

УДК 658.3.012.4

Адаменко Е. А.
Adamenko E. A.

СИСТЕМА СОХРАНЕНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «АЭРОПОРТ СУРГУТ»

RETENTION SYSTEM OF QUALIFIED PERSONNEL BY THE EXAMPLE OF OJ-SC “AIRPORT SURGUT”

В статье представлены теоретические аспекты сохранения квалифицированного персонала в организации, их практическая систематизация и реализация на примере ОАО «Аэропорт Сургут».

The article presents theoretical aspects of retaining qualified personnel in an organization, as well as their practical systematization and implementation by the example of OJ-SC “Airport Surgut”.

Ключевые слова: сохранение персонала, управление персоналом, квалифицированный персонал.

Keywords: personnel retention, personnel management, qualified personnel.

Эпоха перехода от постиндустриального общества к информационному характеризуется изменением отношения к организации в целом и к персоналу организации в частности. Привычное восприятие организации как экономической системы отходит в прошлое, делая организации системами социально-экономическими. Это, в свою очередь, меняет представление о персонале организации: работники становятся главной движущей силой, а человеческие ресурсы – основными ресурсами предприятия [7].

Именно поэтому важно создать эффективную систему управления человеческими ресурсами, для которой характерно среди прочего такое направление, как сохранение персонала в организации. Особенно актуально это для компаний, имеющих специализированную сферу деятельности, поскольку для качественного функционирования им необходим персонал с особым образованием, квалификацией, обладающий уникальными знаниями, умениями и навыками. Таких работников непросто найти, в некоторых случаях удержать их в организации также бывает непросто, причем высокая турбулентность внешней среды предполагает необходимость своевременной и адекватной реакции.

Сохранение персонала – это прозрачная и доступная система определенных гарантий и льгот, которые расцениваются работниками как привлекательные или, по крайней мере, воспринимаются позитивно, а также возможность самореализации [2].

При этом инструменты сохранения персонала могут быть как позитивными, так и негативными.

Позитивные инструменты обеспечивают сохранение персонала за счет повышения приверженности предприятию, улучшения восприятия организации как работодателя.

Негативные инструменты – это своего рода «крючки», на которые нужно поймать работника единожды, чтобы у него появились обязательства перед организацией, чаще всего такие обязательства носят финансовый, материальный характер [1].

Организации необходимо выбрать стратегию управления персоналом и выстраивать систему сохранения работников за счет выбранной стратегии. При этом необходимо понимать, что многие инструменты сохранения в той или иной мере могут комбинировать в себе позитивные и негативные элементы.

Например, возможность обучения работника за счет организации с заключением трехстороннего ученического договора – комбинированный инструмент удержания персонала,

поскольку сама возможность обучения, повышения квалификации, иного профессионального развития – это инструмент позитивный, свидетельствующий о наличии качественной системы управления персоналом. Однако трехсторонний ученический договор предполагает возникновение у работника обязательств перед организацией, характеризующихся продолжительностью его работы или материальным возмещением затрат организации, что демонстрирует негативный элемент данного инструмента сохранения.

Инструментами сохранения работников на предприятии являются: социальные гарантии; имидж предприятия как привлекательного работодателя; корпоративная культура; обучение и развитие; возможность самореализации; справедливая система оплаты труда.

Немаловажным является также вопрос, каких именно работников мы стремимся сохранить. Чаще всего система сохранения персонала ограничивается высококвалифицированными работниками или работниками, составляющими костяк организации.

Тем не менее, для специализированных организаций контингент удерживаемых необходимо расширять. Как было сказано выше, такие организации нуждаются в квалифицированном персонале для успешного осуществления своей деятельности. Кроме того, часто процесс адаптации персонала в таких компаниях предполагает дополнительное специальное обучение, без которого вновь принятые сотрудники не могут приступить к работе.

Учитывая наличие организаций разных форм собственности, в т. ч. государственных, характеризующихся высокими требованиями к сотрудникам, необходимостью специальной дополнительной подготовки, переподготовки или повышении квалификации большинства работников, но при этом невысокой заработной платой, проблема сохранения персонала стоит особенно остро.

ОАО «Аэропорт Сургут» – стабильно развивающийся международный аэропорт, осуществляющий наземное обслуживание авиационных перевозок. На данный момент в головном предприятии работает более полутора тысяч человек, и еще около тысячи человек – в филиалах. Команда предприятия – инициативные специалисты, имеющие соответствующее образование, большой опыт работы, постоянно повышающие свою квалификацию. Специфика работы в аэропорту предполагает стажировку для авиационного персонала, во время которой происходит адаптация работника, а также первоначальное обучение, без которого зачастую работник не может приступить к исполнению своей трудовой функции.

Исходя из этого, кадровая политика в организации, с одной стороны, направлена на сохранение работников, успешно прошедших стажировку и первоначальное обучение, но также на сохранение специалистов, имеющих уникальное образование, уникальный опыт работы, или внесших особо значимый вклад в развитие предприятия – с другой.

