

УДК 338.1

¹*Л.А. Коптева, ²К.К. Лавская*

¹«Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения», г. Санкт-Петербург

²«Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации», г. Санкт-Петербург

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА С ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АВИАКОМПАНИИ

Ключевые слова: адаптация персонала, экономическая безопасность, системы управления персоналом, социализация сотрудников, пребординг, баддинг.

Актуальность темы исследования по совершенствованию системы адаптации персонала в экономической безопасности авиакомпании связана с постоянно возрастающей ценностью высококвалифицированных кадров, а также сложностью их привлечения и удержания в организациях. Существующие тенденции к гуманизации труда, его интеллектуализации побуждают работодателей искать новые пути взаимодействия с работниками. Все большее значение для обеспечения конкурентоспособности компаний приобретает создание и развитие трудового потенциала организации, его преобразование в трудовой капитал, тем самым обеспечивая экономическую безопасность компании. Все это подразумевает оптимизацию методов работы с персоналом, их постоянное обновление, совершенствование. Меняется сам подход к привлечению и удержанию сотрудников. В связи с этим возрастает значимость системы управления персоналом и ее основных подсистем в обеспечении экономической безопасности авиакомпаний.

¹*L.A. Kopteva, ²K.K. Lavskaya*

¹Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint-Petersburg

²Saint Petersburg State University of Civil Aviation, Saint Petersburg

IMPROVING THE PERSONNEL ADAPTATION SYSTEM IN ORDER TO ENSURE THE ECONOMIC SECURITY OF THE AIRLINE

Keywords: personnel adaptation, economic security, personnel management systems, socialization of employees, boarding, budding.

The relevance of the research topic on improving the personnel adaptation system in the economic security of the airline is associated with the ever-increasing value of highly qualified personnel, as well as the complexity of attracting and retaining them in organizations. The existing trends towards the humanization of labor and its intellectualization encourage employers to look for new ways of interacting with employees. The creation and development of the organization's labor potential, its transformation into labor capital, thereby ensuring the economic security of the company, is becoming increasingly important for ensuring the competitiveness of companies. All this implies the optimization of methods of working with personnel, their constant updating, improvement. The approach to attracting and retaining employees is changing. In this regard, the importance of the personnel management system and its main subsystems in ensuring the economic security of airlines is increasing.

Адаптация персонала в организациях с точки зрения менеджмента – это не просто процесс приспособления индивида к внешним условиям. Система адаптации – это целый комплекс мероприятий, методов, реализующих их структурных подразделений, который обеспечивает результативность этого процесса.

Системы адаптации персонала на предприятиях позволяют обеспечивать положительные результаты адаптационного периода, сохранение у со-

трудника желания работать в компании на долгосрочной основе, быстрое повышение производительности и качества труда у новых сотрудников. Также именно адаптационная система формирует первичные характеристики вовлеченности в трудовую деятельность.

Таким образом, адаптация персонала является важным процессом в обеспечении конкурентоспособности современных организаций по фактору человеческих ресурсов.

По мнению авторов, под адаптацией можно понимать «процесс взаимного приспособления работника и организации, активного освоения индивидом профессиональных и социальных функций, предполагающих преодоление неадекватных моментов, инициированных как сотрудником, так и работодателем» [1].

Методика и методология

В своей работе Ю.Г. Одегов отмечает взаимность адаптации как процесса. Это процесс приспособления работника к организации и организации к работнику. Этот вопрос не вызывает согласия среди различных авторов. Многие исследователи по данному вопросу придерживаются того же мнения, что и Ю.Г. Одегов.

Методология исследования включает в себя применение общенаучных методов, таких как анализ, синтез, абстрагирование, сравнение. Применяется метод моделирования в рамках реализации системного подхода к исследованию управленческих структур и процессов АО «Авиакомпания «Сибирь». Используются табличный и графический метод представления материала.

При этом есть и авторы, не рассматривающие адаптацию как двусторонний процесс. Так, например, в другом определении уже не отмечается взаимность приспособления: под адаптацией можно понимать «процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации» [2,3]. Следует согласиться с мнением авторов. Несмотря на то, что адаптация в некотором роде имеет двустороннюю реализацию, все же, преимущественно речь идет именно о приспособлении работника к организации.

Развивая данную позицию, стоит рассмотреть определение термина «адаптация», приведенное в систематизирующей и учебной литературе. Так, адаптация – это «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды предприятия» [4].

Итак, несмотря на некоторые различия в выбранных определениях, общая суть адаптации персонала вызывает согласие со стороны авторов научных работ. Адаптация – это, так или иначе,

процесс приспособления к характеристикам трудовой деятельности и организационной среды. В рамках данного исследования адаптация сотрудника воспринимается как процесс односторонний в силу преобладания процессов адаптации сотрудника к организации над процессами адаптации организации к сотруднику.

Анализ

Последнее на практике применяется крайне редко, преимущественно в таких ситуациях, когда сотрудник представляет для компании высокую ценность и не может быть заменен по каким-либо причинам. В традиционной практике компаний, если речь не идет об исключительных специалистах и верхнем уровне руководителей, как правило, адаптация включает в себя именно приспособление со стороны сотрудника.

Система адаптации представляет собой совокупность методов, технологий, средств и применяющих их подразделений, и должностных лиц, обеспечивающих оптимальное прохождение сотрудниками первичной и вторичной адаптации.

Отсюда следует, что процесс адаптации может быть завершен с положительным или негативным результатом.

