

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Разработка программы подбора и найма персонала авиакомпании</b>

УДК:

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3АЗБ1	Большакова Карина Анатольевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Тухватулина Лилия Равильевна	к.филос.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н., доцент		

## Запланированные результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения
<b><i>Универсальные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>1</sub></b>	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
<b>Р<sub>2</sub></b>	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
<b>Р<sub>3</sub></b>	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности
<b>Р<sub>4</sub></b>	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне
<b>Р<sub>5</sub></b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<b><i>Профессиональные компетенции</i></b>	
<b>Р<sub>6</sub></b>	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе
<b>Р<sub>7</sub></b>	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности
<b>Р<sub>8</sub></b>	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
<b>Р<sub>9</sub></b>	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
<b>Р<sub>10</sub></b>	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием
<b>Р<sub>11</sub></b>	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
<b>Р<sub>12</sub></b>	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
<b>Р<sub>13</sub></b>	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия
<b>Р<sub>14</sub></b>	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития
<b>Р<sub>15</sub></b>	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
<b>Р<sub>16</sub></b>	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
<b>Р<sub>17</sub></b>	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Юдахина О.Б.

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврской работы**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А3Б1	Большаковой Карине Анатольевне

Тема работы:

<b>Разработка программы подбора и найма персонала авиакомпания</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	10.04.2018 г. №2478/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018 г.
--	---------------

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Статьи в специализированных изданиях «Консультант», «Кадровик», «Кадровое дело», «Управление персоналом», «Расчет».</li> <li>2. Учебная и научная литература.</li> <li>3. Электронные ресурсы.</li> <li>4. Официальный сайт ПАО «ЮТэйр».</li> <li>5. Нормативные акты РФ.</li> <li>6. Локальные нормативные акты ПАО «ЮТэйр».</li> <li>7. Данные, предоставленные кадровой службой ПАО «ЮТэйр».</li> </ol>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Теоретические основы найма персонала воздушного судна</li> <li>2 Характеристика действующей системы найма персонала</li> <li>3 Оптимизация действующей системы найма персонала</li> <li>4. Корпоративная социальная ответственность</li> </ol>

<p><i>исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	
<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Этапы процесса найма персонала  Рисунок 2 – Состав экипажа воздушного судна гражданской авиации в РФ  Рисунок 3 – Виды найма экипажа воздушного судна гражданской авиации  Рисунок 4 – Организационная структура управления компанией  Рисунок 5 – Структура персонала компании за 2017 г. (по местам базирования подразделений), %  Рисунок 6 – Структура персонала компании за 2017 г. (по категории персонала), %  Рисунок 7 – Структура персонала компании за 2017 г. (по возрастному критерию), %  Рисунок 8 – Динамика среднего возраста персонала компании в 2015 – 2017 гг., лет  Рисунок 9 – Структура персонала компании за 2017 г. (по критерию «Уровень образования»), %  Рисунок 10 – Динамика структуры персонала компании за 2015 – 2017 гг. (по критерию «Пол персонала»), %  Рисунок 11 – Структура персонала компании за 2017 г. (по критерию «Стаж работы в профессии»), %  Рисунок 12 – Динамика показателей движения персонала компании за 2015 – 2017 гг., коэффициенты  Рисунок 13 – Цикл работы персонала в компании  Рисунок 14 – Система управления персоналом компании и место в ней найма  Рисунок 15 – Применяемые в компании инструменты поиска персонала  Рисунок 16 – Основные источники информации при проведении подбора персонала в компании, %  Рисунок 17 – Типовая схема процесса найма персонала в компании  Рисунок 18 – Выявленные проблемы найма экипажа воздушного судна  Рисунок 19 – Регламентация процедур найма членов экипажа воздушного судна  Рисунок 20 – Предлагаемая к использованию анкета для кандидатов в члены экипажа воздушного судна (форма и пример заполнения)</p>

	Рисунок 21 – Сравнение затрат на наем экипажа воздушного судна в 2017 – 2018 гг., тыс. руб. Рисунок 22 – Расходы компании на программы КСО в 2015 – 2020 гг., млн. руб.
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность предприятия	Феденкова А.С., ст. препод. Отделения социально-гуманитарных наук, ШБИП

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	12.01.2018г
---	-------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Тухватулина Лилия Равильевна	к.филос.н.		12.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А3Б1	Большакова Карина Анатольевна		12.01.2018г.

## Оглавление

Реферат.....	8
Введение.....	9
1 Теоретические основы найма персонала воздушного судна.....	11
1.1 Значение найма в системе управления персоналом.....	11
1.2 Особенности работы на воздушном судне и типы экипажа воздушного судна.....	23
1.3 Виды найма и ключевые требования при подборе и найме экипажа воздушного судна.....	27
2 Характеристика действующей системы найма персонала.....	35
2.1 Краткая характеристика деятельности авиакомпании.....	35
2.2 Анализ структуру и движения персонала авиакомпании.....	41
2.3 Действующая в авиакомпании система найма персонала.....	51
3 Оптимизация действующей системы найма персонала.....	58
3.1 Выявленные проблемы в действующей системе найма персонала...	58
3.2 Предлагаемые пути решения проблем.....	63
3.3 Положительные эффекты от реализации предложенных путей решения проблем.....	72
4 Социальная ответственность.....	77
4.1 Цели и задачи корпоративной социальной ответственности компании.....	79
4.2 Определение стейкхолдеров компании.....	82
4.3 Структура программ корпоративной социальной ответственности.	84
4.4 Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности.....	85
4.5 Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности .....	86
Заключение.....	89

Список использованных источников.....	91
Приложение А Предлагаемая форма заявки в кадровую службу компании на наем члена экипажа воздушного судна.....	96

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 97 с., 22 рисунка, 25 табл., 58 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: наем, воздушное судно, гражданская авиация, экипаж, оптимизация процессов, ПАО «ЮТэйр».

Объектом исследования является: совершенствование процессов по найму экипажа воздушного судна.

Цель работы – внесение по результатам рассмотрения действующей системы найма предложений по совершенствованию данного процесса.

В процессе исследования проводились: 1) теоретическое рассмотрение материала по теме исследования; 2) рассмотрение действующей системы найма персонала на примере ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»; 3) выявление проблем действующей в авиакомпании системы найма персонала и пути их решения; 4) предложения путей решения выявленных проблем; 5) оценка эффективности предлагаемых изменений.

В результате исследования: внесены предложения по оптимизации действующей в ПАО «ЮТэйр» системы найма экипажа воздушных судов.

Степень внедрения: 1) выработаны предложения; 2) проведен расчет затрат на их выполнение; 3) рассчитан экономический эффект от их применения.

Область применения: процесс найма экипажа воздушных судов гражданской авиации.

Экономическая эффективность/значимость работы: предлагаемые мероприятия по совершенствованию найма экипажей воздушных судов позволят повысить эффективность работы компании, качество оказываемых услуг.

В будущем планируется: внесение предложений руководству ПАО «ЮТэйр» (по полученным в результате исследования данным).



## **Введение**

Актуальность темы исследования. Развитие рынка авиации, а также деловой авиации открывают новые возможности и новые рабочие места для авиационных специалистов. При этом найм экипажа воздушного судна – одно из направлений деятельности кадровых специалистов любой авиакомпании.

Успешность любого авиаперелета напрямую зависит от слаженной и профессиональной работы экипажа самолета. Состав, опытность, индивидуальные характеристики членов экипажа – все это играет важнейшую роль при организации обслуживания на борту воздушного судна. Именно поэтому ошибки, допущенные кадровой службой при подборе и найме экипажа воздушного судна, несут для авиакомпании более, чем для компании любого иного бизнеса, негативные последствия и потери, которые порой становятся непоправимыми.

Целью работы является рассмотрение особенностей найма экипажа воздушного судна.

Объектом исследования в работе являются процессы найма персонала экипажа воздушного судна.

Предметом исследования в работе является совершенствование системы найма экипажа воздушного судна на примере ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

В задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

- 1) теоретическое рассмотрение материала по теме исследования;
- 2) рассмотрение действующей системы найма персонала на примере ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»;
- 3) выявление проблем действующей в авиакомпании системы найма персонала и пути их решения;
- 4) предложения путей решения выявленных проблем;
- 5) оценка эффективности предлагаемых изменений.

Работа состоит из трех разделов «Корпоративная социальная ответственность». В первом разделе работы на теоретическом уровне

рассмотрены основы найма персонала (экипажа) в контексте деятельности авиакомпании: понятие и значение найма; типы экипажа воздушного судна и ключевые требования к экипажу; основные процедуры и особенности подбора и найма экипажа воздушного судна.

Во втором разделе работы на примере ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» рассматриваются основные действия и особенности найма персонала (экипажа) воздушного судна.

В третьем разделе работы на основе данных, полученных во втором разделе, рассмотрены имеющиеся в авиакомпании проблемы с наймом персонала воздушных судов, предложены пути их решения. Также в рамках данного раздела составлена смета затрат на реализацию предлагаемых мер по совершенствованию системы найма, рассчитан экономический эффект от применения вносимых предложений.

В разделе «Социальная ответственность» рассмотрена деятельность авиакомпании в сфере КСО.

При проведении исследования в качестве источников информации были использованы:

- 1) нормативные акты;
- 2) учебная литература по курсам «Управление персоналом», «Экономический анализ»;
- 3) информация, предоставленная ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»;
- 4) статьи в периодических изданиях (журналы: «Управление персоналом», «Главбух» (раздел, связанный с управлением персоналом), «Консультант», «Расчет», «Эксперт» и пр.);
- 5) электронные ресурсы (аналитика, статистика, аналитические обзоры и иная онлайн-информация).

# 1 Теоретические основы найма персонала воздушного судна

## 1.1 Значение найма в системе управления персоналом

В данном подразделе приведено понятие «наем персонала», представлены основные характеристики и этапы данного процесса, а также приведены основные источники найма и типовые ошибки (проблемы) процесса найма персонала.

Наем персонала – это заключительная фаза поиска и отбора работников. Понятие найма персонала включает в себя, в том числе, и документальное оформление трудовых отношений между работником и работодателем. В процессе найма (как правило, на финальном собеседовании) происходит обсуждение заключаемого контракта (периодичности и объема выплаты заработной платы, условий труда и пр.) и принятие решения о приеме кандидата на вакантное место на работу в компанию [2].

Для успешного найма персонала требуется системный подход с использованием нескольких рациональных методик в рамках процесса найма и отбора кадров [3]. Этот процесс состоит из следующих этапов – рисунок 1.



Рисунок 1 – Этапы процесса найма персонала

Как видно из рисунка 1, все этапы процесса найма персонала тесно взаимосвязаны между собой. Характеристики этапов, представленных на рисунке 1, приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика этапов процесса найма персонала

Этап процесса найма персонала	Характеристика этапа
Анализ потребности в персонале	Общий анализ: 1) настоящих и будущих требований; 2) проблем найма персонала
Определение требований	Точное определение того, кого компания ищет. Производится путем: 1) анализа работы (рабочего места, должности); 2) подготовки описания этой работы (рабочего места, должности), то есть должностной инструкции и личностной спецификации, 3) определение сроков и условий найма
Определение основных источников поступления кандидатов	Детальный анализ: 1) методов проведения рекламной кампании вакантных мест (должностей); 2) способов использования консультантов по найму и отбору кадров; 3) метода набора кадров из учебных заведений
Выбор методик найма	Выбора методик отсеивания кандидатов, собеседования и тестирования, получения рекомендательных писем и предложение работы
Введение в должность	Окончательный процесс обеспечения того, чтобы новые работники органично вписались в конкретный трудовой коллектив (подразделение) и компанию в целом
Анализ работы кадровой службы по процессу «Найм персонала»	Анализ и поиск слабых мест процесса Поиск путей улучшения процесса найма персонала

Применяемые в процессе найма требования к отбору кандидатов на вакантные места следующие – таблица 2.

Таблица 2 – Применяемые требования к отбору персонала

Требование	Характеристика требования (ответ на вопрос)
Своевременность	Обеспечивает ли система поиска и отбора своевременное заполнение вакансий или же поиск кандидатов растягивается на долгое время?
Результативность	Обладают ли отобранные работники всеми характеристиками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей или их приходится доучивать или переучивать?
Простота и удобство применяемых методов	Не дают ли они много лишней информации, которая никогда не будет использована? Достаточен ли уровень квалификации специалистов, их использующих?
Экономичность	Соотношение «цена-качество» (затраты на отбор – качество отобранных кандидатов)
Анализ работы	Физические условия и окружающая среда Социальные условия и рабочий коллектив Экономические условия, включая вопросы оплаты

Анализ работы – определение характера работ и обязанностей, а также тип людей с точки зрения знаний и умений, которых следует нанимать [4].

Перечень контрольных вопросов и требований для анализа работы включает в себя несколько блоков – таблица 3.

Таблица 3 – Блоки контрольных вопросов процесса найма персонала (для анализа работы кандидата на конкретном рабочем месте)

Блок контрольных вопросов	Характеристика блоков контрольных вопросов
Блок 1	Содержание работы: что, зачем, где, как делается
Блок 2	Пункты ответственности (за подчиненных, оборудование, финансы)
Блок 3	Рабочие взаимоотношения (по горизонтали, вертикали, с клиентами, общественностью...)
Блок 4	Требования (уровень производительности, опыт, навыки, аналитические способности, физическое состояние)
Блок 5	Условия труда
Блок 6	Проверка выполнения работы

На основе анализа работы составляется описание работы и спецификация. Описание работы – это документ, содержащий информацию о работе, выполняемой на данном рабочем месте, ответственности, а также особенностях рабочего места (условия труда и безопасность) [5]. Типовые разделы данного документа включают следующие разделы:

- 1) наименование должности;
- 2) кому подчиняется работник;
- 3) за кого непосредственно отвечает работник;
- 4) общая цель работы;
- 5) основные направления деятельности и задачи;
- 6) условия работы и рабочая среда: температура, освещенность, вредные воздействия и т.п.;
- 7) рабочие взаимоотношения, то есть наиболее значительные контакты данной должности с другими как внутри организации, так и вне ее;
- 8) показатели ответственности (за подчиненных, за результаты работы, за станки, материалы, финансовая ответственность и т.д.) [6].

Спецификация вытекает непосредственно из описания должности и представляет собой набор требований, которые данная должность предъявляет к работнику. Как правило, в спецификацию включаются следующие сведения:

- 1) образование и образованность;
- 2) физические кондиции (возраст, внешность, условия физической силы);
- 3) опыт;
- 4) способности;
- 5) черты характера;
- 6) инициатива и энергичность;
- 7) поле интересов компании [7].

После проведения анализа рабочего места кадровая служба приступает к формированию поля интересов компании, или наиболее оптимальных источников первичного набора кандидатов. Выделяют два основных источника – внешние и внутренние. К внутренним источникам найма относят действующих работников компании, имеющих желание, возможность или необходимость, а также способности занять открывшуюся вакансию. К внешним источникам относят претендентов, имеющих соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятых на момент открытия вакансии в других компаниях, или же временно неработающих, или находящихся в статусе выпускников учебных заведений [8].

Внутренние источники найма персонала усиливает заинтересованность сотрудников, укрепляет веру в собственные силы. Учитывая психологические основы теорий мотивации, можно рассчитывать, что процесс ожидания позволит повысить эффективность и производительность труда без дополнительного использования материальных стимулов.

Внутренние источники найма персонала основаны на применении следующих методик – таблица 4.

Ротация помогает расширить кругозор сотрудников, что помогает успешному карьерному росту. Перераспределение, перемещение персонала

обходится недорого, что позволяет не затрачивать дополнительные финансовые средства на полную комплектацию свободных вакансий [9].

