

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А.Васильева А.В. Васильева
«04» 12 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Стратегическое управление персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»

Исполнитель студент группы 672 озм	<u>Ф.Филиш</u> 3.12.2018 (подпись, дата)	Д.А. Филиш
Руководитель доцент, канд.экон.наук	<u>Г.А.Залом</u> 3.12.2018 (подпись, дата)	Г.А. Заломская
Руководитель магистерской программы	<u>М.В.Зинч</u> 03.12.2018 (подпись, дата)	М.В. Зинченко
Нормоконтроль	<u>Е.О.Мате</u> 03.12.2018 (подпись, дата)	Е.О. Матеиш
Рецензент	<u>О.С.Жор</u> 03.12.2018 (подпись, дата)	О.С. Жоров

Благовещенск 2018

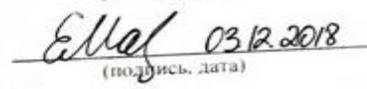
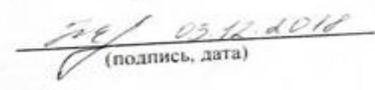
Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое
управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
А.В. Васильев А.В. Васильев
«04» 12 2018

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: Стратегическое управление персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»

Исполнитель студент группы 672 озм	<u> 3.12.2018</u> (подпись, дата)	Д.А. Филишенина
Руководитель доцент, канд.экон.наук	<u> 3.12.2018</u> (подпись, дата)	Г.А. Заломская
Руководитель магистерской программы	<u> 03.12.2018</u> (подпись, дата)	М.В. Зинченко
Нормоконтроль	<u> 03.12.2018</u> (подпись, дата)	Е.О. Матеишенина
Рецензент	<u> 03.12.2018</u> (подпись, дата)	О.С. Жоров

Благовещенск 2018

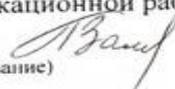
Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой
- А.В. Васильева А.В. Васильева
« 12 » 10 2018г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе (проекту) студента Филишеной Дарьи
Анатольевны

1. Тема выпускной бакалаврской работы: Стратегическое управление персоналом ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенск" (утверждено приказом от 21.09.2018 № 149/уч-2)
2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 10.12.2018 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе
Официальные статистические данные, годовая отчетность ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенск"
4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические основы стратегического управления персоналом предприятия; анализ стратегического управления персоналом ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенск"; разработка мероприятий по стратегическому управлению персоналом ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенск").
5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 18 таблицы, 3 рисунков, 50 источников
6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) Жоров О.С. (начальник экономического отдела)
7. Дата выдачи задания 12.10.2018 г.
Руководитель выпускной квалификационной работы (проекта) Заломская Галина
Алексеевна, доцент, канд. экон. наук. 
(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 12.10.2018 г.

 (подпись студента)

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу студентки экономического факультета

Фамилия *Филипина*
Имя *Дарья*
Отчество *Анатольевна*
Направление подготовки *38.04.02 Менеджмент*
Профиль *Стратегическое управление*
Тема выпускной квалификационной работы *Стратегическое управление персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»*

1. Объем работы:

количество листов бакалаврской работы: *73 с.*
количество рисунков и таблиц: *3 рисунка, 18 таблиц*
число приложений: *2*

2. Соответствие содержания выпускной квалификационной работы заданию: *в основном, полное*

Вопросы задания, не нашедшие отражения в работе: *не разработана общая концепция стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»*

Материалы, представленные в работе, непосредственно несвязанные с темой и направленностью, *отсутствуют*

3. Достоинства выпускной квалификационной работы

Исследованы теоретические основы стратегического управления персоналом организации, проведен анализ стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»

4. Недостатки выпускной квалификационной работы

Разработка таких элементов стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск», как адаптация персонала, повышение квалификации персонала ограничивается, в основном, набором таблиц

5. Степень самостоятельности, проявленная выпускником и характер ее проявления

Выпускница не проявляла самостоятельность в выборе и обосновании актуальной проблемы стратегического управления персоналом, формировании необходимой информации для проведения анализа, прогнозирования результатов работы.

6. Масштабы и характер использования специальной литературы

Библиографический список выпускной квалификационной работы, состоящий из 101 источника, достаточен для разработки стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»

7. Достоинства и недостатки оформления текстовой части и графического материала
Текстовые и графические материалы выпускной квалификационной работы соответствуют предъявляемым требованиям.

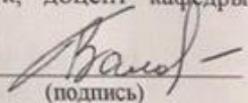
8. Особенности общепрофессиональной и специальной подготовки выпускника
Сформулированы в определенной мере навыки стратегического управления по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

9. Практическая значимость (внедрение) результатов выпускной квалификационной работы
Стратегическое управление персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск» с учетом в дальнейшем корректировки может быть предложено к внедрению

10. Общее заключение и предлагаемая оценка выпускной квалификационной работы
Выпускная квалификационная работа Д.А. Филишиной, соответствует требованиям, предъявляемым к выпускной квалификационной работе по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Оценка выпускной квалификационной работы и присвоение квалификации «Магистр» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент Д.А. Филишиной – удовлетворительно.

Руководитель Заломская Галина Алексеевна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмент организации


(подпись)

3 декабря 2018 г.

**ФОРМА ЗАКАЗА ОТ ПРОИЗВОДСТВА
НА РАЗРАБОТКУ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**

И.О. ректора ФГБОУ ВО
«Амурский государственный
университет»
Лейфа А.В.

Предприятие (организация, фирма) ГУП Амурской области „Аэропорт
Благовещенск “Амурская обл., г. Благовещенск, 39-24-56
(полное название, юридический адрес, телефон)

просит поручить студенту Владимировой Юлии Александровне
№ 672 гр.м
(фамилия, имя, отчество, № группы)

разработать магистерскую диссертацию на тему: Стратегическое управление
персоналом ГУП Амурской области „Аэропорт Благовещенск“

Руководителем диссертации от производства назначается наставник экономиче-
ского отдела Мороз Олег Владимирович
(должность, фамилия, имя, отчество)

Руководитель организации Мр _____ (фамилия, и., о./



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу студента экономического факультета

Фамилия	<i>Филишена</i>
Имя	<i>Дарья</i>
Отчество	<i>Анатольевна</i>

Направление подготовки	<i>38.04.02 Менеджмент</i>
Профиль	<i>Стратегическое управление</i>
Тема дипломной работы	<i>Стратегическое управление персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»</i>

1. Соответствие содержания выпускной квалификационной работы заданию в основном, полное.

Вопросы задания, не нашедшие отражения в проекте отсутствуют.
Материалы, представленные в выпускной квалификационной работе, непосредственно не связанные с темой и направленностью отсутствуют.

2. Достоинства дипломного проекта:

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы стратегического управления персоналом предприятия.

Во второй главе проведен анализ внешней и внутренней среды ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск», стратегического управления, а также оценена эффективность стратегического управления персоналом предприятия.

В третьей главе разработаны мероприятия по адаптации, повышения квалификации персонала, как элемент стратегического управления ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

3. Недостатки дипломного проекта:

В соответствии с предложенными мероприятиями по адаптации и повышения квалификации персонала, следовало бы, уделить внимание также другим вопросам управления персоналом.

В третьей главе следовало бы усилить экономическое обоснование предложенных мероприятий, а также расчет эффективности.

4. Масштабы и характер использования специальной литературы

При выполнении выпускной квалификационной работы автор использовал 50 источников, среди которых представлены учебные пособия, материалы периодической печати.

5. Достоинства и недостатки оформления текстовой части и графического материала

Все текстовые и графические материалы, представленные в проекте, выполнены надлежащим образом и соответствуют ГОСТу.

6. Особенности общепрофессиональной и специальной подготовки выпускника
Содержание выпускной квалификационной работы отличается логичностью изложения, что непосредственно говорит о хорошем уровне общепрофессиональной и специальной подготовки выпускницы.

7. Актуальность и новизна выпускной квалификационной работы *состоит в том, что стратегическое управление персоналом позволяет обобщить и реализовать ряд вопросов адаптации ценностей.*

8. Практическая значимость (внедрение) результатов выпускной квалификационной работы

Предложенные мероприятия в рамках стратегического управления персоналом имеют практическую значимость, поскольку разработаны мероприятия по адаптации, повышения квалификации персонала, как элемент стратегического управления ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

9. Общее заключение и предлагаемая оценка выпускной квалификационной работы
В целом, дипломный проект Филишеной Д.А. соответствует требованиям, предъявляемым к выпускной квалификационной работе по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. Отмеченные замечания не снижают значимости выпускной квалификационной работы.

Выпускная квалификационная работа заслуживает оценки, а ее автор присвоения квалификации «магистр» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Рецензент О.С. Жоров, начальник экономического отдела

«03» декабря 2018 г.



РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 60 с., 3 рисунков, 18 таблиц, 2 приложения, 50 источников.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Объектом выпускной квалификационной работы является ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск». Предметом является стратегическое управление персоналом на ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена изучению теоретических основ стратегического управления персоналом на предприятии.

Во второй главе дана краткая характеристика деятельности ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск», проведен анализ внутренней и внешней среды, а также проведена оценка существующей стратегии управления персоналом на ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

В третьей главе предлагается разработать мероприятия по стратегическому управлению персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы стратегического управления персоналом предприятия	9
1.1 Сущность стратегического управления персоналом предприятия	9
1.2 Подбор и расстановка персонала как элемент стратегического управления предприятия	13
1.3 Роль стратегического управления персоналом в повышении эффективности деятельности предприятия	18
2 Анализ стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»	23
2.1 Организационно - экономическая характеристика ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенск"	23
2.2 Анализ внешней среды ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»	26
2.3 Анализ внутренней среды ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»	31
2.4 Оценка эффективности стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»	36
3 Разработка мероприятий по стратегическому управлению персоналом на ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»	41
3.1. Разработка мероприятия по адаптации как элемента стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»	41
3.2 Разработка повышения квалификации, как элемент стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»	47
3.3 Расчет экономической эффективности разработанных элементов стра-	

тегического управления	49
Заключение	52
Библиографический список	57
Приложение А Информация об основных показателях финансово-хозяйственной деятельности ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенск"	61
Приложение Б Анкета адаптации сотрудника	62
Приложение В Положение об адаптации персонала	64

ВВЕДЕНИЕ

Основой любого предприятия, а также главным его богатством является персонал. Уровень развития персонала непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и ее стратегические преимущества. Конкурентоспособное предприятие стремится максимально эффективно использовать возможности сотрудников, создавая все условия для наиболее полной отдачи и интенсивного развития их потенциала, что вследствие, многократно увеличит эффективность деятельности предприятия. Добиться оптимального взаимодействия человека и организации, а также их взаимоотношения с внешней средой позволяет стратегическое управление.

