Az emberi erőforrások kezelése a világ légi közlekedésében

A kereskedelmi légi közlekedés rendkívüli módón biztonságérzékeny, magas műszaki színvonalú szolgáltatóipari versenyágazat. Az ezen a területen működő szervezetek figyelmének középpontjában nem a termékeknek és a gépeknek, hanem az embereknek – munkavállalóknak és ügyfeleknek – kell állniuk. Ennek a szemléletnek át kell hatnia a szervezet egészét: felépítését, stratégiáját, kultúráját és számos tevékenységét. Az alábbiakban egy felmérés főbb megállapításait ismertetjük, amely tizenhárom válaszadó (igazgató) részvételével, a világ kilenc országában vizsgálta meg a légi közlekedés emberi erőforrás gazdálkodását.

Tárgyszavak: légi közlekedés; emberi erőforrás gazdálkodás; ügyfélközpontúság; juttatás; emberi erőforrás.

A javadalmazás és juttatások gyakorlata

A vizsgálatból levonható az a következtetés, hogy néhány kiválóan teljesítő légitársaság kivételével, az iparág egésze egy hagyományos, felülről lefelé irányított, rendkívül tagozott üzemelési és irányítási ipari modellt követ. Ez a modell azonban bizonyítottan alkalmatlan egy ilyen nagymértékben tudásalapú szolgáltatási piacon, mint a légi közlekedés. Ma még inkább, mint eddig bármikor az emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) általános szakértelmére, konkrétan pedig a *javadalmazás és a juttatások* rendszerének átalakítására van szükség annak a stratégiai fejlesztésnek a megvalósításához, amely egy olyan ügyfélközpontú, tanulásorientált munkaerőt hoz létre, amely képes gyorsan alkalmazkodni a légi közlekedés stratégiai céljaihoz és elkerülhetetlen változásaihoz.

A repülési és légi közlekedési iparág stratégiája két olyan alapelvre épül, amelyek az amerikai légi közlekedés 1978. évi deregulációja óta alakultak ki: az egyik a biztonság megteremtésének világszerte növekvő igénye, a másik az ügyfelek elvárása egy bővülő választékot kínáló, kivá-

ló színvonalú szolgáltatás iránt. A kutatások már régen bebizonyították, hogy a balesetek és a gyenge szolgáltatási színvonal nem magából a technológiából következik, hanem alapvetően szocio-technikai emberi tényezőkben gyökeredzik. A vezetés, a döntéshozatali mechanizmusok, a csapatmunka, az alkalmazottak motiválása és a kommunikáció nem kielégítő színvonala az ügyfelek, a piaci részesedés, a szervezet eszközeinek elvesztéséhez vezethet, és végső soron emberéletekbe kerülhet.

Egy ilyen biztonságérzékeny, ügyfélközpontú szolgáltatási környezetben nem alkalmazható a szervezeti felépítés hagyományos, termékközpontú ipari modellje. Az EEG szakértelmére van szükség a belső marketingstratégiák átalakításához, hogy a társaságok meg tudják tartani ügyfeleiket. Az elsőszámú stratégiai terület az a mód, ahogyan az emberi erőforrás osztály általában a javadalmazásban és a juttatásokban rejlő lehetőségek révén meghatározza a szervezet általános tevékenységeit, politikáit és eljárásait.

Módszertan

A szakirodalomban nincsenek olyan empirikus vizsgálati adatok, amelyek a légi közlekedésben az EEG-re vonatkoznának. A kutatások inkább makroszinten elemzik ezt az iparágat, hiányoznak a nemzetközi kereskedelmi légi közlekedés vezetésével foglalkozó, mikroökonómiai tanulmányok. Ezen a területen különösen nehéz kutatásokat végezni, mivel a légitársaságok irányítói még a többi iparág vezetőinél is titkolózóbbak és bizalmatlanabbak a tudományos kutatásokkal szemben.

