

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»)

Студент

О. Н. Рекунова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. педаг. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: О.Н. Рекунова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»)».

Научный руководитель: к. пед. н., доц. А.Л. Никишина

Цель исследования – определение путей улучшения процесса рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Объект исследования – ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», основным видом деятельности которой является перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию.

Предмет исследования – система рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Методы исследования – научного абстрагирования, системного подхода, причинно-следственных связей, методы статистического анализа, графического изображения.

С учетом выявленных проблем системы рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» были предложены мероприятия по улучшению процесса рекрутинга персонала, экономический эффект от внедрения которых составит 721,59 тыс.руб., что указывает на целесообразность внедрения данных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» с целью совершенствования процесса рекрутинга персонала.

Структура и объем работы. Работа представлена введением, 3-мя разделами, заключением, списком литературы и 4 приложениями.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретически аспекты процесса рекрутинга на предприятии.....	6
1.1 Понятие, сущность и этапы процесса рекрутинга.....	6
1.2 Отечественный и зарубежный опыт рекрутинга персонала.....	13
2 Анализ системы рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания 20 «ЮТэйр».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Оценка системы рекрутинга персонала на предприятии.....	26
3 Пути улучшения процесса рекрутинга в ПАО «Авиакомпания 34 «ЮТэйр».....	34
3.1 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга на предприятии	34
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	42
Заключение.....	48
Список используемой литературы	51
Приложение А Организационная структура ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»	54
Приложение Б Бухгалтерский баланс ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на 31 декабря 2020 года.....	55
Приложение В Отчет о финансовых результатах ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2019 год.....	57
Приложение Г Отчет о финансовых результатах ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2019 год.....	58

Введение

Социально-экономическое развитие нашей страны в последнее время находится не в самом лучшем состоянии. Нестабильная политическая ситуация, тотальное обнищание большей части трудоспособного населения, высокие тарифы на коммунальные услуги, отсутствие уверенности в завтрашнем дне – все эти факторы способствуют увеличению внешней миграции населения. С каждым годом из страны выезжает все больше высококвалифицированного персонала, большинство из которого не планирует возвращаться в Россию. В связи с этим перед руководителями предприятий возникает проблема в обеспечении предприятия персоналом не только достаточной квалификации, но и необходимого количества. Одним из главных факторов обеспечения бесперебойной работы предприятия и сохранения конкурентного положения является наличие на предприятии высококвалифицированного персонала, который способен профессионально решать поставленные перед ним задания. Особенно трудно это сделать в весенне-летний период, когда увеличивается трудовая миграция (большинство работников едет в поисках лучшего заработка на сезонные работы на краткосрочный период), поэтому поиск, отбор и расстановка персонала становится одной из главных задач управленческой деятельности на всех уровнях.

В связи с этим возникает необходимость разработки и использования наиболее эффективных современных технологий подбора персонала на отечественных предприятиях. Одним из действенных и эффективных методов современности является именно рекрутинг персонала.

Большая часть научных трудов, посвященных набору персонала, базируется на общеизвестных методиках, которые, к сожалению, не учитывают всех тенденций экономического развития в современных условиях глобализации. В последнее время остро встала необходимость использования действенных и эффективных инновационных методик, которые позволят решить

эту проблему. Однако этот вопрос требует более детальных и глубоких исследований, что обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является определение путей улучшения процесса рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Для достижения поставленной цели целесообразно решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты процесса рекрутинга на предприятии;
- провести анализ системы рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»;
- разработать мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Объект исследования – ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Предмет исследования – система рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Информационная база для написания данной работы представлена учебно-методической литературой, статьями из периодических изданий, данными предприятия.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы использованы современные общенаучные и специальные методы исследования, в частности, научного абстрагирования, системного подхода, причинно-следственных связей, методы статистического анализа, графического изображения.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три главы, заключением, списком используемой литературы и используемых источников и приложениями.

1 Теоретически аспекты процесса рекрутинга на предприятии

1.1 Понятие, сущность и этапы процесса рекрутинга

Сегодня мировой научный потенциал по технологиям управления персоналом является многочисленным и широкоаспектным. С целью ускорения процесса их имплементации для специалистов-практиков актуальным вопросом является систематизация инновационных технологий по соответствующим критериям.

«В современных условиях хозяйствования формирование нового персонала на предприятии происходит с помощью рекрутинга. Рекрутинг – первый этап процесса заполнения вакансий, который включает изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения соответствующих кандидатур, установление контактов с этими претендентами, получение от них заполненной анкеты поступающего на работу» [3, с. 85].

По мнению Мешкеева Б. М., «подбор кадров – это процесс изучения профессиональных и психологических качеств работника, вызванный необходимостью установить его способность выполнять конкретные обязанности на определенном рабочем месте, и выбора из совокупности потенциальных работников тех, кто способен удовлетворить потребности предприятия» [17, с. 58].

Королёва И. М. дает свое толкование понятия: «Отбор персонала: это процесс отбора кандидатов с необходимой квалификацией для заполнения конкретных позиций на предприятии» [10, с. 194].

Российский исследователь А. П. Егоршин считает, что «поиск заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, с которого предприятие отбирает наиболее подходящих и подходящих для него кандидатов. Необходимый объем работы по подбору в значительной степени определяется разницей между имеющейся рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на

пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока трудового договора, расширение сфер деятельности предприятия» [7, с. 238].

Проведенные исследования дают основания утверждать, что существует несколько подходов к определению рекрутинга. «Согласно широкому подходу, рекрутинг является видом деятельности, сегментом инфраструктуры рынка труда, который функционирует благодаря частным агентствам по подбору персонала. Согласно узкому подходу - технологии подбора персонала из внешних источников путем активного привлечения из потенциальных кандидатов для удовлетворения потребностей, что используется предприятиями и рекрутинговыми агентствами» [13, с. 440].

По утверждению В.Н. Веснина, «рекрутинг – процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника для постановки его к выполнению обязанностей на определенном рабочем месте или должности, и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящих. При этом важно учитывать соответствие его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам предприятия и его самого» [4, с. 134].

«Рекрутинг является фундаментом создания персонала и составляет основу инновационного потенциала персонала и его дальнейшего наращивания» [16, с. 261].

Карташов С. А. отмечает, что «рекрутинг – коммуникативная бизнес-деятельность, при которой в процессе управления информационными ресурсами и потоками с использованием знаний и умений коммуникативных процессов достигаются цели предприятия» [8, с. 213].

Проведенные исследования дают основания утверждать, что среди ученых не сформировалось единого подхода к понятию «рекрутинг». Однако каждый из ученых раскрывает и дополняет данную категорию неизвестными до сих пор гранями.

«По мере развития данного направления особую актуальность приобретает внутренний рекрутинг, который является одним из способов использования

персонала, когда предприятие пытается заполнить вакантную позицию, выбирая с уже имеющихся работников, не используя внешние ресурсы. Однако внутренний рекрутинг имеет определенные недостатки: ограниченность выбора, возникновение конфликтов между работниками. Для успешного внутреннего рекрутинга важны некоторые составляющие: положительная репутация предприятия как работодателя; высокая динамика развития бизнеса» [15, с. 5].

Рекрутинг признают одним из действенных инструментов успешного осуществления кадровой политики и рассматривают в контексте как комплексного, так и индивидуального подхода к выполнению функций по оценке должности, созданию профиля компетенций, определению оптимальных каналов поиска персонала, инструментарию оценки, презентации кандидатов, сопровождению в период адаптации [1, с. 114].

Преимуществом сотрудничества с рекрутинговыми агентствами является то, что они подбирают не просто квалифицированных, но и интеллектуально развитых, психологически совместимых кандидатов, соответствующих всем требованиям заказчика. Вместе с тем недостатками являются [14, с. 469]:

- высокие издержки;
- повышение текучести кадров;
- высокая степень риска, что претендент не пройдет испытательный срок из-за неприятия его коллективом;
- длительный период адаптации;
- блокирование возможностей служебного роста для работников предприятия, что ухудшает психологический климат.

Главное конкурентное преимущество рекрутингового агентства – высококвалифицированный персонал. Уровень компании определяется компетентностью специалистов, работающих в ней, а постоянное повышение профессионального уровня сотрудников – залог повышения эффективности работы в целом. Только комплексный подход к решению задач, стоящих перед рекрутинговыми агентствами сегодня, обеспечит эффективность их деятельности на рынке специализированных услуг в будущем [6, с. 218].

Изучение различных источников позволяет обобщить основные этапы процесса рекрутинга, которые отражены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные этапы процесса рекрутинга [2, с. 314]

Также большинство авторов в актуальных статьях выделяют следующие обязательные этапы, которые необходимо пройти, чтобы получить нужного качества кандидата, чтобы он остался достаточно долго в компании, достиг поставленных целей и принес прибыль. Не имеет значения, кто будет подбирать сотрудников: внутренний рекрутер, рекрутинговое агентство или другие сотрудники компании.

Стоит помнить, что рекрутинг - не точная наука. Существует погрешность, которая может составлять до 5-10% в зависимости от сферы и бизнеса. Но если три кандидата подряд выходят на работу и в течение 1-2 недель освобождаются или 5 кандидатов не могут выполнить тестовое задание по техническим причинам, нужно не обвинять кандидатов в несоответствии и рекрутеров в некачественной работе, а анализировать собственные действия [18, с. 27].

В любом начинании, прежде всего, следует оценить рынок, его потенциал и свои возможности. Не стоит игнорировать этот этап и в подборе персонала. Если компания сама не может или не имеет ресурсов для проведения такого анализа, с этим всегда может помочь рекрутинговое агентство. Прежде чем начать искать, нужно хотя бы ориентировочно понять, есть ли нужные специалисты на рынке, где именно они находятся, каким образом найти пути к ним, как их заинтересовать, сколько таких специалистов и какова их рыночная стоимость [12, с. 104].

С другой стороны, нужно также понять позицию предприятия на рынке в конкуренции с другими потенциальными работодателями, какие преимущества предприятия в глазах потенциальных работников, какой имидж имеет предприятие на рынке, какой пакет он может предложить, какие рычаги может использовать в будущих переговорах. Проанализировав это все, можно понять, на что рассчитывать и какие ориентировочные сроки поиска кандидата.

Составление реалистического профиля должности. После оценки рынка важно перейти к составлению или обновлению профиля должности. Даже если уже была подобная вакансия, нужно сделать ее обновление до современности.

Важно, чтобы в профиле было отражено реалистичное соотношение требований и того, что кандидат может получить. Речь идет не только о размере вознаграждения, хотя это также обязательный фактор. Речь идет о соответствии квалификации кандидата работе, которую он должен выполнять. Также важно соотношение размера предприятия, в котором работают сейчас потенциальные кандидаты, с размерами предприятия, которое подбирает кандидата [9, с. 248].

Активное таргетирование потенциальных кандидатов. Да, именно таргетирование, и именно активное. То, что сейчас почти с любой вакансии нужно занимать активную позицию, а не ждать отзывов на объявление, это уже, наверное, понятно всем. В процессе таргетирования важно определить именно тех кандидатов, которые потенциально подойдут для требующейся вакансии и конкретного предприятия. Конечно, этого можно и не делать. Остается вопрос, сколько времени потрачено [19, с. 1438].

Опытный рекрутер тем и отличается от любителя, что найдя 20 потенциальных кандидатов, только за скринингом резюме отберет 5-6 и после 2-3 разговоров уже будет видеть кандидата с реальными шансами подойти предприятию по всему спектру параметров, и наоборот.

