

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение эффективности управления организационной адаптацией персонала компании (на примере ООО «Международный аэропорт Сабетта»)

Студент

М.А. Имуков  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

---

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент, Е.Г. Пипко  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: «Повышение эффективности управления организационной адаптацией персонала компании (на примере ООО «Международный аэропорт Сабетта»)».

Адаптация специалистов является актуальной проблемой на предприятиях, так как после завершения обучения в вузе в рамках процессов трудоустройства происходит резкий переход от теории к практике, от обобщенных представлений к конкретным проблемам. Но подобные перемены обладают не только узкопрофильным значением, но и существенно более широким – приобретение новой позиции в социальной структуре.

Объект исследования – ООО «Международный аэропорт Сабетта». Предметом исследования работы являются организационно-экономические отношения по поводу управления организационной адаптацией персонала компании.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию управления адаптацией персонала организации. В соответствии с целью, необходимо решить следующие задачи: изучить теоретические основы управления организационной адаптацией персонала в компании; провести оценку эффективности управления организационной адаптацией персонала ООО «Международный аэропорт Сабетта»; составить программу мероприятий, направленных на совершенствование управления организационной адаптацией молодых сотрудников в компании; оценить социально-экономический эффект от реализации предлагаемых решений.

По данным анализа был выявлен ряд проблем, связанных с адаптацией персонала: отсутствие ежедневной обратной связи от руководителя; отсутствие нормативного документа, закрепляющего процесс стандартизации подходов к адаптации персонала. Для устранения выявленных проблем рекомендуется следующее: 1) применение Shadowing метода; 2) применение Buddying метода.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления организационной адаптацией персонала компании .....	6
1.1 Понятие и сущность управления организационной адаптации персонала .....	6
1.2 Методика оценки эффективности системы адаптации персонала компании.....	11
2 Оценка эффективности управления организационной адаптацией персонала ООО «Международный аэропорт Сабетта» .....	18
2.1 Краткая характеристика деятельности организации.....	18
2.2 Анализ эффективности управления организационной адаптацией в компании.....	29
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления организационной адаптацией персонала ООО «Международный аэропорт Сабетта» .....	47
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления организационной адаптацией персонала компании.....	47
3.2 Расчет экономической эффективности от внедренных мероприятий....	51
Заключение .....	55
Список используемой литературы .....	57
Приложение А Анкета обратной связи нового сотрудника .....	61
Приложение Б План работы на период испытательного срока.....	63

## **Введение**

В отечественной и зарубежной практике управления организациями на современном этапе значительное место занимают вопросы подбора, формирования, развития, адаптации, мотивации персонала. Одной из наиболее актуальных проблем в этом перечне является вопрос адаптации работников.

Адаптация специалистов является актуальной проблемой на предприятиях, так как после завершения обучения в вузе в рамках процессов трудоустройства происходит резкий переход от теории к практике, от обобщенных представлений к конкретным проблемам. Но подобные перемены обладают не только узкопрофильным значением, но и существенно более широким – приобретение новой позиции в социальной структуре.

В большом количестве случаев, дипломированный специалист, начиная свою деятельность, сталкивается с большим количеством трудностей, которые могут заключаться в дефиците информации о работе, плохом взаимоотношении с напарниками, месторасположении рабочего места, психологическими проблемами на фоне адаптации и другие.

Мероприятия, нацеленные на вхождение работника в деятельность компании, позволят существенно повысить творческий потенциал, как молодых специалистов, так и уже работающих сотрудников, включая их в корпоративную культуру организации и усиливая ее значимость.

Следовательно, исследования в области адаптации сотрудников можно считать востребованными и актуальными.

Объект исследования – ООО «Международный аэропорт Сабетта».

Предметом исследования работы являются организационно-экономические отношения по поводу управления организационной адаптацией персонала компании.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию управления адаптацией персонала организации.

В соответствии с поставленной целью, необходимо решить следующие

задачи:

- изучить теоретические основы управления организационной адаптацией персонала в компании;
- провести оценку эффективности управления организационной адаптацией персонала ООО «Международный аэропорт Сабетта»;
- составить программу мероприятий, направленных на совершенствование управления организационной адаптацией молодых сотрудников в компании;
- оценить социально-экономический эффект от реализации предлагаемых решений.

При выполнении работы применялись такие методы исследования, как теоретический анализ, изучение материалов научных и периодических изданий по проблеме, научная абстракция, изучение теоретических источников и нормативных документов, обобщение подходов к определению понятия, документальный анализ, анализ результатов деятельности организации, горизонтальное сравнение, способ цепных подстановок, аналогия, измерение, сравнение и др.

Практическая значимость исследования для компании – раскрываются механизмы комплексной оценки адаптации персонала, что позволяет установить связь между социально-экономическими и социально-психологическими показателями, характеризующими результаты деятельности, а также внутригрупповые и межгрупповые взаимоотношения заинтересованных лиц.

# **1 Теоретические основы управления организационной адаптацией персонала компании**

## **1.1 Понятие и сущность управления организационной адаптации персонала**

Одной из проблем в сфере управления персоналом организации при привлечении кадров является управление их трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия сотрудника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Организационная адаптация работников, как правило, проявляется себя в качестве процесса ознакомления только что поступившего на работу сотрудника с новыми, незнакомыми условиями труда, акклиматизация его в коллективе и ознакомление с правилами и нормами трудовой деятельности в организации [1].

«Главная цель управления адаптацией персонала – оказание поддержки в целях сокращения временных затрат начала выполнения работником своих профессиональных обязанностей с максимальной отдачей» [3].

Толкование понятия «адаптация персонала» различными авторами представлено в таблице 1.

«Система адаптации персонала, подобным образом, являет собой комплекс мероприятий, обеспечивающих организационную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию сотрудника в новых условиях, и формирует организационную схему для эффективного осуществления серии необходимых мероприятий» [14].

Помочь сотруднику успешно влиться в новый коллектив, стать эффективным участником экономического процесса – важнейшая задача службы по работе с персоналом предприятия [10, с. 96].

Таблица 1 – Определение сущности понятий «адаптация персонала» российскими и зарубежными авторами

Автор	Определение
Г. В. Черкасская	«Адаптация персонала – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [27].
А. Я. Кибанов	«Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации» [8].
В. В. Травин	«Адаптация персонала – процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [12].
Е. А. Гутковская А.А. Лобанов	«Адаптация персонала – процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходит интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среде» [10].
Г.Э. Слезингер	«Адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда» [21].
Ю.Г. Одегов	«Адаптация персонала – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами» [6].

Результативно построенная система адаптации в компании позволяет решить ряд важных задач:

- за очень короткое время ввести сотрудника в процесс трудовой деятельности [1];
- снизить количество производственных ошибок, допущенных новым сотрудником в период исполнения им должностных обязанностей;
- поощрение новых работников к достижению высоких результатов труда посредством материальной и нематериальной мотивации;
- в наибольшей сократить текучесть кадров за счет уменьшения штата сотрудников, не выдержавших испытательный срок или не прошедших стажировку [5];
- повысить производительность труда всей компании в целом.

Система адаптации персонала имеет сложную структуру. Многие авторы выделяют различные структуры. Исследуем основные из них. К примеру, Васина Л.И., Сергеев С.С. [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 117] приводят следующую структуру адаптации персонала (рисунок 1).

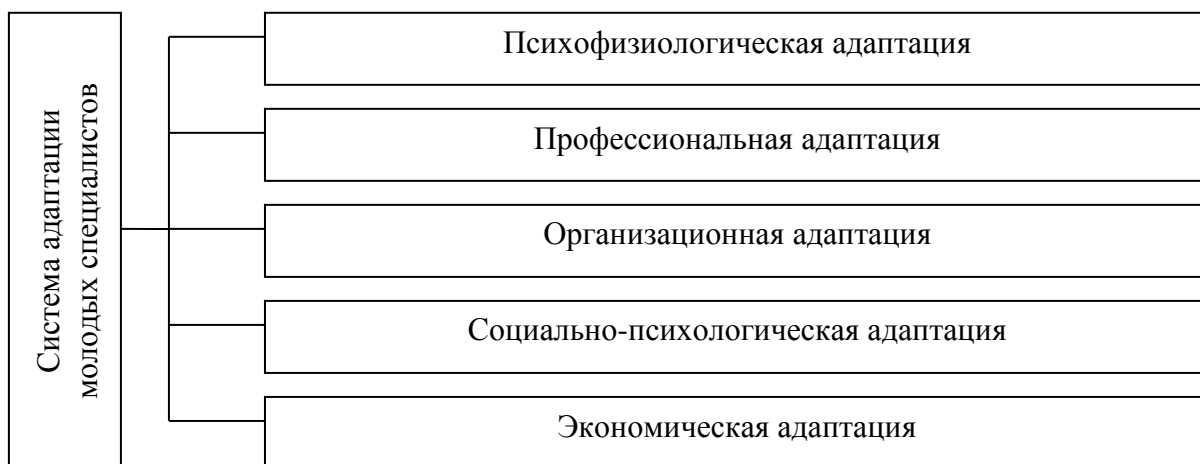


Рисунок 1 – Структура системы адаптации персонала на предприятии

Система адаптации персонала в компании образована следующими видами адаптации:

- психофизиологической;
- профессиональной;
- организационной;
- социально-психологической;
- экономической.

В таблице 2 приведены подробные описания пяти видов трудовой адаптации.

Все перечисленные виды адаптации взаимосвязаны между собой и представляют в целом трудовую адаптацию, поэтому выделить какой-либо один вид не представляется возможным [7].



Таблица 2 – Виды трудовой адаптации персонала

Вид адаптации	Обоснование
Психофизиологическая	Адаптация сотрудника к новым условиям труда и отдыха, а также умственным и физическим нагрузкам. При поступлении на новое место работы работник испытывает воздействие условий, которые оказывают на него различное влияние. Это могут быть санитарно-гигиенические условия, стресс и общественное давление, отношения в коллективе, однообразие рабочего процесса, уровень комфорта рабочего места и многое другое.
Профессиональная	<p>Призвана помочь сотруднику понять и освоить профессиональные особенности своей деятельности в компании. Человек должен осознавать, что он обладает достаточным количеством реальных знаний и опыта для осуществления возложенной на него работы, или потребуются дополнительное повышение квалификации.</p> <p>«Выделяются два направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– первичная адаптация необходима для приспособления молодых неопытных работников, только окончивших высшие учебные заведения к возложенным на них профессиональным обязанностям;</li> <li>– вторичная адаптация предназначена для сотрудников, имеющих опыт, но сменивших место работы или свою роль в организации, например, продвижение по карьерной лестнице или назначение на другую должность» [13].</li> </ul>
Организационная	«Помогает вновь прибывшему сотруднику понять и принять свой рабочий статус, разобраться во внутреннем устройстве компании и существующих внутри нее механизмов управления, а также ознакомиться с историей компании, ее деловыми партнерами и клиентами. Обязательно четкое разъяснение работнику его роли в деятельности компании и его обязанности» [10].
Социально-психологическая	<p>«Предназначена для налаживания межличностных и профессиональных отношений со своими коллегами, изучение и освоение коллективных норм поведения. В результате человек постепенно адаптируется в коллективе, налаживает личные и деловые взаимоотношения, вливается в реальную жизнь компании.</p> <p>Данный вид адаптации является наиболее трудным и долгим, особенно в том случае, если коллектив, в который попадает новичок, неслаженный и отношения среди коллег натянутые» [13].</p>
Экономическая	«Помогает работнику приспособиться к различным экономическим условиям, действующим внутри организации: <ul style="list-style-type: none"> <li>- размеру заработной платы;</li> <li>- времени денежных выплат;</li> <li>- установленным премиям;</li> <li>- бонусам и прочему материальному стимулированию» [6].</li> </ul>

Возникают ситуации необходимости применения специфичной, конкретной вариации адаптации. Ее выбор будет зависеть от конкретной ситуации, личностных качеств сотрудника, занимаемой должности, профессиональных навыков, норм поведения и прочего [22].