A jelen kontextusban az EEG alatt egy szervezetnek a belső környezetében az emberekkel való gazdálkodása értendő, ami a szervezet céljainak eléréséhez szükséges megfelelő számú és szaktudású munkaerő tervezésével, megszerzésével, alkalmazásával, értékelésével és megtartásával kapcsolatos tevékenységeket, politikákat és gyakorlatokat foglalja magába.

Az EEG különböző funkcióinak összekapcsolására az alábbi kategóriákat használták: stratégia, működési tevékenységek, az emberi erőforrás osztály vezetése. Ebben a vonatkozásban a legfontosabb tevékenység a bérezés és a juttatások biztosítása, amelyekkel a szervezet a kívánt irányba terelhető. Az EEG célja a szervezet egészében ezeknek az üzemi tevékenységeknek az összehangolása a szervezet küldetésével, stratégiájával és kultúrájával. A bérek és juttatások a legfontosabb eszközei az EEG feladatainak az emberi erőforrások (a szellemi tőke) összefogásában/összehangolásában.

Mivel a szakirodalom nem kínált kellő empirikus anyagot, a vizsgálat főleg az üzleti, vezetői, zsurnalisztikai, tudományos és technológiai adatbázisokra támaszkodott. A töredezett szakmai anyag összegzése érdekében a kutatók a források széles körére támaszkodtak. A vizsgálati anyag a világ kilenc országában működő, tizenhárom légitársaság átfogó adatait tartalmazza.

Az EEG működési tevékenységei: az egyén és javadalmazás

A szakirodalom áttekintésének ebben a szakaszában a javadalmazás különféle típusait – fizetés, teljesítménybér, prémiumok, nyereségrészesedés, dolgozói tulajdonlás (részvényopciók) és teljesítményt elismerő jutalmak – vizsgálták. A figyelem oroszlánrésze a dolgozói tulajdonlásra jutott.

Meglehetősen erős korreláció mutatkozott a légi közlekedési ágazatban aközött, hogy a szervezet mennyire jól javadalmazza az alkalmazottait, és hogy milyen jól teljesít a szervezet. Ez vonatkozik a fizetésekre, prémiumokra és a dolgozói tulajdonra is. Az olyan sztár légitársaságok, mint a Southwest Airlines, a Delta vagy a Duncan Aviation az ágazati átlaggal azonos vagy azt meghaladó szinten javadalmazza a dolgozóit.

A teljesítményarányos javadalmazás a fizetést és/vagy a juttatásokat az üzemi teljesítményhez és/vagy nyereséghez kapcsolja. A Delta légitársaságnál a leépítések és fizetéscsökkentések következtében a kilencvenes évekre megszűnt a valamikor családias hangulat. 1997-ben az új vezérigazgató kemény, konstruktív taktikai lépést tett: fizetésemelést adott a nem szervezett alkalmazottaknak, és intézményesítette a „csúcsteljesítményért csúcsfizetést” politikáját. A stratégia bevált. 1999. és 2001. között a Delta volt a legjobb légi fuvarozó társaság a menetrend betartása, a poggyászkezelés és a reklamációk szempontjából. Az alkalmazottak teljesítményének következtében a Deltánál minden kategóriában magasak voltak a fizetések. A Duncan hasonló javadalmazási politikát követ: nem a beosztásuk, hanem inkább a teljesítményük alapján fizeti a dolgozóit. A társaság az egyes részlegeknek külön pénzalapot is biztosít, amelyből saját belátásuk szerint jutalmazhatják a különleges teljesítményeket.

A dolgozói tulajdon szempontjából a légi közlekedésben az Egyesült Államok áll az élen. A Southwest volt az első légitársaság, amely nyereségrészesedést kínált a dolgozóinak 1973-ban. A kilencvenes évek közepére az iparág 20%-a a munkavállalók kezében volt. Ennek egyik

mozgatórugója a pénzügyi szükségszerűség (pl. a csőd elkerülése), a másik pedig a teljesítményösztönző szerepe. 1994-ben pl. a United alkalmazottai a társaság részvényeinek 55%-át szerezték meg egy közel ötmilliárd dolláros alkalmazotti követelésért (fizetés és juttatások) cserébe.