Значение стратегического управления в деятельности предприятий для долгосрочной перспективы резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов потребителей и изменение их позиций, интернационализация бизнеса, коренное изменение роли человеческих ресурсов, развитие информационных технологий, а также ряд других факторов приводят к росту значения стратегического управления. В России в условиях конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Стратегическое управление персоналом на предприятии призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их трудовые качества и квалификацию и создать тем самым единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что стратегическое управление персоналом позволяет обобщить и реализовать ряд вопросов адаптации ценностей. Главная цель стратегического управления

персонала это обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Объектом выпускной квалификационной работы является ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенска». Предметом является стратегическое управление персоналом на ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

В соответствии с целью были поставлены следующие основные задачи:

1. изучить теоретические аспекты стратегического управления персоналом предприятия;
2. провести анализ стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»;
3. разработать мероприятия по стратегическому управлению персоналом на ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

Методы исследования: методы системного, сравнительного, функционального, экономико-статистического и структурного анализа и синтеза, наблюдение, метод экспертных оценок и другие.

Информационной базой послужили статистические и информационные материалы по теме исследования, отчеты о деятельности ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенска" г. Благовещенск: экономические и аналитические отчеты, приказы и распоряжения, данные управленческого учета. Для анализа экономических показателей деятельности была использована бухгалтерская отчетность за 2015-2017 годы.

Вопросам стратегического управления персоналом посвящены исследования отечественных и зарубежных ученых, в частности, таких как Виханский, А.Н, И. Ансофф, Р.З. Акбердин, В. Архипов, О.С.

Структура выпускной квалификационной работы определяется достижением поставленной цели, логикой научного исследования.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Разработанные в выпускной квалификационной работе мероприятия имеют практическое применение, благодаря которым можно реализовать систему мер, на улучшение стратегического управления персоналом.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Актуальные проблемы стратегического управления персоналом предприятия

Стратегическое управление персоналом¹ - управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление персоналом организации - это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Сущность стратегического управления представляет собой ряд вопросов: Где сейчас находится организация и ее персонал? В каком направлении должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития организации? Что необходимо сделать, чтобы персонал стал способным выполнять новые задачи фирмы?

Цели стратегического управления персоналом:

- обеспечение потребности организации в персонале на перспективу;
- регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях;
- высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях.

Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирование высокой внутренней дина-

¹ Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.-3-е изд.-Н. Новгород:НИМБ,2016.-720с.

мики персонала.

Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.

Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

Принципы стратегического управления персоналом:

- долгосрочность оцениваемых перспектив;
- направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала;
- создание возможностей эффективной реализации потенциала;
- альтернативность выбора в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;
- осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременное внесение изменений в управленческие решения.

В самой организации применение стратегического управления персоналом дает громадный выигрыш, ибо позволяет получить синергический эффект. Отечественные авторы отмечают, что для получения синергического эффекта необходимо соблюдение следующих условий:

- хорошее развитие системы адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда;
- наличие гибкой системы организации работ;
- использование систем оплаты, построенных на принципах всестороннего учета персонального вклада и уровня профессиональной компетенции каждого работника (в связи с чем особое внимание должно уделяться оценке и вознаграждению работника);
- высокий уровень участия работников и рабочих групп в обсуждении проблем и принятии управленческих решений;
- делегирование полномочий подчиненным, что является важнейшим и в то же время труднейшим принципом управления персоналом;

- функционирование разветвленной системы коммуникаций, которая является интегрирующим фактором всей модели стратегического управления персоналом.

Объектами стратегического управления персоналом являются:

- сотрудники организации;
- условия труда;
- структура персонала.

Как и любой процесс управления, стратегическое управление персоналом обязательно включает следующие этапы:

- этап анализа;
- этап планирования (выбора);
- этап реализации принятого решения.

На этапе анализа определяются и оцениваются наиболее важные для развития организации факторы, называемые стратегическими факторами. Эти факторы относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации. Наиболее распространенным инструментом анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).²

На следующем этапе происходит формулирование возможных организационных стратегий и выбор лучшей стратегической альтернативы для ее реализации. Также на этом этапе происходит формулирование миссии и целей организации.

Воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов, и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы реализации стратегии.

Таким образом, рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организацией, формирование стратегического управле-

² Пугачев В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. Учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. М.: КноРус, 2016. 208 с.

ния персоналом предполагает следующие этапы:³

- миссия организации;
- анализ внешней и внутренней среды;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

Разрабатывая стратегическое управление персоналом, необходимо руководствоваться правилом: в основу совершенствования систем и методов управления должны быть положены человеческие ресурсы, рассматриваемые в совокупности различных элементов системы управления.

Составляющими стратегического управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка корпоративного кодекса (кодекса деловой этики);
- политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и

³ Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ТЕИС. 2014.

методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

Таким образом, кадровая политика организации является производной от стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого в организации.

1.2 Подбор и расстановка персонала как элемент стратегического управления персонала

Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители — от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации. Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор — это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную

должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места. Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей. Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы:
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации. Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.⁴ Подбор и расстановка кадров предусматривают планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; планомерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам. Ис-

⁴ Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 638 с.

ходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Трудовой кодекс; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры. Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;

- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу); обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;

- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков. Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников. Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются также и практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту — отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и пр. Основная задача подбора и расстановки персонала

заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой — принять во внимание личностные качества работников. Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Формирование персонала организации предполагает наем новых работников в организацию. Как отмечалось выше, наем является достаточно дорогостоящей и длительной по времени процедурой. К началу работы организация на приобретение нового работника затрачивает значительное количество финансовых и временных ресурсов, которые могут быть потеряны, если работник не сможет к ней адаптироваться и уволится. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый кандидат проработал такой срок времени, когда затраты на закрытие данной вакансии стали равны отдаче от принятого на эту должность работника.

Адаптация — это процесс взаимного приспособления работника к организации и организации к работнику.

С точки зрения работника, можно выделить два направления адаптации:

первичная, т.е. процесс приспособления работников, не имеющих никакого трудового опыта. Как правило, это касается выпускников учебных заведений;

вторичная, т.е. процесс приспособления работников, имеющих трудовой опыт, но переходящих либо на новое рабочее место, либо в другую организацию.

Обычно большинство новых работников, приступая к деятельности на новом рабочем месте или приходя в новую организацию, стараются проявить

себя с положительной точки зрения. Однако трудовая деятельность на новом рабочем месте может быть сопряжена с какими-то негативными моментами. Так, Питер Хамфи выделяет следующие опасения работников, связанные со страхом потерпеть неудачу на новой работе: боязнь потерять работу (быть уволенным по какой-то причине), не суметь завоевать уважение коллег, не справиться с новой работой, обнаружить недостаток опыта или знаний, показаться некомпетентным, «не полюбиться» трудовому коллективу, «не возлюбить» трудовой коллектив самому, не суметь найти общего языка с руководителем или не быть воспринятым в целом.

Кроме того, необходимость в стратегическом управлении процессом адаптации неоспорима в силу того, что статистические данные многих организаций говорят об особо высоком проценте увольнений, приходящихся на первый месяц работы новых работников. Также большинство несчастных случаев приходится на первое время работы новых работников в организации.

С точки зрения организации, отсутствие управления процессом адаптации может привести к непониманию работником своего места в производственном и управленческом процессе, что ведет к неэффективным коммуникациям, непониманию целей и задач и, как следствие, возможному увольнению работника из организации.

В стратегическом управлении выделяют следующие виды адаптации:

профессиональная — процесс постепенного совершенствования профессиональных способностей на основе дополнительного освоения необходимых знаний и навыков, формирования профессионально необходимых личностных качеств/положительного отношения к работе;

психофизиологическая — процесс приспособления к новым физическим, психологическим, физиологическим условиям труда. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих психофизиологическое воздействие на работника во время труда на новом рабочем месте;

социально-психологическая — процесс приспособления к новому соци-

уму людей, нормам поведения, социально-психологическому климату, организационной культуре. В ходе такой адаптации работник получает информацию о необходимом поведении в организации и учится взаимодействовать с новым коллективом;

организационно-экономическая — процесс усвоения новым работником своего места в иерархии управления, понимание организационного механизма управления, привыкание к новой экономической ситуации. В процессе организационно-экономической адаптации работник осознает свое место в организации и осваивает свою роль в процессе достижения целей организации.

Несмотря на выделение различных видов адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому управление адаптацией должно носить комплексный и системный характер.

Адаптацию можно рассматривать как приспособление к рабочему месту, структурному подразделению и к организации в целом. Выделяют также различные стадии адаптации:

- 1) ознакомления;
- 2) приспособления;
- 3) ассимиляции (процесс привыкания, усвоения существующих стереотипов поведения);
- 4) идентификации (степень отождествления работника и новой организации).

По степени идентификации адаптация делится на **частичную** и **полную** идентификацию — работник разделяет все ценности организации и полностью идентифицирует себя с новой организацией.

1.3 Роль стратегического управления персоналом в повышении эффективности деятельности предприятия

Сегодня человек обладает статусом главного источника прибыли предприятия. От качества и эффективности использования человеческих ресурсов во многом зависит эффективность деятельности предприятия. Сотрудники компании, их компетенции, уровень профессионализма, прогностические каче-

ства, интуиция работника в условиях зыбкой внешней среды и отношение к труду представляют собой основополагающие факторы конкурентоспособности предприятия и его существования как такового. Именно персонал играет решающую роль в процветании, когда материальные ресурсы изобильны, общедоступны, а технология и методы управления ими не представляют особо сложной проблемы. В динамично развивающемся современном предпринимательстве использование в управлении неактуальных методов, где персонал рассматривается лишь в качестве исполнителей поручений руководства, создает барьер для успешного развития и процветания предприятия.⁵

В силу важности персонала как ресурса организации стратегическое управление им приобретает особую значимость, так как оно позволяет повысить адаптационные способности организации и обеспечить достижение поставленных целей. В этом отношении, стратегическом управлении персоналом занимает особое место процессе управления любой организацией. Общей целью этого процесса остается достижение стратегического соответствия и согласованности между управлением персоналом и всей компанией.

Эта точка зрения была впервые предложена Фомбруном и соавторами, которые считают, что: «Аналогично тому, как компании сталкиваются с трудностями в процессе осуществления новых стратегий на базе устаревших структур, им также непросто осуществлять новые стратегии на базе неадекватных систем в области управления персоналом. Принципиально важной задачей для менеджеров является приведение в соответствие формальной структуры с системами в области управления персоналом, с тем, чтобы они способствовали выполнению компанией поставленных стратегических целей».

Если речь идет об организации в целом, то стратегическое управление персоналом разрабатывается как функциональная стратегия.

В таблице 1 представлены критерии оценок составляющих управления персоналом.

⁵ Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом. Учебное пособие. М. 2013. С.255

Таблица 1 - Критерии оценок составляющих стратегическое управление персоналом

Стратегическое управление персоналом	Критерии оценки
Отбор и найм	Технологичность процессов (например, использование психометрических тестов, четких критериев отбора)
Адаптация	Технологичность процессов управления и оценки программ по адаптации новых сотрудников
Обучение	Уровень и объем обучения
Оценка	Согласованность и уровень системы оценки
Гибкость умений	Гибкость умений и навыков работников
Разнообразие работы	Разнообразие работы на низшем организационном уровне (например, ротация работ)
Ответственность за работу	Ответственность за выполнение различных заданий и решение проблем на рабочих местах низшего организационного уровня
Командная работа	Использование формальных команд
Коммуникация	Регулярность и объем коммуникаций с работниками (например, бюллетени, групповые брифинги, собрания высших руководителей и сотрудников низшего звена)
Команды по повышению качества	Использование команд по повышению качества
Гармонизация	Степень гармонизации команд и условий работы
Сравнительная система оплаты	Степень, до которой базовая оплата выше или ниже, чем у конкурентов
Стимулирующие компенсационные системы	Использование индивидуальной или групповой компенсационной системы (например, оплата по заслугам)

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

1) Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2) Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.

3) Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом.

4) Возможность расширения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления - разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

Таким образом, сегодня становится очевидной возрастающая роль стратегического управления персоналом в увеличении производительности предприятия.

Обзор литературных источников по теме исследования, рассмотренных по теме исследования в настоящей главе позволяет сделать следующие выводы. Стратегическое управление персоналом предприятия - это подход к принятию решений относительно управленческой деятельности, ориентированной на обеспечение достижения стратегических организационных целей с помощью конкурентоспособного персонала, при котором осуществляется гибкое регулирование и своевременные изменения в деятельности по управлению персоналом в зависимости от скорости, глубины и содержания динамики среды управления персоналом.

Стратегическое управление персоналом обеспечивает реализацию общей конкурентной стратегии предприятия, поскольку управление человеческими ресурсами сегодня оказывают прямое влияние на эффективность всей деятельности предприятия. Человек, с мотивированный на высокопродуктивную деятельность, поставленный в условия, стимулирующие его интеллектуальный или физический труд, способен увеличить свой потенциал во много раз. И в этом отношении все больше растет роль стратегии управления персоналом в увеличении производительности предприятия.

Стратегическая роль управления персоналом становится все более актуальной и по следующим причинам. Стратегическое управление персоналом

сводится к приведению стратегии и практики в соответствие с задачами бизнеса. В этой роли менеджеру по персоналу необходимо быть стратегическим партнером руководителям, который обеспечивает успешную реализацию планов и может способствовать развитию компании. Во-первых, бизнес может адаптироваться к происходящим изменениям, так как сокращается период между текущими и стратегическими целями. Во-вторых, организация может быстрее приспособиться к потребностям клиента, так как в ходе преобразований потребитель ставится во главу угла деятельности предприятия. В-третьих, быстрая реализация планов позволяет повысить финансовые результаты деятельности.

Стратегическое управление персоналом позволяет реализовывать долгосрочные планы компании, так как эффективная система управления персоналом способствует достижению поставленных целей.

Стратегическое управление персоналом - это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГУП АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ "АЭРОПОРТ БЛАГОВЕЩЕНСК"

2.1 Организационно - экономическая характеристика ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенск"

Датой образования Благовещенского авиапредприятия принято считать июль 1997 года. В июле 1998 года в аэропорту Благовещенск впервые приземлился самолет ИЛ-62. Руководством и специалистами ГУП "Аэропорт Благовещенск" был проведен большой комплекс работ по подготовке предприятия к приему данного типа самолета. Основная деятельность (по коду ОКВЭД ред.2): 52.23.11 - Деятельность аэропортовая.

Пассажирооборот с каждым годом увеличивается. Так, в 2002 году он составил 99500 пассажиров в год, а в 2016 году – 323900.

Сегодня ГУП «Аэропорт Благовещенска» переживает этап активного развития. За неполные три года практически полностью перестроена инфраструктура, изменена стратегия работы предприятия, одновременно развивается целый ряд направлений деятельности аэропорта. Целью этих преобразований является создание во Благовещенске крупного авиатранспортного узла, ориентированного на развитие международных перевозок между Дальним Востоком России и странами Азиатско-Тихоокеанского региона.

Сервис. Изучение ожиданий, опыта пассажиров и авиакомпаний и уровня их удовлетворенности качеством услуг, оказываемых ГУП «Аэропорт Благовещенск». Внедрение стандартов обслуживания пассажиров и авиакомпаний. Постоянный мониторинг качества оказания авиационных и неавиационных услуг. Обучение персонала навыкам качественного сервиса.

Развитие маршрутов. Реализация маркетинговой стратегии, направленной на развитие маршрутов из Благовещенска в города АТР, формирование трансферного пассажиропотока через аэропорт Благовещенска между Сибирью, Дальним Востоком России и ключевыми АТР. Привлечение российских и иностранных авиакомпаний для организации стыковок в Благовещенске. Создание

конкурентной среды с целью снижения стоимости авиаперевозок и повышения их доступности для авиапассажиров. Создание комфортных и взаимовыгодных условий сотрудничества для партнеров. Развитие маршрутов в рамках политики open skies.

Внедрение современных технологий и бизнес-процессов для обеспечения высокого качества услуг и создания конкурентных преимуществ. Повышение эффективности управления ресурсами для обслуживания авиакомпаний и пассажиров на уровне требований международных отраслевых стандартов. Развитие новых видов деятельности. Инвестиции в расширение парка хэндлинговой и специальной техники.

Безопасность. Контроль неукоснительного соблюдения требований авиационной безопасности и безопасности полетов. Инвестиции в системы безопасности и оборудование нового поколения. Повышение качества профессиональной подготовки сотрудников службы авиационной безопасности.

Развитие персонала. Реализация программ, ориентированных на раскрытие потенциала сотрудников предприятия. Привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов. Создание корпоративного университета: профессиональное обучение, тренинговая поддержка управленческих и менеджерских компетенций персонала, программы личностного роста. Формирование имиджа приоритетного работодателя во внутренней и внешней среде.

Организационная эффективность. Снижение операционных затрат и увеличение рентабельности авиационных и неавиационных видов деятельности. Стандартизация документации и работы с подрядчиками и поставщиками. Автоматизация внутренних бизнес-процессов.

Миссия ГУП «Аэропорт Благовещенск»: Обеспечивая полеты, мы делаем достижимой любую точку земного шара, создаем атмосферу надежности и комфорта, чтобы наша воздушная гавань была привлекательна для каждого пассажира.

В компании по состоянию на 01.01.2017 г. работают 259 человек. Преимущественно мужчины - 78%. Большинство работников имеют среднее про-

фессиональное и высшее образование, относятся к категории «рабочие». Управленческая нагрузка составляет 7,55 %.

Аэропорт Игнатьево является запасным аэродромом на трансконтинентальных маршрутах из Северной Америки в Азию, выполняемых в соответствии с международным стандартом ETOPS. В экстренных ситуациях аэропорт может принять такие дальнемагистральные лайнеры, как Airbus A300, Airbus A310 и др.

Аэропорт Благовещенска в 2018 г. получил имя Муравьева-Амурского.

Анализ динамики основных показателей деятельности представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Основные финансово-экономические показатели ГУП «Аэропорт Благовещенска»

Наименование показателя	Период			Изменения в сравнении с 2017 г.			
	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2017/2016	2017/2015	2017/2016	2017/2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	325542	333132	351454	18322	25912	105,50	107,96
Себестоимость реализации услуг, тыс. руб.	315 902	324 193	346 887	22694	30985	107,00	109,81
Прибыль от реализации услуг, тыс. руб.	9640	8939	4567	-4372	-5073	51,09	47,38
Чистая прибыль, тыс. руб.	9719	1000	1200	200	-8519	120	12,35
Рентабельность основной деятельности, %	2,99	0,30	0,34	0,041257	-2,64	113,74	11,44
Среднегодовая численность персонала, чел.	284	261	259	-2	-25	99,23	91,20
Фонд заработной платы, тыс. руб.	190115	190640	210455	19815	20340	110,39	110,70

Анализ таблицы 5 показал, что за анализируемый период выручка от реализации продукции (работ, услуг) растет. В 2017 году по сравнению с 2015 годом произошло увеличение данного показателя на 25912 тыс. руб. или на 5,5 %. Одновременно наблюдается увеличение себестоимости реализованной про-

дукции (услуг) на 30985 тыс. руб. или на 7 %. То есть темпы роста выручки ниже темпов роста себестоимости, что говорит о росте затрат на единицу реализованных услуг.

Численность работников предприятия за период исследования 2015-2017 гг. снизилась - на 25 человек, что было связано со снижением потребности в кадрах в связи со снижающимся объемом услуг аэропорта. Рост показателей выручки от реализации и себестоимости услуг оказал непосредственное влияние на значение показателя прибыли от продаж. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. данный показатель уменьшился на 6412 тыс. руб. Информация об основных показателях финансово-хозяйственной деятельности ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск» представлена в приложении А.

2.2 Анализ внутренней среды

ГУП «Аэропорт Благовещенск» создано в целях коммерческого обслуживания воздушных судов, пассажиров, багажа, почты и груза, получения прибыли от авиационной и неавиационной деятельности. Предметом деятельности предприятия является аэропортовая деятельность. Информация о движении кадров ГУП «Аэропорт Благовещенск» представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Информация о движении кадров ГУП "Аэропорт Благовещенск"

Движение кадров	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, %	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
				2017/2016 гг.	2017/2016 гг.	2017/2015 гг.	2017/2015 гг.
Принято	541	192	256	64	133,33	-285	47,32
Уволено	322	151	380	229	251,66	58	118,01
В том числе:							
По собственному желанию	250	115	226	111	196,52	-24	90,4
По сокращению	0	1	68	67	-	68	-
За нарушения ТК	20	11	14	3	127,27	-6	70
По другим причинам (выход на пенсию, призыв в армию, по состоянию здоровья, перевод, окончание срочного трудового договора)	52	24	93	69	387,50	41	178,85

Исходя из данных, представленных в таблице 3, можно проследить аналогичную тенденцию: увеличение персонала в 2017 году, в связи с переходом в

новый терминал на 64 человека по сравнению с 2016 г. В период с 2016-2017 гг. уволено 229 человек. Количество уволенных по сокращению в 2017 году значительно выросло, это обуславливается переводом работников на аутсорсинг.

Структура кадрового состава по возрастным категориям оптимальна – 44 % (645 чел.) составляют работники в возрасте от 30 до 50 лет, которые являются наиболее трудоспособными и квалифицированными. Доля возрастной категории до 30 лет составляет 30 % (448 чел.), от 50 лет и старше – 26 % (391).

В таблице 4 представлено руководство ГУП «Аэропорт Благовещенск».

Должность	ФИО
Генеральный директор	Шлегель Валерий Оттович
Заместитель генерального директора по коммерческой работе	Смирнов Анатолий Владимирович
Заместитель генерального директора по режиму и охране	Лежнев Денис Александрович
Главный инженер аэропорта	Крысько Юрий сергеевич
Помощник генерального директора	Червяков Евгений Владимирович
Главный бухгалтер	Морова Ирина Владимировна
Главный экономист	Жоров Олег Станиславович

Линейная структура управления ГУП «Аэропорт Благовещенск» представлена на рисунке 1.

