

УДК 331.101.3
DOI 10.17513/fr.43605

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СЕРВИСНЫХ СЛУЖБ АЭРОПОРТА

Шеромова И.А.

*Владивостокский государственный университет, Владивосток,
e-mail: irina.sheromova@mail.ru*

Аннотация. Предметом статьи являются концептуальные подходы и рекомендации по развитию персонала сервисных служб аэропорта. Цель – определить концептуальные подходы к формированию и оценке мотивации персонала сервисных служб аэропорта и сформулировать рекомендации по ее развитию с учетом особенностей деятельности подразделения. На основе теоретического анализа показано, что при формировании системы и выборе методов мотивации персонала сервисных служб аэропорта должен учитываться комплекс факторов, включающий в том числе специфику деятельности конкретного подразделения, общие настроения в трудовом коллективе, неформальное лидерство и индивидуальные психологические особенности каждого сотрудника. Сформирована трехуровневая мотивационная модель, которая может быть принята в качестве концептуальной модели как при формировании, так и при оценке системы мотивации персонала сервисных служб аэропорта. Применительно к персоналу службы организации перевозок выявлены основные особенности деятельности, которые необходимо учитывать при выборе методов мотивации. Установлено, что наиболее значимыми для специалистов службы факторами мотивации являются материальное стимулирование, карьерный рост, психологический климат, возможность самореализации, условия труда. С учетом выявленных мотивационных факторов и результатов эмпирических исследований, проведенных на примере Международного аэропорта Владивосток, разработаны рекомендации по развитию системы мотивации персонала службы авиационных перевозок.

Ключевые слова и словосочетания: мотивация персонала, аэропорт, сервисная служба, служба организации перевозок, методы материальной и нематериальной мотивации

FORMATION OF CONCEPTUAL APPROACHES AND IMPROVEMENT OF MOTIVATION FOR AIRPORT SERVICE DEPARTMENTS STAFF

Sheromova I.A.

Vladivostok State University, Vladivostok, e-mail: irina.sheromova@mail.ru

Annotation. The subject of the article is conceptual approaches and recommendations for the development of airport service personnel. The goal is to determine conceptual approaches to the formation and assessment of motivation of airport service personnel and formulate recommendations for its development, taking into account the specifics of the department's activities. Based on theoretical analysis, it is shown that when forming a system and choosing methods for motivating airport service personnel, a complex of factors should be taken into account, including, among other things, the specifics of the activities of a particular unit, general mood in the work team, informal leadership and individual psychological characteristics every employee. A three-level motivational model has been formed, which can be accepted as a conceptual model, both in the formation and in evaluating the motivation system for airport service personnel. In relation to the personnel of the transportation organization service, the main features of the activity have been identified that must be taken into account when choosing motivation methods. It has been established that the most significant motivation factors for service specialists are material incentives, career growth, psychological climate, the possibility of self-realization, and working conditions. Taking into account the identified motivational factors and the results of empirical studies conducted on the example of Vladivostok International Airport, recommendations were developed for the development of a motivation system for air transportation service personnel.

Keywords: personnel motivation, airport, service department, transportation organization service, material and non-material motivation methods

Аэропорт является важной частью авиатранспортной системы. Среди подразделений аэропорта особое место занимают сервисные службы, одной из которых является служба организации авиационных перевозок (СОАП) – производственная служба, обеспечивающая регистрацию, встречу и посадку пассажиров, а также обслуживание приемосдатчиков багажа и различных грузов. Эффективность деятельности сер-

висных служб зависит от множества факторов, в их число входит и мотивация [1].

Формирование системы и выбор методов мотивации персонала сервисных служб должны осуществляться с учетом общих мотивационных задач аэропорта, а также целого комплекса факторов, в том числе специфики деятельности подразделения и индивидуальных психологических особенностей каждого сотрудника.

Анализ различных источников информации, прежде всего статей [2-4], показал, что в большинстве российских аэропортов, несмотря на сложные условия труда сотрудников и высокую степень их ответственности за результаты деятельности, вопросам мотивации и стимулирования персонала, разработке эффективной системы мотивации подразделений уделяется недостаточное внимание. Это является одной из ключевых причин высокой текучести кадров в аэропорту, которая наблюдается в основном среди работников сервисных служб, особенно службы организации перевозок. Действующие системы мотивации зачастую не учитывают всех факторов, влияющих на выбор методов мотивации и форм стимулирования, прежде всего, индивидуальные психологические особенности каждого сотрудника и уровень вклада сотрудника в результаты труда подразделения. В связи с этим назрела необходимость определения таких методов в системе мотивации сотрудников сервисных служб аэропорта, и в первую очередь службы организации перевозок (СОАП), которые позволят в условиях ограниченных возможностей минимизировать проблемы мотивации персонала и снизить уровень их негативных последствий.