A United és a Delta példáját követve az Atlantic Coast Airlines is amellett döntött, hogy a juttatásokat a működési teljesítményhez köti és ezeket az ösztönzőket belefoglalja a munkaszerződésekbe. A társaság „Osztozz a sikerben" elnevezésű programja a figyelmet a teljesítményre összpontosítja. Minden érintett tisztában van a kitűzött célokkal, és azok eléréséért dolgozik. De nemcsak anyagi eszközökkel lehet a dolgozókat motiválni. A társaság 2000-ben elindított Rising Star programja kevés készpénzt, viszont a vezetőség részéről annál több figyelmet és időt igényel. Az osztályvezetők kitüntetésre jelölhetik azokat a dolgozókat, akiknek pozitív a hozzáállásuk, illetve akik jelentősen hozzájárultak a társaság sikeréhez.

Az EEG működési tevékenységei: az egyén és juttatások

A szakirodalom egy része az olyan hagyományos területekkel foglalkozik, mint az egészségügyi és fogászati juttatások, bizalmas tanácsadási szolgáltatások, az élettársaknak adott juttatások, az egyéni és csapatteljesítményért adott elismerések. Egyre nagyobb szerepet kapott azonban a számítógépes kapcsolódás elősegítése, amely mind a munkavállalók mind pedig a munkaadók számára előnyös juttatási forma. Ez a kommunikációt javító juttatási forma az alábbi dimenziókban jelent meg:

1. számítástechnikai eszközök beszerzésének támogatása az otthoni internethasználat érdekében;
2. olyan szoftverek telepítése, amelyek elősegítik, hogy a munkavállalók könnyebben hozzáférjenek személyzeti anyagaikhoz és önkiszolgáló módon bonyolítsák ügyleteiket és
3. on-line társasági kedvezmények az internetes diszkontáruházakban.

Az American Airlines például több mint százezer alkalmazottjának biztosít otthoni személyi számítógépet, nyomtatót és havi 12 dolláros internet-hozzáférést. A Delta pedig azt szeretné elérni, hogy dolgozói online jelentkezzenek egészségügyi és orvosi juttatásokra, és használják a dolgozók önkiszolgáló központját.

Ez a hozzáférés-biztosítás amennyire előnyös a munkavállalóknak, legalább annyi – ha nem több, – hasznot hoz a munkaadóknak is. Az Emberi Erőforrás Gazdálkodási Társaság szerint nemcsak a legnagyobb társaságok élnek ezzel a lehetőséggel. 2001-ben végzett felmérésük szerint a vizsgált munkaadók 18%-a jelezte, hogy van olyan programjuk, amely támogatja az alkalmazottak számítógép-vásárlását. Ennek az az oka, hogy az otthoni számítógépek megkönnyítik a számítógépes ismeretek elsajátítását, javítják a kommunikációt a társaságnál, és arra ösztönözhetik a dolgozókat, hogy gyakrabban dolgozzanak otthonról. Mielőtt azonban egy ilyen programba belefognának, a vezetőségnek meg kell vizsgálnia, hogy a program összhangban áll-e a szervezeti kultúrával, és fel kell mérni, hogy a dolgozók mennyire értékelnék ezt a juttatást. Amennyiben a dolgozóknak otthoni számítógépet biztosítanak, a következőket kell szem előtt tartani:

1. csak akkor adjon a munkáltató számítógépet, ha az növeli a termelékenységet;
2. a munkaadónak figyelemmel kell kísérnie a ledolgozott órák számát és a munkavállaló termelékenységét;
3. a munkaadónak olyan irányelveket kell meghatároznia, amelyek szabályozzák a hardver használatát és a magánjellegű információk kezelését (pl. visszaélés az e-mail és internetes adatokkal) és
4. a munkaadóknak olyan szerződést kell kötniük a dolgozókkal, amelyek egyértelművé teszik, hogy valamennyi berendezést és anyagot vissza kell szolgáltatni.