Тщательная оценка профессиональных и личностных компетенций. Итак, имея кандидата, важно перейти к следующему этапу: нужно определить техническую квалификацию специалиста, его личностные качества, а также мотивы и факторы, которые могут повлиять на его решение сменить работу.

Ни в коем случае нельзя пренебрегать ни одним из этих факторов. Не нужно поддаваться ложному помощнику рекрутера, когда на основе одного положительного впечатления делаются выводы относительно всех других качеств кандидата. Технический опыт должны проверять технические специалисты с помощью тестов, личностные качества и мотиваторы - с помощью, например, интервью по компетенциям [21, с. 186].

Последний вариант – доказанный эффективный метод оценки кандидатов с очень высокой вероятностью. Если его совместить, например, с тестом для

оценки личностных качеств МВТИ, то вероятность оценки приближаться к идеалу.

Job-offer. Если кандидат прошел все этапы отбора и заинтересован продолжать общение, то это приближает конец процесса рекрутинга. Этап выставления предложения о работе является очень важным. Важно тщательно обсудить с кандидатом все его ожидания относительно функционала, профессиональной реализации, перспектив развития, сотрудничества с коллегами, его позицию в структуре предприятия и, конечно, его финансовые ожидания [22, с. 233]. Если все эти вопросы согласованы, можно смело выставлять джоб-оффер.

Кандидат всегда сравнивает свои текущие риски с теми, что ждут его на новом месте. Неизвестные аспекты постоянно переходят в сферу негативных. Поэтому именно в интересах предприятия обсудить всё. Даже если кандидат примет такой оффер с несколькими неизвестными, это может привести к тому, что вскоре неизвестные ранее факторы станут демотиваторами, которые приведут к снижению эффективности, а иногда и быстрому освобождению.

Выход кандидата на работу и адаптация. Первый рабочий день. Или все готово, есть план адаптации, кто является наставником, кто будет проводить тренинги и ставить цели на испытательный срок? Эти и многие другие моменты должен продумать и проконтролировать внутренний рекрутер, чтобы успешно интегрировать работника в предприятие [11, с. 187].

Иногда процедуру адаптации трактуют как слишком формальную, и игнорируют ее за ненужностью. Но риск «отторжения» кандидата от предприятия на этапе адаптации остается чрезвычайно высоким. И чем быстрее новый работник интегрируется, тем быстрее он сможет приносить прибыль.

К сожалению, есть компании, которые считают, что информация о рабочем месте работника является достаточной, и не понимают, почему новенький не выполняет поставленных задач или выполняет их слишком долго и некачественно. Досадные случаи, которые сигнализируют о крайне слабой внутренней коммуникации и отсутствии процессов и, в частности, адаптации, –

это когда новенькие приходят с высокой мотивацией на предприятие и оставляют его по собственной инициативе в течение двух первых недель.

1.2 Отечественный и зарубежный опыт рекрутинга персонала

«Рекрутинг в России является относительно недавним явлением, появившимся в конце 80-х годов XX столетия. Первичная инфраструктура рынка услуг по подбору персонала сформировалась к концу 1996 года» [5, с. 74].

Среди оказываемых рекрутинговыми агентствами услуг в России, как правило, выделяют:

- «executive search. «Целевой» или «целенаправленный» подбор; применяется для подбора кандидатов на топ-позиции и ключевых специалистов предприятия» [23, с. 1188];
- «head hunting. Вид услуг, при котором предприятия, занимающиеся поиском и отбором руководителей высшего звена, «переманивают» четко определенного специалиста для компании-заказчика (известно имя, должность, компания, где он трудится)» [13, с. 441];
- «outplacement. Целенаправленные действия по трудоустройству персонала, увольняемого из компании-заказчика в определенные сроки и на определенных условиях» [19, с. 1440];
- «лизинг (аренда персонала). Предоставление на определенный срок и на определенных условиях сотрудников, которые находятся в трудовых отношениях с агентствами, в распоряжении предприятия» [16, с. 261]. В России данный вид рекрутинговых услуг является нетрадиционным и мало используемым, но в последнее время он используется всё чаще.

В ходе анализа были выявлены основные тенденции развития современного рекрутинга в России. Наблюдается снижение роли рекламы вакансий job-порталах и корпоративных веб-сайтах из-за того, что кандидаты требуют более правдивой информации о работодателях. Также работа по первичному поиску кандидата становится легче, поскольку сейчас почти

каждого можно найти в Интернете и социальных сетях, это означает, что организация потока кандидатов на вакансию уже не столь критическая. Профиль кандидата в социальных сетях становится более эффективным методом подбора, чем резюме [24, с. 155].

Важно отметить, что малоэффективные источники отходят на второй план из-за того, что такие ресурсы, как доски объявлений, Facebook и ярмарки вакансий, не в состоянии обеспечить высокое качество кандидатов. Также возникает необходимость в содержании сотрудников, поскольку высококвалифицированные кадры чувствуют себя более уверенными и не боятся искать новую, лучшую работу. Высокая скорость подбора позволит рекрутинговым агентствам привлечь высококвалифицированные и дефицитные кадры. С каждым годом увеличивается ограниченность ресурсов на поиск и подбор персонала, что требует от рекрутинговых агентств работать более качественно и находить клиентов быстрее, чем конкуренты.

Также наблюдается изменение подхода к рекрутингу выпускников и студентов, что требует работы со студентами с любых регионов, проведение маркетинговых исследований для определения ожиданий и пожеланий будущих молодых специалистов. В настоящее время остро стоит проблема нехватки высококвалифицированных рекрутеров, что усиливает конкуренцию за таланты; отсутствие новых высокоэффективных технологий найма.

Что касается зарубежного опыта рекрутинга, то в настоящее время выделяются такие современные тенденции: геймификация в HR, квест-комнаты, день открытых дверей в компании, видео-интервью [20, с. 27].

«Геймификация в HR – это применение игровых элементов в подборе персонала. Такой способ позволяет погрузить кандидата в более непринуждённую среду, направленную на выявление нужных компетенций. Цель геймификации: для соискателя – создать более комфортную обстановку, которая позволит испытывать меньше волнения при прохождении собеседования; для рекрутера – повысить качество подбора, сделав его более комплексным и менее затратным по времени» [26, с. 384].

«С помощью геймификации рекрутеры на этапе игры определяют уровень эмпатии соискателя, как быстро он принимает решения, и может ли он брать на себя ответственность. Также геймификация хорошо подойдёт для обучения и тестирования специалистов» [29, с. 156].

«Многие компании стали проводить квест-собеседования, чтобы оценить поведение, стиль работы и эффективность кандидата в реальных ситуациях на рабочем месте. Так, например, в зарубежном агентстве «Lowlin» постоянно практикуют квест-собеседования. Происходит это следующим образом: организовывается несколько групп по 6-8 человек. Каждой группе необходимо решить ряд задач и последовательно найти выход из закрытого пространства. Данный метод хорошо определяет лидерские навыки, умение работать в команде, демонстрирует способность к концентрации, решению сложных задач и умению нестандартно мыслить» [25, с. 129].

«Чтобы привлечь кандидатов к себе в организацию, нужно чтобы о компании узнали. Довольно простой, но не самый обычный способ рекламирования своего бренда – это день открытых дверей. Так Авиакомпания Vueling уже несколько лет организывает день открытых дверей, когда представители компании в эти дни максимально отстраняются от официальных встреч и собеседований с кандидатами, и ориентированы на мотивированных соискателей, которые выявляют заинтересованность к бренду» [27, с. 136].

Рекрутеры зарубежной компании «Pryve» пошли дальше традиционного интервью по Skype и решили проводить собеседование без личного присутствия, через специальную платформу.

Важно помнить о том, что для гармоничного развития бизнеса необходимо иметь сильную команду и постоянно работать на опережение. Именно поэтому все компании, от быстрорастущих новичков рынка до мировых лидеров, прикладывают максимальные усилия для привлечения талантливых сотрудников.

Также особого внимания заслуживают ключевые трендовые направления digital-рекрутинга, которые представлены на рисунке 2.

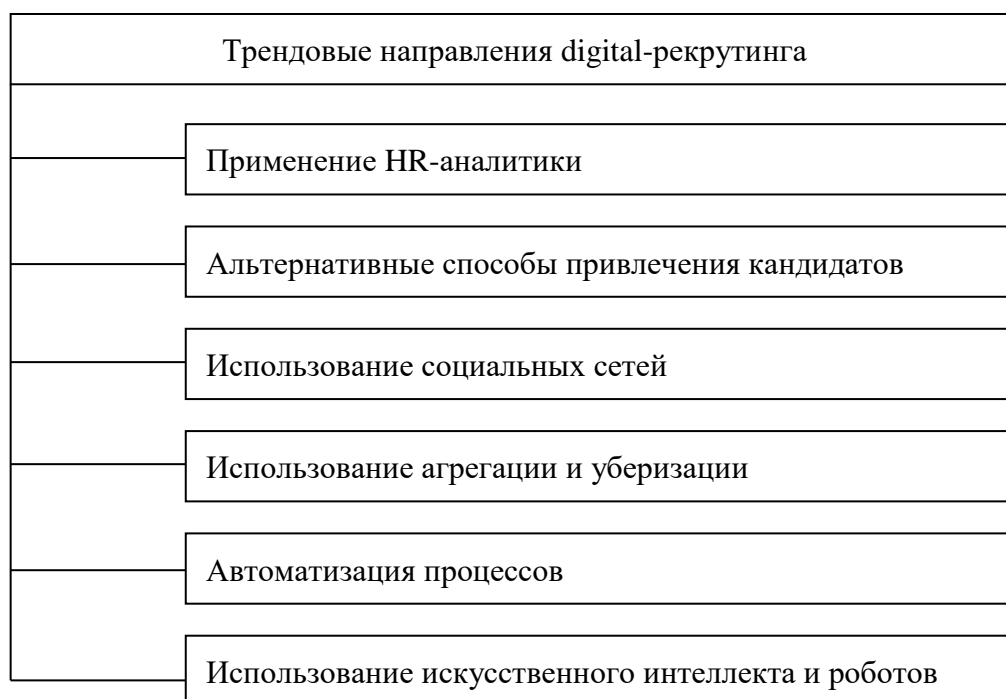


Рисунок 2 – Трендовые направления digital-рекрутинга [14, с. 470]

Рассмотрим эти направления более подробно.

Использование искусственного интеллекта и роботов. Очевидно, что на данный момент именно это направление является наиболее перспективным для развития на рынке рекрутинга. В частности, на мировых рынках в тестовом режиме начали запускать роботов-рекрутеров [25, с. 138]. И совершенно очевидно, что в ближайшем будущем такие роботы смогут полностью заменить рекрутера.

Но, на наш взгляд, есть определенные негативные стороны этого процесса. Ведь, с одной стороны, такое стремительное развитие приведет к тому, что люди-рекрутеры будут ненужными, потому что их работу будут без проблем выполнять роботы, и, как следствие, вырастет безработица. А с другой стороны, во время профессионального отбора вот такими роботами возникает риск отбора работника несоответствующего типажа. К сожалению, в России роботы-рекрутеры еще не смогли проявить себя, однако в других странах есть первые удачные примеры, в частности робот «Вера» и разработка компании «Skillaz».

Кроме роботов, следует выделить еще и чат-боты. Они могут искать резюме, получать важную информацию от кандидата (актуальность предложения, допуски к работе, документы и т.д.). Такие боты также могут выполнять административную работу, например, планировать встречи [27, с. 194].