1. Положительный результат:

- а) полное усвоение норм поведения и трудовых функций;
- б) достаточное качество труда, нормальная или повышенная производительность;
- в) хороший уровень вовлеченности в работу;
- г) ориентация сотрудника на карьерный рост, корпоративную карьеру.

2. Негативный результат:

- а) низкая производительность труда и качество работы;
- б) неполное усвоение норм поведения, трудовых функций;
- в) возможное увольнение сотрудника в первый год работы или вскоре после его завершения;
- г) отсутствие вовлеченности в работу.

Как можно заметить, негативный результат адаптации ведет к низкой производительности и качеству труда, и возможному увольнению сотрудника в первый год работы в компании.



Рис. 1. Процесс адаптации персонала по стадиям идентификации целей и норм поведения [6]

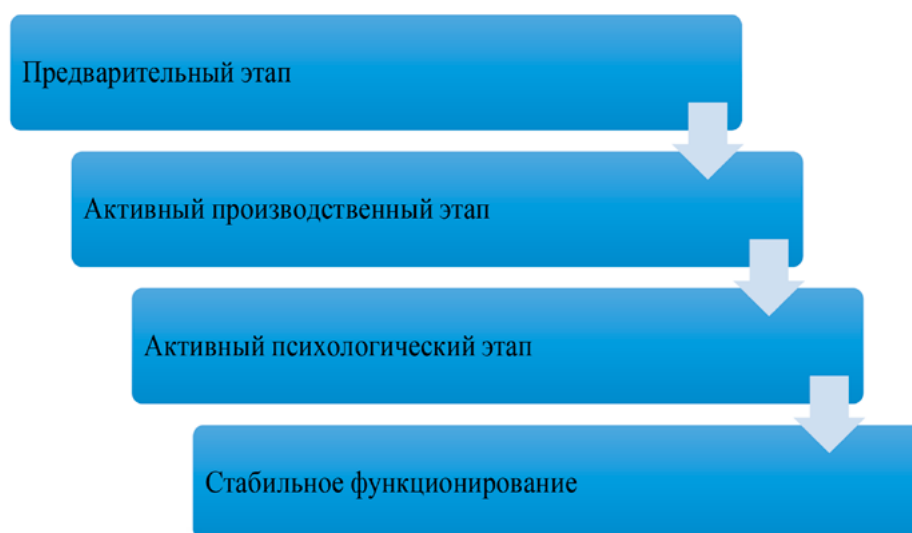


Рис. 2. Процесс адаптации по этапам, связанным с производительностью труда [7]

Отмечается, что «новый сотрудник всегда обходится организации дороже, чем его предшественник» [5]. Формирование стабильного штата организации начинается с адаптации персонала на предприятии.

Таким образом, можно сформировать две базовые цели работы с адаптацией сотрудников в организациях:

- положительные результаты адаптационного процесса;
- сокращение сроков адаптации сотрудника.

Структура процесса адаптации с позиции, временной шкалы, которые охватывают весь период адаптации до уров-

ня полной идентификации целей и поведения работника с нормами организации представлены на рисунке 1.

Так как в этой модели процесса адаптации речь идет о достижении полной идентификации целей, процесс представляется весьма долгосрочным. В практических работах, как правило, авторы склоняются к более краткосрочному восприятию процесса адаптации.

Одна из таких моделей приведена на рисунке 2.

В этом представлении адаптация завершается на моменте выхода сотрудника на полную производительность труда и его нормальное качество.