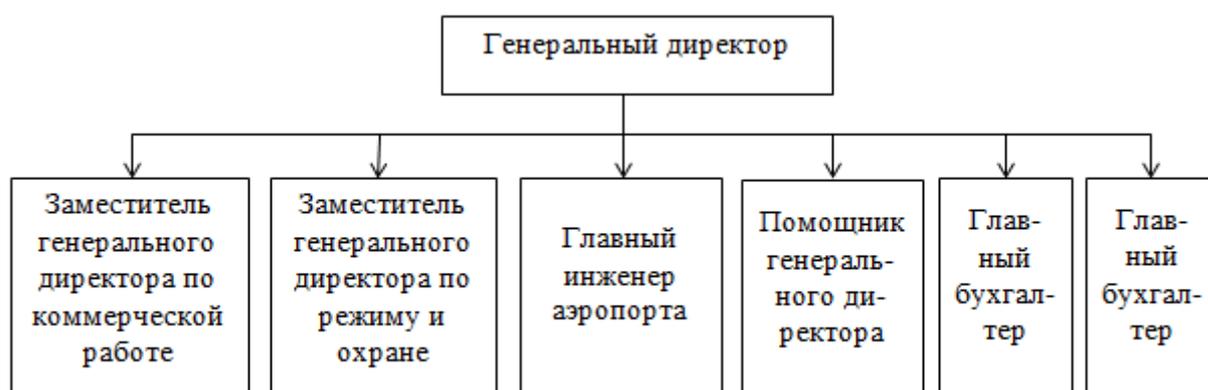


Рисунок 1 - Структура управления ГУП «Аэропорт Благовещенск»

Линейная структура управления предприятием подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе

все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.

За январь - апрель 2018 года услугами аэропорта воспользовались в общей сложности 77351,0 пассажиров, что на 55,8 % больше, чем за аналогичный период 2016 года, и на 85,3 % больше чем в 2015 году.

На внутренних воздушных линиях было обслужено 56110,0 пассажиров, что составляет 116,7 % по отношению к аналогичному показателю прошлого года.

На международных воздушных линиях пассажиропоток составил 21241,0 чел., что в 13,6 раза превышает аналогичный показатель 2012 года. В абсолютном выражении прирост пассажиров международных авиалиний за январь - апрель 2017 г. составил 19686,0 чел.

Высокий рост международных авиаперевозок обусловлен открытием ОАО «Авиакомпания «Трансаэро» и ООО «Северный ветер» новых чартерных международных рейсов в Таиланд и Вьетнам, которые мгновенно завоевали популярность на рынке Амурской области. Общее количество взлетов-посадок в 2017 г. составило 687 взлетно-посадочных операции, что на 3,3 % превышает аналогичный показатель прошлого года, и на 23,6 % больше.

Показатель суммарной максимальной взлетной массы воздушных судов, обслуженных в аэропорту, за отчетный период составил 38013,0 тонн. Прирост показателя к аналогичному периоду 2016 г. и 2015 года составил 36,5 % и 61,7 % соответственно.

Объем обработанных аэропортом грузов и почты за январь-апрель 2017 года составили 790,3 тонн, что соответствует росту на 7,3 % по сравнению с 2016 годом и на 54,8 % превышает показатели 2015 года.

Рост авиаперевозок наблюдается по всей маршрутной сети аэропорта и обусловлен увеличением пассажиропотока и частоты полетов на внутренних и международных направлениях, а так же развитием маршрутной сети аэропорта за счет открытия нового регулярного рейса Благовещенск - Новосибирск, выполняемого ОАО «Авиакомпания «Ангара» на ВС Ан-148-100Е. С начала от-

крытия указанного маршрута (08.02.2017) выполнено 17 рейсов, перевезено 1456 пассажиров и 12454,0 кг. груза, что свидетельствует о высокой эффективности рейса, принимая во внимание то факт, что начало его выполнения пришлось на «низкий» сезон.

Предполагается программа перспектив развития по созданию современного Аэропортного комплекса (2010-2020 гг.):

- замена светосигнального оборудования аэродрома , выделяются инвестиции 120,0 млн.рублей;

- обновление аэропортной спецавтотехники и оборудования составляет 140,9 млн.рублей;

- модернизация системы авиационной безопасности аэродрома составляет 150,0 млн.рублей;

- реконструкция перрона и мест стоянок самолетов 281,0 млн.рублей;

- строительство грузового терминала на 10 тыс.тонн груза в год составляет 313,0 млн.рублей;

- завершение строительства аэровокзального комплекса на 300 пасс. В час составляет 708,4 млн.рублей;

- строительство ИВПП-2 с комплексом зданий и сооружений составляет 3136,4 млн.рублей;

На рисунке 2 изображены перспективы развития ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

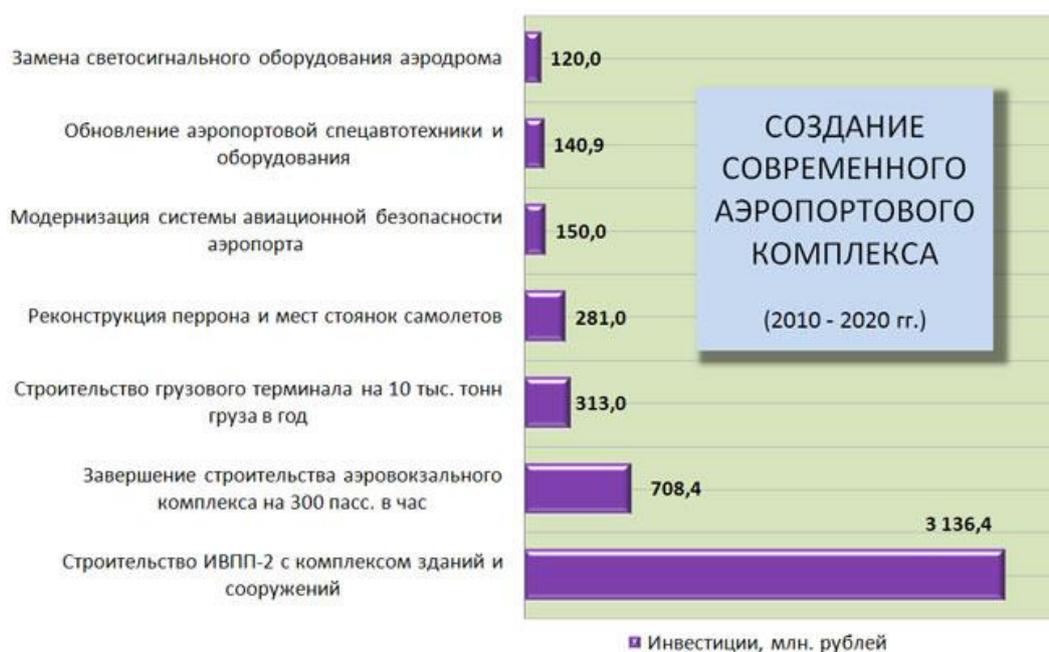


Рисунок 2- Перспективы развития ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»

Перспективы развития ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск» включают в себя программу - комплекс мероприятий, направленных на создание современного аэропортного комплекса за период 2010-2020 гг.

Схема бюджета на рисунке 3.

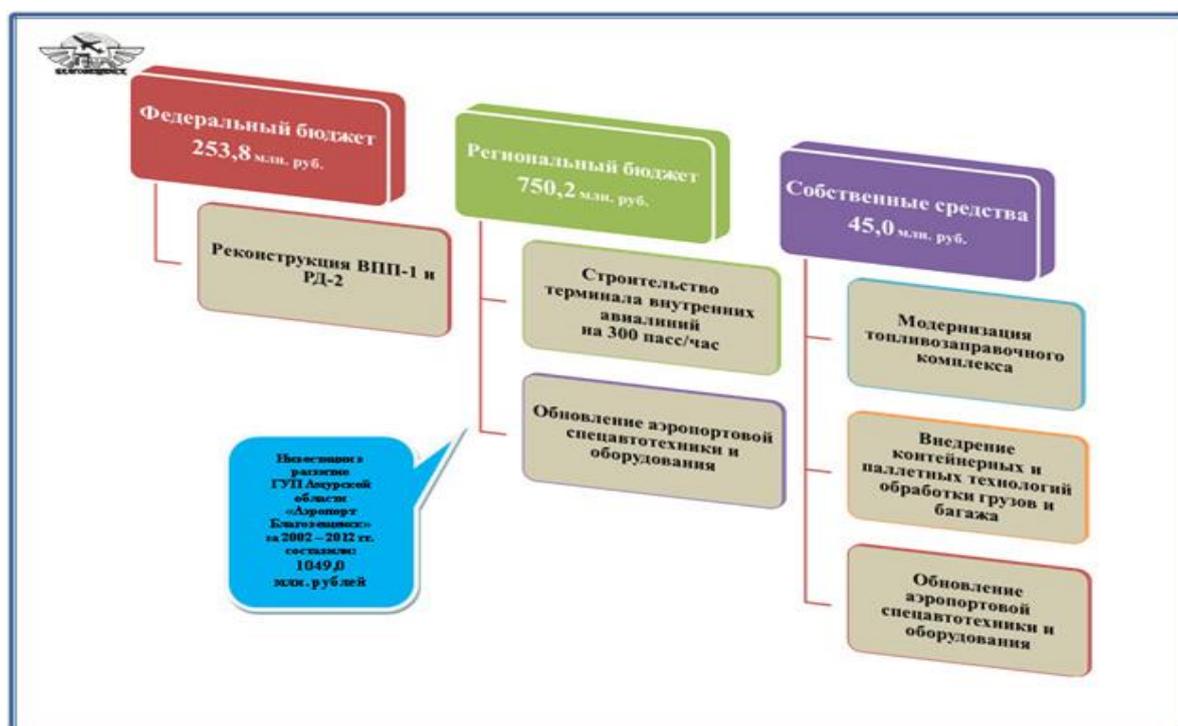


Рисунок 3 – Схема бюджета

На реализацию создания современного аэропортного комплекса выделены средства из федерального бюджета – 253,8 млн. руб., из регионального бюджета 750,2 млн. руб., собственные средства 45 млн. руб.

2.3 Анализ внешней среды организации

Внешняя среда организации нуждается в постоянном мониторинге. Наиболее оптимальным является PEST–анализ предприятия. Сбалансированность приведённых в нём факторов охватывают почти все аспекты жизнедеятельности организации.

Текущая ситуация на рынке авиа услуг представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Текущая ситуация и тенденции на рынке авиа услуг

Факторы, влияющие на предприятие	Текущая ситуация	Тенденции
Политические	Внутренняя политика страны характеризуется стабилизацией. Продолжение проводимых в стране экономических, правовых и других реформ позволяет с большей долей уверенности говорить о стабильности ситуации в Компании и имеются резервы для дальнейшего развития бизнеса.	Риск введения новых экономических санкций против России со стороны Запада и США может существенно повлиять на хозяйственную деятельность общества в части закупок импортной техники и оборудования, продолжение практики испытаний своих воздушных судов группой компаний Boeing и пр.
Экономические	Существенное влияние на повышение авиационной подвижности населения оказывает государственная программа субсидирования перевозок пассажиров с Дальнего Востока в европейскую часть страны и в обратном направлении, а также проводимые авиакомпаниями сезонными распродажами авиабилетов.	Рыночные риски связаны с возможными неблагоприятными для общества последствиями в случае изменения рыночных параметров, в частности, цен и ценовых индексов (на товары, работы, услуги), процентных ставок, курсов иностранных валют.
Социальные	Потребители и особенно физические лица всегда подчёркивают, что их выбор обусловлен тем, что мы обеспечиваем достойного качества услуги в области авиаперевозок.	В качестве мер поддержки покупателей наших услуг, в Компании планируется ввести программу дисконтных карт и начисление всевозможных бонусов для постоянных клиентов.
Технологические	Наличие квалифицированного персонала, средств обеспечения авиационной безопасности, собственного парка специализированной техники и оборудования, системы менеджмента качества.	Структура самолетовылетов по типам воздушных судов претерпела некоторые изменения, но это не оказывает негативного эффекта на предприятие.