Автоматизация процессов. Digital-эпоха открывает новые возможности в области рекрутинга. В частности, появляется возможность проводить аудио- и видео-интервью, использовать различные тесты дистанционно. Все это придает огромные преимущества как рекрутеру, так и кандидату. И, прежде всего, стоит говорить об экономии времени. Кроме того, автоматизация позволила искать и привлекать в компанию кандидатов со всего мира. Данное направление очень перспективно, особенно сейчас, в период всемирного перехода на дистанционную занятость из-за распространения коронавируса. Итак, интервью и собеседования могут проводиться в онлайн-режиме через Telegram, Viber, WhatsApp, Skype, Zoom и др.

Как отдельную категорию выделяют автоматизацию через использование специальных программ, так называемых ATS- и ERP-системы. Они могут работать как единая система, так и независимо друг от друга. ERP-система используется для планирования ресурсов организации. В разрезе подбора персонала такая система может использоваться для налаживания стабильного отбора, учета кандидатов, устранения определенных проблем (например, финансовых) благодаря планированию. Часто случается, что ATS входит в состав ERP. ATS (система управления кандидатами) - это программное обеспечение, что позволяет в электронном режиме обрабатывать основные задачи рекрутинга. ATS очень похожа на систему управления отношениями с клиентами (CRM), но ее целевое направление - подбор персонала. Обычно, такая система фильтрует кандидатов самостоятельно на основе заданных ключевых параметров: ключевые слова, навыки, бывшие работодатели, обучение, место жительства и тому подобное. По нашему мнению, в рекрутинге уместнее использование ATS-систем, чем ERP.

Использование агрегации и уберизации. Агрегаторы резюме объединяют в одну базу всех кандидатов, которые разместились на сайтах для поиска работы, и кандидатов, имеющих профили в социальных сетях. В качестве примера можно назвать сервис Indeed.com. Также следует отметить такие сервисы, как Go Recruit, Amazing Hiring

«Что касается уберизации, то это взаимодействие между специалистами по поиску персонала и работодателем по принципу модели Uber, то есть работодатель публикует вакансии, а рекрутеры присылают свои предложения. Примером таких сервисов является HRspace (сервис HeadHunter), Jungle Jobs» [29, с. 147].

Использование социальных сетей. Рекрутинг благодаря социальным сетям создает возможности найти молодых, творческих, современных специалистов (даже если они не ищут работу), ведь доказано, что 59% молодежи ищет работу через каналы, публичные страницы в соцсетях. Такой вид поиска дает больше информативности о стиле жизни кандидата, увлечениях, предпочтениях и тому подобное. Кроме того, так называемый социальный рекрутинг, дает возможность сэкономить на поиске кандидатов. Это связано с тем, что создание страницы в любой социальной сети является бесплатным.

Альтернативные способы привлечения кандидатов. Актуальность приобретают способы привлечения кандидатов через бесплатные семинары, благотворительные мероприятия, обучение, игры (в том числе проведены в режиме онлайн), тематические встречи, профессиональные союзы в Интернете, форумы, конференции.

Применение HR-аналитики. «Встроенная и когнитивная аналитика значительно сокращает трудозатраты и время рекрутера, ведь можно выгружать отчеты в режиме реального времени, а разработка аналитического приложения дает возможность внедрять HR-аналитику с учетом конкретного региона и разрабатывать аналитические модели для прогнозирования (Oracle, ADP, Workday, Vltimate, Saba, Skillsoft, Success factors)» [28, с. 216].

Таким образом, изучив теоретически аспекты процесса рекрутинга на предприятии, можно сформулировать следующие выводы.

Проведенные исследования дают основания утверждать, что среди ученых не сформировалось единого подхода к понятию «рекрутинг». Однако каждый из ученых раскрывает и дополняет данную категорию неизвестными до сих пор гранями.

Изучение различных источников позволило обобщить основные этапы процесса рекрутинга. Также были выделены обязательные этапы, которые необходимо пройти, чтобы получить нужного качества кандидата, чтобы он остался достаточно долго в компании, достиг поставленных целей и принес прибыль.

Среди оказываемых рекрутинговыми агентствами услуг в России, как правило, выделяют: executive search, head hunting, outplacement, лизинг (аренда персонала). В ходе анализа был выявлен ряд основных тенденций развития современного рекрутинга в России.

Что касается зарубежного опыта рекрутинга, то в настоящее время выделяются такие современные тенденции: геймификация в HR, квест-комнаты, день открытых дверей в компании, видео-интервью. Также особого внимания заслуживают ключевые трендовые направления digital-рекрутинга.

2 Анализ системы рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» является одной из крупных русских авиакомпаний, осуществляющих перелеты по всей России и за границу.

Полное фирменное наименование предприятия – Публичное акционерное общество «Авиакомпания «ЮТэйр».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Юридический адрес предприятия: 628012, Тюменская обл., Ханты-Мансийский автономный округ, г. Ханты-Мансийск, аэропорт.

Основным видом деятельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» является перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию.

Дополнительные виды деятельности предприятия:

- деятельность грузового воздушного транспорта;
- перевозка воздушным грузовым транспортом, подчиняющимся расписанию;
- деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом
- транспортная обработка грузов;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;
- деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;
- деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания;
- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Авиакомпания ЮТэйр России — это огромный холдинг, куда входят несколько организаций. Она занимается перевозками пассажиров и грузов разной категории.

История ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» начинается с того, что приказом Министра гражданской авиации СССР от 7 февраля 1967 года на базе Тюменской авиагруппы Уральского управления гражданской авиации было организовано Тюменское управление гражданской авиации. Созданная авиационная организация занималась освоением природных месторождений. Это позволило ей накопить большой опыт в области авиации.

В 1991 году предприятие было реорганизовано, а в 1999 году генеральным директором предприятия был назначен Андрей Мартиросов.

В начале 2001 года предприятие ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» стало самым крупным подрядчиком ООН по организации различных миссий. Через год его переименовали в ЮТэйр.

В продолжение всей своей истории компания ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» занималась благотворительными программами. Это позволяет ветеранам ВОВ и прочим льготникам бесплатно или с существенными скидками путешествовать по стране. У ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» есть многочисленные награды и призы от русских и иностранных организаций.

Сейчас у ЮТэйр 65 самолетов. Средний возраст лайнеров составляет 15 лет. Это Боинги и АТР — воздушные судна производства франко-итальянского концерна. Последних насчитывается 15 моделей.

Среди Боингов у компании есть следующие лайнеры: 737-400, 737-500, 737-800 и 767-200ER. Всего их 50. Самое большое количество составляют Боинги 737-500 в количестве 18 штук. Некоторые из самолетов компании ЮТэйр являются именными.

У ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» самый большой в мире вертолетный парк. Вертолеты компании осуществляют грузоперевозки не только по России, но и в другие страны. Кроме самолетов у ЮТэйр — огромное количество

вертолетов. Всего 151 единица. Это Ми-171, Ми-8Т, Ми-26Т, Ка-32 и т.д. Ми-8Т по числу составляют примерно половину всего флота.

Далее рассмотрим организационную структуру ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» (Приложение А).

Все бизнес-процессы, которые протекают в компаниях, отражаются в их организационных структурах. Каждая такая структура построена таким образом, чтобы функционирование предприятия происходило как можно эффективнее. Удачный выбор организационной структуры, соблюдение установленных норм по управлению способствует эффективному сотрудничеству звеньев компании, обеспечивает их согласованное функционирование, рациональное использование ресурсов и времени, в результате направляет предприятие на положительный результат в достижении поставленных целей и задач.

В результате распределения производственных задач устанавливается иерархия исполнителей в подразделениях аппарата управления и структурных подразделениях производственной сферы предприятия.

Уникальность организационной структуры компании объясняется своеобразием ее цели и стратегических целей. ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» характеризуется линейно-функциональным типом структуры и состоит из подразделений и большого количества отделов.

По нашему мнению, организационная структура ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» не является совершенной и имеет ряд недостатков, которые требуют изменений:

1. Предприятию следует пересмотреть структуру подразделений (отделов, дирекций и т.п.) согласно рекомендованным нормам управления, которые уже давно применяются в мировой практике. Например, в организационной структуре ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» некоторые отделы имеют 2-3 сотрудника (тогда как функциональные отделы должны иметь не менее 5-8 сотрудников, а линейные 3-4).

2. Президенту подчиняется много целевых блоков, в то время как некоторые из них имеют похожие функции. Целесообразно объединить некоторые подразделения, что значительно упростит управленческую работу.

3. Нелогичным остается подчинение некоторых структурных отделов президенту. Их следует передать в подчинение другим вице-президентам и другим директорам, и начальникам отделов авиакомпании.

Далее, используя данные финансовой отчетности (Приложения Б-Г), проведем анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2018-2020 годы (таблица 1).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				20019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	58490400	59223907	32620774	733507	1,25	-26603133	-44,92
Себестоимость продаж, тыс.руб.	60830929	57729298	34090285	-3101631	-5,10	-23639013	-40,95
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	-2340529	1494609	1469511	3835138	-163,86	-25098	-1,68
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-2340529	1494609	1469511	3835138	-163,86	-25098	-1,68
Чистая прибыль, тыс. руб.	-4376933	-14406471	-2062221	-10029538	229,15	12344250	-85,69
Основные средства, тыс. руб.	6261693	5614054	4677572	-647639	-10,34	-936482	-16,68
Оборотные активы, тыс. руб.	33954151	30808978	20820350	-3145173	-9,26	-9988628	-32,42
Численность ППП, чел.	7978	8241	5868	263	3,30	-2373	-28,80
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	5838103	6176203	4537680	338100	5,79	-1638523	-26,53
Производительность труда работающего, тыс.руб.	7331,46	7186,50	5559,10	-144,97	-1,98	-1627,40	-22,65
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	60,98	62,45	64,44	1,47	2,42	1,99	3,18
Фондоотдача, руб./руб.	9,34	10,55	6,97	1,21	12,93	-3,58	-33,89
Оборачиваемость активов, раз	1,72	1,92	1,57	0,20	11,59	-0,36	-18,49

Продолжение таблицы 1

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				20019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность продаж, %	-4,00	2,52	4,50	6,53	-	1,98	-
Рентабельность производства, %	-3,85	2,59	4,31	6,44	-	1,72	-
Затраты на рубль выручки, коп.	104,00	97,48	104,50	-6,53	-6,27	7,03	7,21

Из данных таблицы 1 видно, что в 2019 году выручка предприятия увеличилась на 1,25%, а себестоимость продаж уменьшилась на 5,10%, за счет чего валовая прибыль и прибыль от продаж предприятия составили 1494609 тыс.руб., тогда как в 2018 году предприятие понесло убыток от продаж в размере 2340529 тыс.руб. За счет этого затраты на рубль выручки сократились на 6,27%. Это является положительной тенденцией и указывает на улучшение управления затратами предприятия. Однако в 2019 году предприятие понесло чистый убыток в размере 14406471 тыс.руб., что на 10029538 тыс.руб. больше чем в 2018 году. Рост чистого убытка был обусловлен значительным ростом прочих расходов предприятия.

В 2019 году производительность труда уменьшилась на 1,98%, а среднемесячная заработная плата увеличилась на 2,42%. Это свидетельствует о повышении эффективности использования персонала предприятия. Также в 2019 году отмечается повышение эффективности использования основных средств и оборотных активов. На это указывает рост фондоотдачи на 12,93% и рост оборачиваемости оборотных активов на 11,59%.