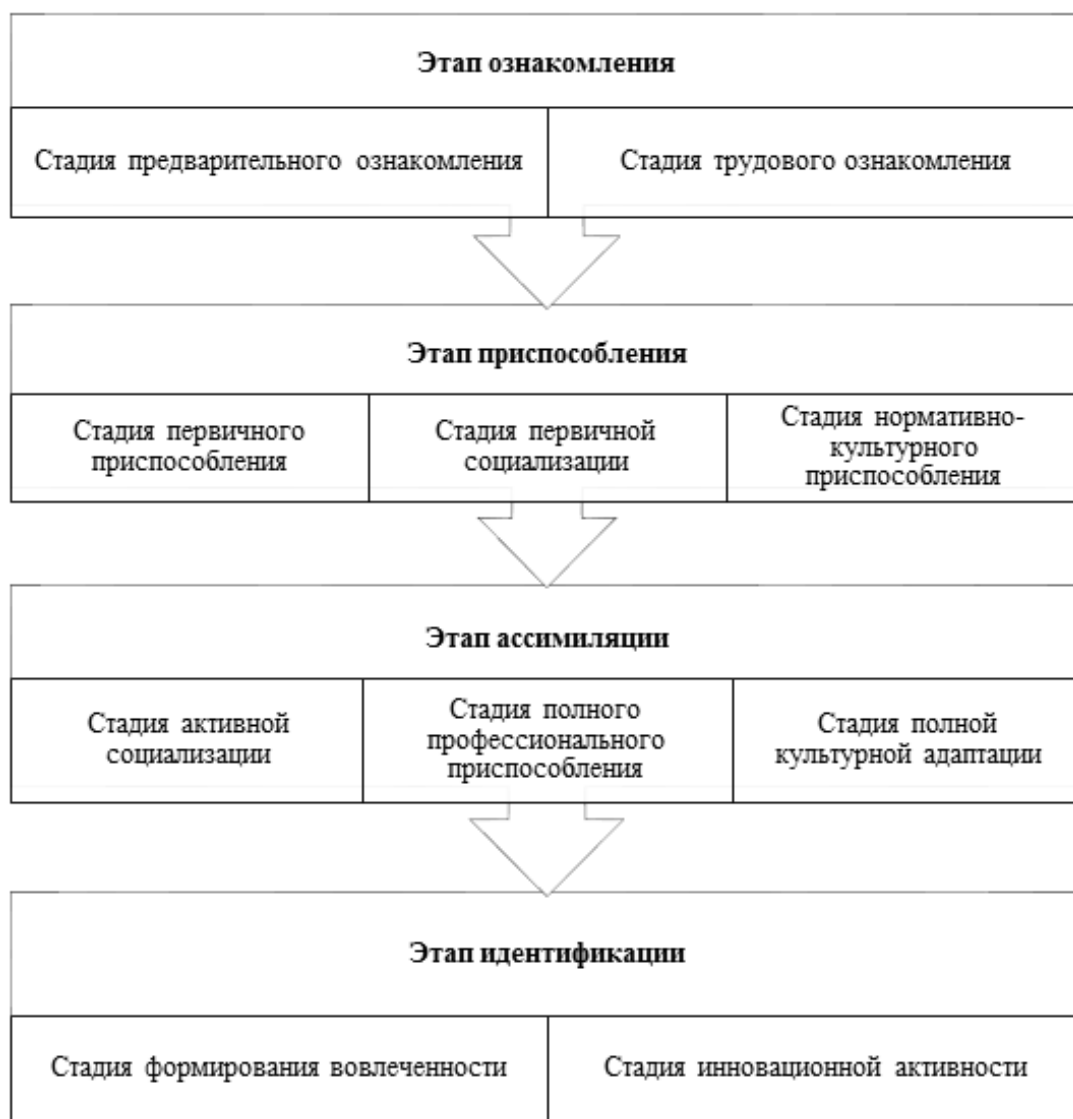


Рис. 3. Предлагаемая для использования в работе модель системы адаптации персонала по этапам и стадиям

Можно заметить, что в этой модели процесса адаптации рассматриваемые этапы значительно короче, речь идет не об идентификации глубинных целей, а о достижении нормальной производительности и качественных характеристик.

Следует отметить, что каждый из вариантов имеет определенные преимущества, однако не раскрывает весь процесс адаптации. Так, в первом варианте не уделяется достаточно внимания раскрытию сущности стадий ознакомления и приспособления, что влечет за собой неполное раскрытие информации о них. Что касается иных вариантов, то они не охватывают весь процесс адаптации,

рассматривают только показатели производственной деятельности и завершение испытательного периода.

Такой подход к адаптации персонала представляется нецелесообразным, так как не учитывает полной идентификации сотрудника и компании. Так, даже после повышения производительности и качества до нормального уровня, сотрудник может оставаться не вовлеченным в трудовую деятельность, не приобрести лояльность к организации, что приведет к его довольно быстрому увольнению. В связи с этим, необходимо рассмотрение этапов адаптации персонала с точки зрения предложенной модели (рис.3).



Рис. 4. Состав методик оценки эффективности системы адаптации персонала [8]

Следует отметить, что на рисунке приведены этапы, на основании ранее рассмотренной классификации и стадии до полной идентификации целей.

Преимуществом предложенной схемы является более подробное рассмотрение сущности этапов, разделение их состава по стадиям, что позволяет рассматривать процесс более конкретно. Еще одним преимуществом является отказ от указания конкретных методов адаптации. Так, например, при отсутствии системы обучения новых сотрудников в организации, говорить об обучении персонала затруднительно.

Однако недостатком данной схемы является то, что она не универсальна. Во-первых, чередование стадий внутри этапов может происходить в различном порядке, кроме того, некоторые процессы могут осуществляться параллельно. Это требует конкретизации схемы под конкретную организацию и подразделение. Во-вторых, даже если конкретизировать схему, процесс адаптации человека в организации неоднозначен. Руководство организации может только обозначить плановую схему адаптации по этапам и стадиям.

Система адаптации персонала авиационными компаниями рассмотрена в АО «Авиакомпания «Сибирь». Основным видом деятельности АО «Авиакомпания «Сибирь» является перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию. АО «Авиакомпания «Сибирь» – это не брендовое, а юридическое название. Создан мощный бренд S7 Airlines, который является узнаваемым на территории России. Относительно экономических составляющих за последние годы в авиакомпании замечено значительное падение показателей начиная с 2020 года. Это связано, преимущественно, с кризисной ситуацией в мировой экономике, в значительной степени, влияющей на транспортную сферу. Наблюдается снижение коммерческих и управленческих расходов АО «Авиакомпания «Сибирь», относительно общей деятельности, рекламы, содержанием основных фондов, административного аппарата, а также снижению прибыли от продаж, что в контексте составляет угрозу экономической безопасности авиакомпании.

Для обеспечения экономической безопасности компании и оценки эффек-

тивности системы адаптации персонала в организациях применяются специфические методики, с учетом особенностей организации, ее целей, специфики персонала и т.д. В целом методики оценки эффективности системы адаптации персонала включают следующие элементы (рисунок 4).

Существуют критерии оценки, которые должны соответствовать поставленным перед системой адаптации целям. Например, такими критериями могут быть:

- мощность системы адаптации, то есть некий показатель, отражающий максимальную пропускную способность системы адаптации, максимальное количество одновременно адаптируемых в организации сотрудников, с которым может работать компания;

- результативность адаптации (например, процент прошедших испытательный срок сотрудников, процент сотрудников, не уволившихся в течение первого года работы и т.д.);

- скорость адаптации (например, средний промежуток профессиональной адаптации сотрудника и т.д.);

- удовлетворенность сотрудников (самих новых сотрудников, их руководителей, коллег и так далее);

- охват системы адаптации (например, количество должностей и сотрудников, охваченных системой адаптации в компании и т.д.);

- стоимость адаптации сотрудника.