Таблица 4 – Методики внутреннего найма персонала

Метод	Характеристика метода
Конкурс	Все подразделения компании извещают о проведение конкурса на замещение вакантных должностей Работающие сотрудники имеют уникальную возможность принять участие в конкурсе самостоятельно или известить о его проведении своих знакомых, работающих в соответствующей сфере
Метод совмещения	Рационально применять на короткое время Решить вопрос о постоянном исполнении обязанностей рационально при успешном прохождении испытательного срока
Ротация	Применяется в развивающихся компаниях, находящихся в стадии интенсивного роста; перемещение проводится с учетом требований к квалификации и уровню образования
Повышение в должности	Сотрудников, показавших высокие результаты труда, повышают в должности
Смена круга обязанностей	Работникам поручают обязанности, которые не требуют дополнительного повышения квалификации, уровня образования

Использование внутренних ресурсов имеет и ряд других преимуществ:

- 1) сотрудники полностью адаптированы к компании;
- 2) управленцы хорошо знают персонал, учитывают, каких успехов можно ожидать от того или иного специалиста [10].

Формирование и пополнение штата из внешних источников найма персонала применяется значительно чаще. Здесь применяются самые разные варианты поиска – от мониторинга СМИ до использование услуг специализированных коммерческих агентств и государственных центров занятости населения.

Региональные центры занятости населения помогают найти персонал различной квалификации – от высокопрофессиональных специалистов до кандидатов, готовых выполнять низкоквалифицированную работу за минимальную заработную плату. При расширении компании, создании новых структурных подразделений, когда требуется большой штат сотрудников, использовать внешние источники найма значительно выгоднее и эффективнее, так как внутренние ресурсы преимущественно ограничены [11].

Кадровые агентства – один из основных современных источников найма персонала. Используя услуги агентств, компания сокращает время поиска требуемых ей специалистов соответствующей квалификации [12]. При этом компания имеет возможность представить заявку с указанием:

- 1) образования кандидатов;
- 2) уровня квалификации;
- 3) опыта работы;
- 4) других критериев отбора [13].

Из предоставленных кадровым агентством числа претендентов на должность работодателю проще сделать выбор тех специалистов, которые подходят компании по всем параметрам. Также достаточно часто кадровые агентства предоставляют гарантию на свою работу, и если кандидаты на должность в течение оговоренного срока уволились по собственному желанию, компании бесплатно оказывают повторные услуги по поиску подходящих специалистов [14].

Компания также может самостоятельно использовать все существующие на сегодня источники найма персонала. СМИ и особенно Интернет позволяют привлечь внимание достойных кандидатов на замещение вакантной должности. При этом в информационном объявлении важно указать – какие именно особенности и характеристики кандидатов будут рассматриваться при наборе, например: уровень образования, квалификации, опыта, возраст, личные качества, другие характеристики. Преимущества и недостатки внутренних, внешних источников найма персонала представлены в таблице 5.

Также необходимо отметить, что специалисты кадровой службы должны учитывать, что основные источники найма не всегда помогают найти специалистов соответствующей квалификации. При использовании услуг специализированных агентств затраты средств весьма ощутимые. Альтернативой является повышение квалификации перспективных сотрудников [15]. Для выполнения работ низкой квалификации рационально



привлекать временный или сезонный персонал, если специфика работы компании позволяет использовать труд таких работников [16].

Таблица 5 – Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников найма

Источники	Основные преимущества	Основные недостатки
Внутренние	<p>Сотрудники получают возможность служебного роста</p> <p>Затраты на привлечение кадров минимальные</p> <p>Претенденты хорошо знакомы со спецификой работы в компании</p> <p>Управленцы хорошо знакомы с возможностями претендентов</p> <p>Период адаптации в новой должности занимает минимальное количество времени</p> <p>Освобождаются вакантные места для роста молодых специалистов</p> <p>Повышается мотивация действующего персонала</p> <p>Увеличивается производительность труда</p>	<p>Возможности выбора кадров ограничены</p> <p>В коллективе возникает напряжение</p> <p>Появляется соперничество (не всегда здоровое)</p> <p>Количество переводов на новую должность не решает вопрос заполнения освободившихся вакансий</p> <p>Для организации дополнительного обучения, курсов повышения квалификации приходится затрачивать дополнительные материальные средства (в то время, как из внешних источников можно получить уже полностью обученного специалиста)</p>
Внешние	<p>Возможности выбора претендентов достаточно широкие</p> <p>Отбор кандидатов полностью закрывает потребность в кадрах</p> <p>Есть возможность выбирать претендентов с соответствующим уровнем образования, квалификации, опыта</p>	<p>Приходится затрачивать дополнительные материальные средства на поиск, отбор, адаптацию</p> <p>Вероятность текучести кадров повышается</p> <p>Период адаптации занимает значительное количество времени</p>

Специалисты кадровой службы в разных компаниях систематически сравнивают эффективность методов подбора кадров. По статистике до 90 % новых сотрудников принимают с использованием традиционных источников подбора [17]. К основным источникам найма персонала относятся:

- 1) агентства;
- 2) центры занятости населения;
- 3) личные рекомендации;
- 4) объявления в средствах массовой информации;
- 5) ярмарки вакансий;
- 6) социальные сети [18].

Однако высокопрофессиональные специалисты всегда востребованы, и найти их через стандартные источники удается достаточно редко. Если компания нуждается именно в таких сотрудниках, ей следует воспользоваться нетрадиционными источниками поиска. Например, проведение различных соревнований, деловых игр, конкурсов поможет привлечь соискателей, которые действительно смогут заполнить открытые вакантные места [19].

Информацию о проведении таких мероприятий рационально размещать в местах, которые привлекут целевую аудиторию. Телевидение, радио, адресные рассылки, объявления на специализированных форумах – это основные способы, которые в настоящее время используются по-прежнему недостаточно. Специалистам кадровой службы необходимо применять различные методики и варианты поиска, не останавливаться только на традиционных способах, которые помогают найти персонал, но не являются единственными доступными вариантами для привлечения высокопрофессиональных специалистов.

В процессе найма на этапе отбора кандидатов сотрудники кадровой службы компании используют следующие инструменты:

1) анализ заявительных документов. в классический пакет заявительных документов включают:

- 1.1) заявление;
- 1.2) автобиографию;
- 1.3) свидетельства;
- 1.4) анкету;
- 1.5) фотографии;
- 1.6) рекомендательные письма;
- 1.7) медицинское заключение;
- 1.8) заключение графологической экспертизы;
- 1.9) тестирование (полуконтактный метод отбора);
- 1.10) установочное собеседование (контактный метод);
- 1.11) профессиональный экзамен (контактный метод) [20].

Тест – это метод сбора данных о кандидате на вакантное место, при котором в стандартных условиях выявляются отличительные черты или реакции. Эффективность зависит от качества теста. Основные показатели оценки тестов следующие:

1) объективность – степень независимости результатов теста от проверяющего;

2) надежность – степень стабильности, с которой отличительная черта будет измерена точно при повторном тестировании;

3) валидность – гарантия, что тест, в самом деле, измеряет то, что подлежит измерению, или что должно быть измерено.

При проведении тестирования важным является создание тестовой ситуации: внешние условия (помещение, освещенность, отсутствие отвлекающих факторов, рассаживание) [21].

Установочное собеседование – это беседа претендента с представителем кадровой службы и/или менеджером, при которой в процессе обмена информацией:

1) с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника;

2) с другой стороны, претендент получает сведения о рабочем месте, своих перспективах.

Профессиональные испытания рассматриваются как один из самых надежных методов отбора, так как позволяют непосредственно ознакомиться с квалификацией претендента.

Метод центра оценки – это испытание, в котором несколько кандидатов выполняют реальные управленческие задачи под наблюдением экспертов-специалистов, оценивающих потенциал каждого кандидата.

Использование данных инструментов позволяет специалистам кадровой службы компании:

1) произвести сопоставление конкретного кандидата с должностью, на которую он претендует;

2) сделать вывод о профессиональных качествах кандидата применительно к данной работе – может ли данный кандидат занимать эту должность;

3) сформулировать окончательные выводы [22].

Кроме того, необходимо отметить, что в соответствии со ст. 17 ТК РФ [23], процедура найма подразумевает обязательное заключение работодателя трудового договора с каждым принятым на работу специалистом. При этом компания вправе разработать собственный договор найма персонала и использовать его при оформлении трудовых отношений с работниками.

Унифицировать процедуру приема в компанию новых специалистов помогает локальный нормативный акт – Положение о найме персонала. Утверждая такое Положение, компания как работодатель может подробно прописать процедуру поиска, отбора, оценки и приема на работу, используя в качестве основы действующий ТК РФ и другие подзаконные ТК РФ нормативные акты. Формат Положения позволяет учесть все «скользкие» для работодателя моменты, в том числе такие, как временный найм персонала и его правовое регулирование, назначение испытания при приеме на работу и критерии оценки его результатов, необходимость прохождения работниками медицинского освидетельствования и не только.

К сожалению, в ряде российских компаний даже наличие грамотно оформленной документальной базы не решает проблему неэффективного найма: достаточно часто встречаются примеры неудачного поиска новых работников или трудоустройства специалистов, по ряду характеристик не соответствующих запросам компании. Если схема поиска и набора работников демонстрирует свою несостоятельность, следует провести аудит найма персонала [24]. Его результаты позволят сделать:

- 1) объективные выводы о ходе кадровых процессов в компании;
- 2) найти «слабые места» в алгоритме найма;
- 3) определить наиболее выгодные и удобные источники поиска специалистов;

4) оценить объективность отбора работников.

Как правило, специалисты выделяют следующие основные проблемы найма персонала и пути их решения.

Сотрудники отделов, осуществляющих управление человеческими ресурсами, не всегда в состоянии в полной мере обеспечивать потребности организации в квалифицированных специалистах. Согласно отчетам аудиторов, наиболее распространенными проблемами, с которыми регулярно приходится сталкиваться работодателям, считаются:

1. Лишние затраты на наем работников.

2. Отсутствие точных, соответствующих уровню запросов и потребностей работодателя критериев оценки при отборе специалистов.

3. Непродуманная схема отбора (например, чересчур шаблонное и сжатое интервьюирование кандидатов в ходе собеседования, несовершенная система обработки анкет и пр.).

4. Высокая текучесть среди недавно нанятых работников.

5. Недостаток претендентов на замещение вакантных должностей [25].

Для того, чтобы быстро и окончательно решить проблемы, связанные с трудоустройством новых работников, компании следует отдельно проанализировать каждый этап процедуры найма, уделяя основное внимание практическим сторонам вопроса. Проработав весь спектр источников найма персонала, и остановив свой выбор на нескольких наиболее подходящих, работодатель сможет рационально спланировать расходы на поиск и привлечение кандидатов.

Отказавшись от малоэффективных источников поиска, компания может направить все усилия на работу со своей целевой аудиторией, тем самым решив проблему недостатка кандидатов: информация о вакансии будет распространяться среди потенциально заинтересованных в ней специалистов.

Разработка единого стандарта отбора сотрудников позволит четко сформулировать критерии их оценки и эффективно обрабатывать данные о претендентах. Отбирая специалистов с оптимальным для рассматриваемой

должности набором профессиональных и личностных качеств, вы тем самым снижаете уровень текучести среди «новичков» и обеспечиваете организацию компетентными и ответственными работниками, хорошо справляющимися со своими должностными обязанностями [26].

В этом заключается сущность найма персонала: все этапы подбора специалистов взаимосвязаны, поэтому пересмотр и рационализация стандартов одной отдельно взятой процедуры помогает усовершенствовать систему работы с кадрами в целом.

Таким образом, задача найма состоит в том, что в связи со спросом на рабочую силу необходимо найти не только определенное количество сотрудников, но и сотрудников с наиболее подходящей квалификацией, чтобы минимизировать проблемы управления персоналом.

Как правило, в процессе найма компании используют следующие концепции (подходы):

1. Наем для соответствия или поиск «новой крови».
2. Наем для текущей работы или долгосрочной карьеры.

Организация найма персонала представляет собой трудоемкий процесс. Перед сотрудниками кадровой службы компании встают два важных вопроса:

1. Кого искать?
2. Как искать (как оповестить потенциальных кандидатов об открывшихся вакансиях)? [27].

Все источники набора могут быть разделены на две категории: внутренний и внешний. Внешний найм осуществляется среди людей, которые не работают в компании. Внутренний найм касается тех сотрудников, которые уже трудятся в данной компании. Внутренние и внешние источники имеют как свои преимущества, так и недостатки. Среди преимуществ внутренних источников можно выделить:

- 1) рост уровня производительности;
- 2) минимальные затраты для привлечения новых сотрудников;
- 3) шанс для карьерного роста того или иного кадра;

4) освобождение должностей для более молодых и перспективных сотрудников;

5) претенденты уже хорошо знакомы руководителям компании [28].

Среди недостатков можно отметить:

1) соперничество среди сотрудников компании;

2) сокращение возможностей для выбора сотрудников;

3) риск возникновения панибратства в деловых отношениях.

У внешних источников недостатков практически нет, а среди преимуществ можно выделить следующие моменты:

1) более широкие возможности выбора новых кадров;

2) внутри компании не возникнут различные интриги;

3) развитие компании, так как новый сотрудник может по новому подходить к решению тех или иных задач.

Система найма и отбора персонала состоит из нескольких важных составляющих. Для того чтобы система найма персонала была максимально эффективной нужно использовать инновационные технологии найма. В целом, процесс найма представляет собой системный подход и решает такие задачи как:

1) необходимость проведения анализ для того чтобы выявить в каких кадрах нуждается компания;

2) формулирование для персонала определенных требований (чтобы выявить, кто именно нужен компании);

3) выявление источников, откуда будет осуществляться набор;

4) подбор методики для оценки потенциальных сотрудников [29].

## **1.2 Особенности работы на воздушном судне и типы экипажа воздушного судна**

В данном подразделе рассмотрены понятие экипажа воздушного судна гражданской авиации, состав экипажа, нормативное регулирование

деятельности экипажа воздушного судна, а также требования, предъявляемые к членам экипажа воздушных судов гражданской авиации.

Согласно ст. 21 Воздушного кодекса РФ (ВК РФ) [30], авиация, используемая в целях обеспечения потребностей граждан и экономики, относится к гражданской авиации.

В зависимости от целей использования, воздушные суда гражданской авиации подразделяются на следующие два типа:

- 1) общего назначения;
- 2) коммерческого назначения.

Если воздушное судно гражданской авиации задействовано в области деятельности авиакомпаний, на коммерческой основе перевозящих людей и различные грузы, то оно классифицируется как судно коммерческого назначения. Если же воздушное судно используется для личных или деловых перелетов, то относится к авиации общего назначения.

Полеты воздушных судов гражданской авиации классифицируются в зависимости от:

- 1) их назначения;
- 2) особенностей пилотирования и навигации (по приборам и визуальные);
- 3) районов выполнения полетов;
- 4) высоты полетов;
- 5) местности и времени суток.

По назначению полеты воздушных судов гражданской авиации классифицируются на:

- 1) транспортные, перевозящие людей и различные грузы;
- 2) выполняющие авиационные работы, связанные с сельским хозяйством, строительством, охраной природы и другими сферами деятельности;
- 3) учебные, предназначенные для обучения летного состава; тренировочные, применяемые для закрепления знаний летчиков;



4) исследовательские, необходимые для проведения различных работ, и другие.

По району выполнения они бывают: 1) аэродромными, 2) площадными, 3) трассовыми и 4) внетрассовыми.

По высоте полеты в гражданской авиации делятся на проходящие на: 1) малых, 2) средних, 3) больших высотах.

В зависимости от того фактора, над какой местностью они производятся (над равниной, горами, пустыней, водной поверхностью, полярными территориями), полеты также имеют свою определенную квалификацию.

Деятельность экипажей воздушных судов гражданской авиации подпадает по регулирование значительного числа нормативных актов, например:

1. Воздушный кодекс РФ [30].

2. Трудовой кодекс РФ [23].

3. Приказ Министра обороны РФ от 24.09.2004 № 275 «Об утверждении Федеральных авиационных правил производства полетов государственной авиации» [31].

