

D 航空公司客舱乘务员激励策略研究

李可心 曾冉

青岛恒星科技学院, 中国·山东 青岛 266000

摘要: 随着经济社会的发展和人民生活水平的提高, 人们对航空出行的需求也越来越大, 这就对航空公司客舱服务提出了更高的要求, 而直接决定顾客满意度的是乘务员。行业内空乘人员流动率高、工作满意度不高等问题, 给航空公司的人力管理带来了新的挑战。本文以 D 航空公司为实例, 在通过文献综述、问卷调查与归纳分析客舱乘务员激励的基础上, 从 D 航空公司的空乘人员角度, 探索如何激励空乘人员的问题, 并结合乘务员的工作特点和需求, 分别从排班制度、薪酬体系、福利项目、反馈机制及职业发展五个方面, 提出空乘人员的激励措施。研究结果显示: 通过以上几种乘务员激励方式可提高乘务员工作积极性、满意度和忠诚度, 提升航空服务质量, 提高 D 航空公司的市场竞争力。更具有现实意义的是, 为航空公司提供合理的乘务员激励措施。

关键词: 乘务员; 激励; 薪酬体系; 职业发展

Research on Incentive Strategies for Cabin Crew of D Airlines

Li Kexin, Zeng Ran

Qingdao Hengxing University of Science and Technology, China Shandong Qingdao 266000

Abstract: With the development of the economy and society and the improvement of people's living standards, the demand for air travel has been increasing, which places higher demands on airline cabin services, and flight attendants directly determine customer satisfaction. High turnover rates and low job satisfaction among cabin crew present new challenges for airline human resource management. Taking Airline D as an example, this paper, based on literature review, questionnaires, and inductive analysis of cabin crew motivation, explores how to motivate flight attendants from the perspective of Airline D's cabin crew. Considering the work characteristics and needs of flight attendants, incentive measures are proposed in five areas: scheduling system, compensation system, welfare programs, feedback mechanisms, and career development. The research results show that these incentive methods can enhance flight attendants' work enthusiasm, job satisfaction, and loyalty, improve the quality of airline service, and increase Airline D's market competitiveness. More practically, this study provides reasonable incentive measures for airline cabin crew.

Keywords: Flight attendant; Motivation; Compensation system; Career development

0 引言

在全球化和旅游业推动下, 航空市场需求持续增长, 行业竞争日益激烈。空乘队伍的稳定性与服务品质成为航空公司提升竞争力的关键, 但高流动率与低满意度仍对人力资源管理构成严峻挑战。尽管多数航司已开展乘务激励制度改革, 现有措施仍显不足。“十四五”规划对民航服务提出更高要求, 构建有效的乘务激励体系, 成为提升员工积极性、服务质量和企业竞争力的重要任务。

1 国内外在该方面的研究现状及分析

1.1 国外在该方面的研究现状及分析

Larnik(2014)以组织创意理论为基础, 通过模型对企业创新能力不同的激励类型所起到的作用, 建立了以激励因素和创新因素为变量的数学模型。最后发现对激励员工

而言, 内在的激励因素是更加突出的。

Davies et al(2011)指出, 不能与工作强度相匹配的薪酬回报也是一个影响企业人员流失问题的重要方面^[1]。

Tobar (2022)对美国西南部的4家航空公司调查中则发现航空行业乘务员主动离职比例过大, 一定程度会导致航空公司的人员短缺, 对此他提出了一系列的乘务员激励手段, 包括改进薪酬方案、增加晋升机会, 实施更具竞争性的奖励计划, 以此提升航空公司对乘务员的吸引力, 减少员工离职^[2]。

综上所述, 为了获得人才, 在人员争夺战中取胜, 除了要考虑良好的前景、个人发展的机会、良好的工作环境、完整系统的薪酬外, 还要考虑一些具体的激励手段(如: 内在激励、非物质激励等), 但也要考虑各个行业的特点