Следует отметить, что данные критерии могут применяться как в совокупности, так и по одному. Например, существует два базовых подхода к определению критериев эффективности системы адаптации: можно рассматривать эффективность через удовлетворенность или по определенным количественным показателям.

В первом случае, «в качестве критериев адаптированности работника используются два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации сотрудником». С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования» [9].

Во втором случае будет применяться комплексная система мер оценки, стремящихся к объективности. Однако, в идеале, необходимо учитывать и удовлетворенность сотрудников, и объективные критерии.

Что касается показателей, то они выражают конкретные значения по рассматриваемым критерием. Например, по критерию «мощность системы адаптации» показателем может быть точное число максимального количества адаптируемых в организации сотрудников в конкретном подразделении, в группе должностей или в целом по компании. Особенно это важно для предприятий, система подбора и адаптации которых, в том числе, компенсирует значительную текучесть сотрудников.

Далее описываются методы расчета конкретных показателей и их измерения. Наиболее распространенными методами оценки эффективности являются расчетные методы, методы экспертной оценки, методы социального опроса.

В случае с расчетными и расчетно-прогнозными методами, разрабатывается конкретная формула учета расходов или, напротив, экономического эффекта. Например, рассчитывается стоимость увольнения не прошедшего адаптацию сотрудника (1):

$$СУ = (1,25 \times ЗП) \times (Н + О), \quad (1)$$

где: СУ – стоимость увольнения;

ЗП – ежемесячная зарплата по должности;

Н – месяцы, которые компания тратит на наем;

О – месяцы, которые бизнес оплачивает обучение [10].

Могут рассматриваться непосредственные расходы на адаптацию сотрудника (учебные мероприятия, оплату труда задействованных лиц и т.д.). Также может вычисляться текучесть персонала [11].

Экспертные методы применяются для оценки качественных, неизмеримых показателей адаптации персонала. Что касается методик социального опроса, анкетирования, то они эффективны для оценки уровня удовлетворенности, установления примерных сроков адаптации, проблемных зон процесса адаптации.



Рис. 5. Программа долгосрочной адаптации авиамеханика в АО «Авиакомпания «Сибирь» [12]

Категория А



Рис. 6. Сроки адаптации технического персонала в зависимости от опыта работы при приеме в АО «Авиакомпания «Сибирь» [12]

Процедура оценки, соответственно, описывает конкретное применение методов в компании, их значимость для итогового вывода об эффективности системы адаптации персонала.

Разработана особая система адаптации летного и технического персонала для молодых специалистов, объединенная с системой обучения и развития сотрудников предприятия. На рисунке 5 представлена программа долгосрочной адаптации авиамеханика в авиакомпании АО «Авиакомпания «Сибирь».

Для сравнения, значительное различие есть при адаптации нового сотрудника, не имеющего опыта работы, и состоявшегося профессионала (рисунок 6). Так, при большом опыте работы на воздушных судах период адаптации не включает этапы дополнительной подготовки кадров и протекает в течение трех месяцев.

При этом достаточным считается опыт работы от трех лет, что показано на рисунке. При стаже работы менее трех лет предусмотрена дополнительная адаптация персонала (подготовка специалиста).



Рис. 7. Этапы адаптации персонала в АО «Авиакомпания «Сибирь»

Для работников без опыта предусмотрена программа долгосрочной адаптации, которая соответствует предыдущему графику. Адаптация, таким образом, считается законченной при достижении категории «А».

Тем не менее, система адаптации персонала в АО «Авиакомпания «Сибирь» имеет ряд существенных недостатков, что отражается на эффективности работы по адаптации кадров. Для оценки эффективности системы адаптации будут применены несколько различных показателей эффективности.

Во-первых, следует оценить мощность системы адаптации кадров. Здесь необходимо отметить, что ежегодно компания нанимает до 2-2,5 тыс. человек. В 2020 году данный показатель составил 1213 новых сотрудников из-за наличия кризиса и снижения общей активности компании. Мощность системы адаптации покрывает потребности организации. Дифференциация системы адаптации по периодам и распределение нагрузок в плане адаптации персо-

нала позволяет одновременно работать со значительным количеством нанятых сотрудников.

Однако это преимущественно относится к летному экипажу, кабинному экипажу и техническому персоналу (рисунк 7). Так как этапы распределены по нескольким подразделениям, адаптация не происходит на базе будущего места работы сразу, увеличивается совокупная мощность системы адаптации. Так, например, отбор проводит отдел кадров (сектор рекрутинга), обучение реализуется в S7 Training или S7 Technic, то есть, обязанности адаптации сотрудников передаются в дочерние компании.

Стажировка реализуется с участием отдела кадров и линейного руководителя сотрудника, а также с участием будущих коллег.

Мощность системы адаптации за счет этого рассчитана на 2000-2500 чел. в год. Однако следует указать, что она распределяется по различным направлениям. Отсутствует возможность адаптировать единовременно большое количество но-

вых кадров по одному направлению. Например, класс бортпроводников не превышает 30 человек.

