

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА АВИАПРЕДПРИЯТИЯХ С УЧЕТОМ НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ ФАКТОРОВ**

**К.С. ЕРМАКОВ, А.М. КУСАКИН, А.В. МУХАМАДИЕВА**

**Статья представлена доктором технических наук, профессором Елисовым Л.Н.**

Обеспеченность предприятий гражданской авиации нужными кадровыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов предоставляемых услуг и повышения эффективности труда. Современный рынок диктует необходимость в более рациональном использовании трудовых ресурсов и более надежных способах мониторинга кадров.

Ключевые слова: подготовка авиаспециалистов, кадровая политика, мониторинг движения кадров

Одной из проблем современной гражданской авиации является трудность подготовки и подбора квалифицированных кадров. На поиск и подготовку новых кандидатов уходят многие месяцы и тратятся огромные средства, а так же проходит довольно много времени, чтобы новые работники смогли работать с максимальной отдачей.

Деятельность авиапредприятий в области управления персоналом должна определяться основными направлениями управления персоналом, наиболее существенными для данной организации, а также основными характеристиками этой работы. Как правило, эти направления и их характеристики отражаются в кадровой политике организации, которая является частью стратегии развития авиапредприятия в целом.

Под кадровой политикой авиапредприятия понимают генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самого авиапредприятия, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует на каждом авиапредприятии. На ее формирование и развитие влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды - те, которые авиапредприятие как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды - это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны авиапредприятий. К ним можно отнести:

- цели авиапредприятия (на их основе формируется кадровая политика);

- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации - в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);

- кадровый потенциал авиапредприятия (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);

Так как кадровая политика охватывает широкий спектр задач в области управления персоналом авиапредприятия, принято выделять отдельные ее направления. Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы на конкретном авиапредприятии. Другими словами, направления кадровой политики соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики (табл.1).

**Таблица 1**

Характеристики основных принципов направлений кадровой политики авиапредприятия

<b>Направления</b>	<b>Принципы</b>	<b>Характеристика</b>
1. Управление персоналом	Принцип одинаковости необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам только авиапредприятия
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип соответствия Принцип профессиональной компетенции Принцип практических достижений Принцип индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип конкурсности Принцип ротации Принцип индивидуальной подготовки Принцип проверки делом Принцип соответствия должности Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Отбор кандидатов на конкурсной основе Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент Оценка результатов

		деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип отбора показателей оценки Принцип оценки квалификации Принцип оценки выполнения заданий	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип повышения квалификации Принцип самовыражения Принцип саморазвития	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций Принцип мотивации	Эффективная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

На авиапредприятии можно выделить несколько основных видов кадровой политики:

**Пассивная кадровая политика.** Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство авиапредприятия не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такого авиапредприятия характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политике работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

**Реактивная кадровая политика.** В русле этой политики руководство авиапредприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство авиапредприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких авиапредприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития многих организаций кадровые проблемы выделяются и

рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

**Превентивная кадровая политика.** В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство авиапредприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако авиапредприятие, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных авиапредприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития авиапредприятий содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.

**Активная кадровая политика.** Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике

Кадровое планирование - целенаправленная, научно обоснованная деятельность авиапредприятия, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование компании требует постоянной корректировки, поскольку цели организации нестабильны, а среда ее деятельности неопределенна. Кроме того, само по себе кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных - новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов. Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации.

Планирование потребности в авиаперсонале – одно из важнейших направлений кадрового планирования и определяется как процесс обеспечения авиапредприятия необходимым количеством квалифицированного персонала на определенный период. Планирование потребности авиаперсонала и производительности труда во многом зависит от показателей издержек на персонал. Основная цель планирования потребности персонала заключается в поиске резервов, позволяющих выходить на такой уровень расходов на персонал, который был бы ниже, чем достигнутый уровень конкурентами, позволял бы уложиться в установленные нормативами фонд оплаты труда каждого подразделения и единый фонд оплаты труда предприятия и не допускал перерасхода.

Расчет плановой численности рабочих и служащих осуществляется разными методами и способами.

Во-первых, можно планировать численность по каждой профессии или группе профессий и путем суммирования определить общую численность, а затем вычислить долю каждой профессии или группы профессий в общей численности. Такой метод получил название планирование снизу вверх.

Во-вторых, можно планировать общую численность по организации и распределить ее в соответствии с установленной структурой по профессиям. Этот метод расчета называется планирование сверху вниз.

Первый метод расчета плановой численности персонала менее точен. Точность второго зависит от правильности определения профессиональной структуры и разработанных нормативов.

Прогнозирование и планирование авиаперсонала тесно связаны с разработкой планов: производственной программы, материально-технического снабжения, расходов на персонал, повышения производительности труда, финансового обеспечения. Заданные параметры всех перечисленных планов, а также структура авиапредприятия позволяют определить требуемое количество персонала.

Кадровое прогнозирование и планирование рассматриваются в двух аспектах (с учетом интересов персонала и предприятия) и базируются на данных стратегических планов предприятия. Фактически это означает, что цели кадрового прогнозирования и планирования должны быть производными от целей предприятия и осуществляется в тесном контакте со службами: планирования, маркетинга, развития систем управления и т.д.

