

3.9

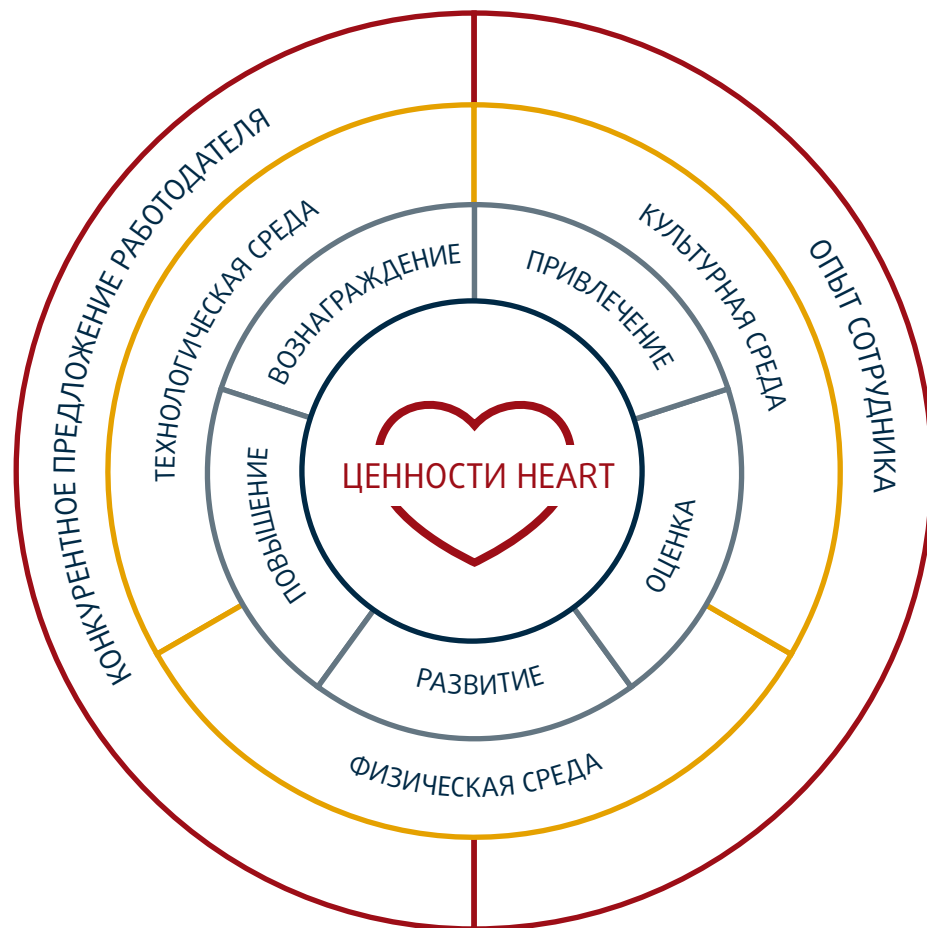
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



ПРИЯТНО ОСОЗНАВАТЬ, ЧТО МЫ ВНОСИМ СУЩЕСТВЕННЫЙ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ. МЫ ЗАПУСТИЛИ ПРОГРАММУ HEART В 2014 ГОДУ И НА ЕЖЕДНЕВНОЙ ОСНОВЕ ВМЕСТЕ ПРОДОЛЖАЕМ РАЗВИВАТЬ НАШУ КУЛЬТУРУ, РЕАЛИЗУЯ НА ПРАКТИКЕ ЦЕННОСТИ НАШЕЙ КОМПАНИИ.

Евгения Ни, Вице-президент по управлению персоналом и административным вопросам

Ключевые элементы стратегии



«Эйр Астана» была названа лучшим работодателем в Казахстане в 2016–2017 годах, по оценке международного агентства Universum, а также заняла третье место в категории «Мир» на церемонии вручения премии «HR-бренд Центральная Азия» 2017 года

«Эйр Астана» является лидером отрасли в Казахстане в области политики управления персоналом и развития человеческих ресурсов. Стратегия «Наши люди» построена на непрерывном развитии и улучшении опыта сотрудника (employee experience), который формируется на базе трех основополагающих рабочих пространств: культурного, технологического и физического. Компания рассматривает этот подход как основной мотивирующий фактор для максимального раскрытия потенциала сотрудников и повышения уровня вовлеченности.