В 2020 году выручка уменьшилась на 44,92%, а себестоимость продаж уменьшилась на 40,95%. Это было обусловлено снижением объемов авиаперевозок в связи с пандемией коронавируса. При этом валовая прибыль и

прибыль от продаж снизились на 1,68%. Тогда как чистый убыток уменьшился на 12344250 тыс. руб.

В 2020 году отмечается уменьшение выручки на 44,92%, а себестоимости продаж - на 40,95%. Это было также обусловлено снижением спроса на авиаперевозки в связи с пандемией коронавируса. За счет этого валовая прибыль и прибыль от продаж уменьшились на 1,68%, тогда как чистый убыток уменьшился на 12344250 тыс. руб., что указывает на улучшение деятельности предприятия.

В 2020 году производительность труда уменьшилась на 22,65%, а среднемесячная заработная плата увеличилась на 3,18%. Это свидетельствует о снижении эффективности использования персонала предприятия. Также в 2020 году отмечается снижение эффективности использования основных средств и оборотных активов. На это указывает уменьшение фондоотдачи на 33,89% и уменьшение оборачиваемости оборотных активов на 18,49%.

Для наглядности динамику показателей рентабельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» представим на рисунке 3.

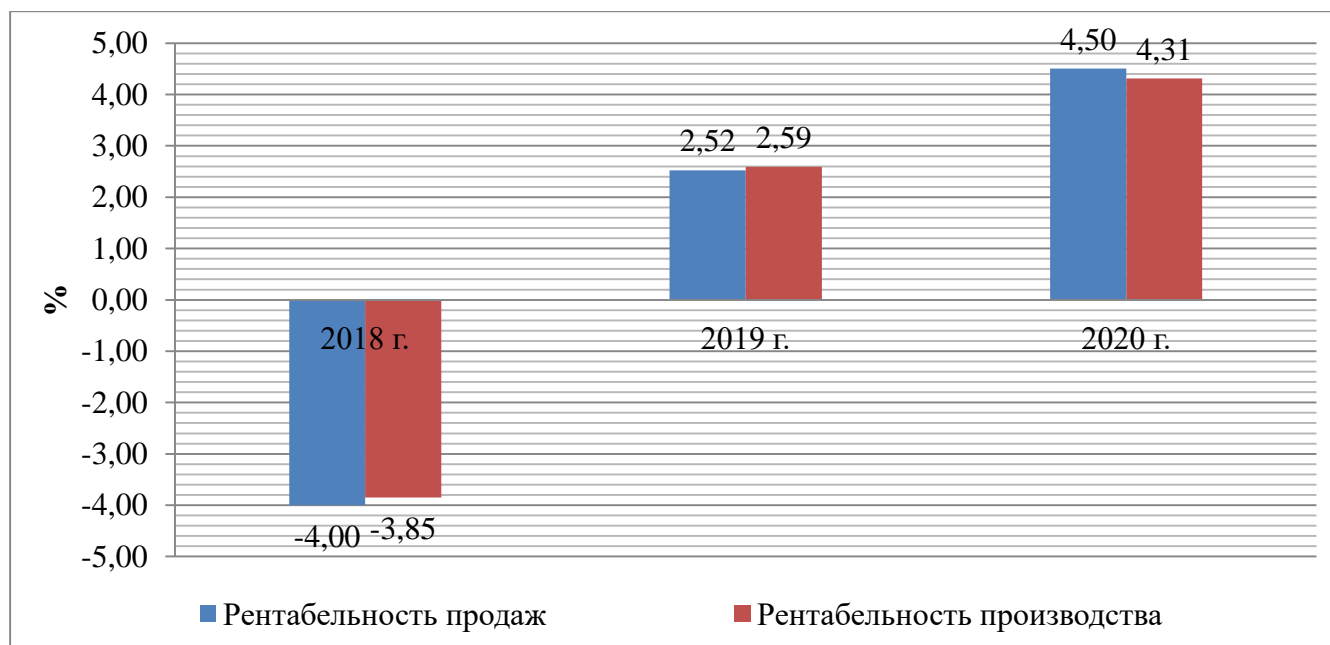


Рисунок 3 – Динамика показателей рентабельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2018-2020 гг.

Согласно представленным данным видно, что в 2018 году представленные показатели рентабельности характеризовались отрицательными значениями, что было обусловлено убыточностью основной деятельности предприятия.

За 2019-2020 годы показатели рентабельности характеризовались положительными значениями и имели тенденцию к росту, что указывает на повышение эффективности деятельности предприятия.

2.2 Оценка системы рекрутинга персонала на предприятии

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» отдает предпочтение традиционным методам найма, то есть к услугам внешнего рекрутера предприятие обращается не преимущественно. Процессами найма и отбора персонала занимаются штатные работники предприятия.

На рисунке 4 представим схему процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

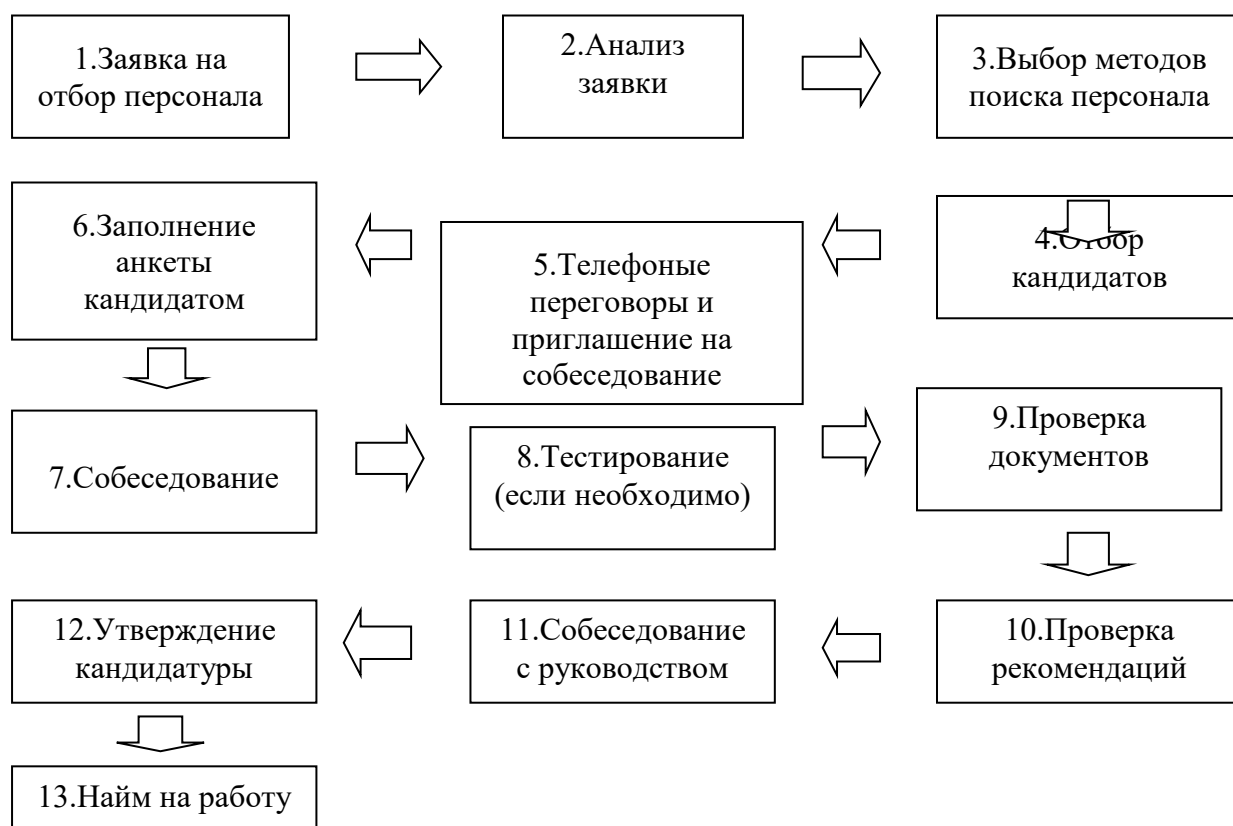


Рисунок 4 – Схема процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Все этапы этой схемы применяются и проводятся рекрутерами и работниками службы управления персоналом ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», однако систематизированного единого процесса, к сожалению, нет.

Рассмотрим каждый из этапов данной схемы в реализации ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

– Заявка на подбор персонала. Процесс рекрутинга начинается с заполнения заказчиком (руководителем определенного структурного подразделения) бланка заявки на подбор кандидата. При необходимости, указывают крайний срок выполнения заявки.

– Анализ заявки. Заполненную заявку рекрутер внимательно изучает. Рекрутер должен знать, какими знаниями, умениями и навыками, деловыми и личными качествами должен обладать работник на данной позиции. Это необходимо для того, чтобы правильно провести анализ должности. На этом этапе должны быть выяснены все нюансы по должности и уникальные требования к претенденту.

– Выбор методов поиска и поиск. После того, как рекрутер получил новое задание и составил профиль должности, он составляет план действий по поиску новых сотрудников. Рекрутер разрабатывает и утверждает у своего непосредственного руководителя комплекс мероприятий по поиску и подбору кандидатов.

Рассмотрим методы поиска кандидатов, используемые в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

– Поиск кадров на предприятии. Первым и основным источником поиска новых сотрудников в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» является кадровый резерв и имеющиеся работники предприятия.

Однако выдвижение на новую должность кандидата из числа уже имеющихся работников – очень деликатное дело. Преимущественно, такой метод используют, когда открыта вакансия на должность руководителя подразделения или его заместителя, и рассматривают кандидатуры наиболее

успешных работников, показывали лучшие профессиональные результаты с того или иного подразделения.

Таким образом, решение о выдвижении на пост кандидата из имеющихся работников тщательно обсуждаются и согласовываются с руководителем отдела кадров или руководителем предприятия.

Может быть объявлен внутрифирменный конкурс на замещение должности. Реже - используют совмещение профессий. О должности сообщают или на собрании, или через доску объявлений, которая находится в холле предприятия.

– Поиск по рекомендации руководителя. Бывает, что руководитель предприятия или определенного подразделения имеет на примете определенного человека, который, по его мнению, идеально соответствует данной должности.

- База резюме рекрутера.
- Онлайн-рекрутинг.
- Поиск кандидатов через центры занятости.
- Поиск выпускников ВУЗов.
- Отбор кандидатов. На данном этапе рекрутер рассматривает потенциальных кандидатов, которые тем или иным способом выслали свои резюме.
- Телефонные переговоры и приглашение на собеседование. Основная его цель - выяснение степени интереса соискателя к данной вакансии и предоставление ему краткой информации о предприятии, о требованиях к кандидату.

Порядок телефонного разговора является следующим:

- рекрутер представляется и рассказывает, по какому поводу звонит;
- рекрутер спрашивает, актуальна для потенциального работника данная должность;
- спрашивает о причине подачи заявки на эту вакансию;

- рекрутер задает дополнительные вопросы относительно знаний, умений, навыков, образования и опыта работы потенциального работника, если об этом не было информации в резюме;

- если должность актуальна и впечатления о человеке являются положительными, рекрутер приглашает соискателя на собеседование.

Назначая встречу, рекрутер выбирает время собеседования, удобное для обеих сторон, подробно описывает местонахождение предприятия и сообщает свои контактные данные для вопросов или непредвиденных ситуаций. В любом случае, разговор заканчивают словами благодарности за проявленный интерес к предприятию.

