

**Шкода Тетяна Никодимівна,**  
к.е.н., доцент, докторант кафедри економіки Інституту економіки та менеджменту  
Національного авіаційного університету

### **КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВІАКОМПАНІЙ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ: СВІТОВИЙ ДОСВІД**

*У статті розглянуто досвід провідних міжнародних авіакомпаній у сфері кадрового забезпечення адміністративно-управлінським персоналом. Автор аналізує специфіку кадрового забезпечення авіакомпаній Southwest Airlines, Lufthansa AG, а також роботу допоміжних агенцій Aeroreople і Aerotek в цьому напрямку. Визначено, що українським авіакомпаніям варто скористатися досвідом провідних авіакомпаній світу.*

Ключові слова: кадрове забезпечення, міжнародна авіакомпанія, адміністративно-управлінський персонал.

**Постановка проблеми.** В умовах євроінтеграції України та інноваційної спрямованості світової економіки багатьом вітчизняним авіакомпаніям доводиться жорстко конкурувати на світовому ринку. Авіакомпаніям доводиться постійно контролювати свій інноваційний розвиток за рахунок оновлених технологій. Дуже важливою є для неї і висока цінність продукції, зумовлена витратами на управління знаннями та на впровадження новітніх технологій. Також в функціонуючих авіакомпаніях спостерігається значне підвищення ролі людського капіталу на високотехнологічному ринку. Саме тому функціонування системи управління людськими ресурсами є одним із головних чинників, сприяючих економічній безпеці та інвестиційній привабливості авіакомпанії. Відповідно до цього, кадрове забезпечення провідних світових авіакомпаній адміністративно-управлінським персоналом є важливою складовою їхніх систем управління людськими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед досліджень та публікацій зарубіжних та вітчизняних науковців, присвячених питанню кадрового забезпечення підприємств загалом та специфіці кадрового забезпечення авіапідприємств зокрема, що опубліковані протягом останніх декількох років варто виділити роботи: Дяченко О.О. [3], Висоцької М.П. [1], Грабс-Уэст Л. [2], Іванової С.В. [4], Кучерук Г.Ю. [6], Лашенко О.Ю. [7], Ліствана Т. [11] тощо.

Так, наприклад, Лашенко О.Ю. вважає, що основними факторами, які впливають на кадрове забезпечення авіакомпанії, є наявність [7]:

- високоякісної професійної освіти;
- професійних здібностей;
- досвіду виконання певного виду робіт;
- досвіду зниження відповідних видів ризику;
- здібностей миттєвого реагування на ситуацію, що склалася (реактивність мислення);
- здібностей індивідуального підходу та групової комунікабельності у зниженні відповідних видів ризику.

Враховуючи специфічність авіаційної складової при управлінні персоналом, доцільно використовувати набір таких нормативних характеристик апарату

управління [1]:

- його продуктивність під час опрацювання інформації;
- оперативність прийняття управлінських рішень;
- надійність апарату управління;
- адаптивність і гнучкість.

Отже, як бачимо, адміністративно-управлінський персонал авіакомпанії має свою специфіку.

Саме тому, **основною метою даної статті** є аналіз світового досвіду кадрового забезпечення авіакомпаній адміністративно-управлінським персоналом.

**Викладення основного матеріалу.** За кордоном більшість авіакомпаній при потребі найму та підбору персоналу звертаються до спеціалізованих компаній. Провідними компаніями, чисю спеціалізацією є підбір та кадрове забезпечення авіаперсоналом у Великобританії, США та Європі в цілому, є Aeroreople і Aerotek. Іншим напрямком їхньої роботи є співпраця з провідними організаціями, що допомагають у підборі працівників на всіх рівнях, а також пропонування кандидатів на посади відповідно до специфіки роботи, місця розташування компанії або самої галузі.

Aeroreople і Aerotek є членами організації REC, the Recruitment & Employment Confederation, яка відома своїм суворим кодексом поведінки, що передбачає забезпечення високої якості робочої практики. Aeroreople і Aerotek мають повну акредитацію по ISO 9002 (міжнародний стандарт системи якості) [8, 9].

Важливою перевагою Aeroreople і Aerotek є наявність розгалуженої мережі, яка складається з понад 150 відділень по всьому світу, та спеціалізованих підрозділів, які забезпечують авіаційні служби зайнятості, допомагають авіакомпаніям наймати кваліфікованих працівників, в тому числі і адміністративно-управлінський персонал.