4. Приказ Минтранса России от 31.07.2009 № 128 (ред. от 18.07.2017) «Об утверждении Федеральных авиационных правил «Подготовка и выполнение полетов в гражданской авиации Российской Федерации» // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 43, 26.10.2009 [32] и пр.

Составу, деятельности, правам и обязанностям экипажа воздушного судна посвящена глава 8 ВК РФ. Так, согласно ч. 1 ст. 56 ВК РФ, экипаж пилотируемого воздушного судна состоит из летного экипажа (командира, других лиц летного состава) и кабинного экипажа (бортоператоров и бортпроводников). Полет гражданского воздушного судна не разрешается в случае, если состав летного экипажа меньше минимально установленного состава. В соответствии с ч. 2 ст. 56 ВК РФ [30], состав экипажа воздушного

судна определенного типа устанавливается в соответствии с требованиями к летной эксплуатации воздушного судна данного типа.

В состав летного экипажа гражданского воздушного судна российских юридического лица или индивидуального предпринимателя, которые осуществляют коммерческие воздушные перевозки, выполняют авиационные работы, могут входить как граждане РФ, так и иностранные граждане. Иностранные граждане могут быть членами экипажа воздушного судна гражданской авиации в случаях:

1) подготовки иностранного гражданина в целях получения им допуска к профессиональной деятельности в качестве члена летного экипажа гражданского воздушного судна при условии, что другие члены летного экипажа гражданского воздушного судна являются гражданами РФ;

2) заключения с иностранным гражданином трудового договора для замещения должности командира гражданского воздушного судна [33].

Определенные нормы, которым должны соответствовать члены экипажа, прописаны в главе 8 ВК РФ. Как правило, летный состав экипажа воздушного судна гражданской авиации включает в себя – рисунок 2.

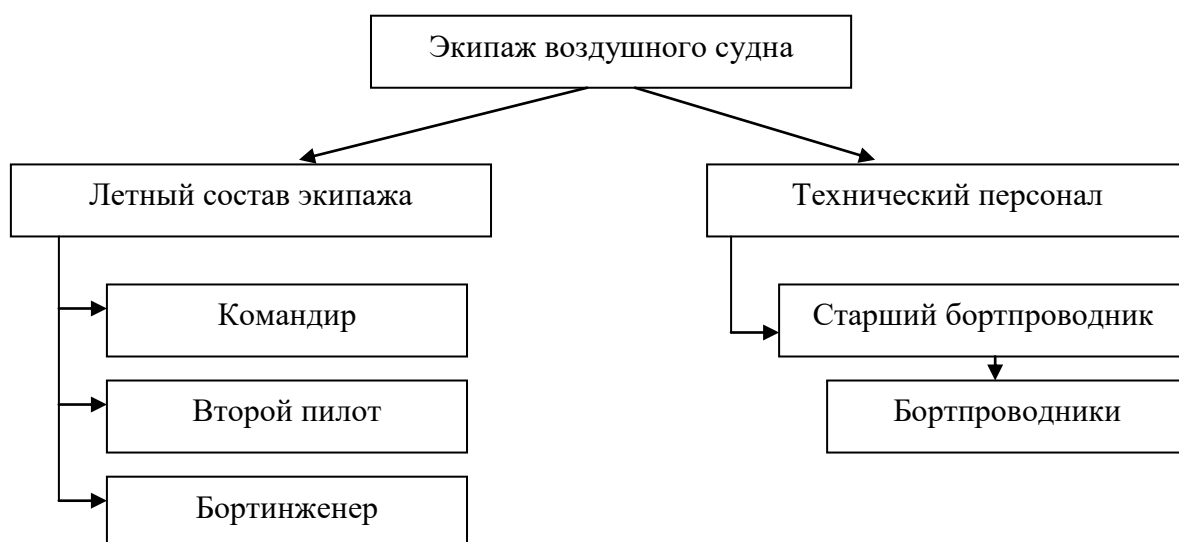


Рисунок 2 – Состав экипажа воздушного судна гражданской авиации в РФ

В гражданской авиации РФ экипаж воздушного судна несет ответственность за его функционирование. В его состав могут входить лица,

обладающие полным багажом специальных знаний и имеющие документы о квалификации, подтверждающие данный факт. Летный состав экипажа может быть допущен к проведению полетов только решением медицинской комиссии, должен иметь необходимый для работы налет часов [34].

Назначение и обязанности каждого из членов экипажа воздушного судна представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Назначение и обязанности каждого из членов экипажа воздушного судна гражданской авиации

Член экипажа воздушного судна	Назначение и обязанности
Командир	Отвечает за безопасность воздушного судна и лиц, присутствующих на его борту Держит под контролем все работы, проводимые на борту судна, имея для этого все необходимые полномочия
Второй пилот	Является помощником командира Наделен правом выполнять его обязанности
Бортинженер	Непосредственно следит за состоянием механизмов и оборудования, без слаженной работы которых воздушное судно не сможет функционировать должным образом
Бортпроводники	Контроль безопасности пассажиров, выполнение действий, установленных специальным регламентом. В случае возникновения нестандартной ситуации отвечают за проведение эвакуации пассажиров Создают комфортные условия лицам, находящимся на борту судна

Командир, второй пилот, бортинженер обычно являются членами летного состава экипажа. Бортпроводники находятся в подчинении у старшего бортпроводника, который свои действия координирует с командиром [35].

### **1.3 Виды найма и ключевые требования при подборе и найме экипажа воздушного судна**

В данном подразделе рассмотрены виды найма и основные требования, которые предъявляются к работникам при формировании экипажа воздушного судна гражданской авиации [36].

На успешность авиaperелета напрямую влияют профессиональные качества, а также слаженность работы экипажа воздушного судна (самолета).

При организации обслуживания на борту воздушного судна гражданской авиации важнейшую роль играют такие важные качества каждого из членов экипажа и всего экипажа в целом, как:

- 1) правильно подобранный состав;
- 2) опытность членов экипажа;
- 3) индивидуальные характеристики каждого из членов экипажа;
- 4) слаженность работы экипажа и отсутствие конфликтов внутри коллектива [37].

Процесс и применяемые инструменты найма экипажа воздушного судна гражданской авиации, в целом, не сильно отличается от процесса найма работников в любой иной сфере деятельности [38]. При этом при найме экипажа воздушного судна к основным ключевым требованиям к кандидатам на вакантные места в экипаже относят:

1. Профессионализм и квалификацию команды. Особенность воздушных перевозок такова, что:

- 1) риск возникновения чрезвычайной ситуации достаточно высок;
- 2) члены экипажа несут ответственность за жизни пассажиров;
- 3) и в стандартной, и в критической ситуации члены экипажа (для спасения жизней пассажиров и своих собственных жизней) должны проявлять высокий уровень профессионализма и слаженной работы, где нет места конфликтам и игнорированию указаний командира воздушного судна [39].

Экипаж должен состоять из высококвалифицированных профессионалов. В целом, грамотно подобранный (с профессиональной и психологической точек зрения) и контролируемый экипаж – это гарантия безопасности, конфиденциальности и спокойствия перелетов [40].

2. «Налет» и разрешения. Капитан воздушного судна должен иметь определенный «налет» и специализированные разрешения. Негласный минимум для капитана воздушного судна гражданской авиации составляет – не менее 4 000 часов «налета». Чем больше «налета», тем опытнее пилот, а, следовательно, и дороже его услуги.

3. Рекомендации. Обязательным требованием к пилоту гражданского воздушного судна являются рекомендации от его предыдущего работодателя. Наличие у пилота негативных отзывов с предшествующего места работы потенциального работодателя всегдастораживает, и снижает шансы кандидата на трудоустройство [41].

4. Соответствие личным предпочтениям пассажиров. В основном, данное требование распространяется на экипажи частных воздушных судов, и во многом зависят от личных предпочтений его (самолета) владельца. Сюда может относиться любое требование – от пола и возраста (и даже национальности и расы) до психологических и профессиональных характеристик членов экипажа (уровень образованности, знание языков, умение поддержать беседу и пр.) [42].

Основные виды найма экипажа воздушного судна представлены на рисунке 3.

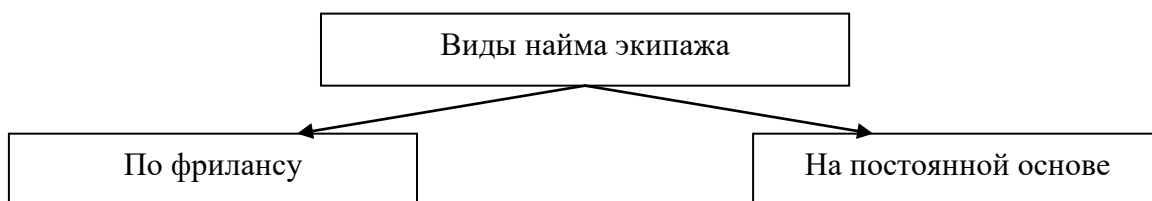


Рисунок 3 – Виды найма экипажа воздушного судна гражданской авиации

Приведем характеристики для каждого из видов найма, представленных на рисунке 3.

Экипаж по фрилансу. При сотрудничестве с экипажем, работающим на основе фриланса, можно столкнуться с неготовностью оператора допускать новых пилотов без тестовых полетов [43]. Такой экипаж отличают плохая сработанность и возможность его «невыхода» в рейс. Среди положительных аспектов работы с подобным экипажем: экономия средств, возможность выбора, отсутствие привязки к экипажу, гибкость графика рабочего времени.

Экипаж на постоянной основе. При работе с экипажем на постоянной основе существует вероятность высокой стоимости его услуг. Помимо прочего в перечень расходов на подобный экипаж входит и постоянная оплата его

проживания (даже при отсутствии рейсов), необходимость проведения тренингов. Однако у такого вида найма экипажа есть и свои значительные положительные стороны, а именно: такой экипаж всегда слаженно и профессионально работает, четко понимает все возможности, ограничения и может совершать полеты «день–в–день» (согласно установленному графику) [44].

Кроме того, при найме важны также и национальные особенности экипажей. Достаточно часто для пассажиров данный аспект имеет существенную значимость, и определяет выбор тех, кто составит их окружение во время полета. Необходимо отметить, что данный фактор имеет как свои объективные, так и, преимущественно, субъективные основания. В качестве первых можно привести пример, когда путешествующие с деловыми партнерами пассажиры предпочитают, чтобы экипаж не владел языком, на котором ведутся деловые переговоры. Это делается для избегания утечки важной или личной информации [45]. Что касается субъективных оснований, то они связаны, прежде всего, с личными стереотипами и предрассудками пассажиров и относятся к вопросу их личного психологического комфорта. Пассажиру частного самолета спокойнее и удобнее летать с экипажами определенных национальностей.

Однако стоит отметить, что вне зависимости от пола, места рождения, цвета кожи, вероисповедания или языка, все специалисты имеют одинаковый уровень подготовки, образование и опыт управления воздушным судном. Именно эти моменты все же являются главенствующими при оценке качества их работы.

Приведем основные черты экипажей различных национальностей, знание которых необходимо специалисту кадровой службы для набора персонала (комплектования экипажей):

1. Европейский экипаж. Пользуется наибольшей популярностью у российских собственников частных самолетов и собственников авиакомпаний, работающих в странах СНГ. Такой экипаж, как правило, отличают

педантичность и ответственность. Европейцы четко соблюдают профсоюзные регламенты и не отступят от этих правил в угоду пассажирам [46].

2. Американский экипаж. Он может выполнить работу сверх плана, но при этом обязательно выставит счет на доплату. Такой экипаж очень законопослушен, и о любых нарушениях правил оперативно сообщит в соответствующие органы [47].

3. Азиатский экипаж. Стоимость услуг китайских пилотов достаточно невысока. Они очень держатся за свою работу, и имеют такие черты, как сверхответственность и услужливость. По своим профессиональным качествам они не уступают европейским и американским специалистам, и чаще даже превосходят их. В КНР не принято экономить на тренингах по обучению экипажа, в стране много сертифицированных авиашкол и большое количество выпускаемых из них пилотов [48].

4. Российский экипаж. Среди явных преимуществ – схожий менталитет, гибкость в отношениях с собственником, возможность решить неожиданно возникшую проблему в обход общепринятых правил. При схожем опыте российские экипажи не уступают в профессионализме европейским коллегам. Недостатком отечественной авиации является то, что из летных училищ ежегодно выпускается мало специалистов [49].

При наборе экипажа воздушного судна специалисты кадровой службы авиакомпании используют как внешние, так и внутренние источники. Особенностью российского менталитета работников кадровой службы является то, что на работу неохотно принимаются все члены экипажа, имеющие незначительный опыт работы, либо вовсе не имеющие практического опыта.

К основным инструментам, применяемым к найму экипажа воздушного судна, относят:

1) различного рода тесты (на профессиональные знания, на знания основ первой медицинской помощи, на стрессоустойчивость, на умение действовать в сложной (чрезвычайной) ситуации;

2) собеседование с представителем кадровой службы;

- 3) решение кейсов и задач (принятие решения в той или иной ситуации);
- 4) собеседование с командиром воздушного судна;
- 5) анкетирование и пр. [50].

Каждая авиакомпания (владелец частного самолета) при найме экипажа воздушного судна руководствуется собственными представлениями и стандартами, под которые должны подходить все члены экипажа [51].

Таким образом, по результатам изложенного в первом разделе материала, можно сделать следующие выводы:

1. Под наймом персонала понимают процесс (ряд действий), направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами необходимых для достижения целей организации.

2. Производству нужны станки, а бизнесу – квалифицированный персонал. Именно люди в современной экономике – самый ценный актив. Это давно уже поняли в Японии, и, в том числе, поэтому экономика данной страны относится в одной из ведущих в мире. Для любой компании справедливо утверждение, что эффективный найм персонала – это в современном мире ключ к достижению ею успеха.

3. Прием сотрудников на работу происходит в несколько этапов и самым последним является подбор и найм персонала. На этой стадии окончательно закрепляются будущие отношения между сотрудником и его работодателем.

4. Технология найма персонала состоит из совокупности многократно воспроизводимых, взаимосвязанных процедур, в результате выполнения которых гарантировано получается заранее запрограммированный результат. Такая технология (найма персонала) включает в себя две важных составляющих:

- 1) методы найма сотрудников – методы поиска соискателей, методы оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов, предварительное и итоговое собеседование);



2) процедуры найма сотрудников – поиск кандидатов, оценка их проф. знаний и навыков, отбор наиболее подходящих соискателей, предложение о работе, трудоустройство по ТК).

5. Экипаж воздушного судна – это люди (должностные лица), ответственные за управление воздушным судном, а также за создание на борту комфортной обстановки и за решение линейных задач по сервисному обслуживанию. Сюда входят: капитан воздушного судна, второй пилот, бортинженер и бортпроводники (стюарды и стюардессы).

В РФ, согласно ст. 56 Воздушного кодекса РФ, экипаж пилотируемого воздушного судна состоит из летного экипажа (командира, других лиц летного состава) и кабинного экипажа (бортпроводников и бортпроводников). Полет гражданского воздушного судна не разрешается в случае, если состав летного экипажа меньше минимально установленного состава.

6. Процедура найма персонала воздушного судна проводят в несколько этапов:

1) уточнение потребностей компании в сотрудниках на определенный период времени;

2) формирование заявки на подбор кадров, изучение должностных инструкций вакантного места, ознакомление с имеющейся ситуацией на рынке труда;

3) составление объявления о вакантной должности;

4) формирование списка источников, с помощью которых можно закрыть вакансию;

5) опубликование объявления о наборе персонала в различных источниках (электронные и печатные ресурсы по трудоустройству);

6) анализ и отбор резюме подходящих соискателей;

7) оценка при найме сотрудников: выбор наиболее подходящего на вакантную должность кандидата (здесь используются методы: интервью, собеседование, тестирование, анализ и оценка и др.);

8) принятие решение о приеме на работу, предложение кандидату вакансии и официальное трудоустройство с соблюдением установленных законом и правилами предприятия процедур;

9) адаптация нового сотрудника в коллективе (летном экипаже).

