

Норенко Наталья Евгеньевна, студент,
ФГБОУ ВО СПбГУ ГА им. А.А. Новикова
Norenko Natalya Evgenevna,
student, SPbUCA

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ПОИСКА И ОТБОРА
ПЕРСОНАЛА В АЭРОПОРТОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ (НА ПРИМЕРЕ
ООО «ВОЗДУШНЫЕ ВОРОТА СЕВЕРНОЙ СТОЛИЦЫ»)
IMPROVEMENT OF PERSONNEL SEARCH AND SELECTION
PROCESSES AT AIRPORT ENTERPRISES (CASE STUDY
OF NORTHERN CAPITAL AIR GATES LLC)**

Аннотация. В статье проанализированы квалификационные требования к пяти категориям наземного персонала аэропорта Пулково. Выявлен разрыв между низким входным барьером при приёме и высокими затратами на последующее обучение (50-200 тыс. руб. на человека). Показано, что 31% увольнений среди молодёжи связано с отсутствием карьерного роста, 18% – с несовпадением ожиданий и реальности. Обоснована необходимость включения в отбор методов прогнозной оценки обучаемости.

Abstract. The qualification requirements for five categories of ground staff at Pulkovo Airport are analyzed. A gap between the low entry barrier at hiring and high costs of subsequent training (50–200 thousand rubles per person) is revealed. It is shown that 31% of dismissals among young people are associated with the lack of career growth, 18% – with the discrepancy between expectations and reality. The necessity of including methods for predictive assessment of learning ability in the selection process is substantiated.

Ключевые слова: Аэропорт Пулково, ООО «ВВСС», поиск и отбор персонала, квалификационные требования, наземный персонал, стажировка, текучесть кадров.

Keywords: Pulkovo Airport, Northern Capital Air Gates LLC, personnel search and selection, qualification requirements, ground staff, internship, staff turnover.

Аэропорт Пулково, оператором которого является ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (ООО «ВВСС»), входит в тройку крупнейших аэропортов России. По итогам 2025 года пассажиропоток составил 20,8 млн человек, количество обслуживаемых рейсов – 175 тыс., численность персонала – 3 780 человек [42]. При этом анализ кадровой структуры выявляет две разнонаправленные тенденции. Доля работников в возрасте 51 год и старше достигла 36,35%, что в ближайшие 5-7 лет приведёт к выбытию более 600 человек. Одновременно доля молодёжи до 30 лет сократилась на 29% за три года. Причины увольнений среди молодёжи: отсутствие карьерного роста – 31%, несовпадение ожиданий от работы с реальностью – 18%, неудовлетворённость заработной платой – 22% [42]. Таким образом, проблема поиска и отбора персонала в Пулково стоит не просто остро – она становится критическим фактором операционной устойчивости.

Особенность аэропортного рекрутмента заключается в том, что процессы поиска и отбора неразрывно связаны с системой квалификационных требований, установленных Федеральными авиационными правилами (ФАП), приказами Минтранса России и стандартами IATA Operational Safety Audit (IOSA), которым следует большинство авиакомпаний-заказчиков, обслуживаемых в Пулково («Россия», «Аэрофлот», S7 и др.) [31; 45]. Согласно Руководству по организации наземного обслуживания (глава 2 «Обучение и квалификация»), персонал аэропорта допускается к самостоятельной работе только после прохождения многоступенчатой системы подготовки. Эта система включает: первоначальную



подготовку в учебном центре (от одной до шести недель в зависимости от должности), теоретическую стажировку на рабочем месте (изучение руководящих документов, инструкций по охране труда, пожарной и авиационной безопасности), практическую стажировку под контролем наставника, сдачу квалификационного экзамена (порог успешности – 75% правильных ответов), после чего местная квалификационная комиссия принимает решение о допуске, оформляемое приказом директора [45, стр. 2-5–2-9]. Периодичность повторного обучения составляет один раз в три года, а для персонала, занятого перевозкой опасных грузов, – один раз в два года.

Квалификационные требования существенно различаются по категориям персонала. В таблице 1 представлены пять основных групп должностей наземного персонала аэропорта Пулково с указанием минимальных требований при приёме и обязательных программ обучения после трудоустройства.

Таблица 1

Квалификационные требования и затраты на обучение персонала аэропорта Пулково по категориям должностей

Категория	Должности	Минимальные требования при приёме	Обязательное обучение после приёма	Длительность обучения и стажировки
Пассажирские перевозки	Агент регистрации, агент посадки	Среднее общее образование, английский Intermediate (для международных рейсов)	Регистрация и посадка, обработка багажа, размещение особых категорий пассажиров, опасные грузы (категория 9), работа в АСБ*, авиационная безопасность	3-4 недели
Перронное обслуживание	Оператор трапа/телетрапа, авиатехник по швартовке	Среднее общее образование, медосмотр, отсутствие боязни высоты	Сигналы руками, открытие дверей ВС, процедуры встречи/отправления, загрузка ВС, СПУ** с экипажем, безопасность на МС***	2-3 недели
Водители спецтранспорта	Топливозаправщик, багажный тягач, уборочная машина	Категория прав D/E/C, стаж от 3 лет, медосмотр	Правила движения по аэродрому, зоны реактивной струи, разметка и огни, процедуры пересечения ВПП, работа в условиях плохой видимости	3-4 недели
Обработка багажа и грузов	Сортировщик багажа, оператор ULD****, загрузчик	Среднее общее образование, физическая выносливость, медосмотр	Идентификация багажа, коды аэропортов, процедура РРМВ*****, обработка ULD, опасные грузы (категория 8)	2-3 недели