- Заполнение анкеты кандидатом. В назначенное время потенциального работника встречает служба охраны предприятия, где его встречает рекрутер и проводит в отдел кадров. Сначала кандидат заполняет бланк «Анкета кандидата», который будут использовать при принятии решения о найме. После этого кандидата приглашают в отдельный кабинет, и начинается собеседование.
- Собеседование.
- Тестирование (если предусмотрено).
- Проверка документов. После проведенных собеседований рекрутер начинает этап анализа и проверки документов. На этом этапе проверяются записи рекрутера по каждому кандидату, повторно рассматриваются резюме и анализируются «Анкеты кандидата». Таким образом, выбирают несколько кандидатов, которые могли бы хорошо подойти на предложенную должность.
- Проверка рекомендаций. Специалист департамента управления персоналом собирает или уточняет рекомендации с предыдущих мест работы кандидата.

- Собеседование с руководителем. Руководитель может сам выбрать из представленных ему кандидатов тех, с кем он бы хотел пообщаться, или же руководитель поручает эту работу рекрутеру.

Рекрутер звонит избранным кандидатам и приглашает их на повторное собеседование с руководителем в удобное для обеих сторон время. В назначенное время рекрутер встречает кандидата, проводит его в кабинет руководителя. На собеседовании рекрутер может присутствовать по желанию руководителя.

- Утверждение кандидатуры. Если кандидат отвечает всем требованиям должности, с ним согласовывают дату фактического выхода на работу и направляют в отдел кадров для процесса оформления документов для найма на работу.
- Найм на работу. В случаях, предусмотренных законодательством, будущий работник предприятия проходит медосмотр.

Для того чтобы провести анализ и оценку эффективности процессов рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», применяют 4 основных показателя:

- Финансовые показатели рекрутинга кадров.
- Количественные показатели.
- Временные показатели.
- Показатели качества.

Для начала определим коэффициент текучести кадров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», что позволяет оценить эффективность затрат на подбор и обучение, планировать мероприятия по корректировке положения персонала на предприятии. Для этого проведем анализ движения персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2018-2020 годы (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ движения персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2018-2020 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Темп прироста, %	
	2018г.	2019г.	2020г.	2019г./2018г.	2020г./2019г.	2019г./2018г.	2020г./2019г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	7978	8241	5868	263	-2373	3,30	-28,80
Принято работников, чел.	359	480	76	121	-404	33,70	-84,17
Уволено работников, чел.	174	217	2449	43	2232	24,71	1028,57
В т.ч.:							
- по собственному желанию	172	214	2448	42	2234	24,42	1043,93
- за нарушение трудовой дисциплины	2	3	1	1	-2	50	-66,67
Коэффициент оборота по приему, %	4,50	5,82	1,30	1,32	-4,53	-	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	2,18	2,63	41,73	0,45	39,10	-	-
Коэффициент общего оборота, %	6,68	8,46	43,03	1,78	34,57	-	-
Коэффициент текучести кадров, %	2,16	2,60	41,72	0,44	39,12	-	-

Из данных таблицы 2 видно, что на протяжении анализируемого периода наблюдается ухудшение движения персонала. На это указывает значительный рост всех представленных коэффициентов движения персонала. Это было обусловлено существенным сокращением объемов авиаперевозок в связи с пандемией коронавируса, а также увольнением новопринятых работников.

Далее проведем анализ показателей эффективности рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2018-2020 годы (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели эффективности рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2018-2020 годы

Показатели	Годы			Абсол. отклон., +/-		Темп прироста, %	
	2018г.	2019г.	2020г.	2019г./ 2018г.	2020г./ 2019г.	2019г./ 2018г.	2020г./ 2019г.
1. Финансовые (стоимость вакансии): - в денежном выражении, тыс.руб.	12,64	13,54	14,98	0,9	1,44	7,12	10,64
- во временном выражении, час.	17,1	19,3	20,8	2,2	1,5	12,87	7,77
2. Количественные (индекс привлечения)	4,5	5,82	1,3	1,32	-4,52	29,33	-77,66
3. Временные (время работы над вакансией), дн./ чел.	2,15	2,21	2,55	0,06	0,34	2,79	15,38
4. Качественные (текучесть кадров), %	2,16	2,6	41,72	0,44	39,12	20,37	1504,62

Из данных таблицы 3 видно, что за анализируемый период наблюдается рост стоимости вакансии, как в денежном, так и во временном выражении. Индекс привлечения снизился с 4,5 до 1,3, что указывает на снижение интенсивности деятельности по подбору персонала на предприятии.

При этом отмечается рост времени работы над вакансией и повышение текучести персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр». Все это указывает на снижение эффективности рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за анализируемый период и необходимость разработки мер по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

Таким образом, проведенный анализ системы рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» позволяет сделать следующие выводы.

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» является одной из крупных русских авиакомпаний, осуществляющих перелеты по всей России и за границу.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» показал, что за анализируемый период наблюдается улучшение и повышение эффективности основной деятельности, снижение эффективности использования персонала, основных средств и оборотных активов предприятия.

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» отдает предпочтение традиционным методам найма, то есть к услугам внешнего рекрутера на предприятии обращаются не преимущественно. Процессами найма и отбора персонала занимаются штатные работники предприятия. Все этапы этой схемы применяются и проводятся рекрутерами и работниками службы управления персоналом ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», однако систематизированного единого процесса, к сожалению, нет.

По результатам анализа можно выделить следующие основные проблемы в системе рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

- было определено, что на протяжении анализируемого периода наблюдается ухудшение движения персонала. На это указывает значительный рост всех представленных коэффициентов движения персонала (таблица 2). Это было обусловлено существенным сокращением объемов авиаперевозок в связи с пандемией коронавируса, а также увольнением новопринятых работников;
- за анализируемый период наблюдается рост стоимости вакансии, как в денежном, так и во временном выражении (таблица 3). Индекс привлечения снизился с 4,5 до 1,3, что указывает на снижение интенсивности деятельности по подбору персонала на предприятии;
- отмечается рост времени работы над вакансией и повышение текучести персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» (таблица 3). Все это указывает на снижение эффективности рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за анализируемый период и необходимость разработки мер по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

3 Пути улучшения процесса рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

3.1 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга на предприятии

По результатам проведенного анализа системы рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» были определены следующие проблемы и разработаны предложения по их устранению, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные проблемы системы рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Проблема	Обоснование проблем	Рекомендации по устранению проблемы
1. Рост стоимости вакансии в денежном выражении	Из данных таблицы 3 видно, что по результатам анализа эффективности рекрутинга в 2020 году стоимость вакансии увеличилась с 12,64 до 14,98 тыс.руб., а время закрытия вакансии увеличилось с 17,1 до 20,8 часов.	Разработка и внедрение комплекса тестирования в процесс рекрутинга
2. Рост стоимости вакансии во временном выражении	Из данных таблицы 3 видно, что по результатам анализа эффективности рекрутинга в 2020 году время закрытия вакансии увеличилось с 17,1 до 20,8 часов.	Внедрение в систему рекрутинга компании программного продукта
3. Существенное повышение текучести кадров	Из данных таблицы 2 и 3 видно, что за анализируемый период текучесть кадров возросла с 2,16% до 41,72%, что было обусловлено как сокращением объемов деятельности компании, так увольнением новопринятых работников.	Совершенствование системы адаптации через разработку общей и специальной программы адаптации персонала

Опираясь на данные таблицы 4 представить мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

- разработка и внедрение комплекса тестирования в процесс рекрутинга в компании;
- внедрение в систему рекрутинга компании программного продукта;
- совершенствование системы адаптации через разработку общей и специальной программы адаптации персонала.

Рассмотрим содержание мероприятий, предлагаемых к реализации для устранения выявленных проблем системы рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Мероприятие 1. Разработка и внедрение комплекса тестирования в процесс рекрутинга.

В процессе рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на протяжении анализируемого периода отмечается рост стоимости закрытия вакансии. Это было обусловлено тем, что приходилось обращаться в рекрутинговые агентства для подбора высококвалифицированных кадров.

Проанализировав работу службы управления персоналом и процесс рекрутера в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», предлагается больше внимания уделять тестированию новых претендентов. Тестирование позволяет в полной мере оценить кандидата на этапе отбора, увидеть скрытые личные характеристики, которые могут не подходить для той или иной вакансии.

Если выбор правильный, то повышается производительность и работоспособность всех работников компании, а ошибки обходятся дорого.

Для составления комплексного портрета личности, оценки психологической и деловой компетентности кандидата отделу по управлению персоналом ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» целесообразно использовать различные тесты. Тесты являются одним из отборочных испытаний рекрутера, так как в сочетании с личным собеседованием они дают отличные результаты в отборе претендентов на должность. Тесты эффективно помогают раскрыть эрудированность кандидата, его умения и узнать, насколько он мотивирован.

Рассмотрим возможные виды тестов на собеседовании при приеме на работу в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

1) профессиональные - тесты, включающие перечень вопросов на специализированные для той или иной работы знания и умения;

2) IQ - тест, отражающий коэффициент интеллекта, а также развитость абстрактного мышления человека;

3) тесты на определение общих и специальных способностей - отражают важные качества работника: логика, память, внимание, слух или зрение;

4) личностные и мотивационные тесты:

– личностные тесты помогают вычислить тип темперамента человека, черты его характера, как он способен сфокусировать свое внимание и показывает его уровень эмоциональной устойчивости;

– мотивационные тесты при собеседовании показывают, насколько мотивирован работник на осуществление трудовой деятельности, будет ли он ценить занимаемую должность, будет ли он преодолевать трудности, возникшие на рабочем месте, а также хочет ли он расти и развиваться в выбранной области;

5) тест на внимательность - проверяет умение человека долгое время не терять бдительность. Применяется для подбора персонала на те должности, для которых концентрация внимания и скрупулезность имеют большое значение;

6) тест с фигурами - применяется для определения психотипа. В нем надо расставить пять фигур по порядку, который считает нужным потенциальный работник, и от этого будет зависеть к какой категории людей относится кандидат;

7) тест на логику - определяют способность человека находить логическую связь и продумывать «многоходовки».

Успех в проведении тестов на собеседовании при приеме на работу во многом зависит от того, насколько правильно и грамотно выбран сам тест.

Конечно, нельзя делать однозначный вывод о кандидате только на основании тестирования. Любые основательные выводы можно получить только после личной встречи и собеседования. Впрочем, как показывает практика, кандидаты, которые не набрали минимальный порог в тестах, вряд ли смогут

исправить ситуацию на собеседовании. Результаты тестирования в обязательном порядке должен оценить и руководитель. И какими бы идеальными ни были результаты, именно руководитель может усмотреть черты и качества, которые не позволяют кандидату занять вакансии.

Мероприятие 2. Внедрение в систему рекрутинга ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» программного продукта.

Также для эффективного управления организацией возможно использование информационной модели управления персоналом. Информационная модель управления персоналом компании - это разновидность бизнес-модели управления компанией, что включает в себя все существующие информационные потоки в компании, правила и алгоритмы формирования, приема и интерпретации данных, имеет целевой характер и гибкость внутренней организации.

В практическом применении информационных моделей управления персоналом важным моментом является возможность внедрения автоматизированных систем принятия управленческих решений. Автоматизированные системы могут работать только в случае построения комплексной, гибкой и точной информационной модели. Использование автоматизированных систем при принятии управленческих решений значительно повышает эффективность управленческой деятельности менеджеров, усилив информационно-теоретическую основу принятия решений.

Использование информационных моделей и автоматизированных систем принятия управленческих решений при управлении персоналом приобретает все большего использования в тех компаниях, которые работают на отечественных и зарубежных рынках, поскольку в таких компаниях применяются значительно выше требования к персоналу.