7. Последний этап, которым заканчивается найм персонала, – это адаптация и прохождение им испытательного срока. На этом этапе важно сделать так, чтобы данный процесс был максимально гладким. Новому сотруднику следует пройти ввод в должность, и хорошо, если у него в этот период будет наставник. За результатами его работы должны постоянно следить работники кадровой службы компании, и, при необходимости, помогать исправлять ошибки.

8. Главным индикатором в сфере управления персоналом всегда был и остается КРІ – величина прибыли, которая приходится на одного сотрудника фирма. Все остальное – вторично. Компании необходимо сравнить этот показатель с показателем конкурентов. В данном случае будет ясно – где управление персоналом устроено более эффективно.

## **2 Характеристика действующей системы найма персонала**

### **2.1 Краткая характеристика деятельности авиакомпании**

ЮТэйр (UTair) – группа российских и зарубежных авиакомпаний, одна из крупнейших в России. Компания осуществляет пассажирские регулярные и чартерные перевозки, как в России, так и за рубеж, а также является крупнейшим в России оператором вертолетных перевозок (наибольший в мире парк вертолетов российского производства). Штаб–квартира авиакомпании расположена в городе Ханты–Мансийске. Основные аэропорты базирования – Уфа, Тюмень (Рошино), Сургут и Москва (Внуково).

В 1967 г. было организовано Тюменское управление гражданской авиации, которое в 1991 г. было реорганизовано в авиакомпанию «Тюменьавиатранс». С 1992 г. авиакомпания существует в форме открытого акционерного общества. С 2002 г. принято новое наименование авиакомпании – «UTair».

Ранее авиакомпания владела и управляла одним аэропортом федерального значения в городе Ноябрьске, четырьмя аэропортами регионального значения в поселках Березово, Игриме (Ханты-Мансийский АО), Мысе Каменном, Тазовском (Ямало-Ненецкий АО). С 1 декабря 2009 г. аэропорты переданы в управление ОАО «Аэропорт Сургут».

В мае 2012 г. UTair Technik, дочерняя структура авиакомпании по ремонту самолетов, по итогам аудита была лишена сертификата безопасности Европейского агентства по авиационной безопасности (EASA). Работы по техобслуживанию воздушных судов «ЮТэйр» были переданы другим компаниям – S7 Engineering, «Восток Техникал Сервис» и западноевропейской Nayak.

В настоящее время Группа компаний «ЮТэйр» включает в себя как компании, осуществляющие эксплуатацию воздушных судов (самолетов и вертолетов), так и проводящие ремонт и техническое обслуживание, подготовку персонала, сервисное обеспечение рейсов, продажу авиаперевозок.

Ядром группы является ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр». В группу также входят компании «ЮТэйр–Экспресс», «ЮТэйр–Украина», «ЮТэйр–Карго», «ЮТэйр – Вертолетные услуги», «Турухан», «Восток», «Катэкавиа», Helisur, UTair Europe, UTair South Africa, UTair India, «ТС Техник», «ЮТэйр–Инжиниринг», «Уральские авиационные сервисы», «Ю–Ти–Джи», «ЮТэйр–Армения» и другие.

Контролирующим акционером компании (75,64 %) является пенсионный фонд компании «Сургутнефтегаз». Около 5 % (free float) акций компании торгуются на фондовой бирже ММВБ (биржевой тикер UTAR) и РТС (ТМАТ).

География полетов компании в России охватывает европейскую часть страны, Сибирь, а с 2012 г. – и Дальний Восток. Среди крупнейших городов России, в которые компания осуществляет регулярные пассажирские рейсы – Уфа, Омск, Екатеринбург, Тюмень, Красноярск, Новосибирск, Иркутск и многие другие, в СНГ – в Баку, Киев, Ленкорань, Ереван, Ташкент и др. В Европу – в Салоники, Братиславу, Брно, Вильнюс, Ганновер, Ригу, Таллин. Также в сотрудничестве с туроператором «Анекс–тур», основным партнером которого по чартерным авиаперевозкам является «ЮТэйр», и туроператором «Южный Крест» выполняет чартерные рейсы в Камрань, Санию, Хайкоу, Бангкок, Пхукет, Краби, Гоа, Анталью, Даламан, Хургаду, Шарм–эль–Шейх, Дубай, Барселону, Тенерифе, Лас-Пальмас из городов России на самолетах Boeing 757–200, Boeing 767–200 и Boeing 767–300ER. Всего у авиакомпании около 100 пунктов назначения. Ежедневно выполняется более 300 рейсов. «ЮТэйр» является крупнейшим подрядчиком ООН по доставке гуманитарных грузов вертолетным транспортом. Вертолетное подразделение авиакомпании ведет деятельность во многих странах мира.

Также в структуру компании входит тюменский авиаремонтный «Завод № 26» (АО «ЮТэйр–Инжиниринг»). Имеется ряд филиалов и представительств в России и странах СНГ.

Основные характеристики деятельности компании за 2017 г. представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные характеристики деятельности компании в 2017 г.

Показатели	Данные за 2017 г.
Перевезено пассажиров, чел.	9 243 596
Прирост количества перевезенных пассажиров (в сравнении с 2016 г.), %	13,7
Прирост пассажирооборота (в сравнении с 2016 г.), %	16,5
Прирост в сегменте международных перевозок (в сравнении с 2016 г.), %	43,8
Перевезено грузов, т	23 461,91
Прирост объемов грузоперевозок (в сравнении с 2016 г.), %	2,4

Рост объема перевозок обеспечен за счет повышения загрузки рейсов маршрутной сети группы «ЮТэйр» и пополнения парка воздушных судов компании современными самолетами большой вместимости. Производственный налет на вертолетах в 2017 г. составил 138 495 часов. За этот период вертолетным флотом группы «ЮТэйр» было перевезено 122 687,61 тонн грузов и 653 638 пассажиров.

За 4 месяца 2018 г. Авиакомпания перевезла 2 287 017 пассажиров, что на 12,5 % выше аналогичного периода прошлого года (+12,6 % на внутренних и +11,8 % на международных направлениях). Коэффициент занятости кресел за январь – апрель вырос на 7,9 %, до 77,8%.

Только за апрель 2018 г. авиакомпания перевезла 571 975 пассажиров (+3,4 % к апрелю 2017г.). Производственные показатели растут каждый месяц благодаря эффективному управлению флотом и запуску востребованных региональных рейсов. Например, в весенне–летнем расписании путешественники выбирают экономичные тарифы «ЮТэйр», чтобы напрямую из регионов или с короткой пересадкой в Москве отправиться на курорты России – в Анапу, Геленджик, Краснодар, Минеральные Воды, Нальчик, Сочи – и за рубеж, например, в Салоники.

В 2017 г. «ЮТэйр» стала лидером в отрасли по пунктуальности – 98,8 % рейсов выполнены по расписанию. В парке «ЮТэйр» 65 самолетов.

Система управления компании строится в соответствии с действующим российским законодательством, Уставом и внутренними документами компании, а также положениями Кодекса корпоративного поведения,

рекомендованного к применению Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров – рисунок 4. В рамках своей компетенции общее собрание акционеров принимает решения, обязательные для других органов управления, а также всех должностных лиц.

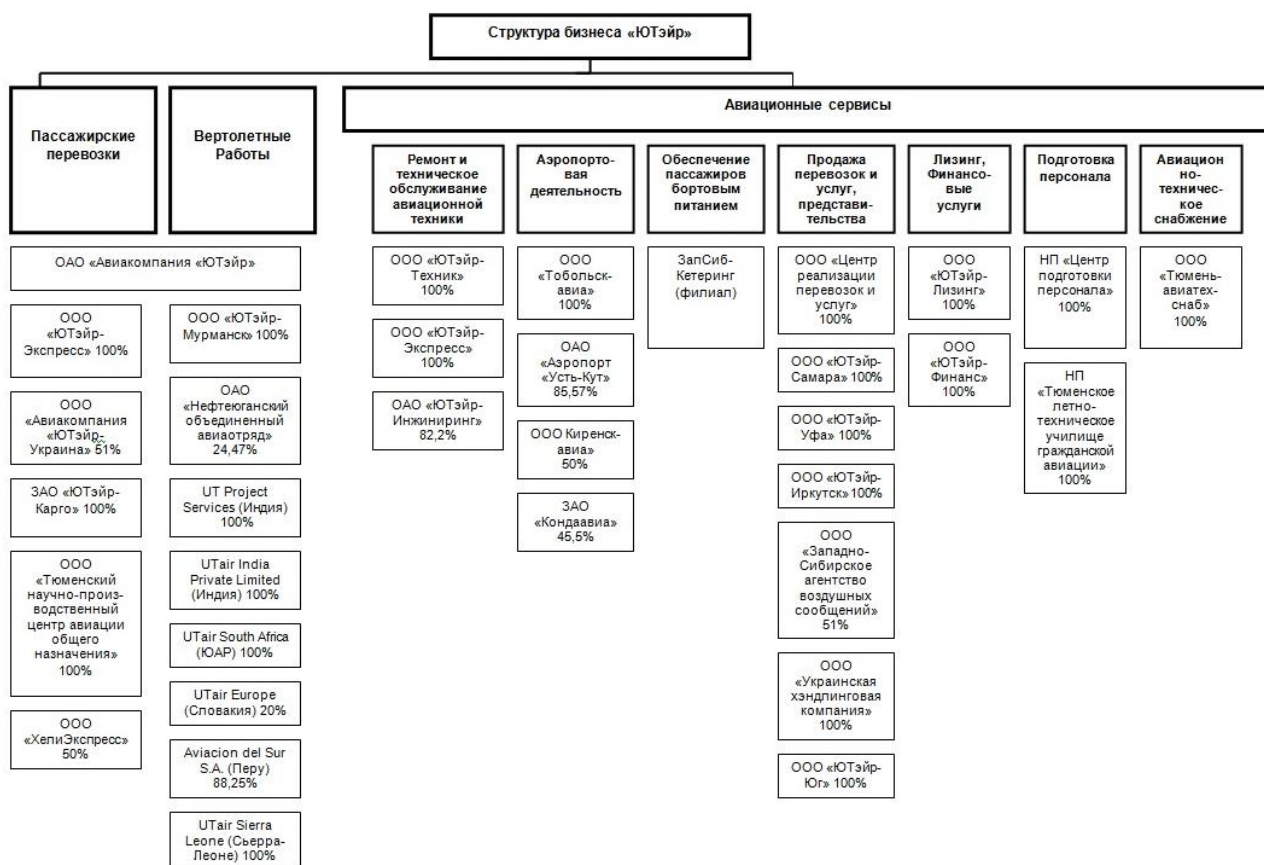


Рисунок 4 – Организационная структура управления компанией

Наблюдательный совет Общества является постоянным коллегиальным выборным органом управления Общества и осуществляет общее руководство его деятельностью, за исключением решения вопросов, отнесенных федеральными законами и Уставом Общества к компетенции общего собрания акционеров. Наблюдательный совет избирается общим собранием акционеров в составе 7 человек.

При Наблюдательном совете Общества создано три комитета, обеспечивающие эффективность деятельности Наблюдательного совета: Комитет по стратегическому планированию и управлению рисками, Комитет по

аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям. Порядок деятельности комитетов регулируется Положениями о Комитете по стратегическому планированию и управлению исками, Комитете по аудиту и Комитете по кадрам и вознаграждениям Наблюдательного совета Общества.

Комитет по стратегическому планированию и управлению рисками создан с целью рассмотрения и анализа вопросов стратегического развития Общества, вопросов осуществления крупных инвестиционных проектов и оценки рисков по сделкам и проектам, имеющим существенное значение для финансового состояния и основной хозяйственной деятельности Общества.

Комитет по аудиту создан с целью предварительного рассмотрения вопросов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества и подготовки рекомендаций по ним. К числу основных функций Комитета относятся:

- 1) выработка рекомендаций по кандидатуре аудитора, в том числе проведение отбора аудиторских организаций для осуществления аудита, оценка риска возникновения конфликта интересов;

- 2) анализ качества внешнего аудита, предоставление Наблюдательному совету рекомендаций по заключению, продлению или расторжению договора с аудитором;

- 3) рассмотрение и оценка заключения аудитора, проведенного по результатам аудита и представление результатов рассмотрения Наблюдательному совету.

Комитет по кадрам и вознаграждениям создан в целях содействия Наблюдательному совету в привлечении к управлению «ЮТэйр» квалифицированных специалистов в области управления и создании необходимых стимулов для их успешной работы. К числу основных функций Комитета относятся:

- 1) выработка принципов и критериев определения размера вознаграждения членов Наблюдательного совета, членов Правления и Генерального директора;

2) определение критериев подбора кандидатов в члены Наблюдательного совета, члены Правления и на должность Генерального директора, а также предварительная оценка указанных кандидатов.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества – Генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом – Правлением. Правление осуществляет текущее руководство деятельностью Общества в пределах компетенции, определенной Уставом Общества и Положением о Правлении Общества. К компетенции Генерального директора относятся все вопросы в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров, Наблюдательного совета и Правления Общества.

Ревизионная комиссия является постоянным выборным органом Общества, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества и его органов управления. Ревизионная комиссия избирается общим собранием акционеров в составе 3 человек. Порядок деятельности Ревизионной комиссии регулируется Положением о Ревизионной комиссии Общества.

В целом, в настоящее время ГК «ЮТэйр» входит в топ–5 российских авиаперевозчиков. Авиакомпания летает по 150 направлениям, более 60 из которых доступны только пассажирам «ЮТэйр». В 2017 г. пассажиропоток авиакомпании вырос на 13,7 %, до 9,2 млн. пассажиров – за счет увеличения загрузки и эффективного управления флотом. Наличие такого объема деятельности требует от компании значительного числа персонала.



## 2.2 Анализ структуры и движения персонала авиакомпании

Анализ структуры и движения персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» проведем за период с 2015 по 2017 гг. Анализ начнем с рассмотрения его распределения персонала компании по месту базирования – таблица 8.

Таблица 8 – Распределение персонала компании по месту базирования

Место базирования	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Уфа	68	72	74	9,28	9,76	9,89	0,48	0,14
Тюмень	118	123	125	16,10	16,67	16,71	0,57	0,04
Сургут	129	132	142	17,60	17,89	18,98	0,29	1,10
Москва	418	411	407	57,03	55,69	54,41	-1,33	-1,28
Итого	733	738	748	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Как видно из представленных данных, большая часть персонала компании базируется в городе Москве – рисунок 5. Так, в течение всего периода доля московского подразделения компании составляет 54 – 57 %. При этом незначительные колебания удельных весов в структуре говорят о практически стабильной численности персонала того или иного подразделения компании.

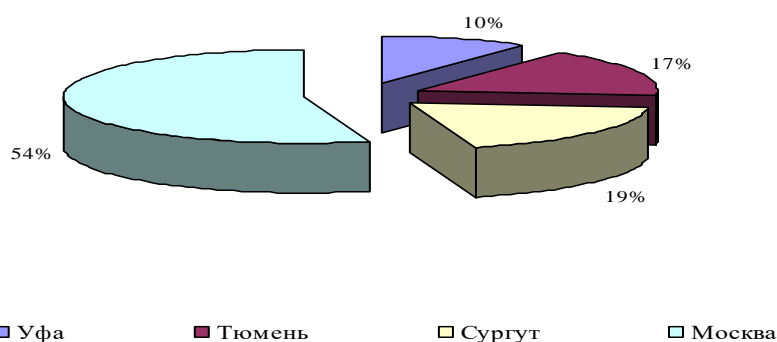


Рисунок 5 – Структура персонала компании за 2017 г.  
(по местам базирования подразделений), %

Далее рассмотрим распределение персонала компании по категориям – таблица 9.