Более часто приходится прибегать к организационной адаптации, когда текущее место работы для сотрудника является первым, особенно если это крупная компания с большим штатом трудового коллектива. У таких работников отсутствует опыт работы в коллективе и с документацией, нет необходимых коммуникационных навыков [23].

Условно процесс управления адаптацией сотрудника можно разделить на четыре этапа:

Этап 1. Этап оценки уровня подготовленности сотрудника позволяет разработать наиболее эффективную программу адаптации, учесть опыт профессиональной деятельности работника в других компаниях для коррекции срока адаптации [26].

Этап 2. Ориентация. Это – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы [25].

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Этап функционирования завершает процесс адаптации, преодолеваются производственные и межличностные проблемы, происходит

переход к стабильной работе [28].

Итак, «предыдущий опыт привычных способов деятельности специалиста становится не подходящим к изменившимся условиям [29]. Разница в компаниях, задачах и условиях образовательного процесса в вузе и профессиональной деятельности создает своеобразный барьер, который необходимо преодолеть специалисту, чтобы быть конкурентным, активно включиться в новые формы работы, успешно двигаться к цели – профессиональному и личностному развитию [30]. Вхождение в новый образ жизни, овладение новыми способами деятельности, привыкание к изменению организационной формы профессиональной работы специалиста, все эти аспекты осуществляются в процессе адаптации» [10].

## **1.2 Методика оценки эффективности системы адаптации персонала компании**

Существующие методы адаптации можно разделить на три основные группы, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы адаптации

Название группы	Общая характеристика
1	2
Экономические	«обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения: - норм выработки для рабочих; - требований для специалистов и управленческих работников» [6].
Организационно-административные	устанавливают контроль хода адаптации работника и применение корректирующих действий
Социально-психологические	вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность

Сегодня наибольшую популярность на западе имеют следующие виды адаптации [31]:

«Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками [32]. Суть метода заключается в том, что новый работник на определенный промежуток времени (краткосрочно либо долгосрочно – от ста часов до двух лет) командировается в другое подразделение этой же либо иной компании. Метод весьма популярен в Европе и США» [15].

«Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – это поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим для достижения его результатов [33]. В основе метода – предоставление друг другу обратной связи, помощи в достижении целей и задач и освоения новых навыков» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

«Различия метода «Наставничество» и «Buddying» заключаются в том, что наставник имеет значительный профессиональный опыт и пытается его передать, как непосредственный начальник, «приятель» же находится с новичком на одной иерархической ступени [34]. Также buddying рассчитан на более короткий срок, длительностью менее года, однако особенно важен и эффективен в первые недели работы нового сотрудника» **[Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 138]**.

«E-learning (дистанционное обучение), или blended learning (смешанное обучение). E-learning для эффективного применения требует жесткой самодисциплины [35]. Программы создаются таким образом, чтобы молодой стабильно проявлял интерес. Программы имеют эстетичный вид, от них сложно оторваться, в них есть элементы нарратива и интриги» **[Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 138]**. За 6 лет существования E-learning за рубежом, специалисты по развитию и обучению персонала постоянно совершенствовали метод, и в настоящий момент метод в первоначальном виде признается не столько эффективным в первоначальном своем виде, однако, будучи перестроенным, находит иное применение: командообразование многие компании выполняют через e-learning [36].

«Job Shadowing – метод адаптации, широко применяемой за рубежом. Суть данного метода состоит в том, что новый сотрудник становится «тенью» более опытного работника в операционных процессах, сопровождает его в течение всего рабочего дня. Метод предусматривает вопросы со стороны новичка или обсуждение определенных моментов рабочей ситуации со всеми сотрудниками компании» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Текущий метод основан на известном свойстве человеческой психологии – способности подражания [37]. Также, замечено, что новые сотрудники, помимо подражания, стремятся привнести что-то новое в компанию [18, с. 139].

Система (институт) наставничества относится скорее к системе обучения. Наставник способствует скорейшему вхождению сотрудника в рабочий ритм [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

«Наставник помогает, контролирует, корректирует на первом этапе результаты работы нового работника, играя в этом процессе роль советника, чем учителя и контролёра [38]. Целью наставничества, таким образом, можно назвать разноплановую адаптацию новичка в организации и раскрытие его трудового и личностного потенциала» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

«Глобализация современного общества действительно создает не только положительные факторы для его развития, но и определенные угрозы существования. Одной из таких угроз стала эпидемия COVID-19, разразившаяся во всем мире в 2019 году [40]. В связи со сложной ситуацией, приведшей к резкому сокращению производства и спаду экономики, вызванных эпидемией коронавируса, требования работы персонала и менеджеров резко возросли. Еще более востребованным стал такой подход к управлению, как ответственность за организацию работы персонала. В неизвестной, непривычной и, в то же время, быстро меняющейся опасной среде оказались все – и руководители, и рядовые сотрудники [41]. Пандемия изменила не только бизнес, но и повседневную жизнь. Изменившаяся

реальность предъявила новые требования к лидерам. В нынешних условиях, помимо грамотного менеджмента, на их плечи ложатся еще большие обязанности: забота о работающих сотрудниках и адаптация новых работников» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Безусловно, «пандемия COVID-19 и переход большинства сотрудников на удаленную занятость вызвали ряд проблем, таких как, отсутствие опыта управления сотрудниками в дистанционном режиме, что привело к снижению общей эффективности работы, и недостаточный уровень готовности к переходу в цифровой формат работы. Это вынуждает руководство в компаниях адаптировать HR-процессы к новым условиям и менять подходы к управлению персоналом» [19].

«Многие компании потратили большие ресурсы на перевод сотрудников в дистанционный режим и заметили в этом плюсы (сокращение расходов, освобождение рабочего пространства и т.д.), поэтому есть большая вероятность, что часть сотрудников останется работать дистанционно. И компаниям уже сейчас следует выстраивать новые принципы организации работы с сотрудниками работающих постоянно в удаленном режиме» [11].

«Уже сейчас заметно влияние пандемии на области подбора, адаптации и обучения персонала по данным исследования компании KPMG, в котором приняло участие более 50 компаний из различных отраслей, среди которых более 80% участников являются крупными компаниями» [2].

Например, 40% опрошенных компаний перевели очные собеседования в онлайн-формат, 24% - временно приостановили отбор.

Что касается подходов к обучению, то 55% опрошенных перевели часть обучения в онлайн-формат, а часть перенесли на более поздний срок, 32% временно приостановили обучения, а 13% полностью перевели обучения в онлайн-формат.

Большинство компаний переводят систему управления персоналом в онлайн-формат.

Итак, можно сделать вывод, что для успешной и быстрой адаптации

новых сотрудников зарубежные компании делают ставку на воспитание и подготовку специалистов, сочетающих в себе максимум профессиональной эффективности с большим личностным потенциалом, способных быть лидером в изменяющихся условиях, планировать, прогнозировать будущее, реализовывать поставленные цели.

Адаптация персонала может быть рассмотрена с ракурса и процесса, и результата. «Первый вариант предполагает, что компания как система имеет и транслирует определенные намерения и инструментарий, выстраивает действия для создания определенных условий вхождения, встраивания сотрудника в должность, в социальный климат, в организационную культуру. С точки зрения результата можно сказать, что после разработки модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения в организации и грамотного управления возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные.

Если в результате процесса адаптации компания в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен» [20].

Основной задачей служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в компании.

Рассмотрим показатели, характеризующие оценку эффективности управления персоналом. Во-первых, это т.н. простая отдача от инвестиций.

$$\text{Simple ROI} = \frac{(\text{Доход} - \text{Затраты})}{\text{Затраты}} 100\%. \quad (1)$$

Во-вторых, это показатели по управлению составом сотрудников:

$$K_{\text{приёма}} = \frac{Ч_{\text{принятых}}}{Ч_{\text{ср. спис}}} 100\%, \quad (2)$$

где  $K_{\text{приёма}}$  – коэффициент приёма;

$Ч_{\text{принятых}}$  – численность принятых сотрудников;

$Ч_{\text{ср. спис.}}$  – среднесписочная численность персонала в периоде.

$$K_{\text{текуч}} = \frac{Ч_{\text{ув. с. ж.}} + Ч_{\text{ув. нар. дисц.}}}{Ч_{\text{ср. спис}}} 100\%, \quad (3)$$

где  $K_{\text{текуч}}$  – коэффициент текучести;

$Ч_{\text{ув. с. ж.}}$  – численность уволенных по собственному желанию;

$Ч_{\text{ув. нар. дисц.}}$  – численность уволенных за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{\text{ср. спис.}}$  – среднесписочная численность персонала в периоде.

Коэффициент текучести кадров — это показатель, который принципиально характеризует эффективность кадровой политики компании. То же мы можем сказать и про коэффициент постоянства кадров:

$$K_{\text{пост}} = \frac{Ч_{\text{р}}}{Ч_{\text{ср. спис}}} 100\%, \quad (4)$$

где  $K_{\text{пост}}$  – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_{\text{р}}$  – численность работников, проработавших в организации в течение всего года (среднесписочная численность работников минус количество уволившихся работников за период);

$Ч_{\text{ср. спис.}}$  – среднесписочная численность персонала в периоде.

$$K_{\text{зам}} = \frac{Ч_{\text{принятых}} - Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср. спис}}} 100\%, \quad (5)$$

где  $K_{\text{зам}}$  – коэффициент замещения;



Чпринятых – численность принятых сотрудников;

Чув – численность уволенных сотрудников;

Чср.спис. – среднесписочная численность персонала в периоде.

«Коэффициент позволяет оценить масштабность изменений производственной деятельности: рост его в динамике характеризует расширение бизнеса за счет притока новых сотрудников, а отрицательное значение коэффициента может говорить о вынужденных увольнениях работников в связи с кризисом и необходимостью реструктуризации предприятия» [17].

Таким образом, «эффективная и аккуратно проводимая программа адаптации способна не только уменьшить количество временных и экономических издержек компании, увеличить ценность рабочего места, а также оказывать положительное влияние на поддержание командного духа, создавая тем самым предпосылки для благополучной системы наставничества, преемственности, обучения персонала и повышения квалификации. Самое основное, что система адаптации обеспечивает обратную связь с работниками.

Основной задачей служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в компании» [27].

## **2 Оценка эффективности управления организационной адаптацией персонала ООО «Международный аэропорт Сабетта»**

### **2.1 Краткая характеристика деятельности организации**

«Сабетта — международный аэропорт федерального значения на полуострове Ямал у берега Обской губы близ одноимённого вахтового посёлка Ямало-Ненецкого автономного округа России.

Оператором аэропорта является Общество с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Сабетта». Аэропорт является стратегическим объектом для реализации масштабного проекта «Ямал-СПГ».

В 2013 году аэропорт начал принимать грузовые самолёты» [9].

«4 декабря 2014 года в аэропорту приземлился первый пассажирский самолёт Boeing 737 авиакомпании ЮТэйр, совершивший технический рейс. Со 2 февраля 2015 года аэропорт начал обслуживать вахтовые авиаперевозки проекта «Ямал СПГ».

17 июля 2015 года получен сертификат соответствия по аэропортовой деятельности (комплексный сертификат), аэропорт внесён в Государственный реестр аэропортов Российской Федерации.

5 октября 2015 года получен сертификат Межгосударственного авиационного комитета, в соответствии с которым аэродром признан пригодным для международных полётов.