Результативность адаптации в АО «Авиакомпания «Сибирь» следует оценивать по краткосрочным программам, так как при изучении долгосрочных программ адаптации будет наблюдаться повышенная текучесть за счет увеличения срока. В этой связи, рассматривается количество увольнений в первый год работы. В АО «Авиакомпания «Сибирь» имеется большое количество увольнений (вплоть до 30% увольнений в первый год работы), что говорит о низкой результативности адаптации. Более половины выбывших завершает сотрудничество в период испытательного срока.

Наконец, оценена скорость адаптации кадров. В АО «Авиакомпания «Сибирь» адаптационный период формально составляет от 3х месяцев до 3х лет в зависимости от категории сотрудника и опыта на момент найма. При этом реальные сроки адаптации могут быть даже более продолжительными.

Указанные проблемы связаны с рядом факторов.

Во-первых, компания уделяет значительное внимание программам профессиональной и организационной адаптации кадров. Новые сотрудники получают необходимые для работы компетенции, знания о работе в компании. Однако не уделяется внимание культурной адаптации, а также социально-психологической адаптации. Психофизиологическая адаптация также слабо проработана.

Во-вторых, массовый подход к найму персонала практически исключает учет индивидуальных особенностей сотрудника. Усложнен контроль адаптации персонала из-за высокой нагрузки на отдел кадров и осуществление обязанностей сектором рекрутинга (основной функцией которого является не адаптация, а подбор сотрудников).

В-третьих, приоритет системы адаптации – это адаптация молодых сотрудников. Недостаток внимания к профессионалам, имеющим опыт работы, снижает эффективность их адаптации.

Наконец, недостаточно внимания уделяется адаптации в таких группах как управленческий персонал (руководители), специалисты.

Обсуждение

В ходе исследования обнаружен ряд существенных недостатков системы адаптации персонала в АО «Авиакомпания «Сибирь». На данный момент, большая часть этих недостатков может быть устранена с учетом наличия у компании существенных ресурсов, а также общей значимости системы адаптации в компании.

В таблице 1 приведено соотношение недостатков и возможных направлений их решения, которые далее будут рассмотрены подробнее. Для их реализации будут даны методические рекомендации.

Указанные направления необходимо рассмотреть несколько подробнее. Так как первый недостаток адаптации персонала является комплексным, связан как с самими процессами адаптации персонала, так и с результатами подбора, то он будет рассмотрен в последнюю очередь, чтобы учесть влияние на него эффекта остальных предложений.

Рассмотрим первым направлением создание комплексной системы адаптации с включением элементов культурной, социально-психологической, психофизиологической адаптации.

На взгляд автора, социально-психологическая и психофизиологическая адаптация особенно актуальны именно в период испытательного срока, в первые три месяца работы. Сотрудник оценивает произведенное компанией впечатление и, как правило, принимает решение о дальнейшем сотрудничестве с компанией именно в этот период, обычно еще в первую неделю работы [13]. Большая часть увольнений в АО «Авиакомпания «Сибирь» связана именно с прохождением и завершением испытательного срока.

Сотрудники не остаются на работе, увольняются в первые месяцы, что наращивает нагрузку на процессы подбора и отбора персонала в организации. Именно в первые три месяца, по мнению автора, следует проводить мероприятия по первичной социализации сотрудника в организации. К таким мероприятиям можно отнести следующие пункты (рис. 8). Рекомендуется применять баддинг как технологию и бадди-наставника как основного участника процесса первичной социализации.

Таблица 1

Недостатки адаптации персонала в АО «Авиакомпания «Сибирь» и пути их устранения

Недостатки системы адаптации	Направления их устранения
Большое количество обновлений в первый год работы	Изменение целевых показателей системы подбора кадров, оцениваемых требований. Меры по совершенствованию системы адаптации также скажутся на этом недостатке, будут способствовать его устранению.
Не уделяется внимание культурной адаптации, а также социально-психологической адаптации. Слабо проработана психофизиологическая адаптация.	Создание комплексной системы адаптации с включением элементов культурной, социально-психологической, психофизиологической адаптации.
Массовый подход к найму персонала практически исключает учет индивидуальных особенностей сотрудника	Включение в систему адаптации индивидуального подхода к развитию сотрудников и их адаптации
Недостаток внимания к новичкам с опытом работы	Формирование адаптационной развивающей программы для сотрудников с опытом работы
Недостаток внимания к адаптации в таких группах как управленческий персонал, Специалисты	Развитие систем адаптации для неосновного персонала компании