Из таблицы 1 видна ключевая проблема: для большинства массовых позиций (агенты регистрации, операторы трапа, сортировщики багажа, водители) входной барьер минимален – достаточно среднего образования, базового английского (не для всех позиций) и отсутствия медицинских противопоказаний. Однако реальная квалификация формируется уже после приёма на работу, в процессе обучения и стажировки, который занимает от двух недель до полугода. Затраты предприятия на это обучение составляют от 40 до 200 тыс. рублей на человека в зависимости от категории. Если кандидат не справляется с обучением или увольняется вскоре после стажировки, эти инвестиции становятся безвозвратными.

Схематично проблема ошибочного найма в аэропортовом предприятии представлена на рисунке 1.

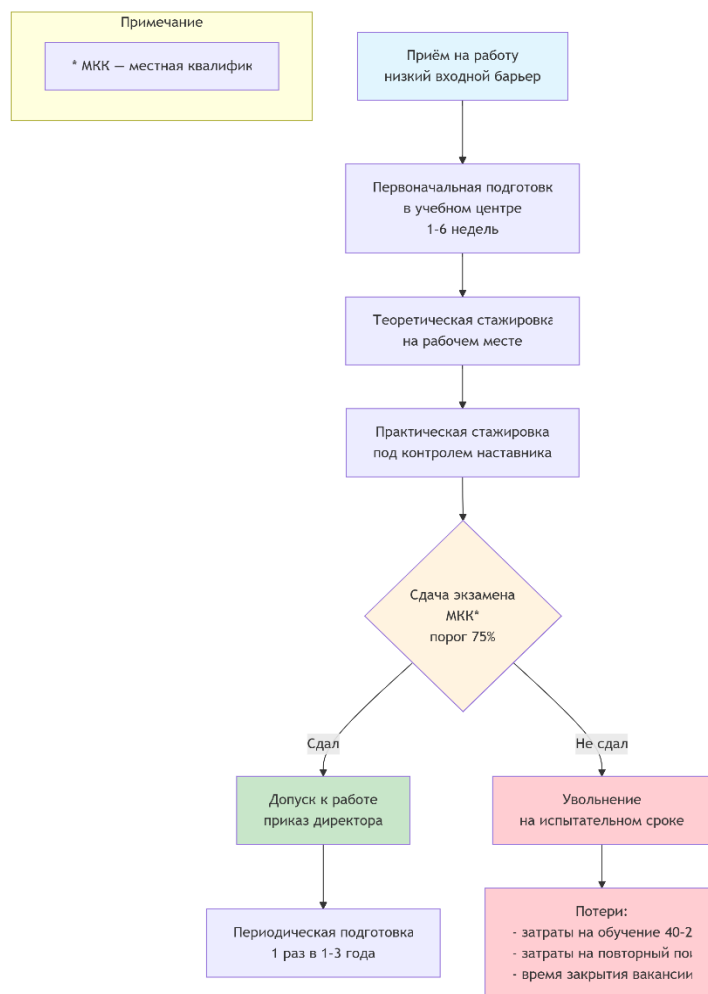


Рисунок 1. Риски ошибочного найма и потери предприятия при отборе персонала в аэропорту Пулково

Как следует из рисунка 1, кандидат может быть принят на работу с минимальными формальными требованиями, успешно пройти первоначальную подготовку в учебном центре (теоретический курс), но «срезаться» на практической стажировке или на квалификационном экзамене местной квалификационной комиссии, где порог успешности составляет 75% правильных ответов. В этом случае предприятие теряет не только время (от двух недель до полугода), но и прямые денежные средства, вложенные в обучение.



К этим потерям добавляются затраты на повторный поиск и закрытие вакансии. По данным отдела подбора персонала ООО «ВВСС», средняя стоимость закрытия одной вакансии через рекрутинговое агентство составляет 75 тыс. рублей (диапазон – 60-85 тыс. рублей в зависимости от сложности позиции). Затраты на публикацию вакансии на специализированных job-сайтах при закрытии собственными силами – 15 тыс. рублей. Затраты на адаптацию и обучение нового сотрудника (без учёта основного курса обучения) – 50 тыс. рублей. Оценка потерь производительности за время закрытия вакансии (30 дней) – 20 тыс. рублей. Итого, при закрытии вакансии через агентство, прямые и косвенные затраты могут достигать 160 тыс. рублей на одного сотрудника [42].