Из таблицы 9 видно, что наибольшие доли в структуре персонала занимают следующие категории:

- 1) летный персонал – 54,43 – 56,82 % на конец 2015 и 2017 гг. соответственно;
- 2) вспомогательные работники – 25,65 – 20,86 % соответственно;
- 3) обслуживающий персонал – 8,87 – 9,22 % соответственно – рисунок 6.

Таблица 9 – Распределение персонала компании по категориям

Категории персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Администрация	27	24	23	3,68	3,25	3,07	-0,43	-0,18
Служащие	54	68	75	7,37	9,21	10,03	1,85	0,81
Летный персонал	399	406	425	54,43	55,01	56,82	0,58	1,80
Вспомогательные работники	188	174	156	25,65	23,58	20,86	-2,07	-2,72
Обслуживающий персонал	65	66	69	8,87	8,94	9,22	0,08	0,28
Итого	733	738	748	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

В течение рассматриваемого периода доля летного персонала (за счет снижения долей по другим категориям и роста численности персонала в целом) увеличилась на 2,38 %. В целом же, незначительное колебание удельных весов по каждой из перечисленных в таблице 9 категорий персонала говорит о стабильности структуры персонала компании.

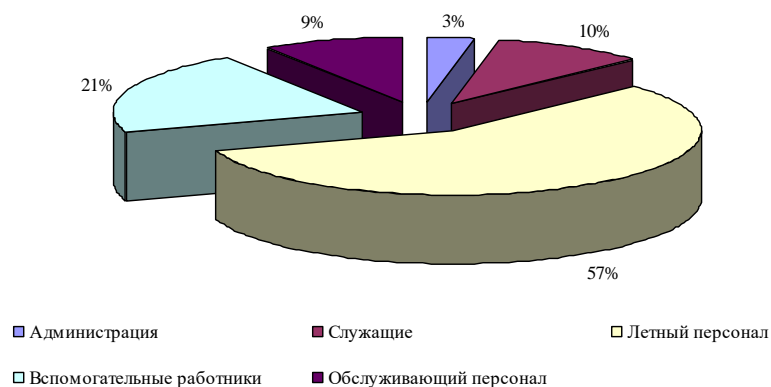


Рисунок 6 – Структура персонала компании за 2017 г.  
(по категории персонала), %

Возрастную структуру персонала рассмотрим в таблице 10.

Как видно из таблицы 10, в компании персонал достаточно молод, поскольку:

1) большую его часть составляют работники, находящиеся в возрасте 20 – 29 лет (46,93 и 42,38 % на конец 2015 и 2017 гг. соответственно);

2) значительную долю в общей структуре персонала занимают работники в возрасте 30 – 39 лет (27,83 и 30,61 % на конец 2015 и 2017 гг. соответственно) – рисунок 7.

Таблица 10 – Распределение персонала компании по возрасту

Возрастные категории	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
20 - 29 лет	344	320	317	46,93	43,36	42,38	-3,57	-0,98
30 - 39 лет	204	222	229	27,83	30,08	30,61	2,25	0,53
40 - 49 лет	107	109	108	14,60	14,77	14,44	0,17	-0,33
40 - 59 лет	64	70	75	8,73	9,49	10,03	0,75	0,54
60 лет и более	14	17	19	1,91	2,30	2,54	0,39	0,24
Итого	733	738	748	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Кроме того, очевидно, что часть персонала трудится в компании достаточно долго – об этом свидетельствует тенденция сокращения к концу рассматриваемого периода наибольшей доли лиц в возрасте 20 – 29 лет и рост доли лиц, находящихся в возрасте 30 – 39 лет.

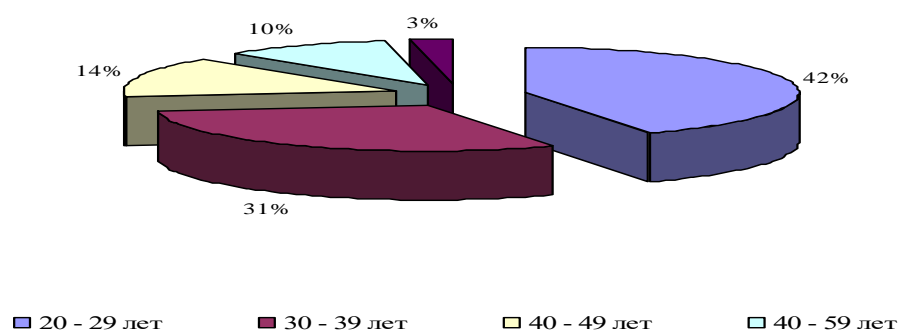


Рисунок 7 – Структура персонала компании за 2017 г.  
(по возрастному критерию), %

При расчете и рассмотрении динамики среднего возраста персонала компании – таблица 11 – видно, что в 2015 – 2017 гг. он составляет 33 года.

Таблица 11 – Динамика среднего возраста персонала компании

Год	2015	2016	2017
Численность персонала, чел.	733	738	748
Средний возраст, лет	33,10	33,53	33,70

Из таблицы 11 также видно, что в 2015 – 2017 гг. происходит постепенное увеличение среднего роста персонала компании что связано, как уже отмечалось, с взрослением работников компании и постепенным переходом его из возрастной категории «20 – 29 лет» в возрастную категорию «30 – 39 лет» – рисунок 8.

В продолжение анализа рассмотрим структуру персонала в разрезе критерия «Уровень образования» – таблица 12. Как видно из представленных данных, большая часть персонала компании имеет высшее образование, и доля таких работников ежегодно увеличивается. Во многом это определено спецификой бизнеса компании, котором нет места малообразованным людям.

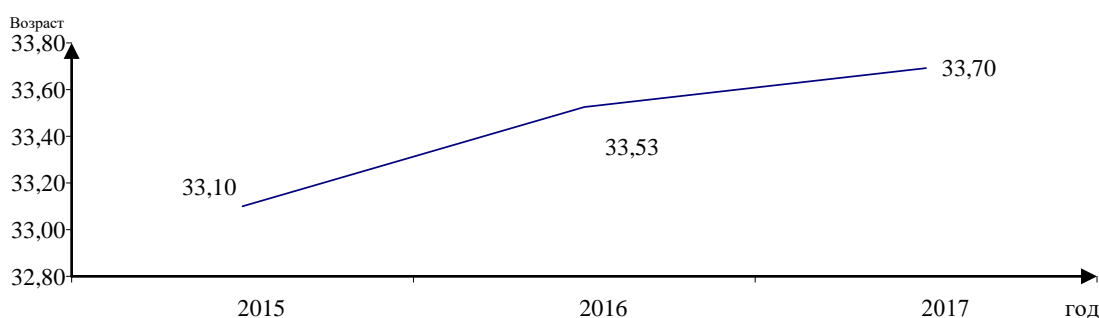


Рисунок 8 – Динамика среднего возраста персонала компании в 2015 – 2017 гг., лет

Свыше половины работников компании имеют высшее техническое образование – рисунок 9.

Таблица 12 – Распределение персонала компании по уровню образования

Уровень образования	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Среднее	12	10	6	1,64	1,36	0,80	-0,28	-0,55
Среднее специальное техническое	66	62	51	9,00	8,40	6,82	-0,60	-1,58
Среднее специальное гуманитарное	18	22	10	2,46	2,98	1,34	0,53	-1,64
Высшее техническое	378	386	409	51,57	52,30	54,68	0,73	2,38
Высшее гуманитарное	259	258	272	35,33	34,96	36,36	-0,37	1,40
Итого	733	738	748	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Также велика доля работников, имеющих высшее гуманитарное образование.

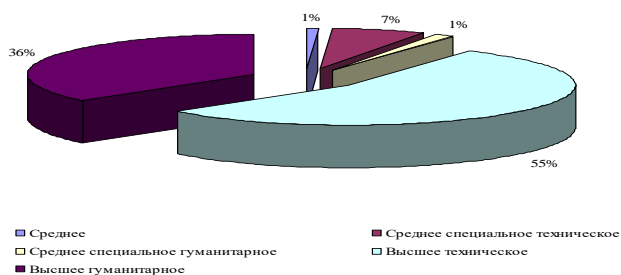


Рисунок 9 – Структура персонала компании за 2017 г. (по критерию «Уровень образования»), %

За счет того, что персонал компании постоянно обучается, в 2015 – 2017 гг. растет доля работников, имеющих высшее образование, и, соответственно, снижается доля лиц, его не имеющих.

Рассмотрение распределения персонала компании по полу проведем в таблице 13.

Таблица 13 – Распределение персонала компании по полу

Пол	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Мужчины	481	470	469	65,62	63,69	62,70	-1,94	-0,99
Женщины	252	268	279	34,38	36,31	37,30	1,94	0,99
Итого	733	738	748	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Как видно из таблицы 13, большинство работников компании – мужчины. В основном, это связано со спецификой бизнеса компании, в котором большая часть профессий традиционно считались мужскими. До недавнего времени женщинам отводилась в нем, в основном, второстепенная роль. Однако под влиянием происходящих в современном обществе процессов, в структуре персонала компании (по критерию «Пол персонала») происходит изменение процентного соотношения между мужчинами и женщинами – доля мужчин снижается, а доля женщин – растет – рисунок 10.

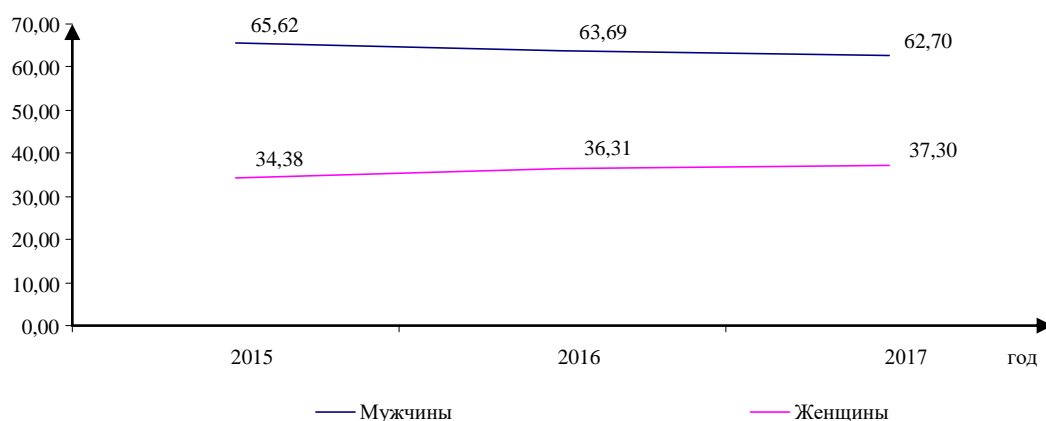


Рисунок 10 – Динамика структуры персонала компании за 2015 – 2017 гг.  
(по критерию «Пол персонала»), %

Вместе с тем, если женщины – пилоты в скором времени перестанут кого-либо удивлять, то часть профессий так и останется мужскими. Поэтому мужчины в компании всегда будут составлять наибольшую долю.

Также при проведении анализа структуры персонала следует рассмотреть такой важный критерий, как «Стаж работы» - таблица 14. Из представленных данных видно, что:

1) большая часть персонала работает в компании от 1 до 5 лет (32,74 – 31,55 % на конец 2015 и 2017 гг. соответственно);

2) к концу рассматриваемого периода увеличивается доля работников (вторая по числу), проработавших в компании от 6 до 10 лет (26,60 – 28,21 % на конец 2015 и 2017 гг. соответственно);

Таблица 14 – Распределение персонала компании по стажу работы

Стаж работы	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
менее 1 года	87	64	82	11,87	8,67	10,96	-3,20	2,29
1 - 5	240	229	236	32,74	31,03	31,55	-1,71	0,52
6 - 10	195	218	211	26,60	29,54	28,21	2,94	-1,33
10 - 15	60	69	79	8,19	9,35	10,56	1,16	1,21
16 - 20	38	42	51	5,18	5,69	6,82	0,51	1,13
21 - 25	71	86	70	9,69	11,65	9,36	1,97	-2,29
25 и более	42	30	19	5,73	4,07	2,54	-1,66	-1,52
Итого	733	738	748	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

3) также велика доля работников, имеющих стаж работы в компании до 1 года (11,87 – 10,96 % на конец 2015 и 2017 гг.);

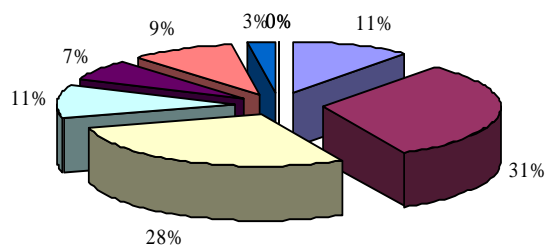
4) также велика доля работников, имеющих стаж работы в отрасли 21 – 25 лет (9,69 – 9,36 % на конец 2015 и 2017 гг. соответственно) – рисунок 11.

В целом, размах колебаний удельных весов – незначительный, что говорит о следующем:

1) в течение рассматриваемого периода происходит постепенный переход части персонала из одной категории (по стажу работы) в другую;

2) происходит естественное выбытие персонала в результате его движения (выход на пенсию, смерть, смена вида профессиональных занятий);

3) происходит постоянный приток нового персонала.



■ Менее 1 года ■ 1 - 5 □ 6 - 10 □ 10 - 15 ■ 16 - 20 ■ 21 - 25 ■ 25 и более □ ■

Рисунок 11 – Структура персонала компании за 2017 г.  
(по критерию «Стаж работы в профессии»), %

Далее перейдем к рассмотрению динамики показателей, характеризующих движение персонала – таблица 15.

Таблица 15 – Динамика показателей, характеризующих движение персонала

Показатели	Численность, чел.			Отклонение абсолютное		Отклонение относительное	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Численность на начало года	721	733	738	12	5	1,66	0,68
Поступило	87	64	82	-23	18	-26,44	28,13
Уволено	75	59	72	-16	13	-21,33	22,03
в том числе:							
по собственному желанию	69	55	70	-14	15	-20,29	27,27
по инициативе администрации	6	4	2	-2	-2	-33,33	-50,00
в том числе:							
по сокращению	1	0	0	-1	0	-	-
за нарушение трудовой дисциплины	5	4	2	-1	-2	-20,00	-50,00
Численность на конец года	733	738	748	5	10	0,68	1,36



Продолжение таблицы 15

Показатели	Численность, чел.			Отклонение абсолютное		Отклонение относительное	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Среднегодовая численность	727	736	743	9	8	1,17	1,02
Индекс постоянного состава	1,02	1,01	1,01	-0,01	0,01	-0,97	0,67
Коэффициент оборота по приему	0,12	0,09	0,11	-0,03	0,02	-27,29	26,83
Коэффициент оборота по выбытию	0,10	0,08	0,10	-0,02	0,02	-22,24	20,80
Коэффициент текучести кадров	0,10	0,08	0,10	-0,02	0,02	-22,24	20,80
в том числе:							
по собственному желанию	0,09	0,07	0,09	-0,02	0,02	-21,21	25,99
по инициативе администрации	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	-34,10	-50,50

Из представленных данных видно, что:

- 1) в 2015 – 2017 гг. происходило увеличение численности персонала – наибольший ее прирост произошел в 2016 г.;
- 2) прирост численности персонала связан с превышением количества нанятых на работу над количеством уволенных;
- 3) индекс постоянного состава в течение всего рассматриваемого периода выше 1;
- 4) ежегодно в 2015 – 2017 гг. на работу принималось от 9 до 12 % от среднесписочной численности;
- 5) ежегодно в 2015 – 2017 гг. увольнялось 8 до 10 % от среднесписочной численности;
- 6) в компании достаточно высокий коэффициент текучести кадров – от 8 до 10 % от среднегодовой численности ежегодно – рисунок 12.