Культурная среда

Стремясь стать одной из лучших авиакомпаний мира, Компания развивает корпоративную культуру, основанную на корпоративных ценностях HEART. Программа HEART, принятая в 2014 году, включает два основных аспекта: во-первых, она связывает успех Компании с производительностью ее сотрудников; во-вторых, она описывает ряд простых и понятных ценностей, которые направляют сотрудников в их повседневном взаимодействии с клиентами и друг с другом.

Формируя свою корпоративную культуру, «Эйр Астана» стремится предоставить сотрудникам положительный опыт взаимодействия на всех этапах построения карьеры, включая набор, обучение и развитие, оценку, вознаграждение и продвижение по службе.

МИССИЯ

**ИЗ САМОГО СЕРДЦА ЕВРАЗИИ
МЫ СОЗДАЕМ ОДНУ
ИЗ ЛУЧШИХ АВИАКОМПАНИЙ
В МИРЕ**



Гостеприимность

Мы встречаем каждого, будь то клиент или коллега, как гостя. Мы проявляем теплоту, дружелюбие, такт и всегда готовы прийти на помощь.

Эффективность

Мы – профессионалы, которые достигают качественных результатов на основе своих знаний и индивидуальных качеств. Мы совершенствуем свои навыки и эффективно используем свое время.

Активность

Мы превосходим ожидания и своевременно реагируем на запросы наших клиентов и коллег.

Мы работаем, максимально используя свои способности, и всегда стремимся к улучшениям.

Надежность

Качество нашей работы надежное и постоянное. Мы всегда выполняем данные обещания.

Доверие

Мы честны и никогда не идем на компромисс с совестью. Клиенты и коллеги могут нам доверять.

Привлечение талантливых специалистов



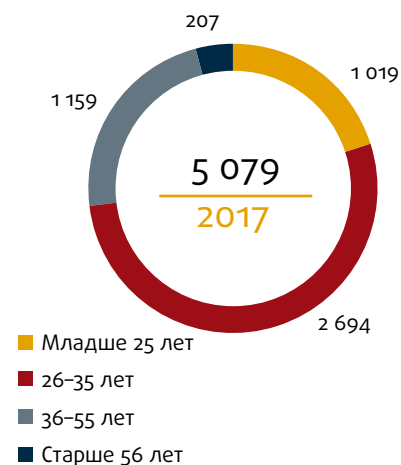
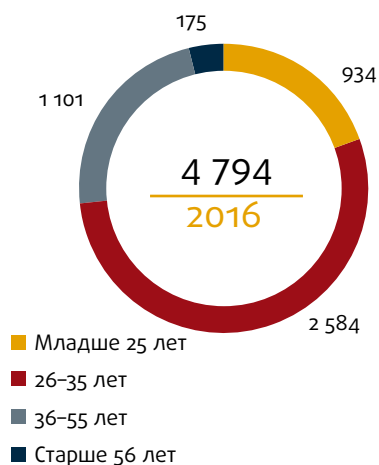
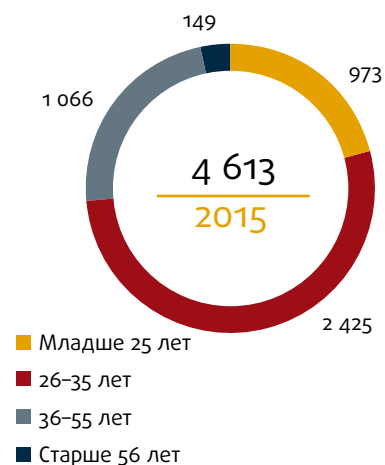
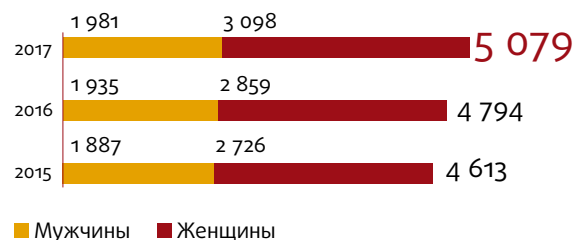
ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА НАМ НЕОБХОДИМО ПОДДЕРЖИВАТЬ ПРОГРАММУ СКОРЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ С ПОМОЩЬЮ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ. «ЭЙР АСТАНА» УЖЕ ОБУЧАЕТ ПИЛОТОВ ПО ПРОГРАММЕ AV INITIO В ИСПАНИИ И ИРЛАНДИИ, А ТАКЖЕ ОБУЧАЕТ БОРТПРОВОДНИКОВ В ГЕРМАНИИ, ВЕЛИКОБРИТАНИИ И В СОБСТВЕННОЙ АКАДЕМИИ ПОДГОТОВКИ В КАЗАХСТАНЕ. В 2018 ГОДУ МЫ ОТКРОЕМ КУРСЫ ДЛЯ АВИАЦИОННЫХ ТЕХНИКОВ В НАШЕМ ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКОМ ЦЕНТРЕ В АСТАНЕ. НАША МАСШТАБНАЯ РЕКРУТИНГОВАЯ КАМПАНИЯ «ПРИМЕРЬ МЕЧТУ» ТАКЖЕ ОБЕЩАЕТ ДАТЬ ХОРОШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ. ОБЕСПЕЧИВАЯ НАШИ СОБСТВЕННЫЕ КАДРОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ, ВАЖНО НЕ ТОЛЬКО ВОСПОЛНЯТЬ НЕХВАТКУ ТАЛАНТЛИВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, НО И ПРЕДОСТАВЛЯТЬ РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ ВСЕМ МОЛОДЫМ ГРАЖДАНАМ РЕСПУБЛИКИ».