Годовая потребность ООО «ВВСС» в новых сотрудниках составляет 150-200 человек (с учётом текучести и выбытия на пенсию). Если 10-15% принятых кандидатов не проходят испытательный срок (что подтверждается данными exit-интервью и анализа текучести среди молодёжи), предприятие ежегодно теряет от 1,2 до 2,4 млн рублей только на затратах на обучение уволившихся, плюс от 0,75 до 1,3 млн рублей на повторное закрытие вакансий через агентства. Общие потери могут составлять 3-5 млн рублей в год.

Анализ причин увольнения сотрудников ООО «ВВСС» в 2025–2026 годах (таблица 2) показывает, что только 22% увольнений среди молодёжи связаны с неудовлетворённостью заработной платой. Основные причины – отсутствие карьерного роста (31%) и несовпадение ожиданий от работы с реальностью (18%) [42]. Это означает, что проблема лежит не в уровне оплаты труда, а в неверно сформированных ожиданиях у кандидата на этапе отбора и отсутствии понятных карьерных траекторий.

Таблица 2

Причины увольнения сотрудников ООО «ВВСС» в 2025–2026 годах (по данным exit-интервью), % от числа уволившихся в возрастной группе до 30 лет

Причина увольнения	Доля, %
Отсутствие карьерного роста	31
Неудовлетворённость заработной платой	22
Несовпадение ожиданий с реальностью	18
Плохие отношения в коллективе	12
Другое	17
Итого	100

Таким образом, ключевыми направлениями совершенствования процессов поиска и отбора персонала в ООО «ВВСС» являются:

1) Включение в процедуру отбора методов прогнозной оценки, позволяющих фильтровать кандидатов по способности к обучению, внимательности и стрессоустойчивости ещё на этапе собеседования. Целесообразно использование кратких когнитивных тестов (аналогов тестов «Кольца Ландольта» на переключаемость внимания и «Реакция на движущийся объект» на точность визуальной оценки, описанных в исследовании Архипова [24]), а также включение в собеседование ситуационных задач, моделирующих реальные рабочие ситуации на перроне (например, действия при изменении типа воздушного судна или при возникновении нештатной ситуации с багажом пассажира).

2) Формирование реалистичных ожиданий у кандидата на этапе отбора. Требуется пересмотр содержания вакансионных объявлений и офферов: вместо абстрактных обещаний «карьерного роста» и «интересных задач» необходимо включать конкретные описания этапов обучения, сроков стажировки, критериев оценки и временных ориентиров перехода на штатную позицию (например, «от стажёра до самостоятельной работы – 3 месяца, до



повышения – 12-18 месяцев»). Это снизит долю увольнений по причине «несовпадения ожиданий с реальностью» с 18% до целевых 8-10%.

3) Снижение зависимости от рекрутинговых агентств за счёт развития собственных каналов привлечения: карьерного сайта (конверсия 40% при нулевой стоимости привлечения кандидата), реферальной программы (конверсия 50% при стоимости бонуса 5–10 тыс. рублей) и активизации сообщества «Карьера в Пулково» в ВКонтakte (текущий показатель вовлечённости ER – 0,14% при норме 0,5–1,0%). Формирование базы кандидатов из числа откликнувшихся на вакансии, участников проекта «Взлётная полоса» и подписчиков сообщества позволит закрывать до 40% вакансий без оплаты услуг агентств, обеспечивая годовую экономию 3,5-5,5 млн рублей.

4) Трансформация проекта «Взлётная полоса» из временной подработки в карьерный лифт. Текущая конверсия участников проекта в штатные позиции составляет 10–12%. Формализация карьерной траектории в локальном документе с закреплением этапов: 6–12 месяцев в проекте – переход в штат, 2–3 года штатной работы – повышение – позволит повысить конверсию до 18–20%, создав постоянно пополняемый внешний кадровый резерв для замещения выбывающих по возрасту сотрудников.

Реализация предложенных мер позволит ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» не только снизить затраты на поиск и отбор персонала, но и повысить качество принимаемых кадровых решений, что особенно важно в условиях прогнозируемого массового выбытия сотрудников старших возрастных групп в ближайшие 5-7 лет.

Список литературы:

1. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ.
2. Приказ Министерства транспорта РФ от 19 октября 2023 г. № 419 «Об утверждении Перечня специалистов авиационного персонала гражданской авиации Российской Федерации».
3. Архипов Н.С. Индивидуально-личностные особенности работников гражданской авиации как фактор подбора экипажей // Вестник Московского информационно-технологического университета – Московского архитектурно-строительного института. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualno-lichnostnye-osobennosti-pilotov-grazhdanskoy-aviatsii-kak-faktor-podbora-ekipazhey> (дата обращения: 25.05.2026).
4. Отчёт отдела подбора персонала ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» за 2025 год. – СПб.: ООО «ВВСС», 2026. – 45 с. (внутренняя документация предприятия).
5. Руководство по организации наземного обслуживания. Глава 2. Обучение и квалификация. РД-ГД-62-23. Издание 04. – АО «Авиакомпания «Россия», 2023. – 42 с.