Анализ таблицы 5 показал, что предприятие имеет как возможности развития, так и угрозы, это доказывает текущая ситуация и тенденции на рынке авиа услуг.

Посредством таблицы PEST-анализа выявим политические, экономические, социально-культурные, технологические факторы внешней среды, влияющие на ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск» (таблица 6).

Таблица 6– PEST-анализ

Политические факторы		Р	Экономические факторы		Е
1	Неблагоприятная внешняя политика государства		1	Общее сокращение пассажиропотока в РФ	
2	Усложнение паспортно-визовых режимов		2	Повышение тарифов на энергоносители, ГСМ и транспортные услуги. Скачкообразное увеличение цен на рынке нефтепродуктов	
3	Рост нормативных требований по безопасности и обслуживанию пассажиров со стороны государства		3	Падение платежеспособного спроса на авиаперевозки	
Социально-культурные факторы		S	Технологические факторы		Т
1	Дефицит специалистов на рынке авиауслуг		1	Создание новых методов обучения персонала авиакомпаний	
2	Требование от государства контроля качества окружающей среды		2	Инновационные технологии в производстве самолетов	
3	Нормы поведения пассажиров в самолётах		3	Международный опыт в разработке взлетно-посадочных полос, аэропортов	

После составления таблицы 6 посредством которой проведен PEST-анализ, проведем оценку факторов внешней среды ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск».

Выявим факторы внешней среды, оказывающие влияние исследуемое предприятие.

Оценим по каждому из факторов важность для отрасли, влияние на предприятие и направленность влияния, а также проведем расчет интегральной оценки.

Проведем экспертную оценку по следующим критериям:

1) Важность для отрасли (А):

3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

2) Влияние на предприятие (В):

3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;

3) Направленность влияния (С):

+1 – позитивное, -1 – негативное.

Представим полученные результаты в таблице 7.

Таблица 7 - Оценка факторов внешней среды ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»

Факторы внешней среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности (А*В*С)
Неблагоприятная внешняя политика государства	3	2	-1	-6
Усложнение паспортно-визовых режимов	2	3	-1	-6
Рост нормативных требований по безопасности и обслуживанию пассажиров со стороны государства	2	3	+1	+6
Общее сокращение пассажиропотока в РФ	3	3	-1	-9
Повышение тарифов на энергоносители, ГСМ и транспортные услуги. Скачкообразное увеличение цен на рынке нефтепродуктов	3	3	-1	-9
Падение платежеспособного спроса на авиаперевозки	3	3	-1	-9
Дефицит специалистов на рынке авиауслуг	3	2	-1	-6
Требование от государства контроля качества окружающей среды	3	2	+1	+6
Нормы поведения пассажиров в самолётах	3	2	-1	-6
Создание новых методов обучения персонала авиакомпаний	3	3	+1	+9
Инновационные технологии в производстве самолетов	3	3	+1	+9
Международный опыт в разработке взлетно-посадочных полос, аэропортов	3	3	+1	+9

Анализ оценки факторов внешней среды ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск» показал, что существенное негативное воздействие на

предприятие оказывает: общее сокращение пассажиропотока в РФ, повышение тарифов на энергоносители, ГСМ и транспортные услуги. Скачкообразное увеличение цен на рынке нефтепродуктов, падение платежеспособного спроса на авиаперевозки.

Постепенный рост цен на нефтепродукты кардинальным образом не влияет на эффективность производства эмитента, успевающего координировать тарифную политику. Конечный российский потребитель уже адаптирован к росту цен и инфляции на внутреннем рынке. Как правило, эти явления не приводят к снижению спроса на авиаперевозки.

Факторы внешней среды ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск» которые оказывают существенное позитивное воздействие на предприятие: создание новых методов обучения персонала авиакомпаний, инновационные технологии в производстве самолетов, международный опыт в разработке взлетно-посадочных полос, аэропортов.

Для оперативного диагностического анализа организации и ее внутренней и внешней среды проведен SWOT – анализ.

По результатам оценки внутренней и внешней среды ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск» проведем один из самых распространенных методов SWOT-анализ, оценивающий в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании.

Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. SWOT-анализ ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск» представлен в таблице 8.

Таблица 8 - SWOT-анализ

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	<p>Особенность географического положения. Перспективность бизнеса: является основным элементом транспортной инфраструктуры Амурской области, соединяющий региональную сеть воздушных сообщений районы и обеспечивает связность сети с центральными регионами России. Месторасположение аэропорта позволяет развивать международные пассажирские и грузовые перевозки в такие страны, как Китай, Северная и Южная Корея, Япония и др.. Аэропорт способен обеспечить трансфер пассажиров и грузов в эти страны из крупных аэропортов страны, таких как, Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск, с которыми существует регулярное транспортное сообщение.</p> <p>Соответствие аэропорта требованиям действующего законодательства. Рост нормативных требований по безопасности и обслуживанию пассажиров со стороны государства</p>	<p>Общее сокращение пассажиропотока в РФ Расширение доли рынка (за счет подписания долгосрочных контрактов с крупными клиентами)</p>
Угрозы (T)		<p>Дефицит специалистов на рынке авиауслуг Отсутствие опытного кадрового состава по ведущим позициям (в т.ч. топ-менеджмент).</p> <p>Падение платежеспособного спроса на авиаперевозки в России Снижение спроса на услуги, обусловленный снижением доходов у населения.</p> <p>Повышение тарифов на энергоносители, ГСМ и транспортные услуги. Скачкообразное увеличение цен на рынке нефтепродуктов. Деятельность предприятия наиболее чувствительна к рыночным рискам, в частности, к изменению цен на спецтехнику, оборудование, ГСМ, запчасти, расходные материалы.</p>

При проведении SWOT-анализа выявлены в потенциале предприятия сильные и слабые стороны, угрозы со стороны внешней среды, а также установление возможностей, предоставляемых фирме её внешней средой.

2.4 Оценка эффективности стратегического управления персонала предприятия

В настоящее время для успешного функционирования и дальнейшего развития ГУП «Аэропорт Благовещенск» необходимо оценивать текущую деятельность, постоянно отслеживая негативные и положительные моменты за определенный период. Такая оценка позволяет избежать в будущем резкие колебания деятельности фирмы как внутри, так и во внешней среде. Для успешного функционирования организации, как целого организма необходимо чтобы были «здоровы все его внутренние органы». Здоровье организма оценивается главным образом в работоспособности его жизненно важных органов, от которых зависит и вся его жизнь.

Существует множество методик для глубокого и всестороннего анализа стратегического управления предприятия, но для начала необходимо сделать оценку существующей структуры. Для того чтобы провести оценку эффективности управленческой деятельности ГУП «Аэропорт Благовещенск», необходимо рассчитать индекс эффективности управления. А для этого нужно найти индекс экономичности и результативности, используя соответствующие показатели.

Для расчета, воспользуемся данными и результаты занесем в таблицу 9. Таблица 9 - Расчет показателей для оценки эффективности управленческой деятельности ГУП «Аэропорт Благовещенск»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Индекс изменения
1	2	3	4	5
1 Удельный вес работников аппарата управления в общей численности, %	8,87	7,87	7,55	0,85
2 Удельный вес заработной платы аппарата управления в фонде оплаты труда, %	15,09	14,2	13,05	0,86
3 Удельный вес заработной платы аппарата управления в себестоимости продукции, %	0,59	0,50	0,44	0,75
4 Валовая прибыль на одного среднегодового работника, тыс. руб.	499,45	524,12	629,31	1,26

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
5 Прибыль на 1 рубль затрат, тыс. руб.	0,63	0,67	0,71	1,13
6 Валовая прибыль на среднегодового работника аппарата управления, тыс. руб.	3148,68	3465,1	3931,56	1,25
7 Прибыль на одного среднегодового работника аппарата управления, тыс. руб.	98,26	100,21	122,14	1,24

Проанализировав данные таблицы 9, можно сделать следующие выводы:

Расчеты показывают, что в 2017 году индекс экономичности аппарата управления уменьшился на 18 % по сравнению с 2015 годом. Это говорит о росте экономичности производства, что в основном это связано с уменьшением удельного веса заработной платы работников аппарата управления в общем фонде оплаты труда на 14 %. В то же время мы наблюдаем уменьшения удельного веса работников аппарата управления в общей численности персонала (на 15 %), а также уменьшение удельного веса заработной платы работников аппарата управления в себестоимости произведенной продукции (на 25 %).

ГУП «Аэропорт Благовещенск» ведет грамотную политику расходования материальных ресурсов, повышает производительность труда, среднемесячную заработную плату, а также другие показатели, которые позволяют предприятию успешно работать. В таблице 10 представлена оценка эффективности управленческой деятельности ГУП «Аэропорт Благовещенска»

Таблица 10 - Оценка эффективности управленческой деятельности ГУП «Аэропорт Благовещенска»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Индекс изменения
1 Индекс экономичности аппарата управления				
1	2	3	4	5
а) Удельный вес работников аппарата управления в общей численности, %	8,87	7,87	7,55	0,85
б) Удельный вес заработной платы аппарата управления в фонде оплаты труда, %	15,09	14,2	13,05	0,86

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
в) Удельный вес заработной платы аппарата управления в себестоимости продукции, %	0,59	0,50	0,44	0,75
$Kэ=(a+b+v)/3$				0,82
2. Индекс результативности				
а) Валовая прибыль на одного среднегодового работника, тыс. руб	499,45	524,12	629,31	1,26
б) Прибыль на 1 рубль затрат, тыс. руб	0,63	0,67	0,71	1,13
в) Валовая прибыль на среднегодового работника аппарата управления, тыс. руб	3148,68	3465,1	3931,56	1,25
г) Прибыль на одного среднегодового работника аппарата управления, тыс. руб	98,26	100,21	122,14	1,24
$Kр=(a+b+v+г)/4$				1,22
$Kэф=Kр+(1 - Kэ)$				1,4

Анализируя индекс результативности, можно отметить его увеличение на 22 % в основном за счет увеличения прибыли. Так, прибыль на один рубль затрат увеличилась на 13 %, а прибыль на одного работника аппарата управления увеличилась на 24 %. В то же время мы наблюдаем увеличение выпуска валовой продукции на одного среднегодового работника на 26 %, а валовой продукции на одного работника аппарата управления на 25 %.

В результате коэффициент эффективности составил 1,4, то есть эффективность управления на предприятии увеличилась на 4 %.

Приоритетными целями услуг аэропорта, на достижение которых должны быть направлены все усилия, должны быть повышение качества услуг, уровня прибыли организации от основного вида деятельности, обеспечение равномерного использования ресурсов.

На основании исследования, проведенного во второй главе, можно сделать следующие выводы:

1) ГУП «Аэропорт Благовещенска» является крупной международной компанией федерального назначения, имеющей устойчивое финансовое положение, стабильно развивающейся. Организационная структура – линейно-функциональная.

2) В компании по состоянию на 01.01.2018 г. работают 259 человек.

Преимущественно мужчины - 78%. Большинство работников имеют среднее профессиональное и высшее образование, относятся к категории «рабочие». Управленческая нагрузка составляет 7,55 %.