Цель работы – определить концептуальные подходы к формированию и оценке мотивации персонала сервисных служб аэропорта и сформулировать рекомендации по ее развитию с учетом особенностей деятельности на примере СОАП. Для достижения указанной цели необходимо решить комплекс задач как теоретического, так и практического характера, связанных с определением теоретических оснований для выявления особенностей мотивации персонала одной из наиболее значимых и многочисленных сервисных служб аэропорта – службы организации перевозок (СОАП), и проведением эмпирического исследования проблем мотивации сотрудников службы на базе Международного аэропорта Владивосток.

Материалы и методы исследования

Объектом исследования выступает персонал сервисных служб аэропорта, а предметом – концептуальные подходы и рекомендации по развитию его мотивации на примере персонала СОАП.

В основу решения задач исследования положены библиографический и социологический методы, реализованные посредством анализа специальной, научной литературы, нормативных и правовых документов, контент-анализа, включенного наблюдения, проведения опроса (анкетирования и интервьюирования), применения специальных

методов для выявления мотивационных типов персонала (методики В.И. Герчикова и О.Ф. Потемкиной) [5; 6]. При разработке мотивационной модели использовался адаптационный подход.

Результаты исследования и их обсуждение

Известно [7; 8, с. 9], что мотивация и стимулирование, представляющие собой два механизма побуждения сотрудников к труду и используемые, как правило, в комплексе, не должны противоречить друг другу и должны соответствовать главной цели – созданию таких условий труда сотрудников, когда работа в подразделении предоставляет работникам возможность для реализации личных целей за счет добросовестного отношения к труду и способствует непрерывному развитию и совершенствованию профессиональных навыков сотрудника, позволяя ему чувствовать себя востребованным. Данное утверждение справедливо в том числе и в отношении персонала сервисных служб аэропорта. Центральное место в этом вопросе отводится созданию системы мотивации трудовой деятельности персонала [7; 9, с. 319-320], задачами которой являются: обеспечение материальной заинтересованности сотрудников, формирование у них интереса к работе, благоприятного социально-психологического климата в коллективе, повышение общественной значимости труда, обеспечение возможности обучения и переобучения, а также перспектив карьерного роста.

Разработка и внедрение эффективной системы мотивации, как показывает анализ литературы [9, с. 184-187] и стимулирующих систем, практикуемых российскими и зарубежными компаниями [4; 7; 8, с. 17-18], связано с реализацией различных форм стимулирования, прежде всего таких, как премирование, выплата надбавок за профессионализм; доплаты за особые условия труда, работу в ночное время, праздничные и воскресные дни, сверхурочную работу, выполнение дополнительных обязанностей; предоставление оплачиваемого отпуска или его компенсация; бонусы; оплата транспортных расходов или обслуживание служебным транспортом; организация бесплатного питания для сотрудников; доступные программы обучения; медицинское обслуживание, формирование условий для карьерного роста сотрудников. Основным требованием для определения фактического состава компенсационного пакета является его сбалансированность с учетом удовлетворения потребностей сотрудников. Вышеназванные формы стимулирования

и требования к стимулирующим системам являются универсальными, следовательно, могут применяться при формировании системы мотивации персонала в разных сферах деятельности, в том числе в деятельности аэропорта и его сервисных служб.

Анализ источников [8, с. 104; 10, с. 100-102] и опыта предприятий, включая опыт ведущих российских авиапредприятий, например ПАО «Аэрофлот», аэропорта Пулково, АО «Авиакомпания «Аврора» [2; 3; 11], по формированию успешной системы мотивации персонала позволил с использованием адаптационного подхода предложить

мотивационную модель, которая может быть использована в практической деятельности аэропорта и его подразделений. В основу модели (табл. 1) положены три уровня проявления мотивации [12], применительно к каждому из которых с учетом видов и специфики деятельности аэропорта дана общая характеристика состояния мотивации персонала аэропорта с определением достижения конкретных измеряемых результатов, связанных с трудовым поведением и повышением эффективности труда, определены оценочные параметры, методы и инструменты оценки.

