

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
ВОСТОЧНО-КАЗАХСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. Д. Серикбаева

На правах рукописи

АНДРЕЕВА НАДЕЖДА МИХАЙЛОВНА

**ТРАДИЦИОННЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА НА
ПРИМЕРЕ ВЕДУЩИХ АВИАКОМПАНИЙ РК**

Специальность «6N0507 - Менеджмент»

Реферат
магистерской работы на соискание
академической степени магистра
экономики и бизнеса

Республика Казахстан
г. Усть-Каменогорск,
2010 г.

УДК 331.108.26

Работа выполнена на кафедре «Инновационный менеджмент» РГКП
«Восточно-Казахстанский государственный технический университет им. Д.
Серикбаева»

Научный руководитель - к.п.н. доцент, Грызунова Г.В.

Защита состоится «___» июня 2010 в _____ часов на заседании
диссертационного совета _____ по защите диссертаций на соискание
академической степени магистра экономики и бизнеса при Восточно-
Казахстанском Государственном Техническом университете им. Д. Серикбаева
по адресу: 070010, г. Усть-Каменогорск, ул. Серикбаева, 19

Автореферат разослан «_____» мая 2010 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность магистерской работы обусловлена тем, что переход отечественной экономики на рыночные принципы регулирования коренным образом изменил экономическое положение и роль авиакомпаний, особенно в части финансового обеспечения выполнения сервисного обслуживания пассажиров, предъявил к ним принципиально новые требования, диктуемые динамикой трансформируемой экономики, процессами экономической интеграции и усилением конкурентной борьбы.

Становление рыночной экономики в Казахстане происходит в условиях постоянных перемен, высокой степени неопределенности и риска. Казахстанская экономика начинает все более остро ощущать необходимость решения таких задач, как повышение производительности труда и снижение издержек производства, повышение конкурентоспособности продукции, обновление основных фондов, техническое перевооружение.

Рыночные преобразования, идущие в нашей стране, заставляют казахстанские авиакомпании повышать эффективность использования материальных ресурсов и персонала. Успешно работать завтра сможет только авиакомпания, которая будет в наибольшей степени соответствовать требованиям рыночной экономики. За годы перехода к рынку стало очевидным, что потенциал работника становится все более явным критическим фактором развития предприятия. Именно инновационный подход к системе управления сможет в XXI веке сделать предприятие конкурентоспособным.

В последние годы актуальность кадровой политики заметно возросла, перейдя из разряда важных вопросов в категорию ключевых аспектов успешной деятельности предприятий. Современный руководитель компании, заинтересованный в получении предприятием дополнительных конкурентных преимуществ, рассматривает своих сотрудников как важнейший стратегический ресурс компании. Стремление привлечь и удержать в штате наиболее опытных и квалифицированных специалистов становится стимулом непрерывного совершенствования сложившейся системы и побуждает вводить новые методы работы с персоналом.

В условиях кризиса кадровая политика вынужденно трансформируется. Особенности ее реализации связаны с ограниченностью финансовых средств; неизбежностью организационных мер, связанных со свертыванием ряда программ социального развития и сокращением численности персонала; повышенной социально-психологической напряженностью в коллективе. В связи с чем, кадровая политика рассматривается в контексте деятельности авиакомпаний с позиций инновационных подходов.

В условиях рыночных отношений для нормального развития организации, для поддержания конкурентной борьбы и выхода из этой борьбы победителем необходимо максимальное и рациональное использование всех видов ресурсов, и прежде всего человеческих ресурсов.

Люди - это наиболее ценный ресурс организации. При таком подходе люди рассматриваются как достояние компании, как ключевой ресурс,

необходимый для достижения стратегических целей организации. Выжить в конкурентной борьбе и нормально развиваться смогут в современных условиях лишь те компании и фирмы, кадровая политика которых будет построена на систематическом анализе внутренних и внешних условий их деятельности и, точно отражать общую концепцию развития организации, где центром существующих преобразований является человек, с его целями, потребностями и ценностями.

Цель исследования заключается в изучении особенностей традиционных и инновационных подходов к кадровой политике авиакомпаний современного Казахстана в условиях кризиса.

Для достижения цели определены следующие задачи:

1. Проанализировать опыт отечественных и зарубежных исследований по проблемам кадровой политики предприятия
2. Изучить традиционный и инновационный подходы к кадровой политики в условиях кризиса
3. Провести сравнительный анализ стратегий кадровой политики отечественных авиакомпаний.
4. Выявить сильные и слабые стороны кадровой политики национального авиаперевозчика АО «Эйр Астана».
5. Разработать программу оптимизации кадровой политики авиапредприятия в условиях кризиса.