Узагальнення досвіду роботи великих компаній, а також оцінок вітчизняних і закордонних експертів показує, що протягом найближчих 10-15 років проблеми управління будуть виникати головним чином у сфері роботи з кадрами [5]. Додатковою перевагою таких компаній, як Aeroreople і Aerotek, є їхня здатність підвищувати рентабельність авіатранспортних підприємств за рахунок: скорочення витрат на підбір, найм та управління персоналом, зниження плинності кадрів та інших витрат на кадрове забезпечення.

Основним набором персоналу все таки займаються авіакомпанії. Проте при підборі персоналу допоміжними агенціями, останні керуються переліком критеріїв, розроблених авіакомпанією.

Основними критеріями кадрового забезпечення, які висуваються міжнародними авіаційними компаніями є такі вимоги [7]:

- 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.

Як бачимо, ці вимоги є узагальненими, і саме на них звертають увагу провідні компанії, які забезпечують персоналом авіатранспортні підприємства. Проте в кожному

конкретному випадку узагальнені вимоги набувають конкретних рис.

Відомим прикладом вдалого кадрового забезпечення є пошук та підбір персоналу в авіакомпанії Southwest Airlines. Southwest Airlines є найстарішою бюджетною авіакомпанією світу і відома як піонер концепції мало бюджетних (або low-cost) авіаперевезень. Цікаво, що авіакомпанія продовжує і нині залучати більш як 31000 людей «правильного типу», базуючись на певних принципах [2]:

1. Примусьте їх хотіти вас раніше, ніж ви захочете їх.

Потрібно відзначити, що Southwest Airlines наймає персонал на роботу за його ставлення, після чого навчає працівників навичкам, які необхідні для роботи. При цьому гроші рідко є мотивуючим фактором.

Найбільш привабливим для нового працівника Southwest Airlines є те, що ця авіакомпанія стимулює розвивати свої таланти, знаходити власну нішу і будувати прекрасні стосунки зі своїми колегами та клієнтами, навіть, якщо це призведе до переходу в інший відділ.

2. Визначте, які якості мають бути у потрібного вам працівника, і скажіть про це.

Для вибору правильних людей Southwest Airlines успішно визначила конкретні вимоги роботодавця, тобто потрібні працівники:

- думають поза звичними рамками;
- не бояться бути собою;
- чесні і дотримуються правил етики;
- здатні до співпраці з іншими;
- вміють працювати в команді;
- серйозно ставляться до роботи, але вміють посміятися над собою.

3. Використовуйте при наймі маркетингові та PR-стратегії.

Оскільки основна задача Southwest Airlines та її працівників – забезпечити безперебійну діяльність її працівників, то вони постійно працюють над збільшенням продуктивності і економією коштів. В той же час авіакомпанія надає великого значення встановленню у колективі теплих, людських взаємин, чому сприяють вдало застосовані маркетингові та PR-стратегії.

4. Перетворіть кожного співробітника в рекрутера.

Сутність цього принципу розкривається у тому, що завдяки дивовижному корпоративному духу Southwest Airlines кожний потенційний працівник непомітно «інтерв'юється» ще до того, як він почне співбесіду з інтерв'юером. Тобто він буде відсіяний іншими працівниками ще до того, як почнетесь інтерв'ю, бо вони побачать, що той не вписується в існуючу систему.

5. Визначте, що важливо для вашої компанії, і побудуйте інтерв'ю навколо цього.

Відповідність майбутнього працівника системі авіакомпанії дуже важлива, якщо підприємство планує знайти тих, хто зможе й надалі позитивно впливати на його імідж. В Southwest Airlines вважається, що єдиний спосіб правильно визначити, хто вписується в цю систему, - це вирішити, які особисті якості і які особливості поведінки повинен мати потенційний працівник компанії.

6. Наймайте приємних людей: не можна навчити людину бути приємною.

Наймати приємних людей – значить шукати людей, які:

- вміють спілкуватися з іншими;
- дійсно хочуть працювати на тій позиції, на яку претендують;
- дійсно хочуть гарно працювати;

- розділяють цінності організації.

Як бачимо, ці принципи Southwest Airlines дійсно є специфічними. На них можна орієнтуватися й іншим авіакомпаніям, проте варто завжди адаптувати такі принципи кадрового забезпечення під специфіку свого авіапідприємства.