Таблица 1

Уровни мотивационной модели для сотрудников аэропорта и их оценка

Уровни проявления мотивации	Критерий проявления мотивации и фиксируемые результаты	Оценочные параметры, рекомендуемые методы и инструменты оценки
Уровень воззрений	<i>Критерий проявления мотивации:</i> сотрудники имеют собственное представление о своих побуждениях. <i>Фиксируемые результаты:</i> субъективные мнения, суждения и оценки работников. Широта и глубина оценивания: мотивация в целом и её отдельные аспекты	<i>Оценочные параметры:</i> психоэмоциональное состояние сотрудников, их заинтересованность и отношение к работе, восприятие мотивационных факторов (социально-психологический климат в коллективе, оплата труда, перспективы карьерного роста, возможности профессионального развития). <i>Методы и инструменты оценивания:</i> получение обратной связи (опросы, психологическое тестирование, подготовка эссе)
Уровень действий	<i>Критерий проявления мотивации:</i> сотрудники выполняют требования нормативных документов, стандартов обслуживания и должностных инструкций. <i>Фиксируемые результаты:</i> - уровень соответствия действий сотрудников регламентированным требованиям; - условия выполнения требований стандартов (под строгим наблюдением руководителей либо по собственной инициативе)	<i>Оценочные параметры:</i> результаты поведения сотрудника при выполнении профессиональных обязанностей, т.е. соблюдение требований документов, регламентирующих действия персонала аэропорта при выполнении процедур, реализуемых в рамках профессиональной деятельности (ошибки при выполнении процедурных действий, нарушение технологии выполнения процедур и должностных инструкций, несоблюдение этических норм поведения, нормативов по срокам выполнения процедур, ношению униформы и/или средств индивидуальной защиты и т.п.). <i>Методы и инструменты оценивания:</i> неформальные методы (включенное наблюдение с фиксацией результатов, видеонаблюдение, ведение рабочих дневников, отбивание тайм-карт и т.д.)
Уровень продуктивности	<i>Критерий проявления мотивации:</i> авиапредприятие вкладывает средства в развитие мотивации сотрудников с целью повышения уровня авиационной безопасности, качества технического и пассажирского сервиса и снижения затрат. <i>Фиксируемые результаты:</i> оценка влияния мотивации персонала на уровень эффективности деятельности аэропорта с учетом различных аспектов: финансы; клиенты; бизнес-процессы; профессиональный рост сотрудников; развитие организационной культуры; инновационная деятельность и т.п.	<i>Оценочные параметры:</i> показатели эффективности деятельности аэропорта (рост пассажиропотока; повышение удовлетворенности пассажиров, приемосдатчиков грузов качеством услуг и обслуживания; уменьшение числа жалоб, снижение текучести кадров, уменьшение числа конфликтов и т.д.). <i>Методы и инструменты оценивания:</i> специфические методы оценки бизнес-показателей

Анализ мотивационной модели, отражающей уровни проявления мотивации, представленной в таблице 1, показал, что она может быть принята в качестве концептуальной модели как при формировании, так и при оценке системы мотивации персонала подразделений аэропорта, в том числе сервисных служб в целом, и службы организации перевозок в частности.

Как отмечалось ранее, при формировании и совершенствовании системы мотивации должна учитываться специфика деятельности подразделения. В связи с этим на основе изучения нормативной, методической документации, регламентирующей деятельность аэропортов и их подразделений, а также с использованием метода включенного наблюдения был проведен анализ особенностей деятельности и системы мотивации СОАП, выполненный на базе пяти российских аэропортов (Владивосток, Кемерово, Краснодар, Хабаровск, Благовещенск). Следует отметить, что исследование системы мотивации проводилось с учетом предложенной модели (табл. 1). При этом основная оценка выполнялась на первом и втором уровнях проявления мотивации. На третьем уровне фиксировались лишь отдельные результаты, например карьерный рост сотрудников. Это обусловлено тем, что большая часть оценочных показателей на данном уровне относится к деятельности предприятия в целом, а в отношении отдельного подразделения их оценка либо затруднена, либо невозможна.