A fent említett másik juttatás az Emberi Erőforrás Információs Rendszer (EEIR) szoftverek alkalmazása. Az ilyen rendszerek alkalmazásával például egyszerűsíthető a jelenléti ívek kezelése, a bérek kiszámítása, a statisztikai elemzések készítése.

A harmadik számítógéppel kapcsolatos juttatás, amelyet gyakran taglal a szakirodalom, a belső on-line kedvezményes vásárlási szolgáltatás. A Northwestnél az alkalmazottak a mozijegytől a gépjármű-biztosításig bármihez kedvezményesen juthatnak hozzá. A kedvezményt nem a társaság fizeti, hanem a szolgáltató egy éves díjat terhel a kereskedő partnerekre.

Ezeken a juttatásokon kívül a társaságok adnak egészségügyi juttatásokat például a dolgozók élettársainak (esetenként még az azonos nemű partnereknek is), ingyenes utazást a közvetlen családtagoknak, hozzájárulnak a megtakarítási programok befizetéseihez, továbbképzést biztosítanak stb.

A felmérés megállapításainak áttekintése: javadalmazás és juttatások

A javadalmazás főbb területeivel kapcsolatban a felmérés eredményei megerősítették a szakirodalom adatait. A válaszadók 80%-a szerint minden beosztáshoz meghatározott bér illetve bérsáv tartozik. A nyereségrészesedési programoknak a szakirodalomban ismertetett népszerűségét tükrözték a felmérésnek az a kérdése, amelyre a válaszadók 80%-a válaszolta, hogy vannak a társaságnál ilyen programok. A juttatások naprakészen tartásáról is gondoskodnak. Az összes válaszadó arról számolt be, hogy a juttatások felülvizsgálatáról időben tájékoztatják az alkalmazottakat. A többi kategóriában alacsonyak voltak a pontszámok. A válaszadóknak csupán 13,3%-a jelezte, hogy a szervezet felméréseket végez a területén a juttatásokról, és csak 20% végzett az iparágban ilyen felmérést. Azok között, akik végeztek ilyen felméréseket mindössze 6,67% közölte az eredményeket az alkalmazottakkal. Az alkalmazottak véleménye sem élvezett túlzott figyelmet. A válaszadóknak csak egynegyede jelezte, hogy a szervezete megvizsgálja, a dolgozók milyen jellegű juttatásokban szeretnének részesülni.

Következtetések

A vizsgálat eredményeiből levonható legnyilvánvalóbb következtetés, hogy a légi közlekedési ágazatban mennyire kevéssé értik a „belső marketing” koncepcióját. A légitársaságok azért nem tudnak optimális szolgáltatásokat nyújtani a külső ügyfeleiknek, mert nem ismerik elég jól a belső ügyfeleiket. A szakirodalom és a vizsgálat adatai alapján az állapítható meg, hogy a légitársaságok adminisztratív vezetői kevéssé vannak tisztában a belső ügyfelek véleményével és meglátásaival, és nem is igazán mutatnak érdeklődést irántuk. A vezetőség számos fontos információt (a szabályokat és előírásokat kivéve) nem kommunikál a belső ügyfeleknek, és gyakran nem nyújtják azokat a belső szolgáltatásokat (képzés és fejlesztés), amelyekkel optimalizálhatnák az alkalmazottak teljesítményét. Ennek oka a légitársaságok emberi erőforrás gazdálkodásának gyenge színvonala. A részvényeseknek és vezetőknek tisztában kellene lenniük ezekkel a hiányosságokkal.

A vizsgálat nagy vonalakban az alábbi területeken mutatott rá az EEG gyengeségeire:

Javadalmazás: Noha a légitársaságok többsége bérsávok alapján javadalmazza az alkalmazottakat, a javadalmazás értékelésének mégsincsenek kellően formalizált rendszerei, és javadalmazási felméréseket sem végeznek rendszeresen.