24 декабря 2015 г. состоялось итоговое заседание межведомственной комиссии по открытию воздушного грузопассажирского работающего на нерегулярной основе многостороннего пункта пропуска через государственную границу Российской Федерации, на котором было установлено, что пункт пропуска Сабетта соответствует требованиям к строительству, реконструкции, оборудованию и техническому оснащению зданий, помещений и сооружений, необходимых для организации

пограничного, таможенного и иных видов контроля, осуществляемых в пунктах пропуска через государственную границу РФ.

4 марта 2016 года был принят первый международный рейс.

8 февраля 2017 года в рамках IV Национальной выставки инфраструктуры гражданской авиации состоялось награждение лучших аэропортов и авиакомпаний, лауреатов и победителей премий «Воздушные Ворота России» и «Skyway Service Award». Международный аэропорт Сабетта стал победителем в номинации «Лучший аэропорт 2016» (в категории «Аэропорт регионального значения», менее 0,5 млн пассажиров в год).

23 мая 2017 года Распоряжением Правительства РФ аэропорту присвоено наименование Сабетта» [9].

«Аэропортовый комплекс включает в себя аэродром, соответствующий требованиям I категории ИКАО, взлётно-посадочную полосу размерами 2 704×46 м, ангар для авиатехники, аэровокзал с пропускной способностью 200 пассажиров в час, включая международный сектор на 50 пассажиров в час» [9].

В ООО «Международный аэропорт Сабетта» преобладает скорее линейно-функциональная структура управления.

Для выявления проблем организации и влияния окружающей среды был проведен SWOT-анализ ООО «Международный аэропорт Сабетта». Проведенный анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, выявить возможности и угрозы для развития бизнеса. Результат обобщения данных приведен в таблице 4.

По результатам SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что конкурентными преимуществами является налаженные деловые отношения, высококвалифицированный персонал, корпоративная культура в компании.

К слабым сторонам можно отнести территориальную удаленность, текучесть кадров на низких должностях.

Возможности включают развитие сотрудников всех уровней, большая емкость рынка.

Наиболее опасной угрозой для развития ООО «Международный аэропорт Сабетта» является наличие сильных конкурентов, ужесточение законодательства.

Таблица 4 – SWOT-анализ ООО «Международный аэропорт Сабетта»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– налаженные деловые отношения;</li> <li>– высококвалифицированный персонал;</li> <li>– качественный товар;</li> <li>– большой ассортимент;</li> <li>– рекламная политика;</li> <li>– корпоративная культура.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– территориальная удаленность;</li> <li>– текучесть кадров на низких должностях;</li> <li>– нехватка квалифицированного персонала;</li> <li>– отсутствие перспективного плана развития;</li> <li>– высокая себестоимость.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучение и развитие сотрудников всех уровней;</li> <li>– высокая эластичность спроса;</li> <li>– большая емкость рынка;</li> <li>– появление инвестиционных средств;</li> <li>– рост спроса на услуги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие сильных конкурентов;</li> <li>– низкая покупательная способность населения;</li> <li>– ужесточение законодательства;</li> <li>– неблагоприятная экономическая ситуация в стране;</li> <li>– изменение предпочтений клиентов.</li> </ul>

Основные показатели деятельности ООО «Международный аэропорт Сабетта» представлены в таблице 5. Целью анализа является наглядная оценка финансового состояния организации, а также достигнутых финансовых результатов. Анализ основан на сопоставлении фактических показателей отчетного периода с показателями предшествующего периода. Анализ представлен за 2019–2021 гг.

Исходя из таблицы 5 можно сделать вывод о том, что выручка ООО «Международный аэропорт Сабетта» растет с каждым годом, а именно, в 2020 году по сравнению с 2019 годом, выручка увеличилась на 69% и составила 13 849 164 тыс. руб., в 2021 году выручка составила 22 357 171 тыс. руб.



Таблица 5 – Основные показатели деятельности ООО «Международный аэропорт Сабетта» за 2019 – 2021 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Отклонение		Отклонение	
				2020 к 2019 гг.		2021 к 2020 гг.	
				Абс.	%	Абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	8183887	13849164	22357171	5665277	169	8508007	161
Себестоимость продаж	6425316	10235522	17150131	3810206	159	6914609	168
Валовая прибыль (убыток)	1758571	3613642	5207040	1855071	105	1593398	44
Коммерческие расходы	1806643	3902783	5654957	2096140	116	1752174	45
Чистая прибыль (убыток)	91 744	124 137	216 799	32 393	35	92 662	75
Среднесписочная численность, чел.	1131	1688	2333	557	149,24	645	138,21
Среднегодовая выработка на 1 работающего/тыс. руб./чел.	7235,97	8204,48	9583,01	968,50	113,38	1378,53	116,80
Фонд заработной платы, тыс. руб.	680 980	1 063 389	1 450 578	382409,73	156,15	387188,38	136,41
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	602,10	629,97	621,76	27,86	104,62	-8,20	98,69
Рентабельность, %	28,00	36,98	31,58	8,98	132,07	-5,40	85,40
Затраты на 1 рубль выручки от реализации товаров и услуг	0,78	0,73	0,76	-0,04	94,13	0,02	103,79

Причина роста выручки – увеличение спроса на международные перелеты и перелеты внутри страны.

Чистая прибыль организации в 2021 году, по сравнению с 2020 годом, увеличилась на 75% и составила 216 799 тыс. руб.

Платежи в связи с оплатой труда работников так же растут с каждым годом. В 2019 году платежи составили 701 338 тыс. руб., в 2020 году 1 063 389 тыс. руб., в 2021 году платежи увеличились на 36% и составили 1 450 577 тыс. руб. Данный показатель увеличился в связи с ростом числа сотрудников.

Заметный рост экономических показателей свидетельствует о развитии компании.

Для анализа деятельности предприятия важно рассмотреть не только основные экономические показатели, а также динамику численности сотрудников.

Проанализируем в таблице 6 динамику численности работников ООО «Международный аэропорт Сабетта» с 2019 года по 2021 год.

Таблица 6 – Динамика численности работников по категориям в ООО «Международный аэропорт Сабетта» за 2019-2021 гг.

Категории работников	Численность работников, чел.								
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение, чел.		
							2020 к 2019 г.	2021 к 2020 г.	2021 к 2019 г.
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	чел.	чел.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Руководители	109	10	125	7	175	7	16	50	66
Специалисты	200	18	256	15	352	15	56	96	152
Рабочие	675	60	1010	59	1259	53	335	249	584
Вспомогательный персонал	147	12	297	17	547	23	150	250	400
Итого	1131	100	1688	100	2333	100	557	645	1202

По данным таблицы 6, можно сделать вывод о том, что количество всех категорий сотрудников с каждым годом растет, это говорит о развитии и

расширении компании, особенно растет категория «Рабочие» данный показатель роста связан с увеличением штата сотрудников с линейным функционалом, так же растет количество вспомогательных сотрудников с 2021 г., на 250 человек по сравнению с 2020 г.

Ниже представлена динамика численности персонала по категориям в графическом изображении (Рисунок 2).

На рисунке 2 представлены данные о численности работников по категориям. Вывод: в компании большую часть персонала занимают специалисты. В 2021 г. было резкое увеличение штата рабочих (на 249 человек по сравнению с 2020 г.), данный рост можно аргументировать расширением штата сотрудников с линейным функционалом.

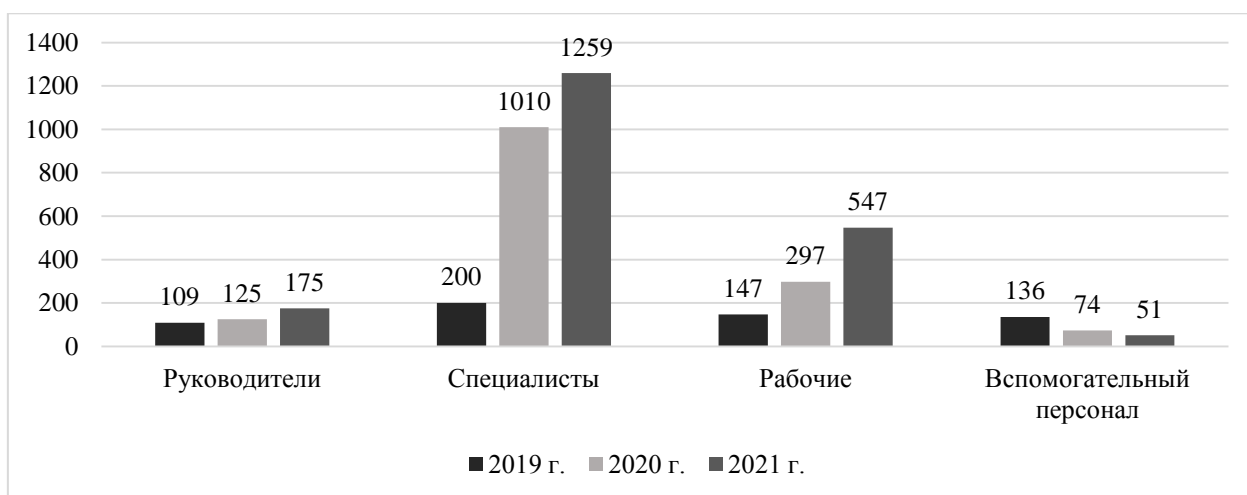


Рисунок 2 – Динамика численности работников по категориям

Далее изучим требования, которые в период 2019-2021 гг. предъявлялись к кандидатам на вакантные должности (таблица 7).

По данным таблицы 7 видно, что у руководителей больше всего требований при собеседовании на вакантную позицию. Меньше всего требований к категории «вспомогательный персонал», на данных позициях работают разнорабочие и сотрудники клининга.



Таблица 7 – Требования к кандидатам на вакантные должности в ООО «Международный аэропорт Сабетта»

Категория персонала	Качественные требования
1	2
Руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высшее профессиональное образование;</li> <li>– стаж работы на руководящей должности с релевантным опытом не менее 3 лет;</li> <li>– коммуникабельность;</li> <li>– стрессоустойчивость;</li> <li>– ответственность;</li> <li>– нацеленность на результат;</li> <li>– инициативность.</li> </ul>
Специалисты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высшее профессиональное образование или средне-профессиональное образование;</li> <li>– стаж работы на позиции с релевантным опытом не менее 3 лет;</li> <li>– коммуникабельность;</li> <li>– стрессоустойчивость;</li> <li>– ответственность</li> </ul>
Рабочие	<ul style="list-style-type: none"> <li>– среднее специальное образование без предъявления требований к стажу;</li> <li>– коммуникабельность;</li> <li>– стрессоустойчивость;</li> <li>– ответственность;</li> <li>– клиентоориентированность;</li> <li>– обучаемость.</li> </ul>
Вспомогательный персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– среднее специальное образование без предъявления требований к стажу;</li> <li>– коммуникабельность;</li> <li>– стрессоустойчивость;</li> <li>– ответственность.</li> </ul>

Рассмотрим разделение персонала по гендерному признаку в таблице 8 и на рисунке 3.

По данным таблицы 8 можно сказать, что в 2019 г. сотрудников мужского пола было 382 человека, а сотрудников женского пола 749 человек, что составляет 67% от общего числа сотрудников.

В 2020 года женщин работало 1081 человек, что составляет 64% от общего числа сотрудников.

В 2021 году женщин – 1377, что составляет 59% от общего числа сотрудников.

Таблица 8 – Разделение персонала по гендерному признаку в ООО «Международный аэропорт Сабетта» за 2019-2021 гг.