加入具有针对性的激励方式。

1.2 国内在该方面的研究现状及分析

付红章 (2016) 在研究中将激励制度的主要内容归纳为绩效评估制度、人事管理制度、福利与保障制度和行为导向制度等内容^[1]。

王一蒙 (2017) 找出影响新入职人员发展主动性的原因, 最后发现, 新入职人员更多地会注重人际交往、被尊敬度、薪资福利、发展等方面, 并且也由此看到新入职存在的一些现象, 包括责任心不高、能力低下现象^[4]。

白小裴 (2022) 从需求层次视角对连锁美容院员工的激励进行研究, 提出了优化薪资结构、分层激励、规范请休假制度, 合理排班、提升门店形象, 改善工作环境、提升整体福利待遇、完善晋升考核制度、重视企业文化建设等措施^[5]。

王一然 (2021) 等学者根据马斯洛的需求层次理论将激励因素分为财务、社会、学习和成长四个维度, 并利用层次分析法进行权重分析, 得出财务维度对员工激励产生的影响最大^[6]。

郑舒文 (2022) 在研究中指出国企员工现行激励制度存在薪酬福利激励作用不明显、培训激励制度不科学、企业文化不成体系等问题, 并针对问题提出了优化建议, 包括实施分类薪酬管理、拓宽晋升渠道、完善企业文化体系等^[7]。

综上所述, 要结合员工自身需求、职业发展状况、工作环境和薪酬福利等情况, 综合设计企业的激励策略; 此外, 还应针对行业特点, 针对不同岗位, 进行差异化设计; 除此之外, 还有包括非物质方面的奖励。能提高员工的工作满意度和工作积极性, 为员工提供良好的职业规划, 建立科学的晋升机制, 注重员工之间的沟通和关心。

2 激励策略存在的问题

2.1 排班制度缺乏人性化

D 航空公司乘务员排班为“飞四休二”, 因航班保障特殊性, 每月休息日不固定, 航班临时调整会影响其休息。乘务员申请产后保护飞行须提前一个月, 否则损失相关福利。暑运、春运期间航班多、排班紧, 难保障连休, 事假时可能被安排连上 2 个早班, 申诉无果致长期疲劳。排班不公, 老资格乘务长或主任乘务长优先选排, 强弱难合理搭配。

换班请假方面, 乘务员换班需自找互换人员且经部门经理批准, 但航班调整复杂, 申请难获批, 且乘务员只能飞特定机型, 限制换班, 影响休息安排及工作积极性效率。

2.2 薪酬体系满意度低

初级乘务员基本工资 3000-5000 元, 资深乘务员或乘务长 8000-12000 元, 但整体比同行低 5%-10%, 仅为国际航司的 1/3。在北上广, 仅靠基本工资难维持体面生活, 需依赖飞行小时费。小时费虽是收入核心, 但受“月飞行上限 110 小时”规定限制, 且国际航线小时费高却透支健康, 国内航线服务强度大致身体劳损。夜航等津贴名目多但计算不透明, 到手与标注不符, 引发信任危机。

2.3 福利项目单一

保障型福利“一枝独秀”, 法定五险一金、基础补贴与年度体检构成“铁三角”, 占比超福利总预算的 92%, 而心理健康支持、职业转型基金等高价领域投入不足 3%; 岗位适配性严重缺失, 飞行员、空乘、地勤、行政岗福利标准“一刀切”, 未体现岗位特性需求——如空乘长期倒班引发的亚健康风险、地勤户外作业的防护需求、飞行员驻外家庭关系疏离等, 均未纳入福利设计考量; 生命周期覆盖“盲区”显著, 员工婚育、子女教育、父母重疾等关键场景缺乏专项支持, 导致福利资源与员工真实需求“错位率”高达 78%。

2.4 缺乏正面的反馈机制

D 航空公司缺乏有效情感激励管理。激励员工不能仅靠涨工资、发物质奖励, 员工还需重视、肯定、关怀与尊重, 领导对保质保量完成任务的员工给予表扬奖励, 能带来强烈归属感与成就感, 但 D 航此前精神激励几近缺失, 缺乏有效长期措施。

工作应挖掘内在意义, 让员工领会价值, 从而积极努力, 而 D 航缺乏兴趣激励, 客舱乘务员为完成任务工作, 易生倦怠, 影响满意度。公司应优化工作环境, 定期与乘务员沟通, 助其走出困境、指出不足, 增强认同感与归属感, 以激励代命令。