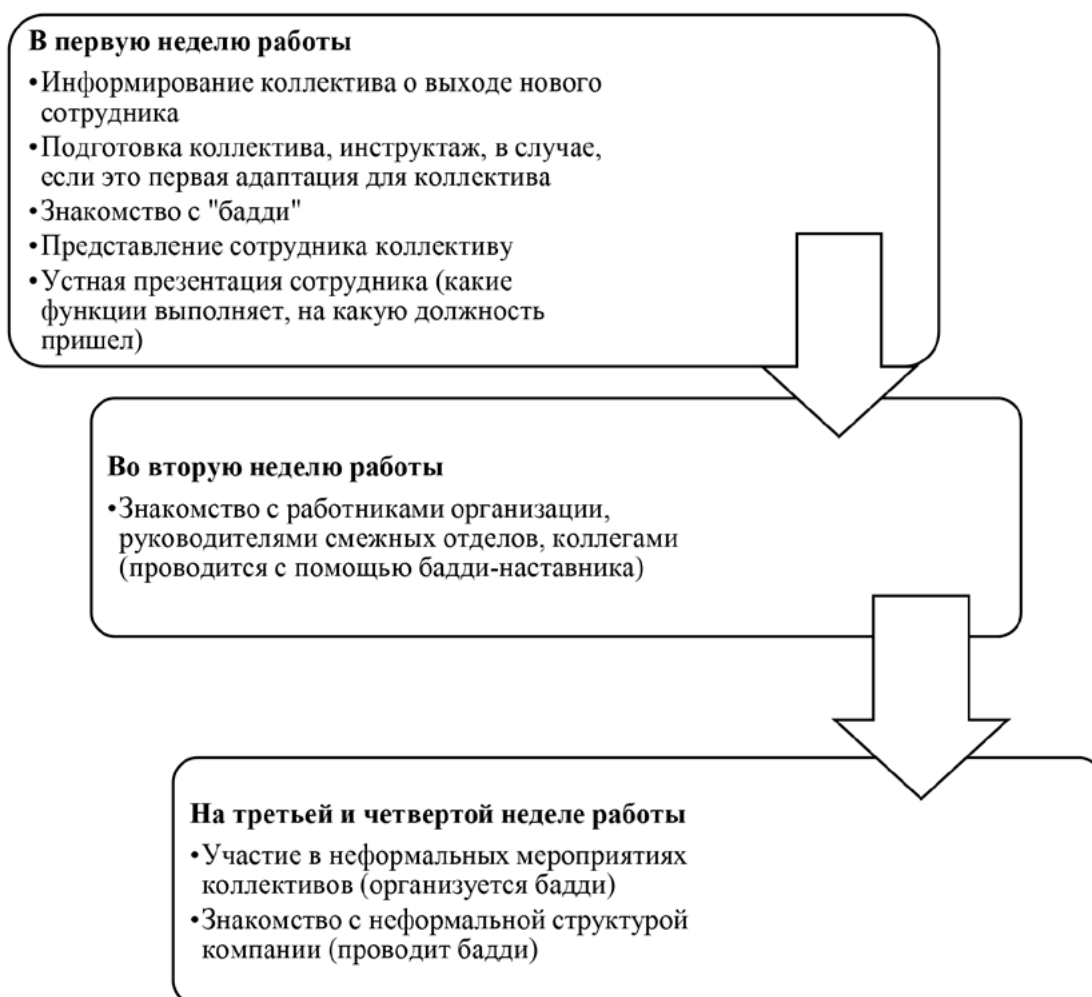


Рис. 8. Стадия первичной социализации сотрудника (первый месяц работы)

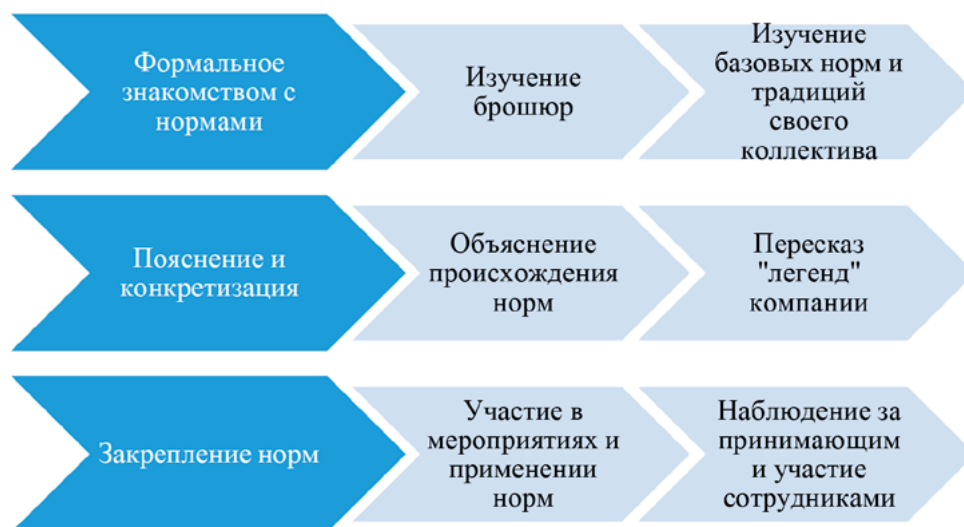


Рис. 9. Стадия нормативно-культурного приспособления

«Баддинг – это разновидность наставничества, своеобразная дружеская поддержка новичка. Его внедряют для того, чтобы ввести в курс дела сотрудника, которого с самого начала преодолевают многие вопросы» [14]. В рамках компании рекомендуется разделить наставничество и баддинг, который будет основан на неформальной структуре организации.

«Одной из важных целей социально-психологической адаптации является принятие нового сотрудника в коллектив как его равноправного члена. Производственный коллектив, как субъективный фактор производственной среды, имеет сложную структуру: формальную и неформальную. Потребность влиться в коллектив довольно характерна для человека. Социологи выделяют несколько этапов социально-психологической адаптации, отличающихся по мере приспособления личности к коллективу» [15].

Стадия нормативно-культурного приспособления, как правило, начинается несколько позже стадии первичной социализации. Одновременное усвоение социальных и культурных норм происходит, однако, что касается культурных норм, то здесь следует сделать акцент на следующих мероприятиях (рисунок 9). Желательно, чтобы в процессе первичной культурной адаптации также участвовал бадди.

Таким образом, введение баддинга на предприятии будет способствовать включению культурной и социально-психологической адаптации в общий адаптационный процесс в комплексе с проведением указанных мероприятий. На взгляд автора, это позволит сократить количество выбывших в течение испытательного срока (тех, кто ушел из компании по собственному желанию).