Пол	Численность работников, чел.								
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение, чел.		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020 к 2019 г.	2021 к 2020 г.	2021 к 2019 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мужской	382	34	607	36	956	41	225	349	574
Женский	749	66	1081	64	1377	59	332	296	628
Итого	1131	100	1688	100	2333	100	557	645	1202

Из таблицы 8 видно, что женщин в компании, чем мужчин. Это связано с тем, что большинство женщин работают в административном и коммерческом департаментах аэропорта.

Данные в графическом изображении представлены на рисунке 3.

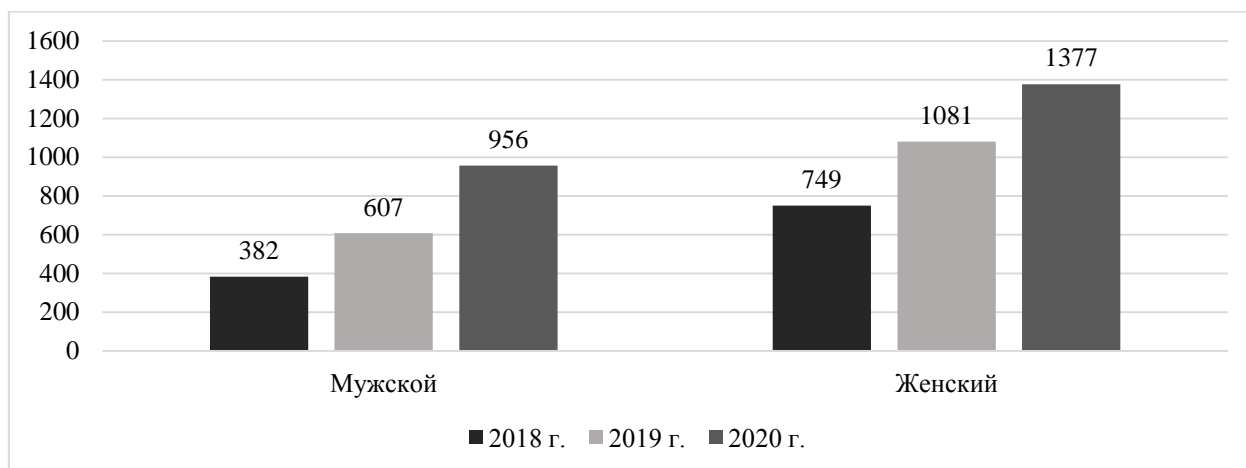


Рисунок 3 – Разделение персонала по половому признаку

Мужчины, как правило, работают в департаменте авиационной безопасности. К 2021 г. процент работающих мужчин вырос и составил 41%.

Рассмотрим структуру персонала по возрасту в таблице 9 и на рисунке 4.

Таблица 9 – Структура персонала в ООО «Международный аэропорт Сабетта» по возрасту за 2019-2021 гг.

Категории работников	Численность работников, чел.								
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение, чел.		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020 к	2021 к	2021 к
							2019 г.	2020 г.	2019 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18 - 25 лет	351	31	557	33	841	36	206	284	490
26 - 34 лет	452	40	658	39	723	31	206	65	271
35 - 44 лет	215	19	337	20	583	25	122	246	368
Свыше 45 лет	113	10	136	8	186	8	23	50	73
Итого	1131	100	1688	100	2333	100	557	645	1202

Вывод: наибольшее количество работников в 2019 и 2020 гг. приходится на категории «от 26 до 34 лет», составляет 40% и 39% от общей численности.

В 2021 г. больший процент численности от общего числа занимает категория сотрудников «от 18 до 25 лет», так как компания в 2021 году начала сотрудничать с вузами и принимать на работу практикантов.

Среднюю численность занимает категория «от 35 до 44 лет».

Сотрудников в возрасте «свыше 45» примерно, примерно, 8-10% от общего числа стабильно.

На рисунке 4 представлены данные в графическом изображении.

На рисунке 4 видно, что в 2020 г. больший процент от общего числа сотрудников, 39%, занимала категория «от 26-34 лет», в 2021 г. процент сотрудников категории «от 18-25 лет» вырос (с 33 до 36%), так как компания начала сотрудничать с Университетами.

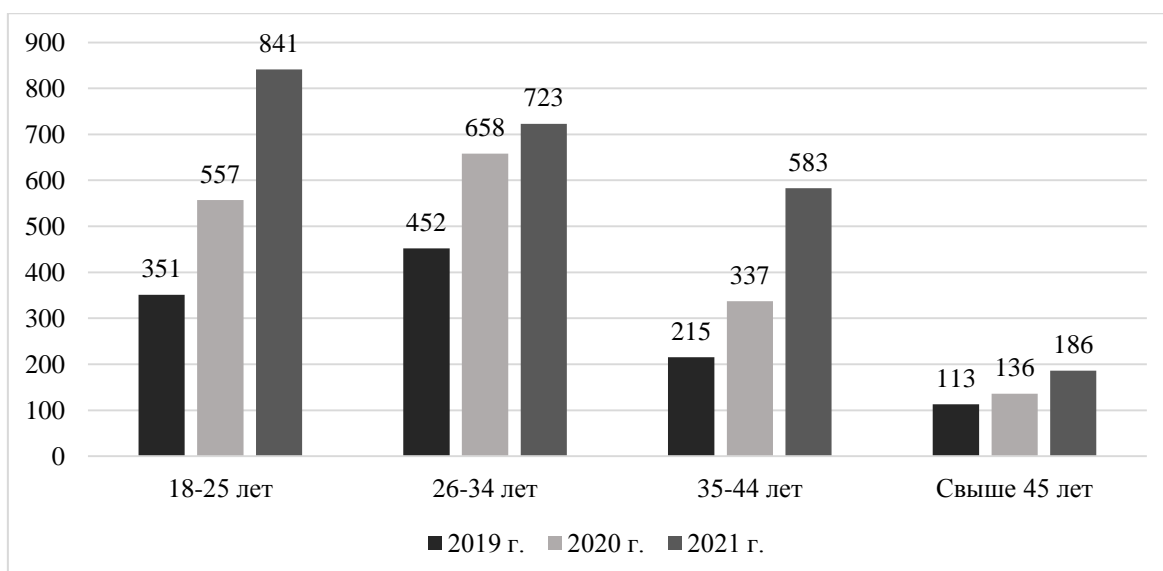


Рисунок 4 – Структура персонала по возрасту

Разделение персонала по опыту работы представлено в таблице 10 и на рисунке 5.

Самой малочисленной группой является группа работников с опытом работы свыше 5 лет и без опыта, что составляет, примерно, 15-18% от числа всех работников.

Таблица 10 – Разделение персонала ООО «Международный аэропорт Сабетта» по опыту работы за 2019-2021 гг.

Категории работников	Численность работников, чел.								
	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение, чел.		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020 к	2021 к	2021 к
							2019	2020	2019
г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Без опыта	169	15	286	17	536	23	117	250	367
До 1 года	248	22	373	22	629	27	125	256	381
От 1 до 5 лет	520	46	810	48	909	38	290	99	389
Свыше 5 лет	194	17	219	13	259	12	25	40	65
Итого	1131	100	1688	100	2333	100	557	645	1202

Самой многочисленной являются сотрудники, которые начали работать в ООО «Международный аэропорт Сабетта» с опытом работы от 1 до 5 лет.

В 2021 г. процент сотрудников без опыта работы вырос до 23%, так как компания начала сотрудничать с вузами и принимать на работу практикантов.

Данные в графическом изображении приведены на рисунке 5.

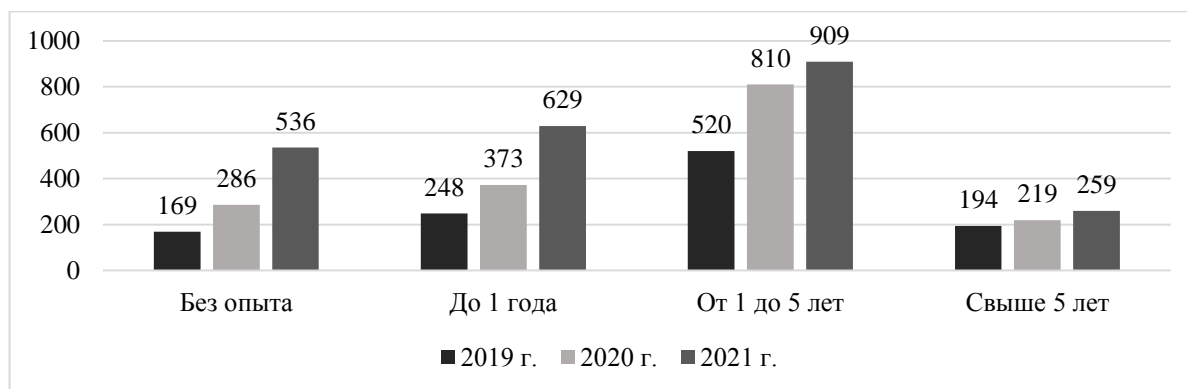


Рисунок 5 – Структура персонала по опыту работы

Таким образом, в компании ООО «Международный аэропорт Сабетта» рассматривают кандидатов преимущественно с опытом работы от 1 до 5 лет, но в 2021 г. процент категории «без опыта» резко увеличился до 23% от общего числа сотрудников.

Сотрудников с опытом работы до 1 года в 2021 г. работает в компании 629 человек. А сотрудников с опытом работы свыше 5 лет, примерно, одинаковое количество. 2019 г – 194 человека, 2020 г. – 219 человек, 2021 г – 259 человек. Количество сотрудников без опыта и с опытом до одного года выросло в последние годы в связи с сотрудничеством компании с Университетами.

## **2.2 Анализ эффективности управления организационной адаптацией в компании**

Кадровая политика в компании представляет собой систему принципов, правил, норм и требований, определяющих основные направления работы с

персоналом.

При реализации кадровой политики компания руководствуется законодательством Российской Федерации, локальными нормативными актами и гарантирует соблюдение трудовых прав работников.

«Нормативное регулирование кадровой политики обеспечивается утверждением следующих локальных нормативных актов ООО «Международный аэропорт Сабетта»:

- в области организационно-штатной политики: Порядок подготовки и проведения организационно-штатных мероприятий, Положение о должностных уровнях;
- в области политики найма и адаптации персонала: Кодекс корпоративной этики и служебного поведения, Положение о подборе персонала, Положение о комплексной оценке персонала;
- в области политики обучения и развития персонала - Положение об обучении работников;
- в области политики заработной платы и компенсаций: Положение об установлении системы оплаты труда работников;
- в области политики кадрового учета: Правила внутреннего трудового распорядка, Порядок ведения кадрового делопроизводства, Положение о защите персональных данных работников;
- в области социальной политики: Положение о материальной помощи, Положение о комиссии по социальным вопросам» [9].

Решение задач по реализации кадровой политики возложено на Дирекцию по работе с персоналом ООО «Международный аэропорт Сабетта». Структура Дирекции по работе с персоналом компании представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура Дирекции по персоналу ООО «Международный аэропорт Сабетта»

Организация системы управления персоналом в организации находится на достаточно высоком уровне. Внутренние локальные нормативные акты регламентируют единую систему методов и принципов управления персоналом.

«Руководство компании уделяет огромное внимание последовательной реализации кадровой политики, люди принимаются по определенным выработанным опытом, критериям, адаптация новых сотрудников проходит по выработанному регламенту, проводятся мероприятия по стимулированию персонала к наилучшим результатам по достижению поставленных целей.

Несмотря на высокий уровень подготовки персонала, руководство компании уделяет постоянное внимание вопросам повышения квалификации и компетентности работников и их профессионального обучения» [9].

Сотрудники Отдела по работе с персоналом знают не только методы и принципы управления персоналом, но и успешно применяют их на практике.