Питер Фостер, Президент «Эйр Астана»

На протяжении последних лет авиакомпания «Эйр Астана» последовательно развивала компетенции и расширяла производственный штат специалистов в соответствии с бизнес-планом, направленным на расширение географии полетов, увеличение частот рейсов в целях стимулирования роста пассажиропотока и объема грузоперевозок.

Рынок труда Казахстана становится все моложе, и эта тенденция, как ожидается, сохранится на ближайшие несколько лет. Уже сейчас средний возраст сотрудников, работающих в Компании первый год, составляет 26 лет. Более половины сотрудников Компании моложе 35 лет, и доля сотрудников данной возрастной категории неуклонно растет.

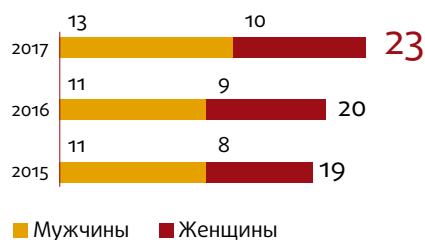
Общее количество сотрудников Компании¹



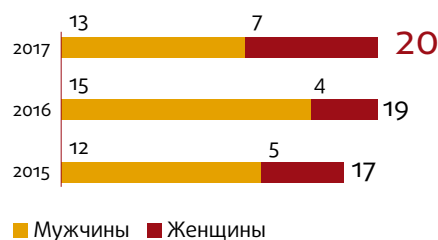
¹ Включая сотрудников, находящихся в декретном отпуске.

Состав и основные категории сотрудников²

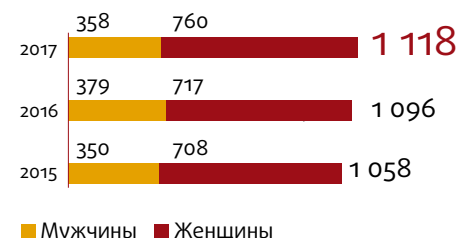
Высшее руководство



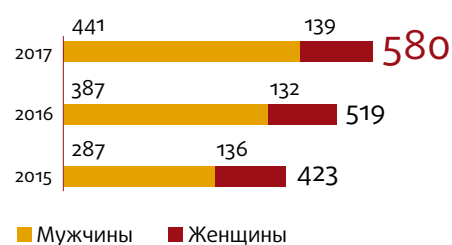
Руководители функциональных подразделений



Специалисты



Рабочий персонал



	2015	2016	2017
Летный экипаж	345	347	336
Бортное обслуживание	1 342	1 449	1 569
Обслуживание в аэропортах	794	684	734
Техническое обслуживание воздушных судов	287	319	331
Менеджеры по продажам	276	292	314
Информационные технологии	52	49	54