Что касается психофизиологической адаптации, то здесь требуется общая работа и на этапе ознакомления, и на этапе приспособления. Должна быть дана полная информация об условиях труда еще до найма сотрудника в организацию. Полная информированность кандидата о структуре труда, количестве физической нагрузки, графике смен, возможности их поменять и т.д. позволит кандидату создать представление о работе в компании, оценить свою готовность к условиям труда.

Положительным элементом является проведение экскурсии в день найма кандидата, чтобы еще до заключения трудового договора в пределах часа показать ему обстановку в офисе или кабине, дать оценить условия своей будущей трудовой деятельности. Такой подход значительно снижает, как правило, текучесть по причине неэффективной психофизиологической адаптации.

Таблица 2

Перечень и сроки индивидуальных мероприятий по адаптации и ее контролю в АО «Авиакомпания «Сибирь»

Мероприятие	Срок
Адаптационная беседа (первая). Первичный инструктаж, знакомство с компанией, назначение бадди, формирование задач	День начала работы
Адаптационная беседа (вторая). Оценка завершения базовой профессиональной адаптации и организационной адаптации сотрудника. Оценка работы с коллективом, а также психофизиологической адаптации	Конец второй недели работы
Адаптационная беседа (третья). Оценка производительности труда, социальной адаптации сотрудника. Завершение баддинга. Обозначение задач касательно дополнительного функционала должности.	Конец испытательного срока
Адаптационная беседа (четвертая). Оценка профессиональной адаптации к дополнительному функционалу. Оценка желания сотрудника к росту и развитию в компании. Перевод в систему развития.	После 6 месяцев работы в компании
Карьерные мероприятия. Планирование карьеры сотрудника, направление на обучение. Зачисление в кадровый резерв. Составление плана мероприятий.	Конец 1 года работы в компании

Что касается первых стадий работы с кандидатом, то они должны иметь следующее содержание. Во-первых, на стадии предварительного ознакомления, то есть, на всех этапах подбора до подписания трудового договора, следует обращать внимание на предоставляемую информацию, что уже было отмечено в аспекте психофизиологической адаптации. Помимо этого, должны сообщаться такие сведения, как информация о возможностях карьерного роста, бонусах в компании и т.д., что позволит сотруднику оценить перспективы работы.

Трудовое ознакомление связано, преимущественно, с активным усвоением организационных характеристик и профессиональных компетенций, и сотрудник в этот период уже не исследует вопросы перспектив, так как наблюдается высокий уровень нагрузки.

В этой связи на стадии первичного приспособления следует учитывать, во-первых, значительно сниженную производительность труда. Во-вторых, необходимость помощи со стороны коллег, руководителя или наставника в выполнении базовых операций.

Применение наставничества дополнительно к баддингу в компании необходимо. Наставник, занятый предоставлением сведений о компании и помощью в освоении трудовых функций, не должен заниматься адаптацией к не-

формальной структуре компании. Кроме того, наставника отличают высокий уровень знаний, умений и навыков, не обязательно он должен быть включен в неформальную структуру компании.

Далее рассмотрим включение в систему адаптации индивидуального подхода к развитию сотрудников и их адаптации. Индивидуальный подход к развитию сотрудников и их адаптации позволит повысить эффективность адаптации кадров, однако стоит отметить, что применение индивидуального подхода требует от организации значительных вложений в новых сотрудников при использовании индивидуальных графиков адаптации.

В этой связи следует отметить, что система адаптации персонала в АО «Авиакомпания «Сибирь» включена в общую систему развития кадров. Возможно использование инструментов развития для создания такого индивидуального подхода к адаптации, который не будет оказывать существенное влияние на трудовые издержки.

Предложенные методы и общая система стадий адаптации могут применяться как для сотрудников с опытом, так и без него. Однако значительно будут различаться графики адаптации кадров. Кроме того, хотелось выделить стадии пребординга (предварительной адаптации) и идентификации. Ознакомление с условиями труда должно начинаться

для сотрудника еще до выхода на работу. Возможна подпись на информационную рассылку, предоставление информации, брошюр по новому месту работы еще на этапе отбора, до заключения договора. Этап идентификации связан с формированием реальной вовлеченности и приверженности сотрудника, приведением в соответствие его целей и организационных целей. Формирование вовлеченности, как правило, связано с полным пониманием своих целей и задач в компании, места в коллективе, а также собственных целей в отношении перспектив трудовой деятельности.

Предлагается следующий график проведения контрольных индивидуальных мероприятий (таблица 2).

Таким образом, сразу из системы адаптации сотрудник будет попадать в существующую систему развития на предприятии АО «Авиакомпания «Сибирь», которая достаточно развита. Это позволит избежать отсутствия видимых перспектив развития, которые часто способствуют поиску нового места работы сотрудником. Кроме того, текущая система обучения слабо представлена для руководителей организации.

Так, например, доступно применение программ MBA (магистратуры). Применение этих программ должно осуществляться только для руководителей подразделений компании. Это значительно повысит эффективность адаптации на руководящих должностях, а также дополнит имеющуюся систему развития персонала.

Наконец, одним из направлений развития было изменение целевых показателей системы подбора кадров, оцениваемых требований. В требования к качеству деятельности специалистов по подбору следует добавить не только время замещения вакансии, но количество сотрудников, прошедших испытательный срок. Показатель сотрудников должен составлять более 90%, тогда систему подбора можно считать достаточно эффективной.