Объект исследования: кадровая политика авиакомпаний республики Казахстан.

Предмет исследования: традиционные и инновационные подходы к кадровой политики предприятия в условиях кризиса.

Теоретической и методологической базой работы стали основные положения теории менеджмента и управления персоналом, труды отечественных и зарубежных специалистов в области изучения проблем кадровой политики предприятия. Данная магистерская работа основана на изучении и анализе нормативно-правовых актов РК: Указы Президента Республики Казахстан, постановления Правительства, данные первичного учета конкретных предприятий авиационной индустрии, материалы Агентства по статистике РК по экономическому и социальному анализу, а также данные государственной службы гражданской авиации РК, Международной организации гражданской авиации (ИКАО) и Международной ассоциации авиаперевозчиков (ИАТА).

Методологической основой написания работы выбраны такие подходы, как:

системный подход, позволяющий рассматривать кадровую политику авиапредприятия в единстве ее структурных составляющих в неразрывной связи с ее внешней и внутренней средой;

функциональный подход, анализирующий функции авиакомпаний в обеспечении эффективного развития отечественного рынка воздушных перевозок;

ситуационный подход, ограничивающий число рассматриваемых факторов, важнейших в данной ситуации.

В ходе исследования использовались общенаучные методы, такие как анализ и синтез, индукция и дедукция, экономико-статистические методы обработки данных; экспертный опрос; SWOT – анализ; PEST – анализ.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в изучении традиционных и инновационных подходов кадровой политики авиапредприятий независимого Казахстана в условиях кризиса.

Практическая значимость работы заключается в комплексном рассмотрении теоретических и практических вопросов по проблемам кадровой политики авиапредприятия в условиях кризиса и разработки практических рекомендаций по совершенствованию кадровой политики предприятия в контексте международных стандартов.

Объем и структура магистерской работы состоит из 120 страниц. Работа состоит из введения, трех глав, выводов, библиографии, приложения. В диссертации использованы иллюстрации, таблицы и литературные источники в следующем количестве:

Иллюстрации – 10 штук;

Таблицы – 15 штук;

Литературные источники – 40 штук

Во введении отражены актуальность темы, степень разработанности проблемы, определены цели, задачи, объект, предмет, методология исследования, научная новизна, практическая значимость и апробация полученных результатов.

В первой главе «Теоретические аспекты кадровой политики предприятия в условиях кризиса» рассматривается сущность и специфика кадровой политики предприятия в условиях кризиса. Изучены инновационные подходы кадровой политики предприятия в условиях кризиса, а так же проводится сравнительный анализ состояния и развития кадрового потенциала отечественных и зарубежных авиакомпаний.

Во второй главе «Традиционные и инновационные подходы кадровой политики предприятия в условиях кризиса на примере ведущих авиакомпаний РК» проведен сравнительный анализ стратегий кадровой политики отечественных авиакомпаний. На примере национального перевозчика страны АО «Эйр Астана» изучены сильные и слабые стороны кадровой политики предприятия.

В третьей главе «Проблемы оптимизации кадровой политики ведущих авиакомпаний Казахстана в контексте инновационных подходов» определена программа совершенствования кадровой политики авиапредприятия в соответствии с требованиями международных стандартов. Выполнен прогноз оценки эффективности деятельности авиапредприятия. Так же предложена программа оптимизации кадровой политики авиапредприятия в условиях кризиса.

В заключение диссертации сформулированы основные теоретические и практические выводы и рекомендации по результатам выполненного исследования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Исследованию проблем формирования кадровой политики, ее роли в стабильном и эффективном развитии отдельной организации посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов как: М. Базаров, М.Грачев, Дж. Иванцевич, Э.Старобинский, В.Травин, С.Шекшня и других, которые исследуют общие вопросы формирования системы управления кадрами. Второе направление исследований - это анализ различных, в основном социально-психологических, аспектов кадровой работы в условиях проведения радикальных изменений и внедрения инноваций. Подобные вопросы рассмотрены в работах, в основном, зарубежных авторов: Дж.Джонсон, У. Мастенбрук, Дж. Пфедфер, Д.Пью. Из работ отечественных специалистов, пожалуй, можно выделить работы А.Демина и А.Пригожина, Г. Форд, А. Маслоу, Ф. Герцберг, П. Друкер.