Juttatások: A juttatásokkal kapcsolatos felmérések végzése és az eredmények közlése az alkalmazottakkal rendkívül ritkán történik meg. A megvizsgált szervezetek ugyanakkor úgy tűnik, kellően napra készek a juttatási kérdésekkel kapcsolatban, és időben tájékoztatják a munkavállalókat a változásokról.

Ajánlások

Amennyiben a légitársaságok nem kezdenek saját szervezetüknél belső EEG vizsgálatokat folytatni, akkor továbbra is hátrányos helyzetben lesznek a külső ügyekkel kapcsolatban (pl. végeláthatatlan árháborúk, átgondolatlan kedvezményes akciók). A légitársaságok adminisztrációjának kapcsolatot kell teremtenie aközött, amit a külső ügyfeleik értékelnek és aközött, ahogyan és amiért az alkalmazottaik nyújtják ezt az értéket, vagy esetleg többet is. Az ügyfeleknek nyújtott érték és a dolgozók teljesítménye közötti kapocs az emberi erőforrás gazdálkodás általában, konkrétan pedig a javadalmazás és a juttatások rendszere. Ennek a célnak az érdekében a vizsgálatot végzők öt ajánlást tettek:

1. A légitársaságok adminisztratív vezetői végezzenek vizsgálatot a szervezetüknél annak felmérésére, milyen eltérések vannak aközött, hogy szerintük mit csinál a légitársaságuk, és a tényleges helyzet között. Azaz mérjék fel a valóságot, és ez alapján készítsenek terveket a jövőre nézve.
2. A polgári légi közlekedés nemzeti és nemzetközi irányító testületei együtt dolgozzanak ki egy olyan légiközlekedés-specifikus EEG vizsgálati rendszert, amelyet az egyes légitársaságok könnyen átvehetnek és alkalmazhatnak.
3. A légitársaságok jelöljék ki azt a személyt, akinek az lesz a feladata, hogy rendszeres közvélemény-kutatást végezzen az alkalmazottak között az alábbi témakörökben: szervezeti kultúra, a szervezet vezetése, dolgozói kapcsolatok, egyenlő esélyek a foglalkoztatásban, szexuális zaklatás, javadalmazási és juttatási preferenciák. A felmérések eredményeiről tájékoztassák a munkavállalókat.

4. Ez az ajánlás szintén az adatgyűjtésre vonatkozik. Olyan, az iparág és a szervezet szempontjából fontos információk gyűjtésére is szükség van, mint a juttatások, a javadalmazás, a költségek és az alkalmazottak termelékenysége. Ezek eredményéről szintén tájékoztatni kell az alkalmazottakat.
5. A munkaerő képzését és fejlesztését nagymértékben bővíteni kell. A legfontosabb terület a felső- és középvezetők képzése. De általánosan is magasabb szintű oktatásra és továbbképzésre van szükség a foglalkoztatás, a javadalmazás, a juttatások, a csapatmunka, az interjútechnikák, a kommunikációs készségek és a szervezeti kultúrába történő szocializáció terén.

Összeállította: Csépán Lilla

Appelbaum, S. H.; Fewster, B. M.: Global aviation human resource management: contemporary compensation and benefits practices. = Management Research News 26. k. 7. sz. 2003. p. 59–69.

Schirmer, A.; Potzahr, K.: Lehrgangsplannung für die Ausbildung von Verkehrsflugzeugführern. = ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. k. 9. sz. 2002. p. 893–912.

Röviden…

Kiből lehet humánpolitikai igazgató?