Это требует комплексного изменения не только системы адаптации, но и системы подбора. Необходимо проводить оценку намерения сотрудника работать в компании. О желании сотрудника работать в долгосрочной перспективе является наличие текущего места рабо-

ты (поиск на упреждение, конкретной должности в авиакомпании), подготовка к собеседованию и изучение условий, отправленных компанией материалов, смена места работы не чаще, чем раз в два года.

Обеспечение экономической безопасности авиакомпании и эффективность предложенных мероприятий должна основываться на нескольких возможных направлениях и их анализе. Кроме того, необходимо также оценить организационный эффект разработанных предложений. Предполагается снижение текучести сотрудников в первый год работы. Подавляющее большинство увольнений происходит в первый год именно по собственному желанию. Испытательный срок в компании редко завершается увольнением сотрудника по причине профессиональной непригодности. В этой связи необходимо рассмотреть, насколько возможно сократить данный процент увольнений за счет указанных мероприятий.

В первую очередь, информирование об условиях труда (предварительный этап адаптации) снижает процент неуспешных адаптация к условиям труда и организационным особенностям. Таким образом, можно значительно сократить процент увольнений в первый год работы, детально описав еще до заключения договора основные особенности работы. Как показывает практика, кандидаты хотят получать следующую информацию:

- роль сотрудника в организации – 81%;
- профиль команды – 58%;
- политика компании, правила поведения – 47%;
- бонусы и бенефиты – 45%;
- профиль менеджера – 45% [16].

Активный пребординг повышает вероятность прохождения испытательного срока и эффективной адаптации в компании, при этом его проведение связано с минимальными затратами времени (не более 1 часа работы сотрудника отдела кадров на кандидата). Еще одним ожидаемым организационным эффектом в повышении обеспечения экономической безопасности компании является общий рост уровня вовлеченности, за счет качественной адаптации кадров и быстрого вхождения в организацию.

Выводы

Таким образом, система адаптации в АО «Авиакомпания «Сибирь» имеет достаточную мощность. При этом наблюдается низкая результативность системы адаптации. В первый год работы выбывает почти треть принятых сотрудников. Адаптация кадров слишком продолжительна.

Можно отметить, что система адаптации в АО «Авиакомпания «Сибирь» крайне эффективно адаптирована для молодых специалистов, однако при этом многие аспекты адаптации состоявшихся специалистов и включение в программу организационной, культурной, психофизиологической, социально-психологической, профессиональной адаптации работников с опытом трудовой деятельности, не рассматриваются.

На основании проведенного исследования выявлены недостатки процесса адаптации: большое количество обновлений сотрудников в первый год работы; не уделяется внимание культурной адаптации и социально-психологической адаптации; слабо проработана

психофизиологическая адаптация; мас-совый подход к найму персонала практически исключает учет индивидуальных особенностей сотрудника; недостаток внимания к новичкам с опытом работы; не в полном объеме уделяется внимание к адаптации в группах управленческого персонала, специалистов.

С целью исключения вышеперечисленных недостатков предложены мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в АО «Авиакомпания «Сибирь»: изменение целевых показателей системы подбора кадров, оцениваемых требований; создание комплексной системы адаптации с включением элементов культурной, социально-психологической, психофизиологической адаптации; включение в систему адаптации компании индивидуального подхода к развитию сотрудников, с применением технологий пребординга и баддинга; формирование адаптационной развивающей программы для сотрудников с опытом работы; развитие систем адаптации для неосновного персонала компании.

Библиографический список

1. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. М.: РГГУ, 2016. 672 с.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом. М.: Дашков и Ко, 2017. 292 с.
3. Аверченко Л.К. Управление персоналом в организации: учеб. пособие для всех форм обучения. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. 203 с.
4. Фатеева Н.Б. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Н.А. Александровой. Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2017. 225 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. М.: Проспект, 2015. 688 с.
6. Симанина Е.Д. Факторы адаптации персонала // Научный журнал. 2018. № 6 (29). С. 67-68.
7. Адаптация персонала: программа, примеры, внедрение. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gd.ru/articles/3549-adaptatsiya-personala> (дата обращения: 15.03.2022).
8. Володина Н.А. Оценка эффективности процесса адаптации. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processa-adaptacii> (дата обращения: 15.03.2022).
9. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. 2015. № 3. С. 79-86.
10. Сорокина Т. Шесть историй адаптации // Директор по персоналу. 2020. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://e.hr-director.ru/803115> (дата обращения: 15.03.2022).
11. Петрова Е.А., Макарова В.В. Оценка эффективности адаптации персонала в производственной компании // Экономика труда. 2019. № 1. С. 399-406.
12. Этапы карьеры молодого специалиста. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.s7technics.ru/career/> (дата обращения: 15.03.2022).
13. Татарникова М. Адаптация сотрудников // Интернет-журнал HR-Media. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-media.ru/adaptatsiya-sotrudnikov-sila-pervogo-vpechatleniya-vzglyad-iznutri> (дата обращения: 15.03.2022).

14. Баддинг как современный метод адаптации // Директор по персоналу. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/65946-qqq-16-m3-nastavnichestvo-i-badding-kak-sovremennye-vidy-adaptatsii> (дата обращения: 15.03.2022).

15. Кейта Секу Адаптация нового персонала на предприятии // Научный журнал КубГАУ. 2015. № 105. С. 210-225.

16. Как не потерять успешного кандидата или зачем компаниям нужен пребординг. [Электронный ресурс]. URL: <https://hrtime.ru/material/kak-ne-poteriat-uspeshnogo-kandidata-ili-zachem-kompaniiam-nuzhen-prebordi-49340/> (дата обращения: 15.03.2022).