D 航精神激励沿用旧法, 如内网表扬、授奖牌奖状、记业务档案等, 无新举措, 难以满足 00 后个性需求。激励管理需了解员工需求与表现, 针对性精神激励, 多鼓励赞美、倾听心声, 以人文关怀给予归属感, 精神激励得当, 员工会更尽职尽责。

2.5 晋升渠道单一

“个人发展空间”是乘务员十分看重的一项指标, 说明乘务员具有较强的发展意识; 但是 D 航空公司只有几个晋升岗位且全都是管理类岗位, 并不能给乘务员一个好的职业发展方向, 在一定程度上会影响优秀乘务员的积极性。针对这种情况, 我们要完善公司整体职业发展路径建设,

把纵横向的发展通道全面打通,并为不同的岗位定制相应的特色化培训计划,做到人人有进步的空间,岗岗有提升的可能。

3 D 公司客舱乘务员激励策略的优化措施

3.1 建立人性化的排班制度

增加员工激励可设置“弹性休息账户”,为每位客舱乘务员单设此账户,按每月满出勤、无工作差错考核,每季度达标的积2天“休息积分”。员工可提前15天以上申请用积分休息,休年假时间灵活,可跨年,当月未用完可延至下月,但旺季不得休。

与固有假期模式相比,“弹性休息账户”更具选择性,打破传统僵化,能保障乘务员休息,助其平衡工作生活、缓解压力、调整身心,以饱满热情服务旅客。该举措是航空公司关爱员工的有益尝试,体现以人为本,既满足乘务员休息需求,又增强航空公司竞争力,可打造高素质乘务员队伍,满足旅客需求,实现公司与乘务员互利双赢。

3.2 建立人性化的排班制度

应构建科学的基本工资增长体系,依工作年限、技能、服务质量设工资等级。如初级乘务员起始工资3000-5000元,工作2-3年且通过考核评估,工资提10%-15%,优秀者获晋升。关注同行薪酬,定期调资,确保工资达行业平均水平,满足一线城市生活需求,增强归属感。

同时,与民航局沟通,依航班情况和工作负荷,争取调整“月飞行上限110小时”规定,灵活设定小时上限。对长途国际和高密度航班,提高小时费。设健康补偿基金,依飞行时长和航线特点给补贴,如国际航线给健康补贴,国内高强度航班给疲劳恢复补贴。