Как показал анализ, работа сотрудников службы характеризуется напряженным графиком, высоким уровнем ответственности за качество выполняемых работ, повышенным психологическим напряжением, необходимостью владения целым комплексом компетенций, как профессиональных, так и социально-психологических, следствием чего являются такие негативные социальные последствия, как быстрое профессиональное выгорание и высокая текучесть кадров. Результаты включенного наблюдения свидетельствуют о том, что сотрудники строго соблюдают требования корпоративных стандартов и инструкций в отношении выполнения основных функциональных обязанностей, однако случаи нарушения правил деловой этики, в том числе в отношении пассажиров, наблюдаются достаточно часто. При этом основными мотивирующими факторами для соблюдения корпоративных требований выступают, с одной стороны, осознание высокого уровня риска возникновения серьезных последствий из-за несоблюдения установленных требований, с другой – строгий контроль со стороны руководства.

Путем анализа уставных документов и положений, регламентирующих деятельность СОАП в рассматриваемых аэропортах, выявлен и тот факт, что действующая организационная структура службы ограничивает возможности карьерного роста сотрудников по вертикали и практически исключает его по горизонтали.

В ходе исследования установлено, что практикуемые системы мотивации трудовой деятельности персонала СОАП включают две основные составляющие: материальную (зарплаты, бонусы, премии и штрафы, а также медицинское обслуживание, оплата корпоративного обучения или отдыха, скидки на услуги организации) и нематериальную (сплоченный коллектив, социально значимая работа, карьерный рост, поддержка коучей или наставников). При этом наблюдается явный уклон в сторону методов материальной мотивации, а методам нематериальной мотивации уделяется значительно меньше внимания.

Среди выявленных особенностей и проблем системы мотивации СОАП следует отметить следующие: большая трудоемкость управления системой мотивации, огромное количество задач, функций, процессов, специфика которых должна быть при этом учтена; необходимость учета сложного характера работы и его негативных последствий при выборе методов мотивации и форм стимулирования сотрудников; недостаточная эффективность применяемых систем мотивации персонала с точки зрения решения задач по снижению текучести кадров; сниженный уровень возможностей карьерного роста сотрудников как мотивационного фактора; недостаточное понимание руководством возможностей развития мотивации персонала за счет применения методов нематериальной мотивации.

Следующий этап исследований был направлен на определение преобладающих мотивационных типов работников службы, выявление факторов удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудников СОАП работой в аспекте практикуемой системы мотивации и установление мнения сотрудников об эффективности системы мотивации, в том числе в аспекте учета индивидуальных потребностей конкретного сотрудника, и реализован на примере АО «Международный аэропорт Владивосток» (МАО). Такой подход к исследованию является вполне оправданным, так как организация деятельности в различных российских аэропортах, как показывает анализ существующего опыта, базируется на общих принципах, а практикуемые подходы к мотивации персонала достаточно близки.

Таблица 2

Результаты исследования мотивационных типов персонала СОАП

Типы мотивации	Количество респондентов	Процент от общего числа респондентов
Инструментальный	15	25
Профессиональный	29	49
Патриотический	8	13
Хозяйский	8	13
Люмпенизированный	0	-
Итого:	60	100

Таблица 3

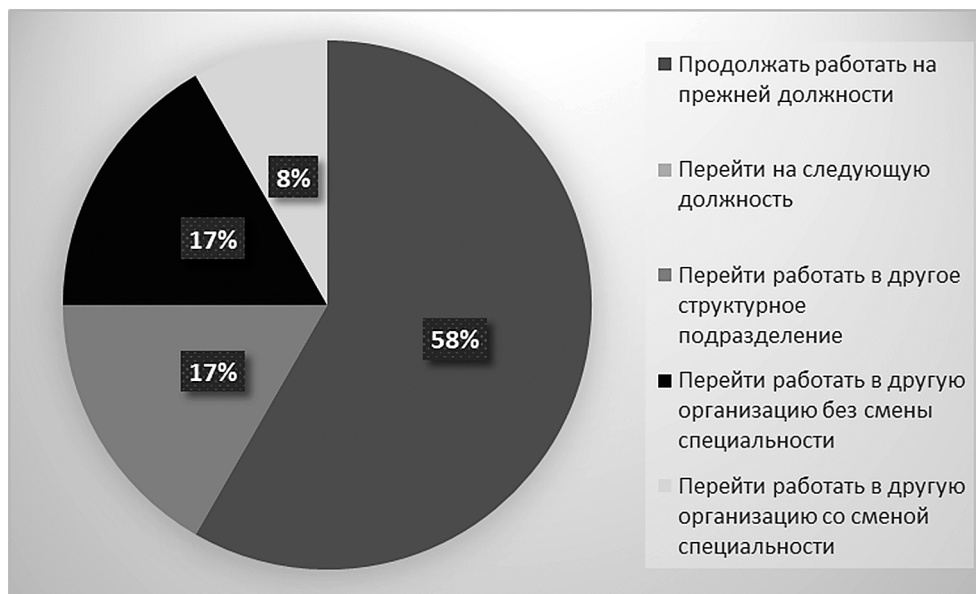
Выраженность социально-психологических установок персонала СОАП в мотивационно-потребностной сфере