На нашу думку, найбільш дискусійним для інших авіапідприємств є шостий принцип – наймати на роботу приємних людей. Оскільки не всі люди на перший погляд є привітними, а іноді справжній характер працівника розкривається тільки з часом.

Крім того, потрібно обов'язково враховувати наявність чи відсутність конкретних кваліфікаційних характеристик для певної посади, які в сукупності з вищеперерахованими принципами кадрового забезпечення дійсно дадуть дуже сильний позитивний ефект.

Наприклад, кваліфікаційні вимоги до адміністративно-управлінського персоналу міжнародної авіакомпанії Lufthansa AG виглядають таким чином [10]:

- освіта: Вища освіта, бажано MBA або кандидат наук;
- досвід роботи: Десять років прогресивного практичного досвіду роботи в авіаційній промисловості та у фінансовій галузі зі спеціалізацією на бізнесі авіакомпаній і не менше п'яти років досвіду в галузі управління;
- додаткові умови: Поглиблене знання необхідних нормативних та фінансових аспектів ведення авіакомпанії. Знання розробки та вдосконалення відповідних фінансових процесів. Ефективні міжособистісні відносини, наставництво, консалтинг та управління проектами. Сильні організаційні навички та увага до деталей. Мови: англійська – необхідно, французька – бажано.

Дотримання цих кваліфікаційних вимог дозволяє авіакомпанії Lufthansa AG мати таку конкурентну перевагу як висококваліфікований адміністративно-управлінський персонал, чий людський потенціал потрібно реалізовувати для її утримання.

Lufthansa залишається одним з найпопулярніших роботодавців Німеччини, займаючи провідні позиції в результатах опитувань студентів, випускників бізнес-школ, інженерів та комп'ютерних спеціалістів (див. табл.1).

**Таблиця 1 – Рейтинги Lufthansa за результатами опитування Universum Student Survey 2010 [ «Wirtschaftswoche» ]**

<b>Рівень курсу</b>	<b>Рейтинг 2010</b>	<b>Рейтинг 2009</b>
Бізнес навчання	2-ге місце	2-ге місце
Інженерія	7-ме місце	9-те місце
ІТ	14-те місце	18-те місце

Така привабливість також підтверджується величезним інтересом до кар'єрного порталу Lufthansa [www.be-lufthansa.com](http://www.be-lufthansa.com), центральної платформи групи для особистого маркетингу та рекрутингу. Вебсайт реєструє в середньому 138,255 відвідувачів кожного місяця. Кількість запитів на роботу у 2010 році знову була дуже високою, 115,000 кандидатів на 2,000 розрекламованих вакансій [10]. З квітня 2010 року кар'єрний портал має свою сторінку в соціальній мережі Facebook, яка також є дуже популярною, та є одним з найулюбленіших кар'єрних порталів, представлених німецькими компаніями. Ця додаткова комунікаційна платформа дозволяє Lufthansa безпосередньо підтримувати зв'язок із зацікавленими кандидатами та швидко і ефективно поширювати інформацію.

Попит на різноманітні молодші менеджерські програми Lufthansa є також і з поза меж німецького ринку праці. В навчальній програмі ProTeam беруть участь випускники з Франції, України та В'єтнаму, які зробили найбільший внесок у інтернаціоналізацію Lufthansa Груп.

Багато років Lufthansa пропонує широкий набір можливостей для навчання і підвищення кваліфікації. У 2010 році Група надала 1,128 молодим людям вибіркоче навчання у формі стажування. Акцент більше не робиться тільки на традиційному стажуванні, яке Lufthansa пропонувала в 24 різних сферах зайнятості минулого року. Отримання двох дипломів однакового ступеню стає все більш важливим – у 2010 році Lufthansa допомогла 353 молодим співробітникам пройти 18 різних курсів, комбінуючи вибіркоче навчання з отриманням ступеня бакалавра.

Як бачимо, Lufthansa пропонує багатьом працівникам професійне майбутнє в різних сферах зайнятості.

Також, не дивлячись на загальноекономічні тенденції, Lufthansa багато інвестує в працюючий персонал загалом і менеджерів зокрема.