Сегодня на отечественном рынке используются автоматизированные системы управления персоналом, разработанные российскими компаниями.

Наиболее популярными и часто используемыми являются автоматизированные системы, которые разработаны компаниями «Инталев», «АйТи», «АИТСофт», «SAP», «Oracle», «EMD», «Itas».

По данным компании IDC (международная исследовательская консалтинговая компания), спрос на внедрение автоматизированных систем управления персоналом в России на протяжении следующих трех лет вырастет на 20%, что свидетельствует о заинтересованности компаний во внедрении новых технологий при управлении персоналом.

Характерной чертой всех автоматизированных систем принятия управленческих решений является возможность приспособления к особенностям и условиям хозяйствования компании. Автоматизированные системы принятия управленческих решений могут использоваться в различных сферах управления персоналом, например, управление наймом и назначением на должности, управление рабочим временем, мотивация персонала и расчет вознаграждений, производительность труда и т.п.

Для лучшего налаживания непосредственной системы управления персоналом ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» нужно ввести эффективную модель информационного обеспечения управления персоналом. Стоит отметить, что данная модель управления персоналом компании должна предусматривать использование широкого спектра каналов и способов передачи информации для эффективного принятия управленческих решений. Передача информации в компании осуществляется в форме приказов, запросов и отчетов. Регламентация информационного обеспечения системы управления персоналом осуществляется с помощью инструкций и внутренних положений компании.

С целью повышения эффективности при применении информационной модели управления персоналом предлагается использовать систему «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент». Она позволяет автоматизировать и решить важные задачи управления персоналом, получать комплексную, оперативную и достоверную отчетность.

Данная система функционирует в следующих направлениях:

- управление наймом и назначением на должности;
- управление рабочим временем;
- мотивация и расчет вознаграждений;
- производительность труда.

По каждому из этих направлений осуществляется ряд соответствующих автоматизированных процессов для облегчения принятия управленческих решений. Так, при управлении наймом работников данной системой производится: автоматизация жизненного цикла работника, управление назначением и перемещением, автоматизация штатного расписания, управление подтверждения и повышение квалификации работников.

Стоимость внедрения данного программного продукта в компании ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» составляет 250 тыс.руб. Опыт компаний, которые используют данный программный продукт в процессе рекрутинга персонала, показывает, что использование данного программного продукта позволяет сократить время закрытия вакансии на 15%.

Мероприятие 3. Совершенствование системы адаптации через разработку общей и специальной программы адаптации персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Подбор нового сотрудника - это достаточно длительный и хлопотный процесс. К первому дню выхода новичка на работу компания уже тратит на него значительные средства и заинтересована в том, чтобы принятый сотрудник не захотел уволиться через несколько недель. Как показывает практика, большинство новичков, покидают ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в течение первых трех месяцев. Высокая текучесть кадров в компании нередко свидетельствует о неумении организовать адаптацию сотрудника.

Адаптация персонала является сложным процессом. Для его облегчения нужны определенные усилия, специализированные программы. Подготовка к запуску адаптационного механизма в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» начинается с определения имеющихся знаний и навыков, оценки опыта работы, выяснения черт характера нового работника.

Для каждого новичка важно разрабатывать индивидуальную программу адаптации. Ее содержание должно определяться руководителями подразделений и утвердиться всеми работниками, принимающими участие в проведении программы обучения.

В ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» адаптации уделяется недостаточное внимание. После найма на работу рекрутер практически снимает с себя ответственность за адаптационный процесс, только знакомит нового работника с его коллегами и руководителем, а позже получает результаты об успешном прохождении испытательного периода и официально закрывает вакансии.

Были разработаны предложения в общей и специальной программах по улучшению системы адаптации персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» (таблица 5).

Таблица 5 – Улучшение системы адаптации персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в общей и специальной программах

Процесс адаптации	Специальная программа адаптации	Общая программа адаптации
Вручение папки «Новичка»	Книга новичка, план работы, первая задача, список телефонов, кабинетов, электронных ящиков коллег, локальные нормативные акты	План работы, первое рабочее задание
Ознакомление с индивидуальной программой адаптации	Мероприятия по профессиональной и социально-психологической адаптации, тренинги по технологиях работы	Знакомство с коллегами, обустройство рабочего места
Знакомство с компанией	Экскурсия по предприятию, изучение стратегии, миссии компании, экскурсия по производственному участку	Общее ознакомление с производственным процессом
Тренинги	Ознакомительный тренинг: знакомство с другими новичками, развитие необходимых компетенций	Ознакомительный курс по тайм-менеджменту или стресс-менеджменту
Первое рабочее задание	Под руководством наставника	Наставник показывает правильный алгоритм выполнения поставленного задания

Продолжение таблицы 5

Процесс адаптации	Специальная программа адаптации	Общая программа адаптации
Оценка профессионализма нового работника	Аттестация	Руководитель сообщает об окончании испытательного периода
Корпоративная культура	Торжественное действо для группы новичков или совместная поездка	Поздравления с завершением испытательного периода

Поэтому мы считаем, что для успешной жизнедеятельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» и нормальных отношений между работниками, необходимо выполнять хотя бы общую предложенную программу по адаптации новых сотрудников. Таким образом, должен быть предусмотрен ряд мероприятий, которые помогают преодолевать барьеры отчужденности.

Очевидно, что адаптация персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» должна быть проконтролирована со стороны рекрутера или службы управления персоналом. Предлагается применять следующие виды контроля:

- выборочный, когда рекрутер время от времени интересуется делами нового работника и контролирует его показатели. Этот вид контроля может выбираться в произвольное время, без предупреждения;
- периодический, когда нового работника информируют заранее о времени контрольной беседы, и он может вовремя подготовиться к ней;
- итоговый, что может проводиться в форме аттестации или оценки по окончании испытательного периода.

Методы, которые предлагается применять для осуществления контроля персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

- система отчетов. Новый работник может оказывать собственный отчет о результатах, проблемах, которые возникли, и предложениях по оптимизации работы;
- интервью или беседа. В данном случае новый работник может рассказать обо всех предложениях или проблемах рекрутеру или

ответственному за процесс адаптации лично и рассказать о том, какие следующие шаги он планирует выполнить;

- анкетирование. Для этого метода разрабатывается анкета, где нового работника спрашивают о помощи наставника, задачах, которые ему необходимо выполнять и общую удовлетворенность работой и коллегами.

Нового работника следует контролировать ежедневно в течение первой недели испытательного периода.

Самым важным для нового работника является день выхода на работу, поэтому в этом случае стоит уделить ему больше внимания. От организации встречи нового работника во многом зависит его первое впечатление и дальнейшее комфортное ощущение от результатов работы. Поэтому знакомство с коллективом начинается с начальника отдела. Начальник отдела в первый день должен представить непосредственного руководителя и наставника нового работника. День выхода нового работника должен быть запланирован таким образом, чтобы участники адаптационного процесса - наставник, непосредственный руководитель и начальник отдела присутствовали в это время на своих рабочих местах.

Наставник должен представить вновь прибывшего работника с его новыми коллегами, показать его рабочее место и рассказать, где находится столовая, туалет, где можно выпить кофе, можно принести на свое рабочее место и общие правила поведения.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассмотрев мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», необходимо оценить эффективность предложенных мероприятий.

По данным 2020 года, в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» количество уволившихся работников, проработавших на предприятии меньше года,

составило 104 человек. По оценкам работников службы управления персоналом ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за счет введения системы тестирования и общей и специальной программ адаптации, уровень уволившихся работников, проработавших на предприятии меньше года, снизится на 50% (52 человека). Также важно отметить, что по состоянию на 01.01.2021 года количество незакрытых вакансий в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» составляло 24. При этом внедрение программного продукта «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент» в деятельность ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» позволит сократить 1 рекрутера.

С учетом полученных данных проведем сравнительный анализ движения персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнительный анализ движения персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» с учетом реализации предложенных мероприятий

Наименование показателя	Годы		Абсол. отклон., +/-	Темп прироста, %
	2020г.	2021г. (прогноз)		
Среднесписочная численность персонала, чел.	5868	5891	23	0,39
Принято работников, чел.	76	76	-	-
Уволено работников, чел.	2449	53	-2396	-97,84
В т.ч.:	2448	52	-2396	-97,88
- по собственному желанию				
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	-1	-100
Коэффициент оборота по приему, %	1,3	1,29	-0,01	-0,76
Коэффициент оборота по выбытию, %	41,73	0,90	-40,83	-97,84
Коэффициент общего оборота, %	43,03	2,19	-40,84	-94,91
Коэффициент текучести кадров, %	41,72	0,90	-40,82	-97,84

Из данных таблицы 6 видно, что реализация мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» позволит улучшить движения персонала предприятия. В частности, текучесть кадров снизится с 41,72% до 0,90%, что является положительной тенденцией.

Учитывая тот факт, что внедрение программного продукта «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент» позволяет сократить время закрытия вакансии на 15%, то прогнозная стоимость вакансии ($CB_{\text{прогн.}}$) составит:

$$CB_{\text{прогн.}} = CB_{\text{до}} - \text{Э}, \quad (1)$$

где $CB_{\text{до}}$ – стоимость вакансии до внедрения мероприятий;

Э – экономия времени за счет внедрения мероприятия.

$$CB_{\text{прогн.}} = 14,98 \text{ тыс.руб.} - (14,98 \text{ тыс.руб.} * 0,15) = 12,73 \text{ тыс.руб.}$$

Далее рассчитаем совокупные затраты на закрытие вакансий (Z_B) в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2020 год и прогноз на 2021 год:

$$Z_B = Ч_{ZB} \times CB, \quad (2)$$

где $Ч_{ZB}$ – число закрытых вакансий за период;

CB – стоимость вакансии.

$$Z_{B\ 2020г.} = 76 \text{ чел.} * 14,98 \text{ тыс.руб.} = 1138,48 \text{ тыс.руб.}$$

$$Z_{B\ 2021г.} = 76 \text{ чел.} * 12,73 \text{ тыс.руб.} = 967,48 \text{ тыс.руб.}$$

Итак, экономия средств на закрытие вакансий в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» составит:

$$\text{Э}_{ZB} = Z_{B\ 2020г.} - Z_{B\ 2021г.} \quad (3)$$

$$\text{Э}_{ZB} = 1138,48 - 967,48 = 171 \text{ тыс.руб.}$$

Также рассчитаем экономию средств от сокращения одного рекрутера (Э_P) в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

$$\mathcal{E}_P = (3\Pi_{\text{мес.}} \times 12 \text{ мес.}) \times \text{ОФ}, \quad (4)$$

где $3\Pi_{\text{мес.}}$ – месячная заработная плата рекрутера;

ОФ – отчисления в фонды.

$$\mathcal{E}_P = (51,32 \text{ тыс.руб.} \times 12 \text{ мес.}) \times 1,3 = 800,59 \text{ тыс.руб.}$$

Тогда совокупная экономия средств ($\mathcal{E}_{\text{совок.}}$) за счет внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» составит:

$$\mathcal{E}_{\text{совок.}} = \mathcal{E}_{\text{ЗВ}} + \mathcal{E}_P. \quad (5)$$

$$\mathcal{E}_{\text{совок.}} = 171 + 800,59 = 971,59 \text{ тыс.руб.}$$

Эффективность реализации мероприятий оценивается через показатели экономического эффекта (ЭЭ) и экономической эффективности ($\mathcal{E}_{\text{эф.}}$). Рассчитаем эти показатели по следующим формулам:

$$\text{ЭЭ} = P - И, \quad (6)$$

$$\mathcal{E}_{\text{эф.}} = P / И, \quad (7)$$

где P – экономический результат от реализации мероприятий;

$И$ – издержки в связи с реализацией мероприятий.