Шкалы	Количество респондентов	Процент от общего числа респондентов
Ориентация на процесс	20	33
Ориентация на результат	19	32
Ориентация на альтруизм	13	21
Ориентация на эгоизм	8	14
Ориентация на труд	14	23
Ориентация на свободу	18	30
Ориентация на власть	12	20
Ориентация на деньги	16	27

Для выявления мотивов, оказывающих влияние на трудовое поведение персонала СОАП, проведено исследование по методикам В.И. Герчикова и О.Ф. Потемкиной [5; 6]. Исследование включало опрос 60 сотрудников (50% от общей численности СОАП АО «МАВ»). В обобщенном виде результаты исследования по методике В.И. Герчикова приведены в таблице 2, по методике О.Ф. Потемкиной – в таблице 3.

Результаты исследования позволяют утверждать, что большинство сотрудников рассматриваемой сервисной службы аэропорта относится к профессиональному типу, а вторым по степени выраженности является инструментальный тип. Общая доля сотрудников, относящихся к данным мотивационным типам, составляет практически 75%. Это свидетельствует о том, что сотрудники СОАП ценят свою работу, осознают себя как профессионалы, стараются разнообразить свою повседневную деятельность, полагают, что могут самостоятельно организовывать работу подразделения, выказывают желание наладить карьерный рост и предпочитают материальное вознаграждение за свой труд.

Для подтверждения выводов, сделанных на основании результатов исследования мотивационных типов, было проведено анкетирование сотрудников СОАП с использованием специально разработанной анкеты. Результаты анкетирования показали, что большинство сотрудников действительно относится к профессиональному мотивационному типу, а существующая система мотивации в СОАП АО «Международный аэропорт Владивосток» не в полной мере проявляет свою эффективность и в недостаточной степени учитывает индивидуальные потребности конкретного сотрудника. О недостаточной эффективности системы мотивации могут свидетельствовать ответы сотрудников СОАП об их планах на дальнейшую работу в подразделении, полученные в ходе анкетирования и отраженные на рисунке. Полученные данные говорят о том, что более 40% сотрудников не планируют продолжать свою работу в СОАП. При этом 17% сотрудников из вышеназванных 40% готовы заниматься аналогичной деятельностью, но в других организациях, и такой же процент сотрудников готов работать в аэропорту, но в другом подразделении.



Распределение ответов сотрудников СОАП на вопрос анкеты «Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?»

При этом было установлено, что к основным факторам удовлетворенности сотрудников работой, обусловленным существующей системой мотивации, относятся: большая инфраструктура с потоком клиентов для общения и профессионального обучения; возможность саморазвития и повышения профессионализма. Главными факторами неудовлетворенности работой сотрудников СОАП являются: относительно низкая с учетом сложности работы оплата труда без должной дифференциации в зависимости от личного вклада сотрудника в результат деятельности подразделения в целом; слабая ротация на должностях; медленный карьерный рост; сложный механизм администрирования в работе; недостаточный уровень признания заслуг сотрудников.

По результатам проведенного исследования был дан ряд рекомендаций, большинство из которых могут быть применены при совершенствовании не только системы мотивации персонала СОАП, но и других сервисных служб аэропортов РФ.