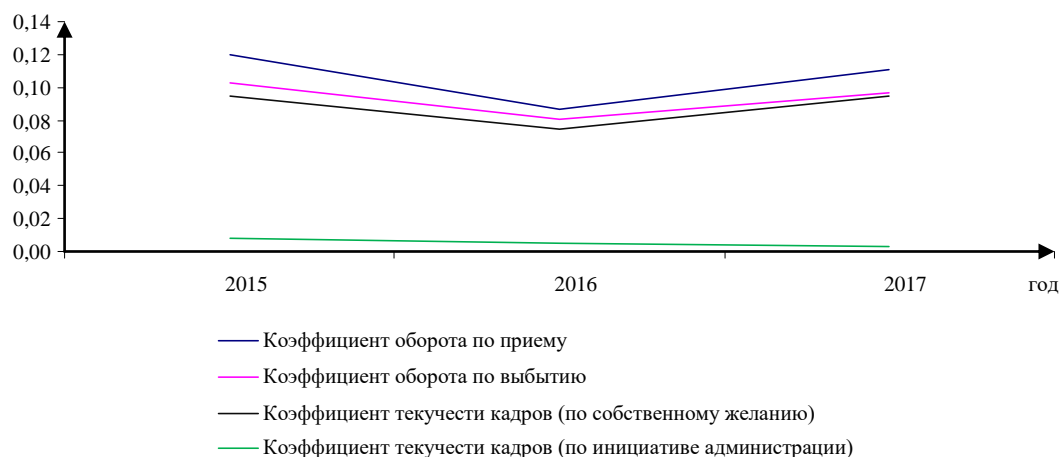


Рисунок 12 – Динамика показателей движения персонала компании за 2015 – 2017 гг., коэффициенты

В целом, высокие уровни коэффициентов оборота по приему, выбытию и текучести кадров можно объяснить следующим:

- 1) рост деятельности компании обуславливает рост показателей по приему;
- 2) естественное движение персонала;
- 3) наличие проблем в системе управления персоналом, в том числе – ошибки в системе найма персонала.

Таким образом, по результатам анализа персонала компании были получены следующие выводы:

1. Большая часть персонала компании – мужчины, что обусловлено спецификой бизнеса.
2. Средний возраст работников компании составляет 33 года.
3. Большая часть персонала компании имеет высшее образование или в настоящее время его получает.
4. Наибольшее число персонала работает в компании около 5 лет. При этом доля тех работников, кто отработал в компании от 6 до 10 лет, постоянно увеличивается.
5. В 2015 – 2017 гг. у компании высокие показатели оборота по приему / выбытию, а также коэффициент текучести кадров (который составляет 10 % от среднегодовой численности)

## 2.3 Действующая в авиакомпании система найма персонала

Все процессы управления персоналом в компании условно можно разделить на следующие:

- 1) поиск, отбор и найм персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) оценка персонала;
- 4) развитие персонала и управление карьерой;
- 5) обучение персонала;
- 6) мотивация: оплата труда и социальные гарантии, стимулирование;
- 7) кадровый учет.

Если же говорить о цикле работы персонала в компании, то все процессы управления персоналом можно объединить в три функциональных модуля – рисунок 13.

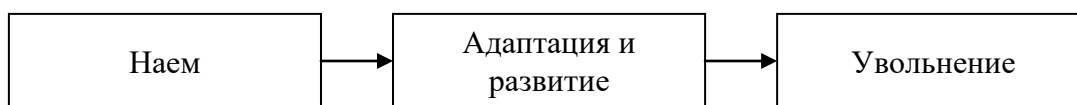


Рисунок 13 – Цикл работы персонала в компании

В рамках такой классификации система процессов по управлению персоналом превращается в систему бизнес–процессов – рисунок 14.

Как видно из рисунков 13 – 14, найму в компании отводится роль одного из начальных этапов процесса управления персоналом.

Основные принципы найма персонала в рассматриваемой компании следующие:

- 1) плановость;
- 2) альтернативность;
- 3) активный найм.

Принцип плановости означает, что стратегия управления персоналом компании нацелена на совершенствование кадрового состава. При этом такое совершенствование производится плавно и планомерно, исходя из планируемой

(с учетом текущего положения дел и перспектив развития компании)  
 потребности в персонале.

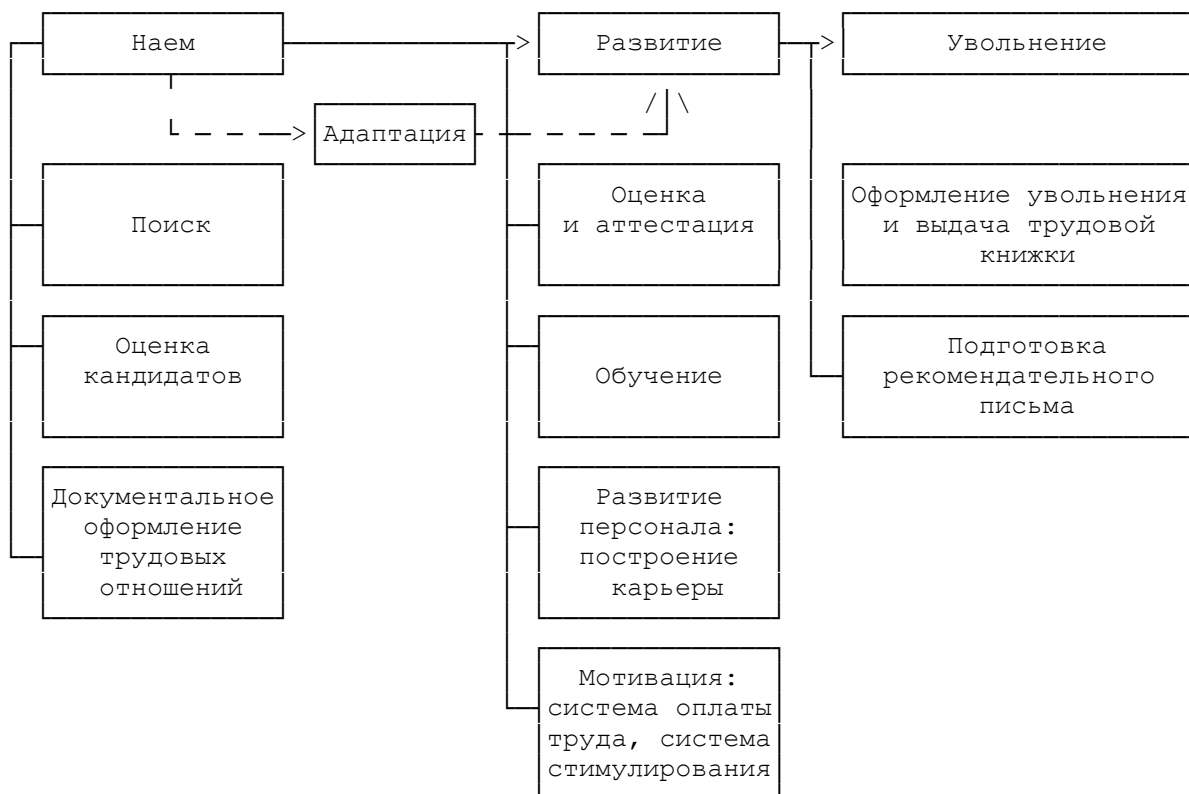


Рисунок 14 – Система управления персоналом компании и место в ней найма

Принцип альтернативности реализуется в практике деятельности компании:

- 1) через привлечение на вакантные места наибольшего числа соискателей;
- 2) через предварительный анализ кандидатов на вакантные места.

Принцип активного найма заключается в:

- 1) постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места;
- 2) применении активных методов поиска и вербовки персонала.

Система найма (рисунок 14) предполагает выполнение следующих действий:

1. Планирование и поиск персонала:

- 1) в части планирования численности персонала:

- основано на применяемых в компании кадровой стратегии и политики;
- зависит от организационной структуры компании;
- зависит от спланированного на год генерального бюджета компании;

2) в части поиска персонала:

- основан на составлении профессионального портрета по каждой из должностей, которые есть в компании;
- выявления и определение наиболее оптимальных каналов привлечения кандидатов на вакантные места;
- определении критериев эффективности привлечения кандидатов.

Оценка кандидатов на вакантные места в компании основывается, как правило, на следующих инструментах:

- 1) тестирование;
- 2) анкетирование;
- 3) собеседование.

Документальное оформление трудовых отношений связано с выполнением кадровой службой компании следующих работ: 1) составление трудового договора; 2) оформление трудовой книжки; 3) установление испытательного срока; 4) оформление иной документации (личная карточка, все документы для бухгалтерии, для воинского учета, для налоговых органов и фондов и пр.). В процесс поиска (подбора) кандидатов на вакантные места используются следующие инструменты – рисунок 15.

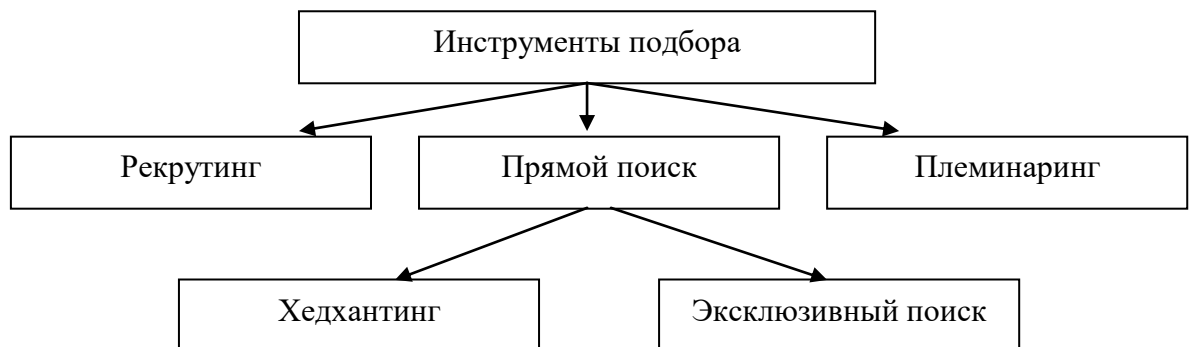


Рисунок 15 – Применяемые в компании инструменты поиска персонала

Рекрутинг, как правило, применяется для подбора кандидатов среди активно ищущих соискателей на вакантное место на линейные позиции.

Прямой подбор включает в себя:

1) целенаправленный поиск специалиста высокого уровня;  
2) хэдхантинг специалиста высокого уровня из конкурирующих компаний. Применяется для специалистов высшего и среднего звена. Как правило, известно ФИО переманиваемого специалиста;

3) эксклюзивный поиск – для специалистов высокого уровня редких профессий.

Племинаринг основан на привлечении молодых, но перспективных специалистов, и даже студентов, подающих большие надежды.

При проведении процедур подбора основными источниками информации для кадровой службы компании являются – рисунок 16.

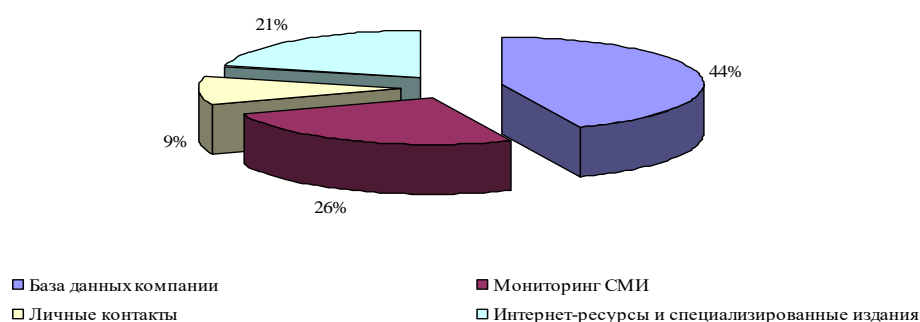


Рисунок 16 – Основные источники информации при проведении подбора персонала в компании, %

Как видно из рисунка 16, основными источниками информации при подборе персонала являются:

1) собственная база данных, в которую стекается вся информация по:  
– работникам компании;  
– потенциальным кандидатам на вакантные места (резюме от соискателей, которые присылают свои данные в компанию в надежде получить место);

2) мониторинг СМИ;

3) интернет-ресурсы и специализированные издания, которые кадровая служба регулярно просматривает в поисках нужного кандидата на ту или иную должность.

Кроме того, специфика работы компании и наличие большого количества разных профессий потребовали автоматизации процессов кадрового учета и управления персоналом в целом, а также процесса найма персонала в частности. В настоящее время в кадровой службе компании применяется специально разработанный для нужд данного подразделения компании программный продукт, позволяющий: 1) автоматизировать все этапы процесса управления персоналом компании; 2) избавить сотрудников кадровой службы от монотонной и утомительной работы по ручному учету персонала; 3) в режиме реального времени получать всю необходимую информацию по структуре, составу и динамике движения персонала – в различных разрезах и по различным критериям.

В целом, типовой процесс найма персонала в компании можно представить в виде следующей схемы – рисунок 17.



Рисунок 17 – Типовая схема процесса найма персонала в компании

Как видно, в компании процесс найма персонала:

- 1) многоуровневый;
- 2) в нем, помимо сотрудников кадровой службы, принимают участие также и руководители тех структурных подразделений, в которые принимается новый сотрудник;
- 3) в ходе данного процесса задействовано множество различных инструментов (телефонные переговоры, анкетирование, тестирование, собеседование);
- 4) он всегда начинается с подачи в кадровую службу компании заявки от структурного подразделения на ту или иную должность, и заканчивается сопровождением сотрудниками кадровой службы принятого нового сотрудника в течение прохождения им испытательного срока;
- 5) на всех этапах процесса найма работа кадровой службы сопровождается документальным оформлением всех операций, входящих в данный процесс, а также фиксацией наиболее важных моментов в базе данных кадровой службы компании. Полученная таким образом информация впоследствии используется для проведения различного рода анализа.

Таким образом, на основании рассмотренного материала по второму разделу работы были получены следующие выводы:

1. В пятой по значимости для российского рынка гражданских авиаперевозок компании численность персонала постоянно увеличивается (за счет расширения бизнеса и ухода с рынка мелких компаний).
2. Большая часть персонала компании – мужчины, что обусловлено спецификой бизнеса.
3. Средний возраст работников компании составляет 33 года.
4. Большая часть персонала компании имеет высшее образование или в настоящее время его получает.
6. Наибольшее число персонала работает в компании около 5 лет. При этом доля тех работников, кто отработал в компании от 6 до 10 лет, постоянно увеличивается.



7. В 2015 – 2017 гг. у компании высокие показатели оборота по приему / выбытию, а также коэффициент текучести кадров (который составляет 10 % от среднегодовой численности).

8. У рассматриваемой компании найм – важная составляющая процесса управления персоналом, которая тесно связана со всеми другими элементами системы кадрового менеджмента. Сам процесс найма – многоступенчатый и многозадачный, завязанный на значительное количество участников (работники кадровой службы, руководители структурных подразделений, куда требуются работники).

9. Процесс найма начинается с поступления в кадровую службу заявки на заполнение вакантного места, а заканчивается процедурой закрытия вакансии (после успешного прохождения сотрудником испытательного срока).

10. Процесс найма, как и все процессы управления персоналом в компании, автоматизирован, что позволяет разгрузить работников кадровой службы от бумажной работы, и сосредоточиться им на более важных задачах.

11. В целом, можно говорить о достаточно эффективной системе найма, действующей в настоящее время в компании. Однако высокий уровень коэффициента текучести кадров говорит о наличии, все же, определенных проблем данного процесса, которые будут рассмотрены в следующем разделе работы.

### 3 Оптимизация действующей системы найма персонала

#### 3.1 Выявленные проблемы в действующей системе найма персонала

В данном подразделе приведено описание проблем действующей системы найма членов экипажей воздушных судов.