Школа бізнесу Lufthansa (LHSB), з 1998 року є першим корпоративним університетом в Німеччині, який концентрував свою увагу на оптимізації міждисциплінарного навчання всередині Групи у 2010 році. Це також поширювалося і на персонал авіаліній-партнерів, які могли скористатися більшістю наявних курсів. Загальний внутрішній навчальний бюджет виріс до 3 відсотків (102 млн Євро), а кількість днів навчання – до 5 відсотків (619,000) [10].

Розвиток управлінців в Lufthansa ґрунтується на Aviation Leadership Compass, який використовується всередині Групи. Це дає можливість менеджменту розвиватися відповідно до вимог і робить можливим заповнення специфічних менеджерських позицій не звертаючи увагу на перепони між бізнес-сегментом та авіалініями Групи.

Lufthansa також запровадила створення цифрового навчального середовища у формі дистанційного навчання. Ключовими позиціями у 2010 році були: здоров'я і безпека, корпоративна етика та Загальний антидискримінаційний акт.

Отже, Lufthansa розвиває різні напрямки кадрового забезпечення адміністративно-управлінського персоналу. Також вона робить акцент не тільки на пошуку такого персоналу за межами авіакомпанії, а й розвиває внутрішні кадрові резерви.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Сьогодні дедалі більше авіакомпаній прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність в галузі авіаційних перевезень шляхом найму висококваліфікованого адміністративно-управлінського персоналу. Тому для українських авіап перевізників буде корисним проаналізований досвід міжнародних авіакомпаній у сфері кадрового забезпечення.

В подальшому потрібно дослідити досвід українських авіакомпаній у сфері кадрового забезпечення адміністративно-управлінського персоналу.

1. Высоцкая М.П. Формирование кадровой политики авиапредприятий Украины : [Монография] – К. : НАУ, 2005. – 152 с.
2. Грабс-Уэст Л. Сотрудники на всю жизнь: Уроки лояльности от Southwest Airlines / Лорейн Грабс-Уэст. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 128 с.
3. Дяченко О.О. Правильний підбір персоналу – запорука ефективності підприємства /О. О.Дяченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2008. – №18. – С. 92-97.
4. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова – М. : Альпина Бизнес Букс, – 2004. – 160 с.

**Т.Н. Шкода. Кадрове забезпечення авіакомпаній адміністративно-управлінським персоналом: світовий досвід**

---

5. Корпоративне управління в Україні: стратегії, інновації, інвестиції / [І.О. Борисюк та ін.] ; за ред. В.І. Щелкунова, Г.В. Жаворонкової. – Київ : Наукова думка, – 2008. – 416 с.
6. Кучерук Г.Ю. Оцінка якості роботи керівників апарату управління транспортної компанії / Г.Ю.Кучерук // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2008. – №19. – С. 114-118.
7. Лашенко О.Ю. Управління кадровим забезпеченням економічної безпеки авіакомпаній: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.Ю. Лашенко – К. : НАУ, 2010. – 198 с.
8. Офіційний сайт Aeropeople [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aeropeople.com/>.
9. Офіційний сайт Aerotek [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aerotek.com/>.
10. Офіційний сайт Lufthansa AG [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://konzern.lufthansa.com/en/>.
11. Listwan Tadeusz. Zarządzanie kadrami / Tadeusz Listwan. – Warszawa : Wydawnictwo С.Н. ВЕСК, 2006. – 434 р.

**Т.Н. Шкода**

**Кадровое обеспечение авиакомпаний административно-управленческим персоналом: мировой опыт**

*В статье рассмотрен опыт ведущих мировых авиакомпаний в сфере кадрового обеспечения административно-управленческим персоналом. Автор анализирует специфику кадрового обеспечения авиакомпаний Southwest Airlines, Lufthansa AG, а также работу вспомогательных агентств Aeropeople и Aerotek в этом направлении. Определено, что украинским авиакомпаниям стоит воспользоваться опытом ведущих авиакомпаний мира.*

Ключевые слова: кадровое обеспечение, международная авиакомпания, административно-управленческий персонал.

**T.N. Shkoda**

**World experience in aviation companies staffing executive and administrative personnel**

*Leading international aviation companies experience in staffing executive and administrative personnel is considered in the article. The author analyzes staffing specifics of such aviation companies as Southwest Airlines, Lufthansa AG, and work of such staffing agencies as Aeropeople i Aerotek in this direction. It is defined that Ukrainian aviation companies should use world leading aviation companies' experience.*

Keywords: staffing, international aviation company, executive and administrative personnel.

**Отримано 11.05.2011 р.**