Соответственно, далее используя эти формулы рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

$$\text{ЭЭ} = 971,56 - 250 = 721,59 \text{ тыс.руб.}$$

$$\mathcal{E}_{\text{эф.}} = 971,59 / 250 = 3,89 \text{ руб./руб.}$$

Итак, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

составит 721,59 тыс. руб., а экономическая эффективность составит 3,89 руб./руб. Это указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Далее определим социальный эффект от внедрения мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

В частности, разработка и внедрение в процесс рекрутинга персонала системы тестирования кандидатов в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» сформирует:

- гармоничный подбор персонала;
- выбор наиболее подходящего требованиям вакансии кандидата;
- выбор одного из нескольких кандидатов;
- помощь руководителям при возникновении разногласий по выбору того или иного кандидата;
- прогноз успешности адаптации сотрудника в компании, индивидуализация плана адаптации;
- построение эффективной системы мотивации;
- консультирование руководителей по личностным особенностям будущих работников, их сильных и слабых сторонах;
- консультирование работников, помощь им в коррекции поведения.

Внедрение в деятельность ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» информационных моделей управления персоналом и соответствующих автоматизированных систем «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент» предоставляет предприятию такие преимущества, как:

- увеличение эффективности принятия управленческих решений;
- повышение четкости проведения информационного обеспечения;
- повышение скорости реакции на определенные изменения в работе компании или ее подразделений;
- увеличение мотивации персонала и т.д.

Адаптация персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» позволяет уменьшить текучесть кадров. Ведь большая часть новых сотрудников

освобождается с работы после первых месяцев из-за невозможности влиться в коллектив или через недостаточное внимание и помощь руководителя или наставника. Это, в свою очередь, порождает новую потребность в персонале, поэтому предприятие должно быть заинтересовано в правильной адаптации нового работника. Таким образом, разработав пути улучшения процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», сформулируем следующие выводы.

По результатам проведенного анализа системы рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» были определены следующие проблемы:

- рост стоимости вакансии в денежном выражении;
- рост стоимости вакансии во временном выражении;
- существенное повышение текучести кадров.

Для устранения данных проблем были предложены следующие мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

- разработка и внедрение комплекса тестирования в процесс рекрутинга в компании;
- внедрение в систему рекрутинга компании программного продукта;
- совершенствование системы адаптации через разработку общей и специальной программы адаптации персонала.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» составит 721,59 тыс. руб., а экономическая эффективность составит 3,89 руб./руб. Это указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Также реализация предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» сформирует положительный социальный эффект.

Заключение

Проведенные исследования дают основания утверждать, что среди ученых не сформировалось единого подхода к понятию «рекрутинг». Однако каждый из ученых раскрывает и дополняет данную категорию неизвестными до сих пор гранями.

Изучение различных источников позволило обобщить основные этапы процесса рекрутинга. Также были выделены обязательные этапы, которые необходимо пройти, чтобы получить нужного качества кандидата, чтобы он остался достаточно долго в компании, достиг поставленных целей и принес прибыль.

Среди оказываемых рекрутинговыми агентствами услуг в России, как правило, выделяют: executive search, head hunting, outplacement, лизинг (аренда персонала). В ходе анализа был выявлен ряд основных тенденций развития современного рекрутинга в России.

Что касается зарубежного опыта рекрутинга, то в настоящее время выделяются такие современные тенденции: геймификация в HR, квест-комнаты, день открытых дверей в компании, видео-интервью. Также особого внимания заслуживают ключевые трендовые направления digital-рекрутинга.

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» характеризуется линейно-функциональным типом структуры и состоит из подразделений и большого количества отделов. По нашему мнению, организационная структура ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» не является совершенной и имеет ряд недостатков, которые требуют изменений.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» показал, что за анализируемый период наблюдается улучшение и повышение эффективности основной деятельности, снижение эффективности использования персонала, основных средств и оборотных активов предприятия.

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» отдает предпочтение традиционным методам найма, то есть к услугам внешнего рекрутера предприятие обращается не преимущественно. Процессами найма и отбора персонала занимаются штатные работники предприятия. Все этапы этой схемы применяются и проводятся рекрутерами и работниками службы управления персоналом ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», однако систематизированного единого процесса, к сожалению, нет.

По результатам анализа можно выделить следующие основные проблемы в системе рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

- было определено, что на протяжении анализируемого периода наблюдается ухудшение движения персонала. На это указывает значительный рост всех представленных коэффициентов движения персонала (таблица 2). Это было обусловлено существенным сокращением объемов авиаперевозок в связи с пандемией коронавируса, а также увольнением новопринятых работников;
- за анализируемый период наблюдается рост стоимости вакансии, как в денежном, так и во временном выражении (таблица 3). Индекс привлечения снизился с 4,5 до 1,3, что указывает на снижение интенсивности деятельности по подбору персонала на предприятии;
- отмечается рост времени работы над вакансией и повышение текучести персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» (таблица 3). Все это указывает на снижение эффективности рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за анализируемый период и необходимость разработки мер по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

По результатам проведенного анализа системы рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» были определены следующие проблемы:

- рост стоимости вакансии в денежном выражении;
- рост стоимости вакансии во временном выражении;
- существенное повышение текучести кадров.

Для устранения данных проблем были предложены следующие мероприятия по улучшению процесса рекрутинга в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»:

- разработка и внедрение комплекса тестирования в процесс рекрутинга в компании;
- внедрение в систему рекрутинга компании программного продукта;
- совершенствование системы адаптации через разработку общей и специальной программы адаптации персонала.

Было определено, что реализации мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» позволят улучшить движения персонала предприятия. В частности, текучесть кадров снизится с 41,72% до 0,90%, что является положительной тенденцией.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» составит 721,59 тыс. руб., а экономическая эффективность составит 3,89 руб./руб. Это указывает на целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Также реализация предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» сформирует положительный социальный эффект.

Список используемой литературы

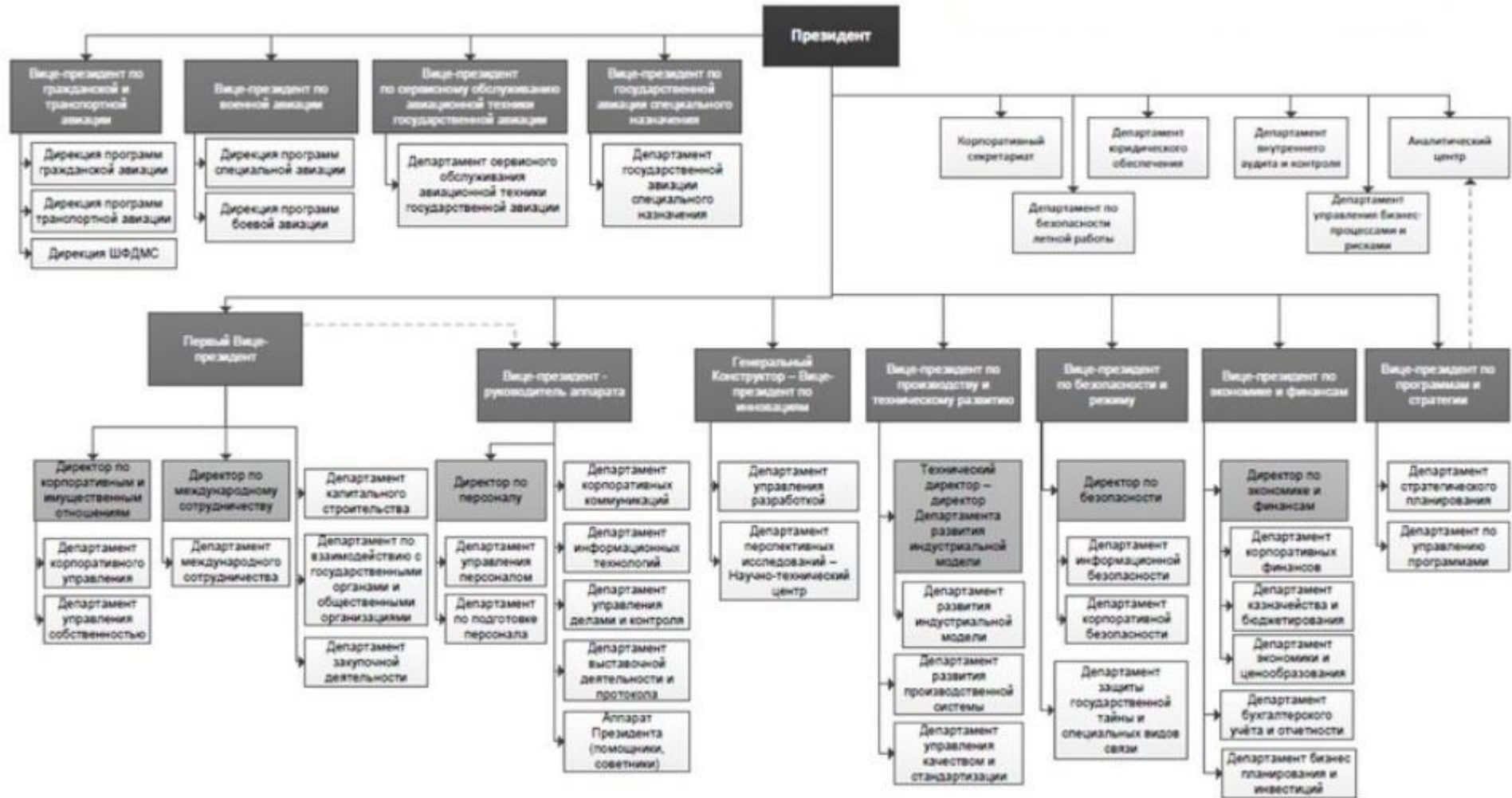
1. Александрова Н. А., Брюхова О. Ю. Управление персоналом организации : учебник. Екатеринбург : УрГУПС, 2017. 161 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами ; 8-е изд. / под ред. С.К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 832 с.
3. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Речь, 2017. 152 с.
4. Венгржновский А. В. Рекрутинг и отборочная оценка персонала // Экономика и социум. 2019. № 1-3 (10). С. 439-443.
5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. М. : Юрист, 2018. 496 с.
6. Гарафиев И. З. Рекрутинг и адаптация персонала в организации. Монография. Казань : Школа, 2019. 104 с.
7. Грэхем Х. Управление человеческими ресурсами. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 598 с.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом : пособие для вузов. Нижний Новгород : НИМБ, 2018. 720 с.
9. Захарова А. В., Карабашева М. Р. Прогрессивные технологии рекрутинг-менеджмента // Теория и практика современной науки. 2019. № 6 (6). С. 468-471.
10. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Кокорев И. А. Рекрутинг : найм персонала : учебное пособие. М. : Издательство «Экзамен», 2018. 576 с.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2019. 638 с.
12. Королёва И. М., Рогов А. А., Бортник О. А. Управление персоналом : учебное пособие. М. : МИИТ, 2018. 490 с.
13. Кривов Е. С. Процедура оказания рекрутинговых услуг: методологический аспект // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 3. С. 1-11.