Для определения особенностей организации процесса адаптации новых сотрудников в ООО «Международный аэропорт Сабетта» рассмотрим показатели движения кадров за 2019-2021 гг., а именно, среднюю заработную плату на одного сотрудника, коэффициент прибытия (Кприб), коэффициент

текучести (Ктек), коэффициент постоянства (Кпост), коэффициент замещения (Кзам).

Рассчитаем среднюю заработную плату на одного сотрудника в год в ООО «Международный аэропорт Сабетта» за 2019-2021 гг.:

Имея в распоряжении данные, можно в табличном виде (таблица 11) продемонстрировать динамику персонала в 2019-2021 гг.

Таблица 11 – Движение численности персонала ООО «Международный аэропорт Сабетта» в 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение	
				2020 к 2019	2021 к 2020
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность работников, чел.	1131	1688	2333	557	645
Зарботная плата на одного сотрудника в год, руб.	602 104	629 970	621 765	27 866	-8 205
Коэффициент прибытия, %	38,1	29,3	23,9	-8,8	-5,4
Коэффициент текучести, %	15,5	13,8	11,5	-1,7	-2,3
Коэффициент постоянства, %	84,5	86,2	88,5	1,7	2,3
Коэффициент замещения, %	22,6	15,5	12,3	-7,1	-3,2

Таким образом, среднесписочная численность сотрудников растет с каждым годом, что свидетельствует о развитии и расширении компании.

Коэффициент прибытия, по сравнению с другими анализируемыми периодами в 2020 году является самым низким и составляет 23,9 %, так же в 2020 году снижается коэффициент текучести. В данный период снизился коэффициент текучести и увеличился коэффициент постоянства, что связано с распространением коронавирусной инфекции.

Так как компания заинтересована в своих сотрудниках и готова адаптировать, мотивировать и обучать, то коэффициент постоянства увеличивается и остается на высоком уровне.



Значительное снижение коэффициента замещения с каждым годом может говорить о несбалансированной кадровой работе и проблемах с реализацией кадровой политики, где, с одной стороны, поступает запрос на активный поиск и привлечение новых сотрудников, обновление кадрового состава, эксплуатация одного из ведущих HR-брендов региона, а с другой — нет продуманной и доступной для ретрансляции проактивной программы, формальных и неформальных механизмов корпоративной культуры по удержанию новых сотрудников. Необходимо сфокусировать запрос на адаптацию новых сотрудников в компании.

Для того, чтобы рассмотреть эффективность адаптации персонала, рассмотрим эффективность источников подбора персонала в ООО «Международный аэропорт Сабетта» за 2021 г. в таблице 12 и 13.

Таблица 12 – Количество откликнувшихся кандидатов в ООО «Международный аэропорт Сабетта» за 2021 г.

Источники	Количество откликов, раз				Итог
	1 кв. 2021 г.	2 кв. 2021г.	3 кв. 2021г.	4 кв. 2021г.	
1	2	3	4	5	6
HeadHunter	44621	37811	51238	68919	202589
Avito	41	24	39	50	154
Приведи друга	10	15	37	62	124
Мой и Мети	5	0	0	0	5
Лэндинг	57	86	497	2006	2646
Анкета	22	87	167	180	456
Знакомые/друзья	19	19	39	50	127
Внутренний сотрудник (перевод)	1	0	4	2	7
Работа.ру	16	21	28	41	106
Другие	62	33	52	294	441
Всего	44854	38096	52101	71604	206655

Так как компания перешла на автоматизированную систему подбора в январе 2021 г, то данные представлены за 2021 год.

Рассматривая итог по каждому источнику, видно, что больше всего кандидаты откликаются на сайте HeadHunter, что составляет 98% от общего

числа откликов, далее с Лэндинга (сайт компании) – 1% откликов, и анкеты – 456 откликов за год, а именно 0,2%.

Всего за 2021 год было рассмотрено 206655 резюме, в 1 квартале 44854, во втором квартале – 38096, в третьем квартале – 52101, в четвертом квартале – 71604.

По данным приведенным выше делаем вывод о том, что на этапе подбора тоже преобладает некая «сезонность», так как второй квартал (апрель, май, июнь), не сезонные месяцы для подбора персонала из-за отпусков и праздников, то во втором квартале отправленных в компанию резюме было меньше всего.

Больше всего откликнулись на вакансии в ООО «Международный аэропорт Сабетта» в 4 квартале 2021 года, а именно 71604 раза.

Далее рассмотрим количество добавленных рекрутерами кандидатов.

Таблица 13 – Количество добавленных кандидатов в ООО «Международный аэропорт Сабетта» за 2021 г.

Источники	количество добавленных				Итог
	1 кв. 2021 г.	2 кв. 2021 г.	3 кв. 2021 г.	4 кв. 2021 г.	
1	2	3	4	5	6
HeadHunter	9273	10115	5723	4394	29505
Avito	9	9	24	28	70
Приведи друга	21	4	27	32	84
Мой и Мети	0	0	0	0	0
Лэндинг	19	45	437	2185	2686
Анкета	101	44	142	113	400
Знакомые/друзья	32	21	51	84	188
Внутренний сотрудник (перевод)	7	9	4	9	29
Работа.ру	15	27	20	30	92
Другие	1366	344	740	1538	3988
Всего	10843	10618	7168	8413	37042

Количество добавленных сотрудников свидетельствует о том, что кандидат либо заполнил анкету в аэропорте, либо «холодный» поиск рекрутера.

Больше всего добавленных кандидатов за 2021 год с сайта HeadHunter, а именно 29505 резюме, то есть «холодный» поиск.

Следующая категория по добавлению резюме – Лендинг – 2686 резюме.

Лендинг – отклик кандидатов в таргетированной рекламе.

Рассмотрим данные по подбору персонала за 2021 г. в графическом изображении (рисунок 7).

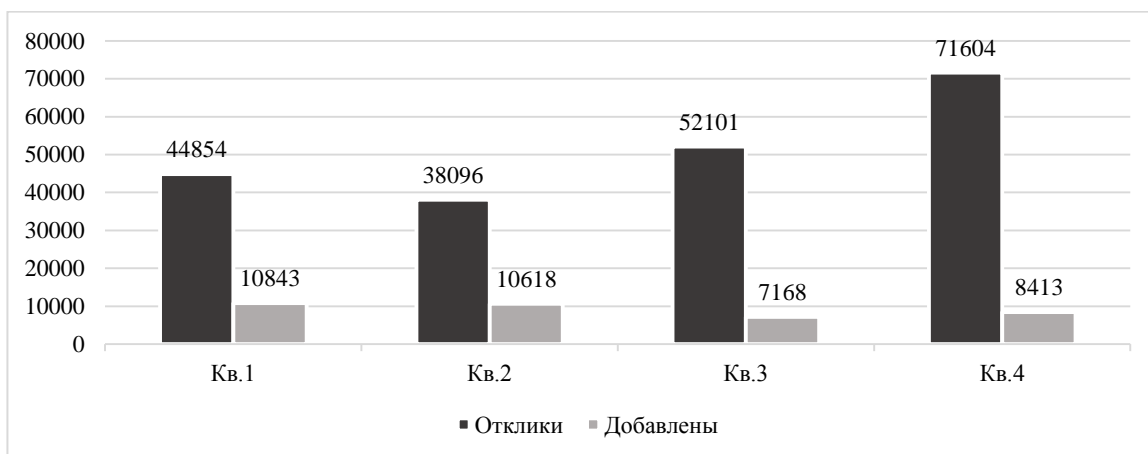


Рисунок 7 – Сравнение откликов и добавленных кандидатов в компании за 2021г.

По данным рисунка 7 можно заметить, что большую часть рассматриваем в компании резюме занимают отклики кандидатов.

С каждым кварталом количество откликов увеличивается, что свидетельствует о положительном HR бренде компании ООО «Международный аэропорт Сабетта».

Рассмотрим в таблице 14 количество принятых кандидатов поквартально за 2021 г. и количество сотрудников в Отделе подбора персонала.

Таблица 14 – Сравнительная характеристика количества принятых кандидатов за 2021 год в ООО «Международный аэропорт Сабетта»

Показатель	1 кв. 2021 г.	2 кв. 2021 г.	3 кв. 2021 г.	4 кв. 2021 г.
1	2	3	4	5
Количество принятых	1044	1170	1905	2933
Количество рекрутеров	18	18	31	31
Среднее количество принятых в квартал кандидатов на одного рекрутера	58	65	61	94

По данным таблицы 14 можно сказать, что с каждым кварталом количество принятых сотрудников возрастает в связи с резким расширением компании.

По данным, указанным выше, можно рассчитать среднее количество принятых в квартал кандидатов на одного рекрутера:

В первом и втором квартале количество рекрутеров было одинаковое – 18 человек, но количество принятых кандидатов на одного рекрутера возросло на 7 человек.

В 3 квартале количество сотрудников в отделе подбора персонала резко возросло с 18 до 31 рекрутера.

В 4 квартале, в среднем, одним рекрутером было принято 94 кандидата.

По этим данным можно сделать вывод о том, что количество принятых кандидатов с каждым кварталом растет, то есть количество персонала, которого необходимо адаптировать тоже растет, вследствие чего проблема адаптации молодых сотрудников актуальна для ООО «Международный аэропорт Сабетта».

В связи с высоким количеством принятых сотрудников был проведен опрос новых молодых специалистов, занимающих разные должности в компании.

В опросе принимало участие 130 человек, сотрудники, трудоустроенные на позиции – кассир, контролер, оператор, менеджеры с

различным функционалом. Опрос проводился в форме интервью согласно вопросам, содержащимся в Приложении А. Анкетированные сотрудники были в возрасте до 30 лет.

В таблице 15 приведены результаты анкетирования.

Таблица 15 – Результаты анкетирования новых сотрудников ООО «Международный аэропорт Сабетта»

Суть вопроса	Ответы	Абс.кол-во, чел.	Отн.кол-во, %
Источники, из которых молодой сотрудник получал информацию об организации	welcome-тренинг	47	36
	СДО	60	46
	наставник/ руководитель	23	18
Как быстро молодой сотрудник получал ответы на вопросы	достаточно быстро/ сразу	79	61
Молодой сотрудник познакомился со своим непосредственным руководителем...	на собеседовании	130	100
	в первый день работы	0	0
Молодой сотрудник познакомился с наставником	в первый день работы	130	100
	в первую неделю	0	0
Период, за который молодой сотрудник освоился в организации, запомнил расположение подсобных помещений и отделов в торговом зале	показали в первый день, запомнил сразу	70	54
	показали в первый день, для запоминания потребовалось несколько дней	60	46
Для молодого сотрудника самым сложным в первый день работы было	понять организационную структуру подразделения	40	31
	определить зону своей ответственности	0	0
	впервые вступить в контакт с покупателем	35	27
	понять структуру работы в программах	55	42
За адаптационный период молодой сотрудник столкнулся со следующими сложностями	сложности при выполнении должностных обязанностей	13	10

Продолжение таблицы 15

Суть вопроса	Ответы	Абс.кол-во, чел.	Отн.кол-во, %
-	высокий темп работы, быстрая усталость	38	29
	система мотивации непонятна	34	26
	ощущал большую эмоциональную нагрузку при работе с проблемными клиентами	35	25
	продолжительное время получал низкие оценки при прохождении быстрого тренинга	10	8
На время испытательного срока молодому сотруднику были поставлены задачи...	выполнить план по продажам/KPI-показателям	130	100
	познакомиться с особенностями компании, пройти несколько курсов с СДО	130	100
Частота обсуждения результатов работы с наставником и/или руководителем	ежедневно	50	38
	один раз в неделю	80	62
	один раз в месяц	0	0

По итогам опроса выявлено, что основными источниками информации для новичка служат система дистанционного обучения (приложение для обучения сотрудников GA Univer) и welcome-тренинг.