Особый вклад в разработку теорий кадровой политики предприятия внесли на сегодня и ученые стран СНГ: Б.В. Артамонов, В.Г. Афанасьев, А.А. Богданов, Н.Н. Громов, О.Н. Дунаев, Е.Ф. Косиченко, Е.В. Костромин, А.М. Ляпунов, В.А. Персианов, Н.М. Розанов, З.П. Румянцев, В.А. Саболин, Г.В. Савицкая, А.А. Фридлянд А.Э. Котляр, Л.Г. Миляева, А.Л. Темницкий, В. Белкин, Н. Белкина, Н.А. Волгин, Б.Г. Мазманова, Р.Я. Подовалова, Е.В. Маслов, А.К. Мишин, Ю.В. Немцева, Х. Плайтнер, СИ. Сотникова, Н.П. Подольна, СВ. Половинко. М. Боряз, Б.З. Докторов, И.С Кон, Е.Л. Омельченко, СВ. Рязанов, Т. Хлопов, Г.В. Щекин, Г.И. Сидунов, С.Ф. Зорин, Э.М. Короткова, Э.А. Уткин, И.К. Макарова и другие.

С точки зрения Т.Ю. Базарова, «Кадровая политика - составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, действием рынка труда».

С точки зрения Г. И. Сидунова, кадровая политика - это система мер, направленных на формирование институциональных структур, в соответствии с целями, задачами и интересами страны, для эффективного процесса воспроизводства кадрового потенциала на определенной фазе жизненного цикла экономической системы.

Организация - это группа людей, и поэтому процесс управления организацией - это управление людьми. Руководство достигает целей организации через других людей, следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления. Кризисы, которым подвержены организации проецируясь на людей, порождают необходимость в выборе правильной кадровой политики для избежания конфликтных ситуаций и полной ликвидации компании.

Кадровая политика — это система научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей, принципов, методов, определяющих содержание, формы управления персоналом на различных этапах

жизнедеятельности организации. Она неразрывно связана с методологией и концепцией управления персоналом, исходит из их теоретических требований, интегрирует управленческие знания, накопленный прошлый и настоящий отечественный и зарубежный практический опыт работы с персоналом. Кадровая политика определяет основное содержание программы набора, отбора, расстановки, подготовки и переподготовки персонала организации, но не сводится к ней. Она отражает тенденции изменения интересов и потребностей, установок, ценностей и мотивации сотрудников организации, которые определяют деятельность человека. Антикризисная кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, точнее сказать, научному предвидению будущего, реальности его достижения. Именно политика фокусирует внимание на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации и др.

Антикризисная кадровая политика должна быть:

1) реалистичной, созидательной, т.е. ориентированной на устойчивое развитие организации, на привлечение к работе людей профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками;

2) комплексной, т.е. базироваться на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывать различные аспекты регулирования управленческих процессов;

3) единой для всей организации, но в то же время многоуровневой, охватывающей все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них;

4) рациональной и превентивной, носящей упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов;

5) демократичной по целям, социальной базе, механизму и принципам управления персоналом;

6) духовной и нравственной, проявляющейся в деятельности как руководителей, так и рядовых сотрудников организации;

7) законопослушной, опирающейся на прочный законодательный, правовой фундамент.

В процессе проведённого исследования получены следующие основные научные результаты, представляющие предмет защиты:

- проанализирован опыт отечественных и зарубежных исследований по проблемам кадровой политики предприятия: дано определение таких понятий как «открытая кадровая политика» и «закрытая кадровая политика», «кадровый потенциал», «пассивная кадровая политика», «реактивная кадровая политика»;

- изучены традиционный и инновационный подходы кадровой политики предприятия в условиях кризиса, что позволило выделить следующие основные аспекты каждого из них. Традиционный подход кадровой политики

заключается в том, что управление персоналом не является ведущей линией управления организацией, а рассматривается, как элемент общей системы управления. Инновационный подход рассматривает людей как наиболее ценностный ресурс организации, как капитал компании и цель, которой состоит в обеспечении рационального использования, развития и саморазвития сотрудников компании. Основное отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом - это стратегический подход к управлению людьми;

- проведен сравнительный анализ состояния и развития кадрового потенциала, отечественных и зарубежных авиакомпаний, который показал, что сегодня практически нет государственных механизмов стимулирования инноваций в области работы с авиационными специалистами. В свою очередь кризис может помочь развитию организационных инноваций в авиационной отрасли. Именно сотрудники авиапредприятий являются той самой движущей силой способной вывести воздушный транспорт из кризиса;

- было изучено становление и развитие гражданской авиации Казахстана. Выделены четыре этапа развития рынка воздушных перевозок Казахстана: период развала инфраструктуры всей авиационной отрасли (начало 90х); период динамического развития рынка воздушных перевозок (начало 2000-х); период повышения цен на топливо (2007-2008 годы); мировой финансовый кризис (2008-2009 годы);