3.3 丰富福利项目

破解福利单一困局,要以战略视野重构福利体系,推动其从“成本支出”向“价值投资”转型。

一是拓展福利类型,打造“保障+发展+情感+激励”四维矩阵,增设多种项目满足多元需求,如为飞行员设“驻外家庭关怀计划”,为空乘上线“健康管理APP”。

二是深化岗位适配,推行“一岗一策”福利包,依岗位特性定制福利,如飞行员增模拟机复训补贴等,地勤发户外防护套装等,行政岗提供弹性工作制等。

三是强化场景覆盖,打造“全生命周期”福利生态,针对员工职业、家庭、健康关键期设场景化福利。

四是优化决策机制,构建“员工共创+数据驱动”双引擎,成立福利委员会共决政策,上线智能福利平台实现需求推荐、积分兑换、反馈闭环。

3.4 建立有效的反馈机制

构建全面激励体系:在物质激励外强化精神激励,设“卓越服务奖”等荣誉奖项,公开表彰突出乘务员,营造争优氛围;将员工表现与晋升、培训挂钩,明确努力方向与回报。

深化价值认知:借入职培训、主题分享会,阐释客舱服务对公司品牌、客户满意度及航空业的意义;邀专家或优秀员工分享,助员工认同热爱工作,增强使命感。

优化环境与沟通:评估改善客舱环境,关注硬件舒适安全,合理安排任务休息;建定期沟通会与日常交流渠道,管理层倾听诉求,解决困难,积极反馈采纳建议,增强归属感。

实施个性化关怀:考虑00后员工特点需求,采用灵活激励方式,日常多鼓励赞美,关注情绪与职业困惑,提供指导;组织团队活动,增强凝聚力,营造积极氛围。

建立反馈评估机制:设反馈平台,鼓励员工随时提问题、建议;建快速响应机制,及时处理回复;定期评估激励与反馈机制效果,调整优化,形成闭环,提升有效性。

3.5 优化晋升渠道

航空公司应采取多种举措,让客舱乘务员职业规划更具多样性,建立合理人才体系,降低人员流失率,使乘务员共享公司发展利益。

一是构建多元化晋升通道:除管理类岗位,增设专业技术类晋升通道,如设高级、资深乘务员等职称并依工作年限、技能、服务质量评定;设立服务管理类晋升通道,给服务创新等方面突出者晋升机会。

二是打通横向发展通道:鼓励乘务员轮岗交流,安排其到地面服务、培训等部门短期或长期轮岗,结束后依表现和意愿提供晋升或转岗机会。

三是针对不同晋升方向制定培训内容:为有管理晋升意向者开展领导力等培训;为专业技术类晋升者提供专业技能深化培训;为服务管理类晋升者设置服务创新等课程。

四是建立个性化培训档案:为每位乘务员建档,记录培训经历等信息,量身定制培训计划,提高培训针对性与有效性。

客舱乘务员重视飞行环境,良好环境利于技能提升。作为技术性员工,晋升道路狭窄会降低职业满意度。航空公司要构建契合自身的职业规划,满足不同乘务员需求,提升其素质与涵养;制定晋升制度,助乘务员规划职业,让资深者有高收入,提高工作主动性;为因身体原因不能飞行的员工提供选岗机会。

4 结语

激励机制是整个人力资源管理的核心要素，它能够有力地促进企业的平稳发展，促进企业经营业绩的不断提升，而社会的进步要求企业在构建激励机制的过程中，既要关注正式员工的激励问题，又要考虑其他人员的激励方式，如合同工等，这样才能让每个人都能爆发出最大的能量。以此发挥企业的最大发展效应。本文即是在此基础之上针对客舱乘务员展开的研究工作，总结出本文的主要结论。

首先通过分析现有激励机制的研究现状，对赫兹伯格的双因素理论的发展历程进行系统归纳，提炼归纳，为今后开展相关工作打下良好基础。

其次，用赫兹伯格的双因素理论分析 D 航空公司的客舱乘务员现有的激励机制，可以发现公司在排班制度、薪酬体系、福利项目上还存在着很多问题，具体表现在公司的排班制度缺乏人性化、薪酬体系满意度低、福利项目单一。

最后，D 航空客舱乘务员激励策略优化的具体方案从建立人性化的排班制度、建立动态薪酬体系、丰富福利项目三个方面进行，结合 D 航空客舱乘务员的实际情况和相关研究提出，并强调优化后的激励机制能否发挥最大效用。思想观念的转变，组织结构的调整，制度设计的完善与提高，经费、资源等方面也需要有足够的保障。

参考文献：

[1] Davies S D C. Smith. Trends in external corporate financing[J].Federal Reserve Board Working Paper,2011:281-295.

[2] Tobar J M Strategies to Reduce Flight Attendant Voluntary Turnover[D].Minnesota State:Walden University,2022.

[3] 付红章. 我国国有企业员工的激励管理分析[J]. 商场现代化, 2012(29):243-244.

[4] 王一蒙. 农发行新进员工激励问题与对策研究[D]. 石家庄: 河北经贸大学, 2017.

[5] 白小裴. 需求层次视角下邯郸市 Y 连锁美容院员工激励措施研究[D]. 河北: 河北工程大学, 2022.

[6] 王一然, 李蓉. 需求层次理论与优化员工激励[J]. 人力资源, 2021(14):124-125.

[7] 郑舒文. GY 国企员工激励机制优化研究[D]. 山东: 山东大学, 2022.

作者简介：李可心（2002.10-），女，汉族，山东聊城人，本科，研究方向：航空管理。

曾冉（1982.02-），女，汉族，山东青岛人，硕士研究生，教授，研究方向：旅游与航空管理。