Всего 18% опрошенных ответили, что получают новую информацию от наставника или руководителя. Однако, 61% опрошенных ответили, что достаточно быстро или сразу получают ответы на интересующие вопросы.

По результатам опроса 100% опрошенных познакомились с непосредственным руководителем в первый день работы, так как руководитель принимает участие в процессе подбора персонала.

Молодой сотрудник знакомится с наставником в первый рабочий день, наставничество является неотъемлемой частью процесса адаптации новых сотрудников в компании.

Период, за который молодой сотрудник освоился, запомнил расположение подсобных помещений и отделов, в большинстве, 54%, запомнили нахождение подсобных помещений в первый рабочий день.

На рисунке 8 представлено, что для молодых сотрудников было самым сложным в первый день работы.



Рисунок 8 – Сложности в первый рабочий день по результатам анкетирования, %

По данным рисунка 8 можно сделать вывод о том, что самым сложным в первый рабочий день для большинства опрошенных, 55%, было понять структуру работы в программах, далее, 40%, ответили, что самое сложное было понять организационную структуру компании.

На рисунке 9 изображены основные проблемы молодых сотрудников на период испытательного срока.

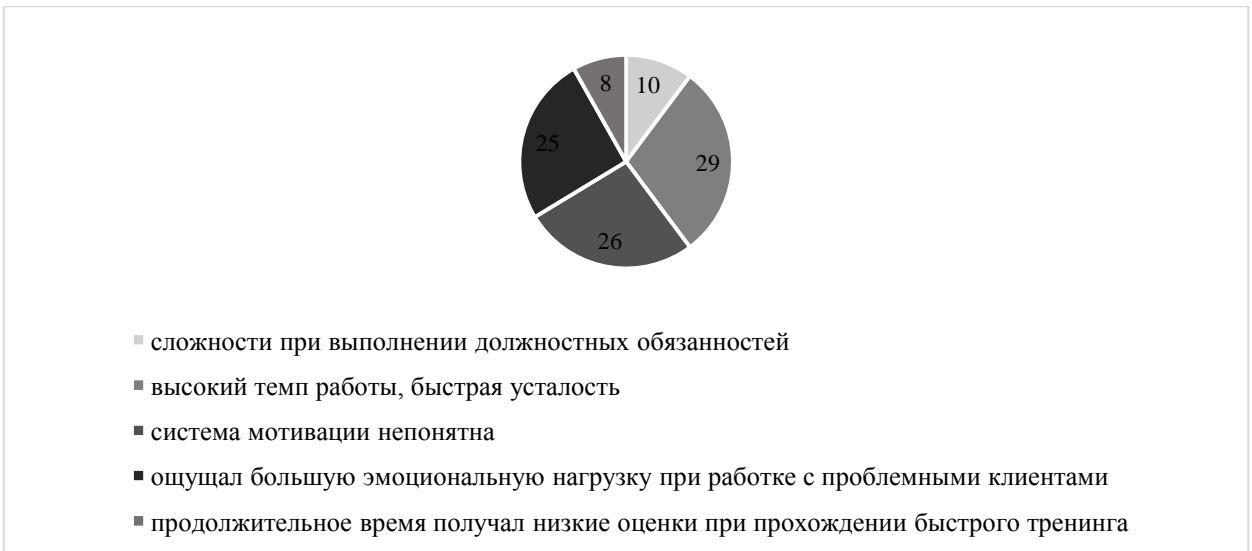


Рисунок 9 – Проблемы в процессы адаптации, %

По данным рисунка 9 можно сделать вывод о том, что большинство молодых сотрудников, 29%, столкнулись с высоким темпом работы и с быстрой усталостью на период испытательного срока.

Непонятна система мотивации для 26% опрошенных.

Самый низкий процент ответов, 8% был в отношении низких оценок за прохождение тренингов.

Обратная связь руководителем предоставляется еженедельно по результатам анкетирования, 62%.

Оценка эффективности управления адаптацией является важной составляющей для оценки эффективности компании в целом, так как благодаря данной оценке можно узнать, насколько эффективна кадровая политика в организации, какой коэффициент текучести и т.д.

«Для оценки эффективности организации процесса адаптации персонала были использованы следующие методы:

- метод изучения нормативно-правовой документации организации;
- наблюдение.

Метод изучения нормативно-правовой документации является одним из наиболее распространенных методов, который основан на исследовании



документированной информации, непосредственно зафиксированный ранее в организации, содержащий информацию по исследуемой проблеме.

Анализ документов позволяет оперативно и без больших затрат получить данные об изучаемой проблеме на предприятии. Главными преимуществами метода являются: возможность получить большой объем конкретной информации по поставленной проблеме; отсутствие вмешательства в работу сотрудника; высокая степень надежности получаемых данных.

К недостаткам можно отнести: много времени на изучение документации компании; информации может оказаться недостаточно для выводов» [20].

«Для получения представления о непосредственной организации процесса адаптации новых сотрудников были изучены следующие локальные нормативные акты компании: положение о подборе персонала, положение о комплексной оценке персонала, положение об обучении работников, приказы о приеме и увольнении сотрудников и штатное расписание.

Благодаря проведенному анализу содержания нормативно-правовой документации была определена текучесть персонала, определены основные проблемы.

С помощью штатного расписания установлено, сколько человек трудится в Учреждении, и какие должности они занимают.

Согласно результатам исследования документации целью организации процесса адаптации в ООО «Международный аэропорт Сабетта» является приспособление новых сотрудников к условиям работы.

Задачами адаптации являются:

- ознакомление сотрудника с содержанием трудовых функций;
- обеспечение условий для процесса вхождения сотрудника в трудовую деятельность» [19].

Ответственность за процесс подбора и трудоустройства сотрудников возложена на Отдел подбора персонала. Ответственность за организацию

процесса адаптации молодого сотрудника возложена на непосредственного руководителя.

На рисунке 10 представлены этапы организации процесса подбора и адаптации в компании.

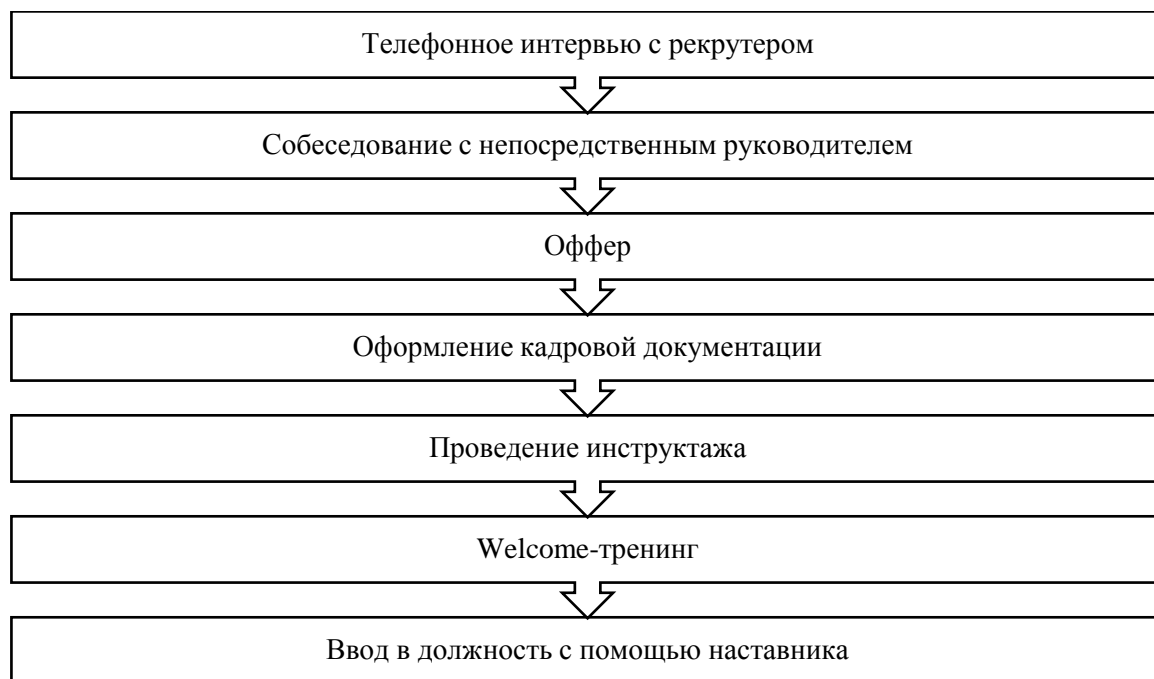


Рисунок 10 – Действующий процесс адаптации персонала в компании

Изучив документацию ООО «Международный аэропорт Сабетта» можно сделать вывод, что процедура адаптации молодого сотрудника не регламентирована с учетом специфики деятельности компании, не разграничивает области ответственности участников процесса адаптации, отсутствует положение об адаптации.

Также, выявлены следующие недостатки:

- «отсутствует порядок периодической оценки руководителем структурного подразделения прохождения адаптационного периода новым сотрудником, не утверждена форма оценочного листа работника, находящегося на испытательном сроке в период

прохождения адаптационного периода руководителем структурного подразделения;

- отсутствие нормативного документа по адаптации персонала, вследствие чего сумбурный процесс адаптации на месте;
- не закреплен порядок психологического сопровождения молодого сотрудника в процессе освоения им профессиональных навыков в период адаптационного периода» [9].

Метод наблюдения. «Наблюдение относится к одному из основных эмпирических методов психологического исследования.

Существуют различные приемы и методики наблюдения за поведенческими реакциями человека, позволяющие опытному наблюдателю проникнуть во внутренний смысл тех или иных внешних проявлений. Для проведения наблюдения не требуется получения согласия со стороны испытуемого и установление с ним контакта, не требует создания положительной мотивации» [24].

Наблюдение за процессом адаптации новых сотрудников в ООО «Международный аэропорт Сабетта» проводилось в течение 4 недель и позволило выявить следующие особенности:

Уже на первом этапе собеседования начинается процесс адаптации потенциального сотрудника. Происходит знакомство с представителями Отдела подбора персонала, затем собеседование, на котором происходит знакомство с непосредственным руководителем.

В первый день работы происходит инструктаж, далее Welcome - тренинг и знакомство с коллективом. «Руководитель отдела объясняет более детально специфику работы, демонстрирует необходимые программы, с которыми в дальнейшем новичок будет работать на протяжении всего рабочего времени. Также происходит осмотр рабочего места.

Отсутствует изучение обратной связи от сотрудников в период адаптации. Для того чтобы сделать процесс привыкания к новому месту

работы максимально комфортным и быстрым, нужно стараться тщательно отслеживать мероприятия по адаптации для каждого из новичков.

В компании не осуществляется психологическое сопровождение молодого сотрудника в период адаптации к новым условиям труда, новому коллективу или новой должности» [39].

Руководители отдела, зачастую, в связи с отсутствием свободного времени, уделяют мало внимания обучению новых сотрудников. Обычно, наставником становится более опытный коллега, который не предоставляет обратную связь молодому специалисту.

По результатам проведенного наблюдения были выявлены преимущества и недостатки существующей системы адаптации персонала (таблица 16).

Таблица 16 – Преимущества и недостатки действующей системы адаптации в компании ООО «Международный аэропорт Сабетта»

Преимущества	Недостатки
1	2
Процесс адаптации начинается с начала отбора сотрудника; В адаптации задействованы руководители подразделений; Существует онлайн-обучение для новых сотрудников.	Отсутствие обратной связи от руководителя; Отсутствие нормативного документа, закрепляющего процесс адаптации персонала; Не осуществляется психологическое сопровождение молодого сотрудника в период адаптации к новым условиям труда, новому коллективу или новой должности; Не используются современные методы адаптации молодых сотрудников (Buddying, Job Shadowing, и т.д.).