Гендерный баланс

Мужчины **39** %
Женщины **61** %

«Эйр Астана» стремится к предоставлению равных возможностей мужчинам и женщинам. Женщины составляют 61 % от общего числа сотрудников Компании, в том числе 43 % высшего руководства. Все назначения на руководящие должности основаны на принципах меритократии. На общий гендерный баланс в Компании и гендерный баланс в высшем руководстве влияют следующие факторы:

- » назначения производятся на основе системы оценки и развития компетенций;
- » после трудоустройства все сотрудники проходят интенсивное корпоративное обучение, наставничество и коучинг, которые помогают им достичь наилучших результатов на занимаемой должности и получить возможность продвижения по службе.

Среднемесячная заработная плата (тыс. тенге)

	2015	2016	2017
Сотрудники «Эйр Астаны»	261,1	284,1	268,3
Номинальная заработная плата в Республике Казахстан (данные Министерства национальной экономики Республики Казахстан)	123,7	142,4	146,7
Процент превышения среднемесячной заработной платы в авиакомпании «Эйр Астана» над размером национальной номинальной заработной платы, %	111,1	99,5	82,9

² Сотрудники по категориям (число сотрудников, включая находящихся в декретном отпуске).

Кампания «Примерь мечту»

В настоящее время авиакомпания «Эйр Астана» насчитывает в общей сложности более 5 тыс. сотрудников, поддерживающих эксплуатацию флота, состоящим из 32 самолетов на более чем 60 международных и внутренних маршрутах. Однако с учетом планов авиакомпании «Эйр Астана» по увеличению своего парка воздушных судов до 64 самолетов к 2026 году Компании потребуется значительно увеличить численность персонала. В ближайшей перспективе авиакомпании «Эйр Астана» понадобится больше опытных пилотов, инженеров, механиков, бортпроводников и агентов пассажирских услуг. Стремясь привлечь сотрудников с высоким потенциалом и стремлением к успеху, которые разделяют корпоративные ценности Компании, «Эйр Астана» запустила в 2017 году кампанию «Примерь мечту» в целях поиска, привлечения и обучения кандидатов со всей страны. В Казахстане проживает много талантливых и трудолюбивых молодых людей, однако студенты из небольших городов и деревень часто скептически относятся к своим шансам устроиться на работу в успешную международную компанию. Авиакомпания «Эйр Астана» намерена изменить этот стереотип. Цель кампании «Примерь мечту» – повысить осведомленность и заинтересовать учащихся и студентов в возможности построить карьеру в авиации.

Развитие сотрудников

Академия подготовки авиакомпании «Эйр Астана»

«Эйр Астана» создала собственную корпоративную академию, которая объединяет все формы производственного обучения под одной крышей. Академия готовит пилотов, бортпроводников, инженеров и других специалистов в сфере гражданской авиации на уровне, соответствующем стандартам EASA.

В соответствии с политикой Компании, направленной на развитие навыков и знаний своих сотрудников, в 2017 году

«Эйр Астана» продолжила проводить корпоративные программы обучения, включая вводные тренинги и инструктажи, а также семинары для членов руководства. Учебный план этих программ будет обновлен в 2018 году в соответствии с новым стратегическим бизнес-планом Компании.

В 2017 году Компания сосредоточилась на разработке трехлетней стратегии для преобразования Академии подготовки в центр передового опыта обучения и развития. Компания планирует создать профессиональный инновационный учебный центр, который позволит выйти на новый уровень, используя четыре фундаментальных принципа: коммерческий и финансовый рост; стандартизация и упрощение; инновация продукта; развитие инструкторов.

Цель заключается в применении Академией подготовки стандартизированной методики обучения во всех подразделениях авиакомпании «Эйр Астана».

Развитие лидерского потенциала

Компания прилагает все усилия к развитию способностей своих руководителей решать растущие бизнес-задачи авиакомпании «Эйр Астана». В 2017 году 12 членов руководства Компании приняли участие в проекте по оценке и развитию лидерского потенциала, который ставил три основные цели:

1. Обеспечение менеджеров инструментами самооценки, которые они смогут использовать для определения своих основных сильных сторон и областей, требующих доработки, и предоставление возможности получения отзывов экспертов;
2. Сравнение менеджеров с международным эталоном, то есть топ-20 руководителей на аналогичных позициях;
3. Сотрудничество с экспертом для определения приоритетов личного развития на индивидуальной основе.

