа аэропорта и т.д.). Нарушение расписания движения воздушных судов, как правило, носит незапланированный характер, никто не застрахован от внештатных ситуаций и чрезвычайных происшествий. Здесь уровень подготовки руководителя выходит на первый план, именно от его знаний и наработанного опыта будет зависеть, как данная ситуация разрешится. Один незначительный сбой в расписании может перерасти в многочасовые простои самолетов, если ситуацию не взять под контроль. В результате, как снежный ком, одна задержка рейса будет накладываться на другую и может полностью парализовать работу компании.

В сложившейся ситуации в первую очередь пунктуальность будет зависеть от оперативности и правильности принятого решения в вопросе организации технологических процессов и производственных служб авиакомпании. Если руководитель сможет точно проанализировать и оценить ситуацию, последствия для компании будут минимальными. Для этого заранее должен быть соблюден ряд правил: расписание необходимо планировать с учетом всех нюансов и оставлять достаточный временной интервал между рейсами; авиакомпания должна располагать складом запчастей; летный персонал должен иметь высокую квалификацию с допуском к полетам в сложных метеословиях; при обслуживании самолета в аэропорту наземные службы должны производить работы по заранее разработанной технологии. Это поможет более оперативно восстановить движение воздушных судов по расписанию с наименьшими для авиакомпании материальными затратами.

Уровень квалификации персонала имеет решающую роль при ликвидации сбоев в движении воздушных судов у перевозчика. Исходя из этого, руководителю необходимо отслеживать

работу отдела кадров по подготовке работников. Для выявления и устранения недочетов в работе персонала, влияющих на задержки рейсов, проводятся следующие мероприятия: регулярный мониторинг уровня квалификации персонала, ее соответствие с требованиями к занимаемой должности, внутренняя работа по устранению недочетов в соответствии с системой качества компании, по необходимости, дополнительное обучение персонала, усиление ответственности всех сотрудников, работа которых связана с задержками рейсов, гибкая система мотивации персонала, отвечающая как материальным, так и нематериальным интересам сотрудников [3, с. 22-25].

Рассматривая кадры как важнейший ресурс производства, авиаперевозчики ставят задачу оптимального его использования, прежде всего за счет повышения качества, в том числе с помощью программ привлечения рабочей силы, кадрового планирования, отбора, мотивации, подготовки и повышения квалификации. Единая кадровая политика строится на базе тщательно разработанных стандартов, устанавливающих требования к персоналу, подробной регламентации порядка работы с ними, введения типовых процедур работы с кадрами.

Удручающее состояние современного российского парка воздушных судов, прежде всего региональной авиации, несомненно, требует его модернизации. Политика федерального центра в отношении авиационного транспорта изложена в "Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года" и Федеральной целевой программе «Модернизация Единой системы организации воздушного движения РФ в 2009-2020 гг.» (далее ФЦП) и сосредоточена, главным образом, на развитии таких ключевых направлений, как российское авиастроение и авиапарк отрасли. ФЦП направлена на создание на территории страны современной развитой транспортной инфраструктуры, в полном объеме реализующей транспортный потенциал России; повышение конкурентоспособности отрасли на международном рынке перевозок, стимулирование социально-экономического развития страны. Однако переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Замена советских воздушных судов на импортную технику влечет за собой смену технологий эксплуатации и обслуживания воздушных судов. Технологические принципы технического обслуживания импортных воздушных судов закладываются непосредственно производителем и предусматривают в современных условиях другие, по сравнению с советскими, правила. Различие технологий заключается в следующем: при советской системе требовалось большое количество средне- и высококвалифицированных инженеров и техников, которые самостоятельно выполняли работы различной квалификации и в соответствии с законодательством несли персональную уголовную ответственность за обеспечение безопасности полетов. Новые самолеты и западные технологии предполагают другую структуру профессиональной группы: небольшое количество высококвалифицированных инженеров, несущих персональную ответственность за обеспечение безопасности полетов, и большое количество технического персонала, осуществляющего обслуживание воздушных судов по системе граунд-хендлинга под прямым руководством и ответственностью инженеров [4, с. 101-104]. Все это обусловило тенденцию практического менеджмента в организациях гражданской авиации.

Именно сейчас можно и нужно предпринять определенные шаги для повышения качества менеджмента как на уровне компаний, так и на уровне отрасли, исходя исключительно из стратегических интересов государства, основной из которых можно сформулировать следующим образом: как можно более длительное существование безопасной, прогрессивной, конкурентоспособной, экономически эффективной, социально ответственной и социально мирной отрасли гражданской авиации России.

Повышение качества авиатранспортных услуг в значительной степени зависит от уровня подготовки персонала, т.е. от наличия на предприятии команды, состоящей из работников с высоким уровнем профессиональной компетенции и объединённых в рамках корпоративной культуры и руководителей, умеющих правильно организовать систему управления персоналом. Ра-

циональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда являются главной задачей менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Артамонов Б.В., Степаненко Е.В.** Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. - М.: МГТУ ГА, 2012.
2. **Хорев А.И., Конова О.Ю., Глотов А.В.** Уровень менеджмента и квалификация персонала на малом предприятии [Электронный ресурс]. URL: [http:// www.lerc.ru](http://www.lerc.ru).
3. **Артамонов Б.В., Никифорова Л.Х.** Мотивация и аттестация персонала: учеб. пособие. - М.: МГТУ ГА, 2005.
4. **Бадхен М.Л.** Вопросы эффективности менеджмента авиакомпаний в условиях глобального экономического кризиса // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. - 2009. - № 3.

TO THE QUESTION OF REDUCING FLIGHT DELAYS BY THE AIRLINE MANAGEMENT TRAINING

Pleskach D.A.

The article described in detail the problem of shortage of qualified managerial staff, which is currently facing the aviation industry, the impact of this problem on the regularity index, as well as management training opportunities at different stages of their work. Currently, the labor market is characterized by reduction skills, while quality control is largely determined by the level of professional competence of senior management and its ability to provide coordinated actions aimed at improving the efficiency of the airline.

Key words: management of airline executives qualification, flight delays, punctual carrier.

Сведения об авторе

Плескач Дарья Андреевна, окончила МГТУ ГА (2011), аспирантка МГТУ ГА, автор 6 научных работ, область научных интересов - система менеджмента и маркетинга в авиакомпаниях, регулярность полетов.