Az alábbiakban a világ egyik vezető, egészségügyi fejlesztési programok finanszírozásával foglalkozó alapítványának álláshirdetése alapján igyekszünk képet adni arról, hogy az Egyesült Államokban milyen igényeket támasztanak egy leendő humánpolitikai vezetővel szemben. Az 1960-as évek végén létrehozott alapítvány a közelmúltban számos olyan programot indított el, amely a szervezet felépítésének modernizálását célozza, hogy az jobban meg tudjon felelni a jövő kihívásainak. Ennek a modernizálási folyamatnak az egyik sarokköve az emberi erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás.

Az igazgató irányítja a humánpolitikai osztályt, és az emberek tehetségével való gazdálkodás terén a szervezet legfőbb tanácsadójaként működik. Kidolgozza egy dinamikus munkaerő-állomány létrehozásának és fenntartásának jövőképét és stratégiáját, a szervezet vezetőségének tagjaként elsődleges szerepet tölt be a társaság működéséhez szükséges képességek folyamatos biztosításában.

A humánpolitikai igazgató feladatai:

- Tanácsot ad a szervezetnek azokkal a stratégiákkal kapcsolatban, amelyek a szervezet küldetésének teljesítéséhez elengedhetetlen szakterülteken a humánerőforrások biztosításához, fejlesztéséhez és motiválásához szükségesek.
- Irányítja a humánerőforrásokkal való átfogó gazdálkodáshoz kapcsolódó szolgáltatásokat a munkaerő-felvételtől a karrierfejlesztésen át a teljesítménynövelésig, a humánerőforrás-gazdálkodás kereteinek kialakításával biztosítja a kellő integritást és szinergiát.
- Gondoskodik arról, hogy az alkalmazotti állomány alakulásával és a felmerülő kérdésekkel kapcsolatos kulcsfontosságú üzleti információk eljussanak a felső vezetéshez annak érdekében, hogy a szervezet a kellő időben felmérhesse, megtervezhesse és kielégíthesse a munkaerővel kapcsolatos igényeket.
- Képviseli a humánpolitika érdekeit a szervezeten belül, és felhívja a figyelmet annak stratégiai központi szerepére a szervezet sikerében.
- Gondoskodik az alkalmazottak továbbfejlődéséről, lehetőséget teremt számukra a magánélet és a munka egyensúlyának megteremtésére, biztosítja a nemek közötti egyenlő bánásmódot, és törekszik az emberi erőforrások sokszínűségére.
- Hatékony humánpolitikai módszerekkel és változáskezelési stratégiákkal befolyásolja, elősegíti és irányítja a szervezeti változtatásokat és a fejlődést.
- Olyan kreatív humánpolitikai szakemberekből álló csapatot alakít ki, amely kiváló teljesítményt nyújt a szervezeti politika folyamatos megújításában és a fejlődéshez szükséges programok végrehajtásában.

Az ideális jelölt:

- Olyan elismert szaktekintély a humánpolitika területén, aki ismeri a legújabb eredményeket és a legjobb gyakorlati megoldásokat.
- Képes irányítani egy olyan gyorsan változó környezetben, amely stratégiai gondolkodásmódot, eredményorientált döntéshozatali képességet, és a kiválóság melletti elkötelezettséget igényel.
- Képes arra, hogy egy kulturálisan sokszínű nemzetközi szervezet értékeit és alapelveit erősítse és továbbfejlessze.
- Erősíti a csapatszellemet a szervezetben, és kommunikálja a jövőképet és a stratégiákat a vezetőknek, a dolgozóknak és a külső partnereknek.
- Társadalomtudományi, üzleti, államigazgatási vagy más hasonló egyetemi diplomával rendelkezik, és a humánpolitika terén közvetlen, gyakorlati ismeretekkel bír.

– Legalább 15 év tapasztalattal rendelkezik hasonló, felelős beosztásban, amelynek jelentős részében vezető beosztást töltött be a magán- vagy állami szektorban illetve nemzetközi szervezetnél.
– Mind írásban, mind szóban folyékonyan kommunikál angolul. A francia és még egy idegen nyelv ismerete előnyt jelent.

(The Economist, 2004. jan. 24. p. 21.)