По результатам рассмотрения деятельности, системы найма персонала ПАО «ЮТэйр» можно выявить следующие проблемы найма членов экипажа воздушного судна – рисунок 18, а именно:

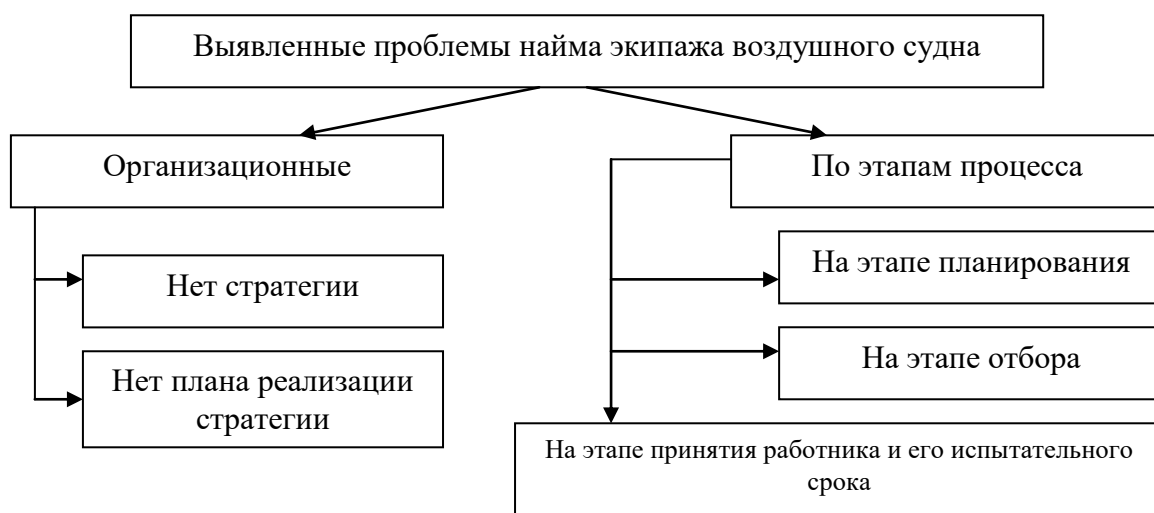


Рисунок 18 – Выявленные проблемы найма экипажа воздушного судна

1. Нет целостной, продуманной и увязанной с генеральной стратегией стратегии найма персонала.

2. Нет определенного плана и применяемых в рамках такого плана процедур и инструментов найма именно членов экипажа воздушных судов, в том числе документирования. В настоящее время в компании для процедуры найма на все должности используется единый алгоритм и единые инструменты.

3. Возникают лишние затраты на наем работников. Очень часто компания прибегает для поиска пилотов, бортинженеров и стюардов к услугам рекрутинговых компаний. При этом условия договора с рекрутинговыми компаниями подразумевают только выполнение работ по поиску и предоставление на выбор компании резюме искомым работникам. Какие-либо гарантии со стороны рекрутинговых компаний в таких договорах не

прописаны. В результате часть нанятого с помощью рекрутинговых компаний персонала (членов экипажа воздушного судна) в течение года увольняется, и компания снова вынуждена заниматься поиском новых работников. Все это увеличивает расходы компании.

4. На этапе планирования – отсутствие точных, соответствующих уровню запросов и потребностей компании критериев оценки при отборе членов экипажа воздушного судна.

Основная ошибка найма на данном этапе – отсутствие данных, позволяющих спрогнозировать качественную и количественную потребность компании в тех или иных должностях, участвующих в комплектовании экипажа воздушного судна.

Еще на этапе постановки задачи сотруднику кадровой службы необходимо получить от руководства как можно больше информации о вакансии и желаемых качествах кандидата, максимально конкретизировать запрос, выяснить, каковы приоритеты, критерии оценки соответствия той или иной должности, ранжировать требования по степени важности - от каких можно отказаться, а какие принципиально значимы.

5. На этапе отбора – непродуманная схема отбора (при проведении собеседования применяется шаблонное и сжатое интервьюирование кандидатов, определенный формализм при обработке анкет и пр.).

6. Из-за неверного представления кандидатов о компании и компании о кандидатах, а также проблем, возникающих в период адаптации нового сотрудника – возникает высокая текучесть среди недавно нанятых работников.

7. Периодически возникает недостаток претендентов на замещение вакантных должностей (кандидатов на вакантные места много, но они не отвечают требованиям компании).

8. Ошибки самих сотрудников кадровой службы при найме. Особенно их много на этапе отбора. На этапе проверки данных, предоставленных кандидатом.

Также известно, что многие кандидаты пытаются приукрасить свое резюме или лукавят на собеседовании. По данным исследований, наиболее часто соискатели искажают информацию о прежних должностных обязанностях – 20 %, о личном статусе (возраст, семейное положение, наличие детей) – 17 %, о профессиональных навыках, уровне владения компьютером и специальными программами – 15 %, 9 % могут приукрасить знание иностранных языков. В конце списка – причины увольнения, периоды безработицы, вредные привычки, увлечения, уровень дохода, наличие собственной жилплощади и автомобиля.

Сейчас любой человек может найти достаточно информации о том, как нужно вести себя на собеседовании, проходить тестирование, отвечать на каверзные вопросы. Подготовленный кандидат легко может произвести впечатление грамотного специалиста, введя специалиста кадровой службы компании в заблуждение. Поэтому важно каждый раз тщательно проверять наличие тех или иных компетенций, профессиональную грамотность, кругозор претендента на должность. На данном этапе сотрудникам кадровой службы целесообразно привлекать к проверке службу безопасности компании. Часто один звонок бывшему руководителю, подчиненному или коллеге кандидата даст информации больше, чем любые другие процедуры отбора.

Также отметим ошибки сотрудников кадровой службы при проведении собеседования.

Сотрудники кадровой службы должны готовиться к собеседованию. Следует внимательно изучить резюме, отметить пункты, которые требуют уточнения, составить план беседы и примерный список вопросов кандидату. Проводящий собеседование с кандидатом в пилоты, бортинженеры или стюарды сотрудник кадровой службы компании должен быть готов подробно рассказать соискателю о вакантной должности, о компании, кадровой политике, корпоративной культуре, системе оплаты труда и т.д.

Кроме того, собеседование - это всегда стресс. Поэтому для эффективного общения сначала следует установить контакт.

Доброжелательность, простые вопросы о погоде, о том, как кандидат доехал до офиса, понравилось ли ему местоположение компании, помогают человеку почувствовать себя свободнее. Можно отметить пунктуальность кандидата, хорошо составленное резюме. Это даст возможность человеку расслабиться, он начнет вести себя более естественно, раскроются наиболее характерные его личностные качества. Беседа должна строиться так, будто общаются два равных партнера, одинаково заинтересованные друг в друге.

Ни в коем случае нельзя проводить собеседование в виде допроса, когда сотрудник кадровой службы доминирует над собеседником, не дает ему высказаться, перебивает и всеми способами показывает, что от него зависит дальнейшая судьба кандидата. Совершивший эту грубую ошибку сотрудник кадровой службы никогда не сможет получить достоверной информации о профессиональных и личностных качествах кандидата на вакансию, характерных для него особенностях поведения.

Противоположная ситуация - кандидат сотруднику кадровой службы очень нравится. По сути, специалист уже выбрал этого кандидата, считает его членом коллектива, начинает расхваливать компанию, умалчивая о недостатках. И это тоже ошибка. В такой ситуации сотрудник кадровой службы не может объективно оценить понравившегося кандидата, не проводит анализ его соответствия требованиям конкретной должности в экипаже воздушного судна; остальные претенденты сравниваются только с приглянувшимся кандидатом, а не с требованиями к вакансии.

Собеседование не должно быть как слишком продолжительным (более 90 минут), так и слишком коротким (менее получаса). При длительном собеседовании человек устает, ухудшается восприятие информации, рассеивается внимание, ответы на вопросы становятся размытыми и неконкретными. Короткое собеседование оставляет у претендента впечатление формального действия, отсутствия интереса к его кандидатуре. За небольшое время трудно оценить профессиональный уровень и личностные

характеристики соискателя, а также ответить на все интересующие его вопросы, дать полную информацию о компании и должности.

Важно так спланировать интервью, чтобы у кандидата была возможность выразить свое отношение к предлагаемой работе, задать интересующие его вопросы. Совершают ошибку специалисты кадровой службы, которые не дают кандидату высказать свое мнение. Именно это позволило бы наиболее точно узнать интересы человека, его ценности, потребности - получить ту информацию, которая поможет сделать выбор между претендентами на должность. Интервью со специалистом, которого не интересует мнение собеседника, оставляет негативное впечатление и об этом сотруднике, и о компании.

На собеседовании соискатель должен получить как можно больше информации о жизнедеятельности компании, особенностях воздушного судна, на котором предстоит летать, схемах мотивации, о системе оплаты труда, круге профессиональных обязанностей кандидата. Пробелы в информации влекут разочарование - в кандидате со стороны работодателя или в работе со стороны кандидата.

Кроме того, сотрудникам компании не следует использовать только интервью при отборе кандидата. Оценивать компетенции потенциальных пилотов, бортинженеров и стюардов следует разными способами, сравнивать результаты и соотносить их с требованиями к должности.

Также много ошибок у сотрудников кадровой службы на этапе найма, когда член экипажа воздушного судна уже вышел на работу, проходит испытательный срок, и вакансия практически закрыта.

Согласно внутрикорпоративной статистике и данным анонимного опроса членов экипажа воздушных судов компании, каждый десятый такой работник, уже выйдя на работу, задумывается об увольнении. При этом каждый седьмой думает об этом спустя месяц с момента выхода на работу, а каждый двенадцатый – спустя квартал.

Адаптационные мероприятия с членами экипажей воздушных судов в компании проводятся, но, согласно приведенной статистике, их явно недостаточно. При этом именно от правильно организованного процесса адаптации нового члена экипажа воздушного судна зависят и его психологический комфорт и эмоциональное отношение к компании, и принятие новых норм и правил, корпоративной культуры, а также мотивация и результативность деятельности.

### **3.2 Предлагаемые пути решения проблем**

В данном подразделе приведены предложения, направленные на рост эффективности системы найма членов экипажей воздушных судов.

Проблема 1 – отсутствие целостной, продуманной и увязанной с генеральной стратегией стратегии найма персонала.

Для ПАО «ЮТэйр» можно предложить следующую стратегию найма персонала: четко структурированный и сопровождаемый документально процесс, направленный на максимизацию положительного эффекта от затрат на найм персонала.

Проблема 2 – нет определенного плана и применяемых в рамках такого плана процедур и инструментов найма именно членов экипажа воздушных судов.

У ПАО «ЮТэйр» есть конкретные причины для того, чтобы разработать стратегию найма персонала в целом, в том числе летных экипажей своих воздушных судов. Основная цель компании – инвестиции в наем персонала, в том числе летных экипажей, должны давать максимальную отдачу. Создавая структурированный, ясно определенный процесс найма, компания:

- 1) повышает свои шансы на успех;
- 2) снижает риски возникновения чрезвычайных (аварийных) ситуаций;

3) с помощью документирования всех процессов найма компания всегда имеет всю необходимую для анализа и принятия важных управленческих решений информацию.

Можно предложить следующую процедуру регламентации процесса найма членов экипажа воздушного судна – рисунок 19.

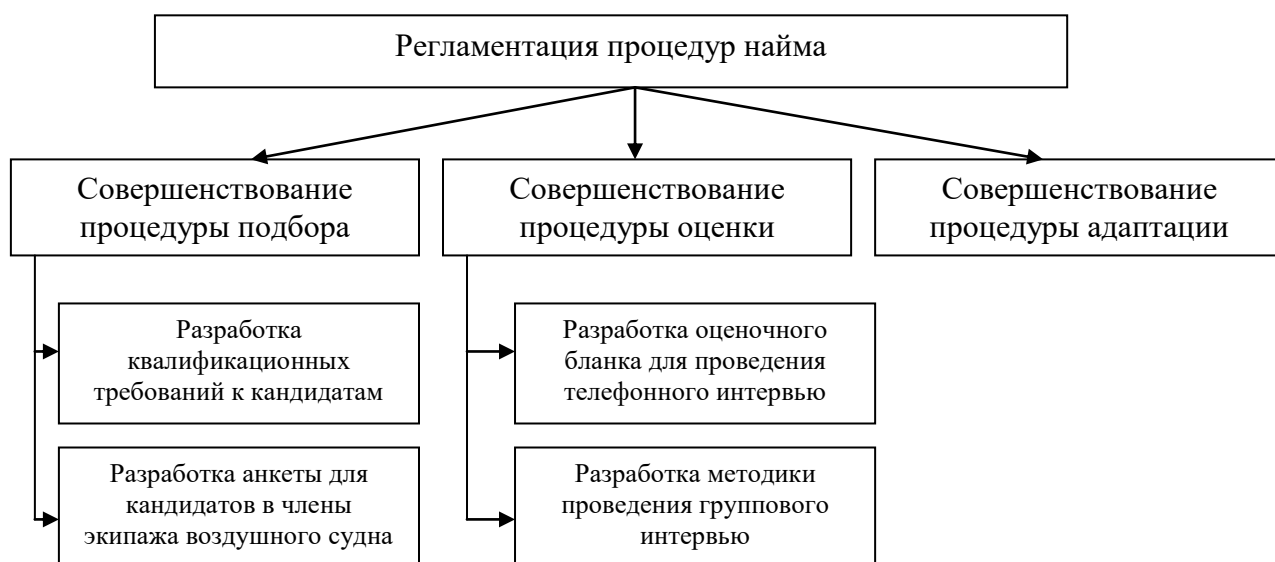


Рисунок 19 – Регламентация процедур найма членов экипажа воздушного судна

С учетом предлагаемой компании стратегии в сфере найма персонала, необходим план реализации данной стратегии в отношении экипажей воздушных судов, который должен включать в себя следующие пункты:

I. Создание системы поддержки процесса найма экипажей воздушных судов.

A. Организация телефонных переговоров.

1. Составление текста беседы: когда звонит кандидат, специалист кадровой службы проводит с ним телефонное собеседование по заранее составленному плану. Это позволяет компании отсеивать все множество телефонных звонков, оказывающихся бесполезными.

2. Составление вопросов для телефонного собеседования. Основная цель – специалист кадровой службы должен иметь в своем распоряжении конкретные вопросы на тот случай, если в результате телефонной беседы выяснится, что кандидат может заинтересовать компанию.



Б. Составление и рассылка писем в летные училища. Основная цель – компания хочет получить как можно больше бесплатных источников потенциальных кандидатов в экипажи воздушных судов.

1. Создание маркетинговых пакетов для каждого образовательного учреждения, где обучают пилотов: каждая летная школа должна узнать некоторую основную информацию о компании, прежде чем встретиться с ее представителем. Компания же, в свою очередь, может отметить для себя наиболее талантливых учащихся, и позже пригласить их на работу в компанию.

2. После заочного знакомства: представителям компании следует периодически посещать летные училища (чтобы установить контакты с потенциальными сотрудниками компании).

3. Идентификация контактного лица: имя контактного лица в летном училище и другая сопутствующая информация должны быть внесены в базу данных компании.

В. Объявление о вакансии в СМИ и на электронных площадках: объявления или серия объявлений следует размещать для того, чтобы сообщить о вакансиях.

Г. Составление и рассылка писем в армейские летные подразделения.

В российских Вооруженных силах право на получение военной пенсии возникает с 45 лет. 45 лет – это еще не тот возраст, когда пилоты, имеющие большой опыт, профессиональную подготовку и еще достаточно молодой возраст, захотят сменить активный образ жизни на более спокойный. Часть пилотов, при выходе на военную пенсию, возможно, захотят продолжить свою карьеру в гражданской авиации. Сотрудничая с кадровой службой ВС РФ, компания может получить для себя очень опытных пилотов.

Д. Составление унифицированного текста письма-ответа на резюме: каждое резюме, пришедшее в компанию (хоть в печатном, хоть в электронном виде), должно получить ответ. Ответ создает позитивный имидж о компании как о работодателе.