К задачам кадрового планирования авиапредприятия относятся:

- определение цели, стратегии, прогнозирования и установление их взаимосвязи с общей целью и стратегией авиапредприятия;
- оценка уровня увольняемости и прогноза текучести;
- прогнозирование спроса персонала на рынке труда;
- выявление источников кадрового пополнения и оценка внутренних резервов.
- оценка состояния трудового потенциала;
- выявление структурных подразделений с наличием избытка или дефицита персонала в целом, а также отдельных специалистов и служащих;
- установление причин несоответствия требуемого и наличного персонала;
- разработка программ развития персонала;
- оценка трудовых функций персонала по количественным и качественным параметрам и исследование трудового потенциала. Процесс планирования персонала находит свое логическое завершение в плане предприятия.

Планом называется официальный документ, в котором отражаются:

- прогноз развития персонала в будущем;
- промежуточные и конечные задачи;
- наличие ресурсов и расчет издержек на персонал.

Прогнозирование потребности в авиаперсонале выполняется несколькими методами (по отдельности и в комплексе). Прогноз потребности в авиаперсонале строится на основе анализа спроса и предложения для определения экономии или избытка кадровых ресурсов. В теории прогнозирования разработаны различные методы, которые применяются для прогнозирования потребности в персонале.

Методы прогнозирования потребности в персонале основываются на использовании математикостатистических методов и методов моделирования. Самый простой метод это метод экстраполяции. Суть которого сводится в переносе действующей (фактической) структуры, состава численности на будущий период в пропорциях и количестве прошлого периода.

Метод скорректированной экстраполяции отличается от предыдущего тем, что при расчете прогнозируемой численности персонала учитываются изменения всех предполагаемых факторов. Например, факторы повышения производительности труда, рост объема продукции, повышение цен и тарифов, уровень инфляции и др.

Метод экспертных оценок основан на использовании мнений специалистов и руководителей, выставляющих простую и расширенную (сложную) оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку. При простой оценке потребность в персонале оценивается соответствующими службами.

Основное преимущество данного метода заключается в более точном расчете прогнозируемой численности персонала. Главный недостаток – это сложность и трудность

сбора и обработки информации и субъективность суждения линейных руководителей. Подробная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов).

Одним из факторов, способствующих реализации активной кадровой политики на авиапредприятии, может выступить работа в режиме удаленного доступа, или дистанционные трудовые отношения между работником и работодателем. Федеральным законом от 05.04.2013 г. № 60-ФЗ в Трудовой кодекс Российской Федерации введено нормативное определение понятия «дистанционная работа». Это выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети «Интернет».

В условиях дефицитной экономики и возрастающих экономических рисков работодатель все более заинтересован в снижении издержек (например, затрат на аренду помещений и организацию рабочих мест) и удержании ключевого персонала, который по различным причинам предпочитает работать «из дома». Также у работодателя появляется возможность трудового найма профессионалов, проживающих в любой точке мира. При использовании работодателем дистанционного труда в производство и трудовую деятельность вовлекаются ранее экономически неактивные группы населения, такие как матери, находящиеся в декретном отпуске и отпуске по уходу за ребенком, люди с ограниченными возможностями, студенты. Работодатель привлекает персонал, не обеспечивая его рабочими местами, тем самым сокращая как собственные издержки, так и безработицу в целом.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Елисов Л.Н.** Качество профессиональной подготовки авиационного персонала и безопасность воздушного транспорта: Монография. – М.: ИЦПКПС, 2006. -244с.
2. **Антропов В.А.** Планирование потребности в персонале на предприятии. Учебно-методическое пособие / В.А. Антропов, А.П. Макаридина, К.А. Завьялова. – Екатеринбург: УНУПС, 2010.с.

## IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY IN A PLANT DUE ADVERSE FACTORS

**ERMAKOV K.S., KYSAKIN A.M., A.V. MYHAMADIEVA**

*Provision of civil aviation enterprises the necessary human resources and their rational use, high levels of labor productivity of services and increase efficiency. The modern market dictates the need for more rational use of labor resources and more reliable method of staff monitoring.*

**Keywords:** *preparation of aviation specialists, personnel policy, monitoring the movement of staff.*

## REFERENCES

1. **Elisov L.N.** Kachestvo professional'noj podgotovki aviacionnogo personala i bezopasnost' vozdušnogo transporta: Monografija. – М.: ICPKPS, 2006. -244s.
2. **Antropov V.A.** Planirovanie potrebnosti v personale na predpriyatii. uchebno-metodicheskoe posobie / V.A. Antropov, A.P. Makaridina, K.A. Zavyalova. – Ekaterinburg: UNUPS, 2010.s.

**Сведения об авторе**

**Ермаков Константин Сергеевич**, 1978г.р., окончил МГТУГА (2000), доцент, к.э.н., профессор кафедры «Безопасность жизнедеятельности и безопасности полетов» МГТУГА, автор более 15 научных работ; область научных интересов – эксплуатация и управление на предприятиях воздушного транспорта.

**Кусакин Алексей Михайлович**, 1983г.р., окончил МГУП (2007), соискатель на кафедре «Безопасность жизнедеятельности и безопасности полетов» МГТУГА; область научных интересов – автоматизация процессов управления предприятий на воздушном транспорте.

**Мухамадиева Анастасия Валерьевна**, окончила Российскую правовую академию Министерства юстиции Российской Федерации (2012), соискатель МГТУ ГА, область научных интересов – эксплуатация и управление на предприятиях воздушного транспорта.