14. Магура М. И. Поиск и подбор персонала: настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров 3-е изд. доп. и перераб. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. 329 с.
15. Мальсагова Д. М. Изменение рекрутинга в цифровую эпоху // Самоуправление. 2020. № 1 (118). С. 260-262.
16. Мешкеева Б. М. Анализ определений рекрутинг и рекрутмент // Аллея науки. 2020. № 1 (40). С. 57-60.
17. Минько А. В. Новые возможности рекрутинга XXI века // Тарифное регулирование и экспертиза. 2018. № 4. С. 26-28.
18. Радкевич А. П., Саматова Т. Б. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. Ухта : УГТУ, 2018. 167 с.
19. Реваян Э. Г., Давидов В. В., Саенко И. И. Инновационные технологии отбора персонала // Экономика и социум. 2019. № 12 (67). С. 1437-1444.
20. Сафронов А. А. Российский и зарубежный опыт подбора и расстановки персонала // Академия труда и социальных отношений. 2020. № 5. С. 26-29.
21. Скороходова Л. А., Морковкина Д. С. Решение задач кадровой политики современных предприятий инструментами рекрутинга // Экономика и социум. 2018. № 11-2 (30). С. 185-196.
22. Смирнова В. В., Куликова Е. С., Шарапова Н. В. Продвижение интернет-ресурсов при подборе персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 4. С. 232-236.
23. Столбова В. В., Ермоленко Ю. А. Тенденции в сфере рекрутинга для крупных компаний // Экономика и предпринимательство. 2020. № 1 (114). С. 1187-1191.
24. Шилова Т. С. Особенности рекрутинга в России на современном этапе // Экономика и социум. 2019. № 12-3 (31). С. 154-159.

25. Andresen M., Nowak C. (Eds.) Human Resource Management Practices : Assessing Added Value Springer, 2018. 235 p.
26. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource : Management Practice Kogan Page, 2019. 880 p.
27. DelCampo R. G. Human Resource Management : McGrawHill, 2018. 243 p.
28. Ehnert I., Harry W., Zink K. J. (Eds.) Sustainability and Human Resource Management : Developing Sustainable Business Organizations Springer, 2019. 442 p.
29. Yate M. Hiring the Best: Manager's Guide to Effective Interviewing and Recruiting. Adam Media, 2018. 275 p.

Приложение А

Организационная структура ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»



Приложение Б

Бухгалтерский баланс ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на 31 декабря 2020 года

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2020 г.

Организация ПАО "Авиакомпания "ЮТэйр" Форма по ОКУД _____ Дата (число, месяц, год) _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ по ОКПО 01130489
 Вид экономической деятельности деятельность воздушного транспорта по ОКВЭД 2 51.10.1
 Организационно-правовая форма/форма собственности публичное акционерное общество
 /смешанная российская собственность с долей собственности субъектов РФ по ОКОПФ/ОКФС 12247
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ 42
 Местонахождение (адрес) 643, 628012, 86, Ханты-Мансийский р-н, г. Ханты-Мансийск, аэропорт по ОКЕИ 384

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ
 Наименование аудиторской организации ООО "Эрнст энд Янг"

Идентификационный номер налогоплательщика _____
 аудиторской организации/индивидуального аудитора _____ ИНН 7709383532
 Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации _____ ОГРН 1027739707203

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 <u>20</u> г.	20 <u>19</u> г.	20 <u>18</u> г.
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
1.1; 1.2; 1.3	Нематериальные активы	1110	41 050	46 194	17 367
1.4	Результаты исследований и разработок	1120	283	461	640
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	4 677 572	5 614 054	6 261 693
2.1; 2.3; 2.4	- здания, машины, оборудования и другие основные средства, кроме земельных участков	1151	1 421 749	2 472 252	1 263 853
2.2	- незавершенное строительство	1152	1 250 301	333 786	1 994 923
	- долгосрочные ремонты	1153	2 005 522	2 808 016	3 002 917
	Доходные вложения в материальные ценности	1180	-	-	-
3.1; 3.2; 4	Финансовые вложения	1170	20 469 019	28 256 960	36 053 911
	Отложенные налоговые активы	1180	654 067	681 385	6 613 448
8	Прочие внеоборотные активы	1190	17 417	69 864	179 024
	Итого по разделу I	1100	25 859 408	34 668 918	49 126 083
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
4.1;	Запасы	1210	1 181 114	1 851 487	3 842 649
4.1	- сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	1 180 862	1 747 691	3 139 396
	- затраты в незавершенном производстве	1212	-	-	-
4.1	- готовая продукция и товары для перепродажи	1213	252	103 796	703 253
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	20 364	35 578	3 869
5.1; 5.2; 6	Дебиторская задолженность	1230	10 136 546	27 156 635	29 147 157
	- дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1231	5 464 077	17 486 630	20 845 949
	-- покупатели и заказчики	1231.1	2 215 993	2 626 225	3 434 931
	-- авансы выданные	1231.2	268 274	620 061	794 571
	-- прочие дебиторы	1231.3	2 979 810	14 240 344	16 616 447
	- дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1232	4 672 469	9 669 905	8 301 208
	-- покупатели и заказчики	1232.1	621 176	937 835	736 281
	-- авансы выданные	1232.2	1 929 433	3 516 174	3 077 443
	-- прочие дебиторы	1232.3	2 121 860	5 215 896	4 488 484
3.1; 3.2; 4	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	8 629 440	1 156 214	217 063
7	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	642 459	352 228	185 929
8	Прочие оборотные активы	1260	210 427	256 936	557 484
	Итого по разделу II	1200	20 820 350	30 808 978	33 954 151
	БАЛАНС	1800	46 679 758	65 477 896	83 080 234

Продолжение приложения Б

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 20 г.	На 31 декабря 20 19	На 31 декабря 20 18 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
9	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 702 208	3 702 208	3 702 208
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Средства по дополнительной эмиссии акций (до регистрации изменений в уставные документы)	1330	-	-	-
	Добавочный капитал	1350	22 946 362	22 946 366	22 946 366
	Резервный капитал	1360	123 450	123 450	123 450
	- резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	1361	123 450	123 450	123 450
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(58 772 381)	(56 710 164)	(42 303 693)
	Итого по разделу III	1300	(32 000 361)	(29 938 140)	(15 531 669)
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
10	Заемные средства	1410	12 536 508	12 682 619	13 300 859
	- кредиты, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	472 129	-	-
	- займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	12 064 379	12 682 619	13 300 859
	Отложенные налоговые обязательства	1420	915 473	1 070 785	1 022 027
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
5.3; 12	Кредиторская задолженность	1440	2 573 869	2 863 308	5 245 017
	- поставщики и подрядчики	1440.1	2 300 225	2 460 114	3 421 948
	- авансы полученные	1440.2	223 801	403 194	561 334
	- прочие кредиторы	1440.3	49 843	-	1 261 735
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	16 025 850	16 616 712	19 567 903

	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
10	Заемные средства	1510	50 893 777	71 359 097	67 766 466
	- кредиты, подлежащие погашению менее чем через 12 месяцев после отчетной даты	1511	42 926 653	64 240 639	61 496 079
	- займы, подлежащие погашению менее чем через 12 месяцев после отчетной даты	1512	7 967 124	7 118 458	6 270 387
5.3; 12	Кредиторская задолженность	1520	10 563 059	6 564 390	10 687 556
	- поставщики и подрядчики	1521	5 591 265	2 642 136	6 153 008
	- задолженность перед персоналом организации	1522	133 796	194 235	185 160
	- задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	476 049	79 594	79 401
	- задолженность по налогам и сборам	1524	17 414	62 461	6 204
	- авансы полученные	1525	2 722 167	1 905 893	1 885 234
	- задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	1526	-	-	-
	- прочие кредиторы	1527	1 622 368	1 680 071	2 378 549
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7; 11	Оценочные обязательства	1540	1 197 433	875 837	589 978
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	62 654 269	78 799 324	79 044 000
	БАЛАНС	1700	46 679 758	65 477 896	83 080 234

Руководитель _____

(подпись)

А.З. Мартиросов _____

(рашифровка подписи)

31 марта

20 21 г.



Приложение В

Отчет о финансовых результатах ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2019 год

Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2019 г.

	Форма по ОКУД	Коды	
	Дата (число, месяц, год)	31	12
Организация <u>ПАО "Авиакомпания "ЮТэйр"</u>	по ОКПО	0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	01130489	
Вид экономической деятельности <u>деятельность воздушного транспорта</u>	по ОКВЭД-2	7204002873	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>публичное акционерное общество/смешанная российская собственность с долей собственности субъектов РФ</u>	по ОКОПФ/ОКФС	12247	42
Единица измерения: <u>тыс. руб. (млн. руб.)</u>	по ОКЕИ	384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2019 г.	За январь-декабрь 2018 г.
14	Выручка	2110	59 223 907	58 490 400
6; 14	Себестоимость продаж	2120	(57 729 298)	(60 830 929)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 494 609	(2 340 529)
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 494 609	(2 340 529)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	252 881
14	Проценты к получению	2320	5 453	12 265
14	Проценты к уплате	2330	(3 453 428)	(3 603 861)
14	Прочие доходы	2340	3 781 267	7 406 446
14	Прочие расходы	2350	(10 253 562)	(6 984 465)
16	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(8 425 661)	(5 257 263)
16	Текущий налог на прибыль	2410	(-)	(-)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1 163 452	169 737
16	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(48 785)	(107 152)
16	Изменение отложенных налоговых активов	2450	570 465	988 867
	Прочее, в т.ч.:	2460	(6 502 490)	(1 385)
	штрафы, пени		11	(1 385)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(14 406 471)	(4 376 933)

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2019 г.	За январь-сентябрь 2018 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	30
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2520	-	(11 661)
	Совокупный финансовый результат периода ^в	2600	(14 406 471)	(4 388 664)
	Справочно: Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	(3,89)	(1,18)
	Разведенная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководитель _____ А.З. Мартыросов
(расшифровка подписи)

" 31 " _____ 20 20 _____ г.



Приложение Г

Отчет о финансовых результатах ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2019 год

Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2020 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды		
Организация <u>ПАО "Авиакомпания "ЮТэйр"</u>	31	12	2020	0710002
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	01130489		
Вид экономической деятельности <u>деятельность воздушного транспорта</u>	ИНН	7204002873		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>публичное акционерное общество/смешанная российская собственность с долей собственности субъектов РФ</u>	по ОКВЭД-2	51.10.1		
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> (млн. руб.)	по ОКПФ/ОКФС	12247	42	
	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2020 г.	За январь-декабрь 2019 г.
14	Выручка	2110	32 620 774	59 223 907
6; 13	Себестоимость продаж	2120	(34 090 285)	(57 729 298)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(1 469 511)	1 494 609
	Коммерческие расходы	2210	-	
	Управленческие расходы	2220	-	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(1 469 511)	1 494 609
	Доходы от участия в других организациях	2310	29 255	-
13	Проценты к получению	2320	163 788	5 453
13	Проценты к уплате	2330	(3 418 080)	(3 453 428)
13	Прочие доходы	2340	8 595 055	3 781 267
13	Прочие расходы	2350	(6 090 721)	(10 253 562)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(2 190 214)	(8 425 661)
15	Налог на прибыль	2410	100 590	521 680
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	-	-
	отложенный налог на прибыль	2412	100 590	521 680
	Прочее, в т.ч.: штрафы, пени	2460	27 403	(6 502 490)
			-	11
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(2 062 221)	(14 406 471)

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2020 г.	За январь-декабрь 2019 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	4	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	(2 062 217)	(14 406 471)
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	(0,56)	(3,89)
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

А.З. Мартиросов

" 31 "

марта

2021 г.