3) На предприятии повременно-премиальная и сдельная система оплаты труда. Мотивирующие факторы – объем выполненных работ. Средняя оплата труда составляет 25 тыс. рублей.

4) Тенденции на рынке аэропортового обслуживания:

- внедрение в аэропортах современных автоматизированных систем планирования и управления наземным обслуживанием;

- привлечение к ремонтам и реконструкции аэропорта средств федерального бюджета;

- расширение ассортимента неавиационных видов деятельности.

Основные виды деятельности предприятия подвержены сезонным колебаниям и зависят от уровня спроса на авиационные перевозки в периоды увеличения деловой активности в весенне-осенний период и в летний отпускной период традиционного отдыха. Увеличение объемов работ в пики летних перевозок в сравнении с зимним периодом превышает 50 %.

Выделим основные проблемы стратегического управления персоналом ГУП «Аэропорт Благовещенска»:

1) Недостаточная квалификация работников основных производственных специальностей;

2) Отсутствие системы отбора и аттестации персонала;

3) Отсутствие системы адаптации персонала;

4) Отсутствие кадрового резерва высококвалифицированных специалистов.

Все сказанное определяет весьма серьезные требования к кадровому потенциалу ГУП «Аэропорт Благовещенска» - уровню образования, профессиональной подготовке, необходимости работать в постоянно меняющихся условиях и др.

Однако, система стратегического управления персоналом несовершенная, целесообразно выявить проблемы и разработать предложения по их устранению.

В связи с выявленными проблемами стратегического управления необходимо разработать проект мероприятий по совершенствованию стратегического управления персоналом ГУП «Аэропорт Благовещенска».

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГУП АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ «АЭРОПОРТ БЛАГОВЕЩЕНСК»

3.1. Разработка мероприятия по адаптации как элемента стратегического управления персоналом ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск»

Разработка регламентирующей адаптацию персонала ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенск":

1) «Положение об адаптации персонала». Основные проблемы адаптации персонала с указанием мероприятий по их преодолению, положенных в основу разработки Положения об адаптации персонала (Приложение 2). В Положение об адаптации персонала входят: общие положения, порядок проведения адаптации и аттестация по результатам испытательного срока.

2) «Положение о порядке прохождения испытательного срока». В Положении предложена следующая структура: общие положения и непосредственный порядок прохождения испытательного срока.

3) «Положение о наставничестве» представляет собой документ, в котором рассматриваются цели и задачи наставничества, организация наставничества, обязанности наставника и права наставника .

4) «Индивидуальный план работы на испытательный срок» включает в себя перечень заданий с планируемым и фактическим результатом, а также оценку степени адаптивности и обучаемости сотрудника от наставника и непосредственного руководителя в течение всего периода адаптации.

5) «Анкета по промежуточным результатам испытательного срока» заполняется наставником и непосредственным руководителем спустя 2 недели адаптации.

6) «Лист адаптации» включает в себя наименование документов, материалов, подлежащих изучению, перечень лиц, ответственных за ознакомление (проверку), сроки ознакомления и выполнения, а также отметка о проведении .

Данный лист расписан на 20 рабочих дней, т. е. на весь период адаптации (1 месяц).

7) «Отзыв наставника о результатах адаптации молодого специалиста» содержит блоки критериев, по которым наставник ставит оценку: обучаемость, умение планировать работу, ответственность за результаты работы, отношение к другим работникам, положение в трудовом коллективе .

8) «Отчет сотрудника после прохождения адаптации» заполняется сотрудником, проходившим адаптацию для получения обратной связи, выявления положительных моментов в процессе адаптации персонала, а также выявления проблем, препятствующих сотруднику проходить адаптацию в организации.

9) «Оценка сотрудника» производится непосредственным руководителем подразделения, в котором работает сотрудник. Лист оценки заполняется после 1 месяца прохождения адаптации сотрудником. При положительной оценке непосредственным руководителем и наставником, у сотрудника заканчивается испытательный срок, и он переходит к полноценной работе в организации. При выявлении каких-либо проблем во время прохождения адаптации, испытательный срок может быть продлен до 3-х месяцев (ч. 5, ст. 70 ТК РФ). В качестве первого направления деятельности выделяется разработка алгоритма адаптации персонала.

Этап 1. Знакомство с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения т. д.

Этап 2. Практическое знакомство работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Непосредственный руководитель проводит ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, объясняет задачи и требования, предъявляемые к работе, вводит 2 работников в рабочую группу

Этап 3. Действенная адаптация. Для повышения эффективности действенной адаптации назначается наставник. Это может быть сотрудник, ранее занимавший должность, на которую переводится новый сотрудник, либо непосредственный руководитель подразделения.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается адаптация, она характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Вся программа адаптации проводится в течение одного месяца, при необходимости сроки могут быть скорректированы непосредственным руководителем. Адаптация персонала 5 человек (Бухгалтер). Главный отдел- экономический . Исполнители : Менеджер по персоналу , Руководитель экономического отдела. Возрастная категория людей 26-35 лет. Программа адаптации персонала представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Программа адаптации персонала 2019 г.

№	Содержание этапа	Исполнители	Год
Подготовительный этап			
1	2	3	4
1	Встреча с руководителем по поводу адаптации вновь принятого или переведенного работника, выбор наставника в соответствии с требованиями	Менеджер по персоналу Руководитель Экономического отдела	30.01.2019
2	Оценка адаптируемого, подготовка заключения и рекомендаций (из процесса оценки: психодиагностика, интервью, обратная связь по результатам адаптации)	2 (Экономиста), 1 (Менеджер по персоналу)	20.02.2019
3	Разработка индивидуального плана адаптации, заполнение формы, формулировка задач и т. д.	Менеджер по персоналу Руководитель Экономического отдела Адаптируемый Наставник	21.03.2019

1	2	3	4
4	Согласование и утверждение плана адаптации с руководителями подразделения или функционального направления	Менеджер по персоналу Руководитель Наставник	21.04.2019
5	Официальное ознакомление с планом адаптации (подписание)	Менеджер по персоналу Адаптируемый Руководитель Наставник	27.04.2019
Практическое знакомство			
1	Экскурсия, знакомство с политикой и сайтом компании, просмотр фильма о компании	Менеджер по персоналу Адаптируемый	29.04.2019
2	Встречи с адаптируемым по ходу реализации программы	Менеджер по персоналу Адаптируемый	30.04.2019
Действенная адаптация			
1	Встречи с наставником и руководителем функционального направления по ходу реализации программы	Менеджер по персоналу Наставник Руководитель	30.04.2019-12.05.2019
2	Составление отчетов по результатам проведенных встреч	Менеджер по персоналу	14.05.2019-14.06.2019

Адаптация персонала 5 человек (Экономист). Главный отдел- экономический.

Исполнители : Менеджер по персоналу , Руководитель экономического отдела.

Возрастная категория людей 26-35 лет.

Программа адаптации персонала представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Программа адаптации персонала 2020 г.

№	Содержание этапа	Исполнители	Год
Подготовительный этап			
1	2	3	4
1	Встреча с вышестоящим руководителем по поводу адаптации вновь принятого или переведенного работника, выбор наставника в соответствии с требованиями	Менеджер по персоналу Руководитель Экономического отдела	01.02.2020
2	Оценка адаптируемого, подготовка заключения и рекомендаций (из процесса оценки: психодиагностика, интервью, обратная связь по результатам адаптации)	2 (Экономиста), 1 (Менеджер по персоналу)	02.03.2020
3	Разработка индивидуального плана адаптации, заполнение формы, формулировка задач и т. д.	Менеджер по персоналу Руководитель Экономического отдела Адаптируемый Наставник	02.04.2020
4	Согласование и утверждение плана адаптации с руководителями подразделения или функционального направления	Менеджер по персоналу Руководитель Наставник	03.05.2020
5	Официальное ознакомление с планом адаптации (подписание)	Менеджер по персоналу Адаптируемый Руководитель Наставник	16.05.2020
Практическое знакомство			
1	Экскурсия, знакомство с политикой и сайтом компании, просмотр фильма о компании	Менеджер по персоналу Адаптируемый	18.05.2020

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
2	Встречи с адаптируемым по ходу реализации программы	Менеджер по персоналу Адаптируемый	20.05.2020
Действенная адаптация			
1	Встречи с наставником и руководителем функционального направления по ходу реализации программы	Менеджер по персоналу Наставник Руководитель	22.06.2020
2	Составление отчетов по результатам проведенных встреч	Менеджер по персоналу	23.07.2020

Таблица 13 – Затраты на реализацию адаптации мероприятий на 2019-2020г.

Наименование затрат	2019	2020
Организация рабочего места, в том числе:		
- компьютерный стол и стул	12000	0
- компьютер(ноутбук)	24000	0
канцелярские расходы:		
-бумага Снегурочка 5шт -ручка 15 шт	5000	10000
Заработная плата специалиста	300000	360000
Сотовая связь	6000	7200
Итого затрат	343500	369200

Все затраты планируются из собственных средств предприятия.

3.2 Разработка повышения квалификации, как элемент стратегического управления персонала .

На повышение квалификации будут направлены 3 экономиста. В Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки г.Москва.

Продолжительность курса 72 часа.

Повышение квалификации сотрудники проходили в 2016 году .

Образование специалистов : все они имеют высшее образование.

Программа обучения :

- 1) Управление затратами
- 2) Формирование финансовой модели компании
- 3) Организация управления оборотным капиталом
- 4) Управленческий учет: практика применения

Затраты на обучение экономистов 2021 г. таблица 14

Таблица 14 – Затраты на обучение экономистов 2021 г.

№	Наименование затрат	Затраты на 1 специалиста, руб.	Всего затрат, руб.
1	Стоимость курсов для первого специалистов	5000	15000
2	Стоимость авиабилета	16000	48000

На повышение квалификации будут направлены 2 бухгалтера . Направлены в Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки г.Москва.

Продолжительность курса 72 часа.

Повышение квалификации сотрудники проходили в 2017 году .

Образование специалистов : все они имеют высшее образование.

Затраты на обучение бухгалтеров 2022 г. таблица 15.

Таблица 15-Затраты на обучение бухгалтеров 2022 г.

№	Наименование затрат	Затраты на 1 Специалиста, руб.	Всего затрат, руб.
1	Стоимость курсов для первого специа- листов	10000	20000
2	Стоимость авиабиле- та	20000	40000

На повышение квалификации будет направлен администратор бизнес - зала . Направлен на курсы Администратор бизнес - залов г. Хабаровск. Хаба- ровский филиал центра повышения квалификации сотрудников.

Повышение квалификации сотрудники проходили в 2015 году.

Образование специалиста высшее.

Продолжительность курса 72 часа.

Затраты на обучение Администратор бизнес-зала 2023г. таблица 16

Таблица 16-Затраты на обучение Администратор бизнес-зала 2023 г .

№	Наименование затрат	Всего затрат, руб.
1	Стоимость курсов	9800
2	Стоимость ж/д билета	1600

Все затраты планируются из собственных средств. После повышения ква- лификации сотрудники работают усерднее , результат их деятельности более четко отслеживается руководством. Следовательно предприятие достигает ро- ста годовой прибыли почти вдвое быстрее.