«Эйр Астана» и Школа менеджмента Крэнфилдского университета сотрудничают с 2012 года, и большая часть

членов высшего руководства Компании прошли в этой школе курсы подготовки по продвинутой программе для топ-менеджеров или директоров.

Обучение пилотов

В 2017 году авиакомпания «Эйр Астана» обучила 38 иностранных пилотов (в том числе шесть пилотов без присвоения класса) и 19 казахстанских кадетов, в том числе десять выпускников Академии гражданской авиации, которые завершили летную подготовку в летной школе Patria, Финляндия. Сюда входило обучение курсантов-новичков, обучение на тренажерах, конверсионное и линейное обучение.

Восемь пилотов, которые начали обучение во время первого набора по программе Ab-Initio в 2008 году, в 2017 году были повышены в звании до капитана.

Учебная программа Ab-Initio, разработанная для подготовки пилотов в соответствии с международными стандартами, проводится в двух школах: Атлантической летной школе в Корке, Ирландия, и Европейской летной школе в Хересе, Испания. После окончания обучения курсанты получают лицензию EASA. С 2008 года программа выпустила 189 пилотов, которые теперь летают в качестве капитанов и вторых пилотов. В 2018 году авиакомпания «Эйр Астана» планирует увеличить количество курсантов, ежегодно обучаемых по программе, с 24 до 40.

Обучение бортпроводников

Хотя в авиакомпании «Эйр Астана» уже работают 1 120 бортпроводников, сотрудники данной профессии очень востребованы. Кандидаты должны говорить на трех языках. После отбора они проходят серьезную программу подготовки, охватывающую вопросы безопасности полетов и авиационной безопасности, оптимизации экипажа и оказания первой помощи, а также обучение по соответствующим типам воздушных судов и пассажирским услугам.

Обучение делится на две части: теоретические аспекты изучаются в Алматы и Астане, а практическая часть проходит в центре «Кондор» во Франкфурте



или в учебном центре British Airways в Лондоне. В рамках практической подготовки будущие бортпроводники выполняют упражнения на тренажерах воздушных судов, в бункерах, где они должны устранять причины возгораний, и в бассейне, где они практикуют навыки выживания на воде.

Обучение инженерно-технического персонала

Авиакомпания «Эйр Астана» предлагает обучение на рабочих местах для механиков и лицензирование на уровне Евросоюза для авиационных инженеров. В 2018 году Компания запустила уникальную техническую учебную программу Part-66, которая предоставит молодым людям без опыта возможность стать квалифицированным авиационным механиком международного уровня с технической лицензией Part-66. Данная учебная программа направлена

на подготовку инженеров для замены профессионалов, выходящих на пенсию.

Управление производительностью

Корпоративная система ежегодной оценки персонала согласована с ценностями HEART и соответствующими компетенциями. Каждый сотрудник, от менеджера до руководителя высшего звена, оценивается с использованием одних и тех же критериев с возрастающими требованиями к сотруднику в зависимости от грейда.

Стремясь повысить эффективность процесса оценки как для сотрудников, так и для их линейных менеджеров, в 2017 году Компания представила новую оценочную платформу. Эта простая и функциональная система позволяет руководству авиакомпании «Эйр Астана» сосредоточиться на ключевом

аспекте оценки, который заключается в предоставлении сотрудникам высококачественной обратной связи, и одновременно оптимизировать количество рабочей силы, необходимой для ввода данных и выполнения иных административных задач.

Признание заслуг

Каждый год авиакомпания «Эйр Астана» выбирает 120 лучших сотрудников, демонстрирующих корпоративные ценности HEART в своей повседневной работе, которые будут приглашены на церемонию вручения премии HEART, где они награждаются за заслуги и получают шанс стать одним из 20 лучших сотрудников Компании, которых ждет специальный приз. 20 лучших сотрудников отбираются на основе оценки по системе «360 градусов», проводимой девятью специалистами.