По данным таблицы 16 можно выявить ряд проблем, связанных с адаптацией персонала:

- отсутствие ежедневной обратной связи от руководителя;
- отсутствие нормативного документа, закрепляющего процесс стандартизации подходов к адаптации персонала.

Исходя из анализируемых данным можно сделать вывод о том, что в ООО «Международный аэропорт Сабетта» есть несколько проблем с адаптацией молодых сотрудников. Данные представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Основные проблемы в процессе адаптации в компании ООО «Международный аэропорт Сабетта»

Показатель	Абс. кол-во, чел.	Отн. кол-во, %
1	2	3
Отсутствие системности в процессе адаптации	45	34,6
Задержка в создании рабочего места	6	4,6
Руководитель не принимает участия в процессе адаптации	10	7,7
Общение внутри коллектива	5	3,8
Отсутствие информации о сотрудниках, к которым можно обратиться по возникающим вопросам	37	28,5
Отсутствие информации о трудовой дисциплине, принятой в компании:	14	10,8
отношение к опозданиям, отсутствиям;	0	0,0
график работы, обеденные перерывы;	10	7,7
дисциплинарные нарушения.	3	2,3

Подведя итог второго раздела исследования, можно сказать, что отсутствие знаний о трудовой дисциплине, сложности в общении с коллегами, с руководством организации, говорит о недостаточно эффективной системе адаптации новых сотрудников, существующей в компании.

Первая проблема – отсутствие системности в процессе адаптации, это означает, что в компании нет необходимого нормативного документа об адаптации персонала.

Отсутствие информации о сотрудниках, к которым можно обратиться, вторая проблема, молодому сотруднику необходимо самому искать интересующую информацию о коллегах.

Информация о трудовой дисциплине необходимо закрепить в документе об адаптации персонала.

Руководители зачастую не принимают участия в процессе адаптации в связи с отсутствием свободного времени, но для молодого сотрудника обратная связь от руководителя является одной из основных форм психологической поддержки. Поэтому руководителю необходимо больше времени уделять новичку.

Задержка в создании рабочего места включает проблему с созданием корпоративных аккаунтов и рабочего места.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления организационной адаптацией персонала ООО «Международный аэропорт Сабетта»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления организационной адаптацией персонала компании**

Выполненный анализ системы адаптации персонала показал, что на предприятии в изучаемой сфере существует ряд проблем.

Первая из них – это отсутствие локального нормативного акта в сфере адаптации персонала.

Служба персонала разрабатывает и утверждает «Положение об адаптации», в котором содержатся как общие сведения о системе, так и детальное описание процесса и процедур с указанием ответственных лиц. План должен быть сформирован предварительно, до выхода сотрудника, – в этом случае можно свести возникновение непредвиденных ситуаций / рисков к минимуму (Приложение Б) [43].

Так, «в компании за несколько дней до приема нового работника представитель дирекции по персоналу передает руководителю структурного подразделения информацию о его должности и дате начала работы, а также «Программу сопровождения сотрудника на период испытательного срока (стажировки)». Эта программа должна включать несколько этапов:

- введение в должность;
- разработку и заполнение «Плана работы на период испытательного срока» для каждого сотрудника;
- обучение отсутствующим навыкам (при необходимости);
- проведение контрольных мероприятий за отчетные периоды (первый и третий месяцы), введение при необходимости дополнительных точек контроля;

- проверку уровня адаптации и удовлетворенности работой по итогам первого и третьего месяцев;
- подведение итогов испытательного срока;
- принятие решения о дальнейшем сотрудничестве.

Безусловно, важна информированность новичка о компании, принятых в ней правилах, ценностях, истории создания, клиентах и оказываемых услугах. Сотрудник быстрее вольется в коллектив, если подробно познакомится с этими сведениями. Многие организации используют специальный «Путеводитель новичка». Есть он и в данной компании – это не только полезный, но и привлекательно оформленный документ» [43].

При разработке положения об адаптации персонала руководству филиала ООО «Международный аэропорт Сабетта» необходимо учесть, что к управлению процессом адаптации должны быть привлечены три группы субъектов: сотрудники отдела кадров, руководители структурных подразделений и наставники, между которыми целесообразно распределить уровень ответственности за прохождение процесса адаптации работниками.

Сотрудники отдела кадров должны быть ответственны за ознакомление работника с историей предприятия, его организационной структурой, проведение инструктажей по охране труда и т.д.

Руководителям структурных подразделений целесообразно поручить ознакомить работника с функциями структурного подразделения, в которое он трудоустроен, осуществить знакомство с коллективом, должностными обязанностями и т.д.

Наставникам должна быть делегирована основная часть функций по обучению и адаптации персонала, в том числе:

- знакомить работника с перспективами карьерного роста;
- проводить необходимое обучение, контролировать и оценивать самостоятельное выполнение работниками рабочих операций в течение всего адаптационного периода;



- давать работникам конкретные задания с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным результатом, контролировать работу, оказывать необходимую помощь;
- на собственном примере демонстрировать образец исполнения должностных обязанностей и соблюдения корпоративной культуры;
- изучать профессиональные и личностные качества работника, его способности, помогать ему в поддержании деловых.

Все участники процесса адаптации персонала должны быть нацелены на то, чтобы в короткие сроки новички стали полноценными сотрудниками предприятия, ориентированными не только на достижение личных целей, но и на решение задач предприятия.

Примерная структура положения об адаптации молодых специалистов приведена в таблице 18.

Таблица 18 – Примерная структура положения об адаптации персонала на предприятии

Раздел	Содержание
1	2
Общие положения	Назначение документа, основные цели и задачи, решаемые с помощью адаптационной программы работников
Статус сотрудника	Критерии отнесения к новичкам. Срок действия статуса новичка, случаи его продления и досрочного прекращения
Адаптация и профессиональное развитие	Порядок заполнения и ведения документации по адаптации работников. Мониторинг профессионального развития работника и оценка компетенции. Наставничество
Обязанности предприятия в отношении	Мероприятия, которые должно реализовывать предприятие в отношении работников, их объем и содержание.
Гарантии и компенсации	Меры корпоративной поддержки
Обязанности сотрудника	Меры необходимого поведения на предприятии и осуществления трудовой деятельности
Права сотрудника	Меры должного поведения на предприятии и осуществления трудовой деятельности

Вторая проблема, которая является самой важной, это эффективное освоение сотрудниками профессиональных навыков, необходимых для решения рабочих задач.

Так как в ООО «Международный аэропорт Сабетта» широко распространен только метод наставничества, причем, в основном, сам руководитель подразделения является наставником молодого сотрудника, то наши мероприятия будут следующими:

Мероприятие 1. Внедрение Shadowing метода. Как правило, данный метод применяют компании, взаимодействующие с университетами.

Аэропорт сотрудничает с вузами, а это значит, что готов брать практикантов.

Таким образом, студент становится «тенью» сотрудника, получая полное представление о том, что представляет собой выбранная им профессия, каких знаний и навыков ему пока не хватает, поэтому его мотивация к овладению знаниями в вузе возрастает.

Ученые утверждают, что этот метод простой, малозатратный и достаточно эффективный, т. к. снижает вероятность найма выпускников, не мотивированных и не дающих себе отчета в том, что их ждет. Как показывают исследования, более 50% выпускников после процедуры shadowing начинают более адекватно оценивать свою «пригодность» профессии, перестают витать в иллюзиях по поводу того, что они очень ценные специалисты (только потому, что у них уже есть образование), и некоторые даже отказываются от своей «мечты». Помимо прочего, таким образом укрепляется партнерство бизнеса и системы обучения, улучшается ее качество через повышение мотивации студентов.

Так же практика у студентов проходит на бюджетной основе, что не требует расходов на подбор персонала, так как можно «взрастить» своих сотрудников.

Мероприятие 2. Применение Buddying метода.

Самый интересный способ обучения и развития персонала, используемый в Великобритании.

Buddying – это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного работника другим для достижения его

результатов и целей. В этом контексте слово buddy можно интерпретировать как «партнер».

В Европе менеджеры по управлению персоналом сейчас озабочены тем, что грейды, которые они так активно вводили несколько лет назад, приводят к значительному расслоению персонала компании. И этот метод они используют, чтобы формировать связи между сотрудниками, представляющими разные уровни организации.

Например, у топ-менеджера может быть buddy, находящийся на два грейда ниже. И этот человек дает ему абсолютно равноправную связь.

Данный метод позволит, во-первых, сплотить коллектив, а, во-вторых, позволит молодому сотруднику успешно адаптироваться в компании с помощью «приятеля».

### **3.2 Расчет экономической эффективности от внедренных мероприятий**

По результатам анализа было выявлено, что в ООО «Международный аэропорт Сабетта» снизилась заработная плата в 2021 году, по сравнению с 2020, на 8 205 руб. и составляет 621 765 руб./год. Коэффициент текучести снизился на 2,3%.

Чтобы мотивировать «костяк» компании, в данных мероприятиях мы предлагаем увеличить заработную плату сотрудникам, которые занимаются адаптацией молодых специалистов, до заработной платы 2020 года, а именно 629 970 руб./год, то есть 52 497 руб./ месяц.

В 2021 году ООО «Международный аэропорт Сабетта» приняли 645 новых сотрудника.

Если провести расчет, то получится следующий бюджет:

Бюджет адаптации = 52,497 руб. \* 45 чел. = 2 362,365 тыс. руб.

Соответственно, при сохранении ФЗП 2020 г. планируемый фонд заработной платы в 2022 г. с дополнительно предлагаемыми затратами в

области адаптации составит:

$$\begin{aligned} \text{ФЗП в 2022 г.} &= 1\,450\,577 \text{ тыс. руб.} + 2\,362,365 \text{ тыс. руб.} = \\ &= 1452939,36 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Мы увеличили фонд заработной платы на 2%, но при этом ожидается повышение производительности труда на 5%. Рассчитаем производительность труда персонала на 2022 год:

$$\text{ПТ} = 9583,01 + 5\% = 10062,16 \text{ тыс. руб.}$$

При увеличении производительности труда возрастет и выручка предприятия:

$$\text{Выручка 2022} = 10062,16 * 2333 = 23475019,3 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 19 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1. Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2,$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР<sub>1</sub> – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР<sub>2</sub> – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 2333 * (1 + 5/100) - 2333 = 116,65$
2. Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100,$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = 116,65 / (2333 - 116,65) * 100 = 5\%$

Продолжение таблицы 19

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	$\text{Эз}/n = Z \times \text{Эч},$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате;                      Z – среднегодовая заработная плата работника;                      Эч - условная экономия численности.</p>	Эз/п= 621,76 * 116,65= 14505,66
4. Экономия по социальным отчислениям, т.р.	$\text{Эс}/o = \text{Эз}/n \times \frac{H}{100},$ <p>H - % отчисления по социальным выплатам.                      ПФР – 22%; ФСС – 2,9%,                      ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 0,2%(ОКВЭД 56.10)</p>	Эс/о= 14505,66 * 0,302=4380,71
5. Экономия по условно-постоянным расходам, т.р.	$\text{Эу}/л = \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2,$ <p>Y- условно-постоянные затраты;                      В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу} = (17150131/22357171 - 17150131/23475019,3) * 23475019,3 = (0,77 - 0,73) * 23475019,3 = 939000,77$
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т.р.	$\text{Эу}/г = \text{Эз}/n + \text{Эс}/o + \text{Эу}/л$	$\text{Эу}/г = 14505,66 + 4380,71 + 939000,77 = 957887,14$
7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т.р.	$\text{Эг} = \text{Эу}/г - E_n \times Z_{ед},$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;                      Eн – нормативный коэффициент экономической эффективности (0,25 по нормативному справочнику);                      Zед – затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 957887,14 - 0,25 * 1453,94 = 957523,91$

Таким образом, годовой экономический эффект составит 957523,91 тыс. руб.