3.3 Расчет экономической эффективности разработанных элементов стратегического управления персоналом

Таблица 17 – Экономические показатели эффективности до внедрения элементов

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Среднегодовой темп роста, %	Прогноз на 2018 год	Прогноз на 2019 год	Прогноз на 2020 год	Прогноз на 2021 год	Прогноз на 2022 год
Выручка от реализации, тыс. руб.	5154 52	8819 42	9729 24	140,70 84	13690 01	192632 1	27105 26	38139 80	53666 51
Себестоимость реализации продукции, тыс. руб.	4921 10	7962 11	8936 05	137,01 38	12243 28	167745 2	22982 77	31488 70	43142 67
Прибыль от реализации услуг, тыс. руб.	2334 2	8573 1	7931 9	-	14467 3	248869	42810 9	73644 0	12668 37
Рентабельность основной деятельности, %	4,53	9,72	8,15	-	10,57	12,92	15,79	19,30	23,60
Среднегодовая численность персонала, чел.	484	461	459	97,407 05	447	435	423	412,0	400,9
Фонд заработной платы, тыс. руб.	1901 15	1906 40	2104 55	105,33 5	22167 2	233487	24593 2	25904 0	27284 6
Производительность труда, руб.	1064, 98	1913, 11	2119, 66	-	3062, 64	4428,32	6402,9 8	925,17	9258,1 7

Таблица 18 – Экономические показатели эффективности после внедрения элементов.

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Среднегодовой темп роста, %	Прогноз на 2018 год	Прогноз на 2019 год	Прогноз на 2020 год	Прогноз на 2021 год	Прогноз на 2022 год
Выручка от реализации, тыс. руб.	5154 52	8819 42	9729 24	140,70 84	14100 71	198411 1	27918 42	39283 99	55276 51
Себестоимость реализации продукции, тыс. руб.	4921 10	7962 11	8936 05	137,01 38	12610 58	172777 6	23672 25	32433 36	44436 95
Прибыль от реализации услуг, тыс. руб.	2334 2	8573 1	7931 9	-	14901 3	256335	44095 2	75853 3	13048 42
Рентабельность основной деятельности, %	4,53	9,72	8,15	-	10,57	12,92	15,79	19,30	23,60
Среднегодовая численность персонала, чел.	484	461	459	97,407 05	447	435	423	412,0	400,9
Фонд заработной платы, тыс. руб.	1901 15	1906 40	2104 55	105,33 5	22167 2	233487	24593 2	25904 0	27284 6
Производительность труда, руб.	1064, 98	1913, 11	2119, 66	-	3154, 51	4561,17	6595,0 6	952,92	9535,9 1

Как видно из таблицы 18 , показатели эффективности деятельности предприятия после внедрения мероприятия показывают рост. В целом рентабельность ведения деятельности предприятия 3,2%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной системы хозяйствования в развитии экономики страны все большую роль приобретают различные корпоративные формы образования предприятий: акционерные общества различных типов, концерны, холдинги и так далее.

Такая организация предприятий, как известно, обуславливается необходимостью привлечения финансовых средств для их развития на фондовом рынке, путем продажи акций предприятия и средств инвесторов. Данная форма организации предполагает и организацию соответствующего управления - корпоративного. Суть его состоит в том, что оно в своем построении должно позволять каждому заинтересованному в функционировании предприятия физическому и юридическому лицу, принимать участие в его управлении на основе коллективно принимаемых решений.

В процессе исследования было определено, что система стратегического управления персоналом несовершенная, целесообразно выявить проблемы и разработать предложения по их устранению.

Таким образом, можно выделить основные проблемы в стратегическом управлении персоналом ГУП «Аэропорт Благовещенска»:

- 1) недостаточная квалификация работников основных производственных специальностей;
- 2) отсутствие системы отбора и аттестации персонала;
- 3) отсутствие системы адаптации персонала.
- 4) отсутствие кадрового резерва высококвалифицированных специалистов.

Основные финансовые показатели показали, что за анализируемый период выручка от реализации продукции (работ, услуг) растет. В 2017 году по сравнению с 2015 годом произошло увеличение данного показателя на 25912 тыс. руб. или на 5,5 %. Одновременно наблюдается увеличение себестоимости реализованной продукции (услуг) на 30985 тыс. руб. или на 7 %. То есть темпы

роста выручки ниже темпов роста себестоимости, что говорит о росте затрат на единицу реализованных услуг.

Численность работников предприятия за период исследования 2015-2017 гг. снизилась - на 25 человек, что было связано со снижением потребности в кадрах в связи со снижающимся объемом услуг аэропорта.

Рост показателей выручки от реализации и себестоимости услуг оказал непосредственное влияние на значение показателя прибыли от продаж. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. данный показатель уменьшился на 6412 тыс. руб.

Движение кадров ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенск" можно проследить аналогичную тенденцию: увеличение персонала в 2017 году, в связи с переходом в новый терминал на 64 человека по сравнению с 2016 г. В период с 2016-2017 гг. уволено 229 человек. Количество уволенных по сокращению в 2017 году значительно выросло, это обуславливается переводом работников на аутсорсинг.

Структура кадрового состава по возрастным категориям оптимальна – 44 % (645 чел.) составляют работники в возрасте от 30 до 50 лет, которые являются наиболее трудоспособными и квалифицированными. Доля возрастной категории до 30 лет составляет 30 % (448 чел.), от 50 лет и старше – 26 % (391).

Оценка эффективности управленческой деятельности показывают, что в 2017 году индекс экономичности аппарата управления уменьшился на 18 % по сравнению с 2015 годом. Это говорит о росте экономичности производства, что в основном это связано с уменьшением удельного веса заработной платы работников аппарата управления в общем фонде оплаты труда на 14 %. В то же время мы наблюдаем уменьшения удельного веса работников аппарата управления в общей численности персонала (на 15 %), а также уменьшение удельного веса заработной платы работников аппарата управления в себестоимости произведенной продукции (на 25 %).

ГУП «Аэропорт Благовещенск» ведет грамотную политику расходования материальных ресурсов, повышает производительность труда, среднемесячную

заработного плату, а также другие показатели, которые позволяют предприятию успешно работать.

Текущая ситуация и тенденции на рынке авиа услуг показал, что предприятие имеет как возможности развития, так и угрозы, это доказывает текущая ситуация и тенденции на рынке авиа услуг.

Анализ оценки факторов внешней среды ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск» показал, что существенное негативное воздействие на предприятие оказывает: общее сокращение пассажиропотока в РФ, повышение тарифов на энергоносители, ГСМ и транспортные услуги. Скачкообразное увеличение цен на рынке нефтепродуктов, падение платежеспособного спроса на авиаперевозки.

Постепенный рост цен на нефтепродукты кардинальным образом не влияет на эффективность производства эмитента, успевающего координировать тарифную политику. Конечный российский потребитель уже адаптирован к росту цен и инфляции на внутреннем рынке. Как правило, эти явления не приводят к снижению спроса на авиаперевозки.

Факторы внешней среды ГУП Амурской области «Аэропорт Благовещенск» которые оказывают существенное позитивное воздействие на предприятие: создание новых методов обучения персонала авиакомпаний, инновационные технологии в производстве самолетов, международный опыт в разработке взлетно-посадочных полос, аэропортов.

На основании исследования, проведенного во второй главе, можно сделать следующие выводы:

1) ГУП «Аэропорт Благовещенска» является крупной международной компанией федерального назначения, имеющей устойчивое финансовое положение, стабильно развивающейся. Организационная структура – линейно-функциональная.

2) В компании по состоянию на 01.01.2018 г. работают 259 человек.

3) Преимущественно мужчины - 78%. Большинство работников имеют среднее профессиональное и высшее образование, относятся к категории «рабочие». Управленческая нагрузка составляет 7,55 %.

4) На предприятии повременно-премиальная и сдельная система оплаты труда. Мотивирующие факторы – объем выполненных работ. Средняя оплата труда составляет 25 тыс. рублей.

5) Тенденции на рынке аэропортового обслуживания:

- внедрение в аэропортах современных автоматизированных систем планирования и управления наземным обслуживанием;

- привлечение к ремонтам и реконструкции аэропорта средств федерального бюджета;

- расширение ассортимента неавиационных видов деятельности.

Основные виды деятельности предприятия подвержены сезонным колебаниям и зависят от уровня спроса на авиационные перевозки в периоды увеличения деловой активности в весенне-осенний период и в летний отпускной период традиционного отдыха. Увеличение объемов работ в пики летних перевозок в сравнении с зимним периодом превышает 50 %.

Все сказанное определяет весьма серьезные требования к кадровому потенциалу ГУП «Аэропорт Благовещенска» - уровню образования, профессиональной подготовке, необходимости работать в постоянно меняющихся условиях и др.

Однако, система стратегического управления персоналом несовершенная, целесообразно выявить проблемы и разработать предложения по их устранению.

В связи с выявленными проблемами стратегического управления необходимо разработать проект мероприятий по совершенствованию стратегического управления персоналом ГУП «Аэропорт Благовещенска».

Из разработанных мероприятий стратегического управления персоналом можно сделать вывод. Адаптация сотрудников играет большую роль в предприятии:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Повышение квалификации сотрудников – это обновление теоретических и практических знаний, совершенствование навыков специалистов в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации. Курсы повышения квалификации могут проходить только те, кто уже имеет диплом о среднем или высшем профессиональном образовании.

Все затраты планируются из собственных средств. После повышения квалификации сотрудники работают усерднее, результат их деятельности более четко отслеживается руководством. Следовательно предприятие достигает роста годовой прибыли почти вдвое быстрее.

Показатели эффективности деятельности предприятия после внедрения мероприятия показывают рост. В целом рентабельность ведения деятельности предприятия 3,2%.

БИБОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кязимов К. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.:МИК. 2014. 240 с.
2. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография. – М.: Инфра-М, 2014. 268 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. – М.: Инфра-М, 2013. 310 с.
4. Кибанов А.Я., Каштанова Е. В. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом. – М.: Проспект. 2014. 64 с.
5. Колбачев Е. Б. Управление персоналом. – М.: Феникс, 2014. 315 с.
6. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики. – М.: РИОР, 2014. 319 с.
7. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2014. – 310 с.
8. Краснова Н.В. Развитие персонала компании. М.: МФПА – 2012. – 96 с.
9. Иванова С., Болдогоев Д., Боранинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Паблишер. – 2014 – 284 с.
10. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. – М.: Дашков и К, 2014. – 318 с.
11. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2013. – 297 с.
12. Бугаков В.М., Гончаров В.Н. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2014. – 317 с.
13. Адаптивность системы управления персоналом. – М.: Спутник+, 2013. – 314 с.

14. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2016. 299 с.
15. Байтасов Р.Р. Управление персоналом. – М.: Феникс, 2014. – 300 с.
16. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации — М.: Альпина Паблишер, 2015.
17. Илларионов М.Г., Осадчий И.С. Основы управления персоналом: Учебное пособие. -Казань: КГТУ, 2013.
18. Имшинецкая И. Нематериальная мотивация клиентов. –М.: Феникс, 2017.
19. Аверин А.Н. Управление персоналом: учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2015. – 206 с.
20. Аверин А.Н., Никонова О.В. Управление персоналом (человеческими ресурсами): учебно-методический комплекс. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 54 с.
21. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник. – М.: Академия, 2016. – 224 с.
22. Брагина З. В. Управление персоналом: учеб. Пособие. М.: КНОРУС, 2017. – 365 с.
23. Буянов В.И., Дружинин Е.С. Профессиональные стандарты управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт: учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 60 с.
24. Музыченко В. И. Мастер-класс по управлению персоналом /– М.: ГроссМедиа, 2009. – 322 с.
25. Рогожин М. Ю. Управление персоналом [Текст] / — М.: Изд. Альфа – Пресс, 2015. – 253 с.
26. Управление персоналом: Учебник. Изд. 2-е, доп. и перераб. / Под общ. Ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
27. Кибанов А. Я. — 4-е изд., управление персоналом — М.: КНОРУС, 2016. – 208 с.

28. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. Пособие. М.: КНОРУС, –2012. – 307 с.
29. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки. — М.: Вершина, 2009. – 271 с.
30. Литвинюк А.А. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2013. – 268 с.
31. Макарова И., Алехина О., Крайнова Л. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. М: Дело АНХ, 2012. – 124 с.
32. Митрофанова Е., Свистунов В., Каштанова Е. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала/ Под. Ред. А.Я. Кибанова – М.: Проспект, 2012. – 72 с.
33. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: Теория и практика. – М.: Инфра-М., — 2014. – 278 с.
34. Шакирова И. Тренинги для персонала. Корпоративные стандарты обучения и оценки. — М.: Приор, 2012. – 144 с.
35. Щербакова Ю.В., Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. – М.: РИОР, 2013. – 225 с.
36. Белгородов В.П. Корпоративный ассесмент-центр, Спб.: изд. СПбГСЭУ. 2013.
37. Блинов А.В. Модель компетенций руководителей высшего звена в банковской отрасли. –М.: Банк «Траст», 2012.
38. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. — Спб.: СПбГСЭУ, 2013.
39. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, 3-е издание, переработанное и дополненное. -М.: ИНФРА-М, 2011.
40. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час? –М.: Альпина Бизнес Букс. 2009.
41. Иванова С.В. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. 2-е изд. –М.: Альпина Паблишер. 2014.

42. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. -М.: КНОРУС, 2010.
43. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала. –СПб.: СПбГСЭУ, 2013.
44. Митрофанова Е.А. Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 255 с.
45. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2014. – 311 с.
46. Пихало В.Т. Управление персоналом организации. – М.: Форум, 2014. – 300 с.
47. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2014. – 299 с.
48. Самыгин С.И. Управление персоналом. – М.: Приор, 2014. – 278 с.
49. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. – М.: Альпина паблишерз, 2013. – 220 с.
50. Управление персоналом. – М.: Кнорус, 2014. – 293 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Информация об основных показателях финансово-хозяйственной деятельности ГУП Амурской области "Аэропорт Благовещенск"

1. Доходы и расходы

№ п/п	Наименование показателей финансово-хозяйственной деятельности	Единица измерений	2015 год	2016 год	2017 год
1.	Доходы всего, в том числе по видам регулируемых услуг:	(тыс. руб.)	325 542	333 132	351 454
1.1.	Обеспечение взлета, посадки и стоянки воздушных судов	(тыс. руб.)	67 418	70 788	74 328
1.2.	Предоставление аэровокзального комплекса	(тыс. руб.)	20 005	21 306	22 477
1.3.	Обеспечение авиационной безопасности	(тыс. руб.)	55 373	58 141	61 049
1.4.	Обслуживание пассажиров	(тыс. руб.)	19 701	20 981	22 135
1.5.	Обеспечение заправки воздушных судов авиационным топливом	(тыс. руб.)	15 993	17 592	18 471
1.6.	Хранение авиационного топлива	(тыс. руб.)	4 690	5 159	5 417
2.	Расходы всего (включая коммерческие и управленческие расходы), в том числе по видам регулируемых услуг:	(тыс. руб.)	315 902	324 193	346 887
1.1.	Обеспечение взлета, посадки и стоянки воздушных судов	(тыс. руб.)	56 509	57 992	62 051
1.2.	Предоставление аэровокзального комплекса	(тыс. руб.)	15 381	15 785	16 890
1.3.	Обеспечение авиационной безопасности	(тыс. руб.)	42 981	44 109	47 196
1.4.	Обслуживание пассажиров	(тыс. руб.)	32 411	33 262	35 590
1.5.	Обеспечение заправки воздушных судов авиационным топливом	(тыс. руб.)	12 147	12 466	13 338
1.6.	Хранение авиационного топлива	(тыс. руб.)	14 759	15 146	16 206
3.	Прибыль (убыток) от продаж	(тыс. руб.)	9 640	8 939	4 568
4.	Доходы от участия в других организациях	(тыс. руб.)	0	0	0
5.	Проценты к получению	(тыс. руб.)	0	0	0
6.	Проценты к уплате	(тыс. руб.)	0	0	0
7.	Прочие доходы	(тыс. руб.)	5 365	4 868	5 355
8.	Прочие расходы	(тыс. руб.)	2 241	12 291	8 105
9.	Прибыль (убыток) до налогообложения	(тыс. руб.)	12 764	1 516	1 818
10.	Текущий налог на прибыль	(тыс. руб.)	3 073	526	636
10.1.	в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	(тыс. руб.)	548	94	0
11	Изменение отложенных налоговых обязательств	(тыс. руб.)	9	9	9
12	Изменение отложенных налоговых активов	(тыс. руб.)	19	1	10
13	Прочее	(тыс. руб.)	0	0	0
14	Чистая прибыль (убыток)	(тыс. руб.)	9 719	1 000	1 200

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета АДАПТАЦИИ сотрудника

ФИО _____ Дата _____

Уважаемый, коллега! Давайте вместе проанализируем, как прошел процесс Вашей адаптации на нашем предприятии.

Дата заполнения:

ФИО возраст

1. Можете ли Вы сказать, что уже полностью адаптировались в новом коллективе?
2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?
3. Какие качества характера Вам помогают адаптироваться в новых условиях?
4. Что Вам чаще всего мешает освоиться на новой работе?
5. Устраивают ли Вас:
 - Условия и организация труда;
 - Режим работы;
 - Заработная плата.
6. Интересна ли Вам выбранная деятельность? Почему?
7. Вы уверены, что характер работы соответствует Вашим способностям?
8. Испытываете ли Вы недостаток для дальнейшего выполнения профессиональных обязанностей:
 - практических навыков – да, нет,
 - теоретических знаний - да, нет.
9. Получали ли Вы помощь:
 - коллег по работе,
 - непосредственного руководителя,
 - наставника.
10. Возникали ли у Вас иногда сложности в отношениях? И почему?

- С коллегами;
- С руководителем;
- С наставником.

11. Сколько времени Вы хотели бы работать в нашей организации?

- 6 месяцев,
- 1 год,
- 2 года,
- 3 и более 12 лет.

12. Как Вы оцениваете перспективы Вашего материального состояния, продолжая работать у нас?

- Будет так же, как сейчас;
- Будет хуже, чем сейчас;
- Будет лучше, чем сейчас.

13. Возникали ли у Вас иногда сложности при выполнении заданий? Если да, то, какие?

14. Факторы:

- Совершенно удовлетворен;
- Удовлетворен;
- Затрудняюсь ответить;
- Не удовлетворен;
- Совершенно не удовлетворен;
- Содержание работы;
- Наличие перспектив должностного продвижения;
- Наличие перспектив профессионального роста;
- Заработная плата;
- Социальный пакет;
- Условия работы;
- Отношения с непосредственным руководителем;
- Отношения с коллегами.
- Приложение 2

○

○

○

○

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Положение об адаптации персонала

- 1. Общие положения Настоящее Положение предназначено для разработка единой процедуры адаптации структурных подразделениях ГУП Аэропорт Благовещенск. Процедура адаптации работников ГУП Аэропорт направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность, уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока. Продолжительность адаптационного периода по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику. Данное Положение должны знать и использовать в своей работе ответственные за адаптацию сотрудники компании: - Генеральный директор; - Руководители структурных подразделений; - Сотрудники компании, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников; - Сотрудники отдела управления персоналом.
- 1.5. Функция управления адаптацией работников ГУП Аэропорт возлагается на Отдел управления персоналом.
- 2. Порядок проведения адаптации
- 2.1. Программа адаптации сотрудников состоит из 4 частей и рассчитана на весь испытательный срок. Адаптация сотрудников Финансового и Административного департаментов состоит из двух частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.
- 2.2. Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, особенностях взаимоотношений компании и работника. Проводится в 1-й день работы сотрудника.
-

- 3. Аттестация по результатам испытательного срока.
- 3.1. В целях подведения итогов адаптации Отдел управления персоналом организует проведение аттестации по результатам испытательного срока.
 - 3.1.1. За 5 рабочих дней до окончания испытательного срока сотрудника Отдел управления персоналом оповещает сотрудника и ответственных за его адаптацию о дате проведения аттестации по результатам испытательного срока, выдает сотруднику бланк Отчета, руководителю подразделения – Бланк аттестации сотрудника.
 - 3.1.2. Сотрудник Отдела управления персоналом на основании опроса ответственных за адаптацию заполняет бланк Общей оценки сотрудника и передает руководителю подразделения.
 - 3.1.3. Адаптация считается успешной, если работник усвоил и закрепил необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, принят коллективом, принимает и разделяет корпоративные ценности ГУП Аэропорт....
 - 3.1.4. На основании данных опроса об успешности прохождения сотрудником испытательного срока Генеральный директор/Руководитель подразделения принимает решение об увеличении заработной платы в 75 соответствии с окончанием испытательного срока либо о продлении испытательного срока без увеличения зарплаты.
 - 3.1.5. Если работник, проходящий первичную адаптацию, не справляется со своими обязанностями во время срока испытания и соответственно адаптационного периода , то по ходатайству руководителя структурного подразделения он может быть уволен по ст.71 ТК РФ (как не выдержавший испытания).
 - 3.1.6. Руководитель структурного подразделения обязан в течение 2-х рабочих дней сообщить аттестуемому сотруднику результаты прохождения испытательного срока и рекомендации по дальнейшему вхождению в должность.

Положение о наставничестве

- 1. Цели и задачи наставничества
- 1.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.
- 1.2. Основными задачами наставничества являются:
 - а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности; б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.
- 2. Организация наставничества
- 2.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.
- 2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью до двух месяцев.
- 2.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданные делу компании, поддерживающие ее стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении.
- 2.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.
- 2.5. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

- 2.6. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, оценка проводится методом 360 градусов, т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.
- 2.7. Система мотивации наставника при выявлении неудовлетворительной работы наставника объявляется замечание. Час работы наставника во время прохождения испытательного срока составляет 200 рублей. Обязанности наставника Наставник обязан:
 - 3.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника по занимаемой должности.
 - 3.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника индивидуальный план его обучения.
 - 3.3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника, его отношение к работе, коллективу.
 - 3.4. Оказывать сотруднику индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки. Личным примером развивать положительные качества сотрудника привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора. Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока до момента назначения его на определенную должность.
- 4. Права наставника
 - 4.1. Наставник, с согласия непосредственного руководителя, подключает для дополнительного обучения стажера других сотрудников.