Дополнительно к ежегодному признанию заслуг в 2017 году Компания внедрила программу ежедневного признания заслуг сотрудников. Новая программа нацелена на поощрение культуры повседневного признания в Компании для обеспечения его своевременности и актуальности.

Вовлеченность сотрудников

Опыт сотрудника (employee experience) и степень его вовлеченности неразрывно связаны между собой, и, как другие лидеры отрасли, «Эйр Астана» постоянно держит данные аспекты под пристальным вниманием. Второй год подряд Компания проводит опрос сотрудников по вопросам вовлеченности в сотрудничестве с американской компанией Gallup. Компания осознает, что проведение оценки вовлеченности не подразумевает ее улучшения. Для повышения лояльности персонала все руководители Компании инициировали обсуждения с сотрудниками по результатам опроса 2016 года в целях решения вопросов, связанных с рабочими местами, условиями работы, мотивацией, признанием заслуг, целями и задачами, а также иными аспектами деятельности. Опрос 2017 года, в котором приняли участие 1,5 тыс. сотрудников, показал, что вовлеченность сотрудников Компании увеличилась на 9%. Данный результат свидетельствует об эффективности инициатив Компании по совершенствованию корпоративной культуры.

Технологическая среда

В процессе формирования уникального опыта сотрудника (employee experience) «Эйр Астана» продолжает применять и совершенствовать цифровые системы кадрового управления. В последние годы Компания внедрила ряд инструментов и систем, направленных на упрощение процесса работы: центральное управление, планшеты для бортпроводников, электронную систему бортовой документации, электронные подписи. Понимая важность работы над инновациями для оптимизации рабочих процессов, Компания планирует в будущем внедрять чат-боты и искусственный интеллект.

КСApp

Компания всегда пытается найти новые и лучшие способы для упрощения коммуникации, получения отзывов и обмена мнениями. В декабре 2016 года сотрудникам авиакомпании «Эйр Астана» было предоставлено новое мобильное приложение КСApp. Цель этого решения заключается в улучшении внутренней связи и повышении уровня вовлеченности сотрудников в процесс корпоративной деятельности. Приложение постоянно обновляется и настраивается, а его текущие возможности уже были высоко оценены сотрудниками. Теперь у сотрудников есть персональный доступ к просмотру новостей Компании, а также возможность размещать комментарии и предоставлять отзывы. Кроме того, приложение предлагает несколько возможностей самообслуживания и обеспечивает доступ к глобальному каталогу сотрудников.

Инструмент электронного документооборота Electronic Docflow

Учитывая необходимость автоматизации 57 кадровых процессов, Компания планирует перейти на систему безбумажного документооборота, что позволит повысить эффективность работы в два-три раза. Первым шагом в этом направлении стало внедрение интегрированного инструмента Electronic Docflow, который позволяет всем сотрудникам Компании управлять электронными документами в безбумажной офисной среде, что делает авиакомпанию «Эйр Астана» уникальной в Казахстане компанией, реализовавшей подобную инициативу в столь широких масштабах. Ожидается, что данная система повысит эффективность и качество труда, а также позволит устранить риск, связанный с человеческим фактором.

Планшеты Crew Pads

Планшеты Crew Pads, разработанные для старших бортпроводников, позволяют повысить качество обслуживания пассажиров во время полета и автоматизируют процесс формирования отчетов о полете и персонале.

До внедрения данной системы вся отчетность оформлялась на бумажной основе. С использованием новой системы отчеты могут формироваться в электронном виде, а затем автоматически отправляться в административное подразделение, что снимет значительную часть нагрузки как с административного персонала, так и с бортпроводников. С помощью новой системы бортпроводники теперь имеют доступ к подробной информации о пассажирах рейса и членах экипажа, также им был предоставлен инструмент оценки эффективности работы.

Система управления станцией

Система управления станцией представляет собой интегрированную систему наземной службы, которая используется персоналом департамента наземного обслуживания и агентами по обслуживанию воздушного судна на перроне. Данные вводятся в планшет, а затем отслеживаются командой центра управления, что позволяет им оперативно реагировать на задержки рейсов. Система упрощает мониторинг наземных служб, тем самым

освобождая время агентов по обслуживанию на перроне для решения неотложных задач.

Работая в режиме реального времени, сотрудники имеют доступ ко всей информации, которая необходима им для реагирования на возникающие ситуации без потери времени на совершение телефонных звонков.