- выполнен сравнительный анализ стратегий кадровой политики отечественных авиакомпаний, который показал, что сегодня многие отечественные авиакомпании придерживаются пассивной кадровой политики, хотя в нашей стране существует ряд авиакомпаний, которые используют в своем управлении активную кадровую политику. К данным авиакомпаниям можно отнести АО «Эйр Астана», авиакомпания «Скат»;

- определены сильные и слабые стороны кадровой политики национального авиаперевозчика АО «Эйр Астана»;

- предложена программа совершенствования кадровой политики авиапредприятия в соответствии с требованиями международных стандартов. По материалам международной ассоциации авиаперевозчиков (IATA) работники авиакомпаний распределяются по следующим основным категориям: летный экипаж и бортпроводники, работники подразделений (включая административных работников этих подразделений), сотрудники подразделений оформления перевозочных документов, продаж и маркетинга, работники подразделения хэндлинга и "все остальные". Под категорию "все остальные" подпадают менеджмент авиакомпании, администрация, финансовое подразделение, юридическое, управление персоналом, подразделение корпоративного планирования и те, кто не вошел ни в одну из перечисленных категорий;

- предложена методика оценки эффективности деятельности компании. Одним из основных акцентов в вопросах повышения эффективности работы персонала сделан на подразделения оформления перевозочных документов и продаж. Развитие и совершенствование собственной продажи представляет

особый интерес для авиакомпании, поскольку данный канал дистрибуции является низкозатратным и высоко контрольным. Неотъемлемым элементом повышения эффективности собственной продажи является правильный подбор и расстановка персонала по точкам. Определение потенциала повышения производительности труда должно основываться не только на базовых показателях эффективности работы собственных офисов, но и учитывать качественные аспекты работы сотрудников, связанных с продажей. Существует ряд шагов, позволяющих оптимизировать сменность персонала и повысить производительность труда (табл. 1).;

Таблица 1. Основные шаги по повышению производительности труда

	Встречающиеся проблемы	Возможный вариант решения
Оптимизация графика работы	Низкий процент загрузки персонала График работы не соответствует пикам нагрузок Разделение задач обработки РТА и работы с пассажирами приводит к неэффективному использованию времени диспетчеров	Введение гибкой сменности Сокращение персонала в смене Объединение смен, обслуживающих пассажиров и обрабатывающих РТА
Оптимизация численности персонала	Неэффективное использование времени персонала в непиковые сезоны (время) Увеличение расходов на персонал из-за использования всех диспетчеров	Использование персонала на неполный рабочий день Привлечение стажеров на время пикового сезона

Аналогичным образом рассматриваются вопросы производительности в других подразделениях с учетом индивидуальных особенностей и специфики работы. В результате проведенный анализ, может дать гораздо больше информации, нежели при оперировании общим числом сотрудников;

- разработаны предложения по созданию программы оптимизации развития кадрового потенциала авиапредприятия в условиях кризиса.

СВЕДЕНИЯ О ПУБЛИКАЦИЯХ

1. Н.М. Андреева. К вопросу о стратегиях развития отечественных и зарубежных авиакомпаний // Материалы X республиканской научно-технической конференции студентов, магистратов, аспирантов и молодых ученых «Творчество молодых – инновационному развитию Казахстана».

2.Н.М. Андреева. Организационная структура авиационной компании: сущность и специфика // материалы X Республиканской научно-технической конференции студентов, магистратов, аспирантов и молодых ученых «Творчество молодых – инновационному развитию Казахстана».

ПЕРЕЧЕНЬ КЛЮЧЕВЫХ СЛОВ

Открытая кадровая политика и закрытая кадровая политика, кадровый потенциал, пассивная кадровая политика, реактивная кадровая политика, превентивная кадровая политика, активная кадровая политика, рациональная кадровая политика, авантюристическая кадровая политика, кризис, инновации, принципы кадровой политики, традиционный подход, инновационный подход, авиапредприятие, авиакомпания.

ТҮЙІНДЕМЕ

Андреева Надежда Михайловнаның

«Дағдарыс жағдайында кәсіпорынның кадрлық саясатын дәстүрлі және инновациялық тұрғыда жүргізу Қазақстан Республикасының жетекші авиакомпаниялары негізінде»

Бұл магистрлік жұмыс «Дағдарыс жағдайында кәсіпорынның кадрлық саясатын дәстүрлі және инновациялық тұрғыда жүргізу Қазақстан Республикасының жетекші авиакомпаниялары негізінде» тақырыбында жазылған.