Сформированная в аэропорту система сохранения персонала стремится быть всеобъемлющей, охватывающей все категории персонала, но при этом дифференцированной, т. е. выделяющей отдельных работников, способствующих успешному развитию Общества.

В первую очередь, система сохранения персонала основана на соблюдении всех гарантий, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации. Головное предприятие находится в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, приравненном к районам Крайнего Севера, в соответствии с чем работникам гарантировано [5]:

- по истечении первого года работы – 10-процентная северная надбавка, за каждый последующий год работы – увеличение на 10-процентная до достижения 50 % от должностного оклада/тарифной ставки;
- сокращенная рабочая неделя – для женщин установлена 36-часовая рабочая неделя, при этом заработная плата выплачивается в том же размере, что и при полной рабочей неделе;
- ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 16 календарных дней;
- компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно один раз в два года в пределах Российской Федерации и пр.

Кроме того, организация предоставляет дополнительный социальный пакет, который гарантирует работникам на основании Коллективного договора: индексацию заработной платы; отпуск по льготе гражданской авиации; доставку до места работы и обратно автотранспортом предприятия; оплату один раз в год проезда работников, обучающихся в вузах; санаторно-курортное лечение, реабилитацию, другие медицинские услуги; материальную помощь многодетным родителям в размере 5 000 руб. на каждого ребенка и др., а также обширный перечень гарантий для пенсионеров.

В Обществе сформирована прозрачная система оплаты труда, которая отражена в локальном нормативном акте «Положение об оплате труда работников ОАО «Аэропорт Сургут», включающая персональные надбавки; выплату заработной платы 2 раза в месяц 11 и 26 числа; доплату за выслугу лет при непрерывном стаже в гражданской авиации; районный коэффициент в размере 1,7; доплату за совмещение профессий; оплату за сверхурочную работу, работу в выходные и праздничные дни и пр.

В положении об оплате труда отражена и разносторонняя система премирования: по результатам работы за месяц; единовременное премирование за производственные достижения; успешное выполнение производственных показателей по итогам работы за период (год); эффективную управленческую работу; единовременное премирование за многолетний и безупречный труд; за успешное обеспечение перевозок и/или выполнение производственных или финансовых показателей деятельности обособленных и структурных подразделений.

Организация ежегодно вкладывает большие средства в улучшения условий труда по следующим направлениям: приобретение организационной техники; оборудования и транспорта; улучшение освещения; капитальный ремонт; строительство новых зданий и сооружений.

Помимо этого, Общество инициативно предоставляет работникам следующие бонусы:

- организация питания работников по доступным ценам с компенсацией части затрат за счет собственных средств;
- бесплатное посещение тренажерного зала, ледового катка и бассейна;
- благоустройство территории предприятия;
- участие в программе «Мультикарта», позволяющей сократить бытовые расходы персонала предоставлением предприятиями-партнерами скидок на товары и услуги.

К итогам работы за неполный 2017 год можно отнести следующие мероприятия, способствующие сохранению квалифицированных работников:

- в 2017 г. впервые запущена процедура формирования и развития кадрового резерва, в настоящее время в кадровом резерве состоит 46 человек, из них 14 в возрасте до 35 лет;
- обучен 361 работник, включая сотрудников филиалов;
- награждено 195 работников предприятия различными видами наград;
- организованы и проведены корпоративные праздники: Новый год, 23 февраля, 8 марта, 1 мая, 1 июня, День экологии, 1 сентября;
- организованы и проведены корпоративные мероприятия: OpenAir, «Зеленый марафон».

ОАО «Аэропорт Сургут» активно продолжает разработку и реализацию мероприятий, направленных на сохранение персонала, а все вышеперечисленное свидетельствует о динамичности и стабильном развитии системы сохранения персонала в ОАО «Аэропорт Сургут».

Литература

1. Еременко Д. Н., Рева И. С. Выбор эффективной организационной стратегии – основа развития системы управления персоналом // Ростов. науч. журн. 2017. URL: <http://rostjournal.ru/?p=862> (дата обращения: 15.02.2018).

2. Крутов С. В. Производство + психология. URL: <http://psyfactor.org/lib/krutov0.htm> (дата обращения: 06.11.2017).

3. Ленская И. Ю. Преимущества использования командного менеджмента и особенности применения тимбилдинга в процессе стабилизации персонала современных организаций // Наукоедение. 2017. Т. 9. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 06.11.2017).
4. Мартынов Г. Н. Формирование команды в системе управления персоналом организации: технологический аспект // Учен. записки Орлов. гос. ун-та. Сер.: Гуманитар. и социал. науки. 2015. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 06.11.2017).
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017).
6. Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации : моногр. М. : Директ-Медиа, 2015. 172 с.
7. Щеголева Н. А., Шашкова А. А. Информационное общество и государство: специфика взаимодействия (правовой анализ) // Среднерус. вестн. обществ. наук. 2010. № 4. С. 134–140.