Кроме того, отчеты о наземном обслуживании больше не оформляются в бумажной форме. Вместо этого вся информация о рейсе хранится в отдельной базе данных, и любой документ может быть восстановлен по требованию в любое время. Система также позволяет агентам по обслуживанию на перроне подтверждать завершение процедур по обработке багажа и грузов с помощью планшета, а не посредством телефонных звонков из контролируемой зоны.

Электронная система бортовой документации (EFB)

«Эйр Астана» планирует установить систему EFB на каждом воздушном судне своего парка. На данный момент подписаны соглашения об установке новейших модулей системы EFB на всех новых самолетах Airbus. Кроме того, авиакомпания «Эйр Астана» модернизирует свой парк с помощью аналогичных систем. В 2018 году система EFB будет модернизирована новыми модулями для проведения электронных брифингов пилотов и отчетности, что является важным шагом в оптимизации оперативной отчетности. После внедрения система EFB позволит полностью перейти на безбумажные операции к концу 2018 года.

Физическая среда

В чрезвычайно конкурентной отрасли предложение молодым специалистам комфортной и творческой среды может обеспечить авиакомпании «Эйр Астана» преимущество в привлечении и удержании перспективных сотрудников. Объединяя многочисленные элементы своей деятельности в одном месте, авиакомпания «Эйр Астана» стимулирует коллективную работу и сотрудничество. Принципы открытых дверей и открытого пространства создают культуру доверия и уважения между сотрудниками.

В 2017 году подразделения по контролю за операционной деятельностью, наземными операциями и бортовым обслуживанием начали работать на одном крупном объекте в Алматы. В начале 2018 года к ним присоединится департамент по производственным вопросам. В Астане департамент по производственным вопросам и подразделение по бортовому обслуживанию присоединятся к департаменту по инженерно-техническому обеспечению на объекте, который является частью нового ангарного комплекса авиакомпании «Эйр Астана», открытого в конце 2017 года.

Социальная поддержка

Корпоративный пенсионный план

В 2016 году Компания представила новый корпоративный пенсионный план для всех сотрудников в Казахстане. Целью инициативы является удержание ключевых сотрудников и воспитание у сотрудников ответственного отношения к собственной финансовой безопасности.

По условиям плана каждый сотрудник ежемесячно делает пенсионный взнос в размере 5 % своего дохода, а Компания добавляет аналогичную сумму в течение первых десяти последовательных лет его работы в Компании. После десяти лет службы вклад Компании увеличивается. Сотрудник может снять всю сумму своих пенсионных накоплений, включая все взносы, выплаченные работником и Компанией, плюс начисленные инвестиционные доходы, если работник:

- » проработал в Компании 20 последовательных лет;
- » совершал пенсионные отчисления в корпоративный пенсионный план в течение 20 лет;

- » достиг пенсионного возраста в соответствии с законодательством Казахстана.

Вознаграждения работникам

«Эйр Астана» предлагает всем сотрудникам следующий пакет социальных льгот:

- » медицинское страхование;
- » страхование на случай потери лицензии пилота;
- » 50–90-процентные скидки на рейсы Компании или партнерских авиакомпаний;
- » доступ к корпоративному автобусу для поездок на работу и с работы;
- » оплата расходов на связь;
- » скидки на оплату фитнес-клубов;
- » скидки в ресторанах, барах и гостиницах.

Профсоюз

В 2017 году авиакомпания «Эйр Астана» и три профсоюза Компании, общественное объединение «Локальный профсоюз работников авиации Казахстана», общественное объединение «Локальный профсоюз работников летного состава авиакомпании «Эйр Астана» и АО «Первичная профсоюзная организация «Авиатор» договорились о заключении нового коллективного договора для совершенствования управления трудовыми отношениями и обеспечения социальных гарантий сотрудникам Компании. Соглашение было подписано в январе 2018 года и утверждено трудовой инспекцией.

	2015	2016	2017
Локальный профсоюз работников авиации Казахстана	973	1 025	985
Профсоюз летного состава	170	148	100
«Авиатор» ¹			29

¹ «Авиатор» был организован 31 мая 2017 года на общем собрании пилотов на базе авиакомпании «Эйр Астана».