Также мы благодаря данным мероприятиям высвобождаем ресурсы HR-специалистов для решения задач помимо круглосуточного подбора персонала на замещение уволившихся сотрудников.

Если предприятие оставит заработную плату на том же уровне, то текучесть кадров не снизится, а это означает, что предприятие потеряет эффективных сотрудников.

Вышеперечисленные мероприятия позволят организации успешно адаптировать молодых сотрудников, устроив им места прохождения практик по методу Job Shadowing, снизить затраты на подбор персонала за счёт студентов, проходивших практику.

Метод Buddying позволит молодым сотрудникам прочувствовать коллективизм в организации, быстрее адаптироваться и закрепиться в компании. Данный метод применим к ООО «Международный аэропорт Сабетта» именно из-за того, что в компании ценятся все сотрудники.

## Заключение

В представленной работе исследована проблема совершенствования управления организационной адаптации молодых специалистов в компании. В ходе исследования удалось изучить теоретическую значимость адаптации и предложить направления по ее улучшению.

В первой части работы были рассмотрены: сущность управления адаптацией, современные методы адаптации, а также методика оценки эффективности адаптации молодых специалистов.

Адаптация является важной частью управления персоналом в организации. Данный процесс важен как для организации, так и для нового сотрудника, особенно если сотрудник является молодым специалистом и пришел первый раз трудоустроиваться на работу после университета.

Адаптация для такого сотрудника является важным аспектом как в психологическом плане, так и в процессе освоения должностных обязанностей.

Во второй части исследования был проведен организационно-экономический анализ деятельности ООО «Международный аэропорт Сабетта». Анализ показал высокий коэффициент текучести кадров, поэтому выбранная тема актуальна для предприятия.

«Сабетта — международный аэропорт федерального значения на полуострове Ямал у берега Обской губы близ одноимённого вахтового посёлка Ямало-Ненецкого автономного округа России. Оператором аэропорта является Общество с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Сабетта».

Кадровая политика в компании представляет собой систему принципов, правил, норм и требований, определяющих основные направления работы с персоналом.

При реализации кадровой политики компания руководствуется законодательством Российской Федерации, локальными нормативными

актами и гарантирует соблюдение трудовых прав работников» [9].

По данным анализа был выявлен ряд проблем, связанных с адаптацией персонала:

- отсутствие ежедневной обратной связи от руководителя;
- отсутствие нормативного документа, закрепляющего процесс стандартизации подходов к адаптации персонала.

Первая проблема – это отсутствие локального нормативного акта в сфере адаптации персонала. Службе персонала необходимо разработать и утвердить «Положение об адаптации».

Вторая проблема, которая является самой важной, это освоение профессиональных навыков, необходимых для решения рабочих задач. Так как в ООО «Международный аэропорт Сабетта» широко распространен только метод наставничества, причем, в основном, сам руководитель подразделения является наставником молодого сотрудника, то наши рекомендации будут следующими:

Мероприятие 1. Применение Shadowing метода. Как правило, данный метод применяют компании, взаимодействующие с университетами.

Мероприятие 2. Применение Buddying метода.

Вышеперечисленные мероприятия позволят организации успешно адаптировать молодых сотрудников, устроив им места прохождения практик по методу Job Shadowing, снизить затраты на подбор персонала за счёт студентов, проходивших практику.

Метод Buddying позволит молодым сотрудникам прочувствовать коллективизм в организации, быстрее адаптироваться и закрепиться в компании. Данный метод применим к ООО «Международный аэропорт Сабетта» именно из-за того, что в компании ценятся все сотрудники.



## Список используемой литературы

1. Адаптация новых сотрудников в ИТ-компании в условиях удаленной работы и гибридных команд: опыт IBA Group [Электронный ресурс]. URL: <https://delovoymir.biz> (дата обращения: 15.01.2022).
2. Берсенева А.Д. Адаптация молодых специалистов: Особенности и методы // Всероссийская научно-практическая конференция им. Жореса Алфёрова. 2020. С. 18-26.
3. Берсенева А.Д. Внедрение digital-технологии по адаптации новых сотрудников вуза // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы XII Междунар. Науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 30 октября 2020 г.) / [отв. за вып. Н.В. Тонких; науч.ред. Е.Е. Лагутина]. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2020. С. 89-91.
4. Берсенева А.Д. Применение чат-бота в период адаптации сотрудников // Media образование: Медиа как тотальная повседневность. 2020. С. 179-182.
5. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: учебник. М.: Финансы и кредит. 2018. 562 с
6. Иерархия или матрица: структурный выбор топ-менеджмента [Электронный ресурс]. URL: <https://www.management.com.ua/cm/cm006.html> (дата обращения: 17.01.2022).
7. Красавин А.С. Документационное обеспечение управления кадрами // учебник. М.: Инфра–М, 2018. 216 с.
8. Кулага А.С, Влияние пандемии COVID-19 на процессы цифровизации малого бизнеса // Стратегии бизнеса. Электронный научно-экономический журнал. 2021. С.149-152.
9. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала. М.: Феникс, МарТ, 2018. 272 с.
10. Одегов Ю.Г. Управление человеческими ресурсами.. М.: КноРус, 2018. 985 с.

11. ООО «KPMG»: Действия HR в ситуации пандемии [Электронный ресурс]. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/04/ru-ru-hr-actions-inpandemic.pdf> (дата обращения: 12.03.2022).
12. Особенности адаптации различных категорий сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <https://moodle.kstu.ru> (Дата обращения: 10.04.2022).
13. Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Сабетта» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sabetta.aero> (Дата обращения: 18.05.2022).
14. Пеньковский Д.Д., Кузнецов В.И., Работа с персоналом в условиях пандемии COVID-19 //Стратегии бизнеса. 2021. С. 62-70.
15. Полещук Н. Разработка приложений и адаптация. Наиболее полное руководство. М.: БХВ-Петербург, 2018. 624 с.
16. Попов, С.Г. Управление персоналом: учебник. М.: Ось–89, 2018. 305 с.
17. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ. М.: ИНФРА-М, 2020. 244 с.
18. Раренко А.А. Инструменты оценки поведения персонала в Российских организациях: достоинства и недостатки // Социология управления. 2021. С. 135-157.
19. Спивак В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник. М.: Юрайт, 2018. 467 с.
20. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://adaptation360.ru> (Дата обращения: 15.01.2022).
21. Стандартизация процесса адаптации [Электронный ресурс]. URL: <https://sert-service.ru/standartizatsiya-protssessa-adaptatsii/> (дата обращения: 17.01.2022).
22. Старикова Е.М., Влияние пандемии COVID-19 на управление персоналом // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки.

2020. С. 44-48.

23. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник. М.: КноРус, 2020. 720 с.

24. Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т.9. (№6А). С. 138-143.

25. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (Дата обращения: 22.05.2022).

26. Турунова Д.В., Никонорова С.А. Анализ методов адаптации персонала в России и за рубежом. М.: Юнити, 2018. 382 с.

27. Турунова Д.В, Анализ методов адаптации персонала в России и за рубежом // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. 2018. С. 135-145.

28. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. 2-е изд. М. : Дашков и К, 2019. 374 с.

29. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 498 с.

30. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2020. 290 с.

31. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8 : монография / под ред. И.Б. Дураковой. М. : ИНФРА-М, 2021. 248 с.

32. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала : учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. М. : ИНФРА-М, 2020. 160 с.

33. Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая. М.: Русайнс, 2021. 160 с.
34. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов . 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 467 с.
35. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2020. 406 с.
36. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2019. 183 с.
37. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2019. 245 с.
38. Чернопятов А.М. Маркетинг персонала 2-е изд., стер. М. : Берлин : Директ-Медиа, 2019. 277 с.
39. Что подразумевают трудовой адаптацией персонала и для чего она нужна [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru> (Дата обращения: 17.01.2022).
40. Чуваткин П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2021. 280 с.
41. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография. М.: ИНФРА-М, 2018. 364 с.

## Приложение А

### Анкета обратной связи нового сотрудника

Таблица А.1 - Анкета обратной связи нового сотрудника

Уважаемый коллега!

Приглашаем Вас принять участие в совершенствовании процессов адаптации в ООО «Международный аэропорт Сабетта».

Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы. Отвечая на вопросы этой анкеты, Вы поможете быстрее освоиться в команде не только себе, но и будущим новичкам.

Пожалуйста, оцените по 4-х балльной шкале приведенные ниже утверждения, где:

**4** – абсолютно соответствует действительности

**3** – отчасти соответствует действительности

**2** – скорее не соответствует действительности

**1** – абсолютно не соответствует действительности

№	Критерий оценки	Оценка	Комментарий
<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ</b>			
1	В первый день работы мое рабочее место было подготовлено	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
2	В первый день работы я прошел инструктаж по охране труда и технике безопасности	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
3	В первый день работы мне оформили пропуск на работу	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
4	Наставник организовал для меня прохождение welcome-тренинга	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
5	Наставник организовал Обязательные встречи в соответствии с Планом вхождения в должность	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ</b>			
1	Мой непосредственный руководитель четко обозначил круг моих задач на период испытательного срока, ознакомил меня с целями на испытательный срок под роспись	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
2	В первый день работы Наставник ознакомил меня с Планом вхождения в должность	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
3	Мой непосредственный руководитель ознакомил меня с внутренними нормативными и организационно-распорядительными документами компании, которые относятся к моей работе (регламенты, процессы, приказы, проекты и т.д.)	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
4	Мне ясны и понятны критерии оценки моей работы, а также сроки выполнения поручений	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
5	Я понимаю, как моя деятельность способствует достижению стратегических задач компании	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
<b>СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ</b>			
1	В первый день работы мой непосредственный руководитель провел со мной встречу, а также представил меня коллективу	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	

## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблицы А.1

2	В первый день работы Наставник провел для меня экскурсию по предприятию, показал основную инфраструктуру и служебные помещения	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
3	В первую неделю работы я прошел дистанционный курсы, которые мне необходимо пройти в соответствии с должностью	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
4	Непосредственный руководитель на регулярной основе в период адаптации осуществлял со мной взаимодействие	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
5	Наставник на регулярной основе в период адаптации осуществлял со мной взаимодействие	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
6	Куратор помог мне быстрее войти в команду компании	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
7	В процессе адаптации мне стала понятна организационная структура компании	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
8	В процессе адаптации мне стала понятна организационная структура подразделения, в котором я работаю	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
9	Мне понятна схема подчинения по моей должности, а также процедура коммуникаций и связей по должности	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
10	Мне понятно как осуществляется взаимодействие со смежными подразделениями компании (внутренние клиенты)	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	
11	Мне стала понятна корпоративная культура компании	4 — <input type="checkbox"/> 3 — <input type="checkbox"/> 2 — <input type="checkbox"/> 1 — <input type="checkbox"/>	

### ВАШИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ НОВЫХ РАБОТНИКОВ

**Спасибо!**

## Приложение Б

### План работы на период испытательного срока

Таблица Б.1 - План работы на период испытательного срока

\_\_\_\_\_  
ФИО сотрудника, должность, структурное подразделение

Утверждаю:

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Испытательный срок \_\_\_\_\_ месяц

№	Задание	Срок выполнения	Ответственное лицо	Результат выполненного задания	Подпись

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
ФИО Руководителя

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
ФИО Наставника