Кіріспесінде тақырыптың маңызды жақтары, алға қойлған мақсаты, мәселенің шешу жолдары, негізгі объектілері, ғалымдық жаңалығы және практикалық құндылығы көрсетілген.

Бірінші бөлімінде тақырыптың негізі және таңдалған кәсіпорынның дағдарыс уақытындағы кадрлық саясатының ерекшеліктері қарастырылған. Отандық және шетелдік әуекомпаниялардың арасындағы қызметкерлерінің қазіргі және болашақта даму деңгейі салыстырылған.

Екінші бөлімінде Отандық әуекомпаниялардың арасында кадрлық саясатының стратегияларының анализі жасалған. АҚ «Эйр Астана» ұлттық әуекомпания мысалында кәсіпорынның кадрлық саясатының мықты және қалып қалған жақтары қарастырылған.

Үшінші бөлімде сәйкес әуекомпанияның кадрлық саясатын ұлтаралық стандартқа жеткізу бағдарламасы белгіленген. Кәсіпорынның қойлған мақсаттарына жету болжамының бағасы берілген. Және дағдарыс уақытындағы кадрлық саясаттың тиімді жолдары бар бағдарлама ұсынылған.

Диссертацияның қорытынды бөлімінде жасалған зерттеулер бойынша негізгі практикалық және теориялық қорытындылар және ұсыныстар жасалған.

АННОТАЦИЯ

Андреева Надежда Михайловна

«Традиционные и инновационные подходы кадровой политики предприятия в условиях кризиса на примере ведущих авиакомпаний РК»

Данная магистерская работа написана на тему «Традиционные и инновационные подходы кадровой политики предприятия в условиях кризиса на примере ведущих авиакомпаний РК».

Во введении отражены актуальность темы, степень разработанности проблемы, определены цели, задачи, объект, предмет, методология исследования, научная новизна, практическая значимость и апробация полученных результатов.

В первой главе «Теоретические аспекты кадровой политики предприятия в условиях кризиса» рассматривается сущность и специфика кадровой политики предприятия в условиях кризиса. Изучены инновационные подходы кадровой политики предприятия в условиях кризиса, а так же проводится сравнительный анализ состояния и развития кадрового потенциала отечественных и зарубежных авиакомпаний.

Во второй главе «Традиционные и инновационные подходы кадровой политики предприятия в условиях кризиса на примере ведущих авиакомпаний РК» проведен сравнительный анализ стратегий кадровой политики отечественных авиакомпаний. На примере национального перевозчика страны АО «Эйр Астана» изучены сильные и слабые стороны кадровой политики предприятия.

В третьей главе «Проблемы оптимизации кадровой политики ведущих авиакомпаний Казахстана в контексте инновационных подходов» определена программа совершенствования кадровой политики авиапредприятия в соответствии с требованиями международных стандартов. Выполнен прогноз оценки эффективности деятельности авиапредприятия. Так же предложена программа оптимизации кадровой политики авиапредприятия в условиях кризиса.

В заключение диссертации сформулированы основные теоретические и практические выводы и рекомендации по результатам выполненного исследования.

ABSTRACT

Nadezhda Andreyeva Mikhailovna

“Traditional and innovation approaches of human recourse management in the term of crisis by the example of lead Kazakhstan airlines”.

The master’s final work is done under the theme “Traditional and innovation approaches of human recourse management in the term of crisis by the example of lead Kazakhstan airlines”.

The actuality of the theme, the level of problem development is given in the introduction. There is also the identification of aims, tasks, object, and subject of the research. There are given the research methodology, the scientific novelty, the practical value and the results approbation.

The essence and specificity of human recourse management in the term of crisis are studied in the first part of the work “The theoretical aspects of human recourse management in the term of crisis”. The innovation approaches of human recourse management are examined in this part. There are also given the comparative analysis of personnel potential in present position and development of homegrown and foreign airlines.

The comparative analysis of personnel potential strategies of homegrown airlines is made in the second part of the work “Traditional and innovation approaches of human recourse management in the term of crisis by the example of lead Kazakhstan airlines”. There are studied the strong and weak sides of human recourse management of the lead national airline JSC “Air Astana”.

The program of human recourse management perfection in airline is identified in accordance with requirements of international standards and represented in the third part of the work “Optimization of human recourse management in lead Kazakhstan airlines in the frame of innovation approaches”. The prediction of the rating of airlines effective activity is made there. There is also proposed the program of optimization of human recourse management in airlines in the terms of crisis.

The general theoretical and practical findings and recommendations are defined in accordance of the research results at the conclusion of the work.