Учитывая, что преобладающими мотивационными типами среди сотрудников СОАП являются профессиональный и инструментальный типы, в первую очередь разработанные рекомендации касались совершенствования методов материальной мотивации. Так, для основных категорий работников службы, таких как агенты по организации обслуживания пассажиров и инспекторы по претензиям, разработана система индивидуального материального

стимулирования, устанавливающая связь усилий работника и размера денежного вознаграждения. Предлагаемая система отличается от существующей тем, что оценка качества труда работника проводится с учетом трех возможных степеней: низкое, стандартное и высокое качество. Для каждой степени качества труда устанавливается коэффициент, значение которого и определяет размер премиальной выплаты в процентах от базового размера премии, установленного для сотрудников данной категории. Это позволяет сделать систему премирования более прозрачной и понятной сотрудникам, а также дает возможность в большей степени учитывать уровень вклада сотрудника в результаты труда подразделения при определении размера денежного вознаграждения. Необходимо отметить, что в качестве оценочных параметров для установления степени качества предложено использовать оценочные показатели, включенные в предлагаемую мотивационную модель на уровне действий.

Принимая во внимание, что возможности вертикального карьерного роста в аэропорту крайне ограничены, удовлетворение потребностей сотрудников в карьерном росте может быть реализовано за счет внедрения системы категоричности должностей, введение которой обеспечит возможности горизонтального карьерного роста работников.

Нематериальное стимулирование работников СОАП должно включать в себя ши-

рокий спектр направлений, отвечающих, прежде всего, потребностям профессионального и инструментального мотивационных типов сотрудников. Особое место среди предлагаемых форм нематериального стимулирования для повышения эффективности системы мотивации персонала службы СОАП в разработанных рекомендациях отводится организации различных профессиональных конкурсов, участие в которых, в числе прочего, позволит сотрудникам СОАП реализовать их потребность в признании заслуг. Примерами таких конкурсов могут быть конкурс «Профессионального мастерства» и конкурс «Лучший сотрудник месяца».

Заключение

В ходе проведенных исследований выявлено, что мотивация персонала службы авиационных перевозок аэропорта характеризуется рядом особенностей, прежде всего, необходимостью учитывать сложный характер работы сотрудников и его негативные последствия, заключающиеся в быстром профессиональном выгорании работников и высокой текучести кадров. Преодоление данных последствий или минимизация их влияния на качество деятельности аэропорта возможно за счет разработки эффективной системы мотивации персонала, которая может быть сформирована на основе предлагаемой трехуровневой мотивационной модели. Данная модель может применяться и при оценке эффективности функционирования, и при разработке направлений развития действующей системы мотивации.

Выполненный на примере АО «Международный аэропорт Владивосток» всесторонний анализ системы мотивации сотрудников СОАП позволил сформулировать проблемы мотивации и разработать обоснованные рекомендации, охватывающие

методы как материальной, так и нематериальной мотивации, отвечающие потребностям сотрудников.

Список источников

- 1 Иванченко В.Н. Взаимосвязь трудовой мотивации персонала и безопасности на воздушном транспорте // Материалы 54-х Научных чтений памяти К.Э. Циолковского. Калуга: АКФ «Политоп», 2019. С. 102-107.
- 2 Шеромова И.А. Исследование особенностей формирования системы мотивации персонала авиакомпании // Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС. 2019. № 4. С. 150-169.
- 3 Шерафтонова М.В. Актуальные аспекты мотивации на предприятиях аэропортового комплекса // Научный взгляд в будущее. 2019. Т. 2, № 5. С. 25-30.
- 4 Марихин С.В., Тимофеева К.А. Анализ существующих систем мотивации и стимулирования деятельности авиационного персонала в условиях современной экономики // Современные научные исследования и инновации. 2023. № 5. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2023/05/100321> (дата обращения: 03.02.2024).
- 5 Тест оценки мотивации Герчикова [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/tool/test-ocenki-motivacii-gerchikova> (дата обращения: 21.02.2024).
- 6 Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ocri.ru/upload/userfile/metodiki/5/22.pdf> (дата обращения: 21.02.2024).
- 7 Цибаева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. 2016. № 4 (43). С. 120-124.
- 8 Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2015. 112 с.
- 9 Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: НИЦ Инфра-М, 2023. 524 с.
- 10 Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие. М.: Финпресс, 2018. 230 с.
- 11 Семина А.П., Тихонов А.И. Мотивация и стимулирование персонала в авиакомпании // Московский экономический журнал. 2018. № 5. С. 288-304.
- 12 Лейни Ю.Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях // Наука и современность – 2011: материалы VIII Международной научно-практической конференции (Новосибирск, 1 февраля 2011 г.). Ч. 2. Новосибирск: ЦРНС, 2011. С. 64-69.