II. Телефонные собеседования с кандидатами: после рассмотрения всех резюме с избранными кандидатами в первый раз разговаривают по телефону.

### III. Собеседования с избранными кандидатами

A. Пакет для размещаемых на сайте анкет: каждый кандидат получит пакет, в котором объясняется, как будет проходить собеседование, и дается общая информация о компании.

1. «Добро пожаловать в компанию «ЮТэйр» это приветственное письмо от владельца компании или ее исполнительного директора.

2. Содержание пакета: в пакете содержится все, что необходимо знать кандидату о компании и собеседовании, которое она проводит:

- а) заявление;
- б) информация о компании и вакансиях;
- в) Общее описание выгод;
- г) информация о том, как будет проходить собеседование;

B. Подходящие кандидаты, направленные к сотрудникам кадровой службы для собеседования.

1. Составление структурированных вопросов для проведения собеседования: сотруднику кадровой службы даются конкретные вопросы, которые он может задавать во время собеседования. Благодаря этому можно быть уверенным в том, что он относится честно ко всем кандидатам и оценивает их по одним и тем же параметрам.

2. Описание должности, представляемое во время собеседования: описание должности рассматривается вместе с кандидатом для того, чтобы он ясно понял обязанности исполняющего должность, на которую он претендует.

B. Руководители подразделений отбирают кандидатов после собеседования с сотрудником кадровой службы: по меньшей мере два человека должны проводить собеседование с каждым потенциальным кандидатом, чтобы быть уверенным в том, что принятое решение является оптимальным.

Г. Проверка информации, представленной кандидатами: прежде чем предложить работу избранному кандидату, нужно проверить всю информацию,

которую он представил в резюме. Это делается для того, чтобы проверить честность кандидата и получить дополнительную информацию о нем.

IV. Избранных кандидатов нанимают и ориентируют: избранному кандидату делают предложение о работе. Это предложение делают письменно, чтобы убедиться, что никакая важная информация не была упущена.

А. Сотрудник кадровой службы принимает окончательное решение.

Б. Командир воздушного судна (в случае, если речь идет о любом члене экипажа, кроме командира воздушного судна), руководитель структурного подразделения компании (если речь идет о приеме командира воздушного судна) принимают окончательное решение о найме.

В. Сотрудник кадровой службы делает предложение кандидату.

Г. Сотрудник кадровой службы заполняет всю документацию, необходимую для найма нового сотрудника.

Д. Сотрудник кадровой службы совместно с капитаном воздушного судна, знакомят нового сотрудника с работой компании, используя программу ориентации для вновь принятых сотрудников.

В зависимости от количества новых членов экипажа, возможно проведение групповой ориентации.

Е. Сотрудник кадровой службы, совместно с капитаном воздушного судна, ориентируют и следят за работой и навыками новых членов экипажа, в то же время постоянно их стимулируя и оценивая. Командир воздушного судна постоянно общается и взаимодействует с новым членом экипажа.

Проблема 3 – неверное представление кандидатов о компании и компании о кандидатах, а также проблемы, возникающие в период адаптации нового сотрудника.

Программа адаптации нового члена экипажа воздушного судна должна включать не только знакомство с экипажем и рабочим местом, но и постоянный, особенно первое время, неформальный контакт сотрудника кадровой службы и командира воздушного судна с новичком. Следует интересоваться проблемами нового члена экипажа, его настроением,

взаимоотношениями с экипажем в целом. Видя определенные проблемы, сотрудник кадровой службы должен вовремя предупреждать командира воздушного судна об имеющихся сложностях. Эти действия способны сократить риск увольнения нового члена экипажа воздушного судна уже в первый месяц полетов.

Проблема 4 – нет определенного плана и применяемых в рамках такого плана процедур и инструментов найма именно членов экипажа воздушных судов.

Известно, что необходимым элементом в фундаменте эффективной системы управления персоналом компании является действующее Положение о подборе персонала. Но просто разработать и иметь этот документ для компании недостаточно. Серьезной опасностью при реализации процедур и технологий, закрепленных документом, является их непоследовательное, искаженное исполнение, когда нарушается принцип единого подхода ко всем кандидатам. Структурированная и закрепленная процедура подбора членов экипажа воздушного судна позволит компании избежать многих ошибок.

Помощь сотруднику кадровой службы может оказать специальный бланк в виде таблицы с описанием требований к должности – таблица 16.

Таблица 16 – Описание требований к должности старшая стюардесса (пример)

Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности	Степень важности			
	очень важно	важно	желательно	не важно
Профессиональные качества кандидата				
1. Высшее образование		+		
2. Дополнительное высшее образование			+	
3. Владение иностранными языками		+		
Опыт работы кандидата по специальности				
4. Профессиональный опыт	+			
5. Общее время налета	+			
Личностные качества и навыки кандидата				
6. Умение убеждать	+			
7. Вежливое располагающее общение	+			

Продолжение таблицы 16

Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности	Степень важности			
	очень важно	важно	желательно	не важно
8. Умение публично выступать			+	
9. Хорошо поставленная, грамотная речь	+			
10. Стрессоустойчивость		+		
11. Склонность к командной работе	+			
12. Креативность (особенно для полетов на внутрироссийских авиалиниях)	+			
13. Умение вести переговоры	+			
14. Конфликтность (сотрудник не должен быть конфликтным)		+		

Также можно предложить ввести систему анкетирования для кандидатов в члены экипажа воздушного судна, прибывших на собеседование. Для этого именно для потенциальных членов экипажа воздушного судна можно предложить для использования анкету следующего вида (с основной информацией о кандидате: образование, опыт работы, знания языков, дальнейшие планы на будущее, касающиеся карьеры, информация о родственниках и т.д. – рисунок 20.

В случае группового набора персонала, когда проводить с каждым интервью долго и нецелесообразно, можно предложить для использования процедуру группового интервью, в котором могут участвовать до 10 человек кандидатов. Данное интервью проводится следующим образом: презентация компании, самопрезентация кандидата, деловая игра. Такой порядок позволяет в течение 2 часов отобрать не одного, а сразу нескольких кандидатов – таблица 17.

Для совершенствования документального обеспечения процедуры найма разработана форма заявки на подбор персонала (членов экипажа воздушных судов), где указаны основные требования по должностям, что позволит осуществлять поиск по четким требованиям – приложение А.

№	Вопросы	Ответы
1	Фамилия, имя, отчество	Иванова Лариса Ивановна
2	Год, число, месяц и место рождения (село, деревня, город, район, область и т.п.)	30.09.1998, г. Томск
3	Претендент на вакансию	Старшая стюардесса
4	Образование и специальность по образованию, когда и какое учебное заведение окончили	ТПУ, специальность «Менеджмент», 2013 – 2018
5	Какими иностранными языками владеете и в какой степени	Английский язык – свободное владение
6	Привлекались ли вы к судебной ответственности, когда и за что	Нет
7	Ваши ближайшие родственники (жена (муж), отец, мать, братья, сестры, дети)	Отец - Иванов Иван Петрович, военный пенсионер; мать - Иванова Нина Олеговна, ЗАО «Антонов двор», главный бухгалтер
8	Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу в высших и средних специальных учебных заведениях, военную службу и работу по совместительству)	03.2011 – настоящее время – ПАО «Уральские авиалинии», стюардесса
9	Назовите 5 своих сильных качеств	Добросовестность, ответственность, трудолюбие, терпение, умение убеждать
10	Назовите 5 своих слабых качеств	Отсутствуют
11	Назовите минимальный оклад, от которого готовы рассматривать предложения	50 000 руб., без премиальной части
12	Кто может порекомендовать Вас с предыдущих мест работы	Петрова Светлана Петровна, ПАО «Уральские авиалинии», старшая стюардесса рабочий телефон: 84959623456, доб. 5935

(дата заполнения)

(личная подпись кандидата)

Рисунок 20 – Предлагаемая к использованию анкета для кандидатов в члены экипажа воздушного судна (форма и пример заполнения)

В результате выполнения внесенных предложений компания получит наем высококвалифицированных членов экипажа, готовых к успешной командной работе.

Таблица 17 – Пример разработки деловой игры как способа группового отбора

Компетенция	Метод оценки	Содержание метода
Устная коммуникация	Индивидуальное выступление	Краткое резюме о себе
Стратегическая ориентация	Командная игра	Анализ ситуации, ролевое моделирование
Устойчивость	Письменное задание	Выполнение задания в условиях шумовой нагрузки
Лидерство	Командная игра	Убеждение окружающих в собственной правоте
Ориентация на результат	Командная игра	Построение устойчивой арки из подручных материалов
Планирование и организованность	Письменное задание	Планирование рабочего дня
Применение знаний	Письменное задание	Решение практических заданий
Готовность к изменениям	Индивидуальная оценка	Личная беседа с сотрудником кадровой службы

Таким образом, на основании изложенного, представим в таблице 18 наглядное сравнение действующей и предлагаемой системы найма экипажа воздушных судов.

Таблица 18 – Сравнение действующей и предлагаемой системы найма экипажа воздушных судов

Критерий сравнения	2017 г.	2018 г.	Комментарий
Особый подход к найму именно экипажей воздушных судов	-	+	Вносимые предложения направлены на выделение и особый подход в общем процессе найма к найму членов экипажей воздушных судов
Наличие стратегии найма персонала в целом и экипажей воздушных судов в частности	-	+	Наем экипажей воздушных судов должен происходить на основе долгосрочной стратегии
Наличие плана выполнения стратегии найма персонала в целом и экипажей воздушных судов в частности	-	+	Реализация стратегии найма экипажей воздушных судов должна строиться на основе плана, реализуемого последовательно из года в год

Продолжение таблицы 18

Критерий сравнения	2017 г.	2018 г.	Комментарий
Планирование процесса найма экипажей воздушных судов	-	+	В соответствии с новой стратегией найма экипажей воздушных судов, план ее реализации начинается с формирования плана (заявок) от структурных подразделений на те или иные должности экипажа
Документальное оформление процесса найма экипажей воздушных судов	Унифицированные бланки	Индивидуализированные бланки	Должны применяться не общие для всех должностей компании бланки заявок и анкет, а специализированные (именно для должностей, входящих в экипажи)
Методы проведения интервью	Для каждого человека	Для каждого кандидата и группы кандидатов	С целью сокращения времени работников кадровой службы и затрат на проведение интервью, целесообразно проведение групповых интервью (деловые игры)
Исполнители работы по поиску кандидатов в члены экипажей воздушных судов	80 % - рекрутинговое агентство	20 % - рекрутинговое агентство	С учетом вносимых предложений большую часть работы по поиску и отбору кандидатов может взять на себя кадровая служба
Условия договора со сторонними исполнителями	Нет никаких гарантий	Только на условиях предоставления гарантий	В случае наступления гарантийного случая, рекрутинговое агентство предоставляет кандидатов на вакантные места бесплатно

Далее оценим положительные эффекты от вносимых предложений.

### 3.3 Положительные эффекты от реализации предложенных путей решения проблем

Положительные эффекты от внедрения вносимых предложений достигаются за счет четырех факторов экономии:

- 1) снижение текучести кадров среди экипажей воздушных судов;
- 2) снижение для сотрудников кадровой службы компании трудоемкости обработки информации;



3) повышение качества осуществления функций по найму членов экипажа воздушных судов;

4) повышение производительности труда сотрудников кадровой службы, занятых наймом персонала (членов экипажа воздушных судов).

Согласно данным, представленным в таблице 15, за 2015 – 2017 гг. ежегодно из компании увольнялись 72 – 75 человек, и, согласно данным кадровой службы, около 50 % – это члены экипажей воздушных судов – таблица 19.

Таблица 19 – Динамика уволившихся из компании членов экипажей воздушных судов за 2015 – 2017 гг.

Члены экипажа воздушных судов	Численность, чел.			Отклонение абсолютное, чел.		Отклонение относительное, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Командир воздушного судна	3	4	1	1	-3	33,33	-75,00
Второй пилот	7	6	9	-1	3	-14,29	50,00
Бортинженер	4	8	1	4	-7	100,00	-87,50
Старшая стюардесса / старший стюард	1	2	1	1	-1	100,00	-50,00
Стюардесса / стюард	22	9	24	-13	15	-59,09	166,67
Итого	37	29	36	-8	7	-21,62	24,14

Из таблицы 19 видно, что в 2015 и 2017 гг. уволено по 37 и 36 человек – членов экипажа воздушного судна, в 2016 г. – 29 человек. Большая часть уволенных – стюардессы / стюарды.

В 2015 – 2017 гг. компания активно сотрудничала в процессе найма с рекрутинговыми компаниями, расценки на поиск кандидатов и количество предоставленных компании кандидатов на вакантные места членов экипажа воздушных судов представлены в таблице 20.

На 2018 г., согласно внесенным предложениям:

- 1) можно затраты на рекрутинг сократить на 80 %;
- 2) внести в договора с рекрутинговыми компаниями пункт о гарантии, то есть если в течение года с момента принятия на работу (в экипаж воздушного судна) работник увольняется (или вообще не проходит

испытательного срока), то рекрутинговая компания предоставляет в счет годовой гарантии данные по новому соискателю бесплатно;

Таблица 20 – Затраты компании на рекрутинг членов экипажа воздушных судов

Члены экипажа воздушных судов	Численность, чел.			Расценки на 1 кандидата, тыс. руб.			Сумма затрат на рекрутинг, тыс. руб.		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Командир воздушного судна	25	30	26	25	25	30	625	750	780
Второй пилот	54	48	50	20	20	25	1 080	960	1 250
Бортинженер	12	8	5	25	25	25	300	200	125
Старшая стюардесса / старший стюард	29	34	40	15	15	20	435	510	800
Стюардесса / стюард	102	98	97	5	5	5	510	490	485
Итого							2 950	2 910	3 440

Это позволит снизить затраты на рекрутинг на 80 %.

С учетом данных на процесс найма в компании за 2017 г., проведем расчет таких расходов на 2018 г. и сравним результат – таблица 21.

Таблица 21 – Расчет и сравнение затрат компании на найм в 2017 – 2018 гг.

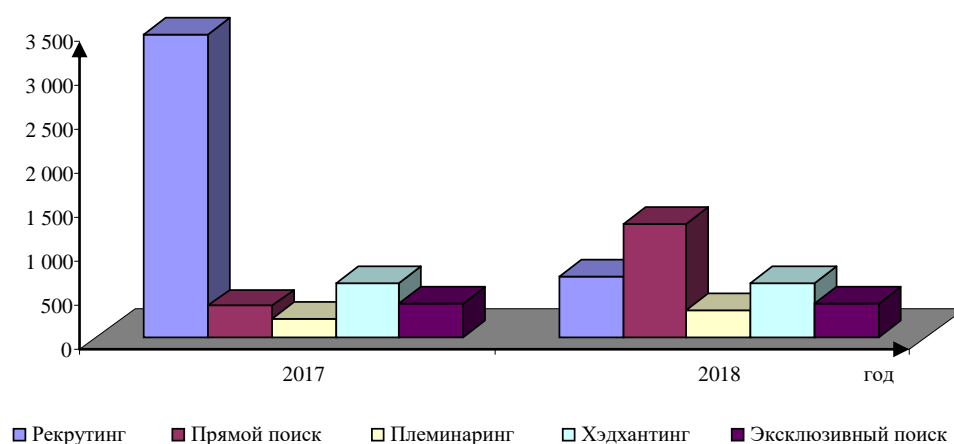
Вид выполняемых работ по совершенствованию действующей в компании системы найма	Данные за год		Отклонения	
	2017	2018	абсол.	отн., %
Рекрутинг	3 440	688	-2 752	-80,00
Прямой поиск	354	1 285	931	263,05
Племинаринг	206	309	103	50,00
Хэдхантинг	620	620	0	0,00
Эксклюзивный поиск	380	380	0	0,00
Итого	5 000	3 282	-1 718	-34,36

Так, согласно вносимым предложениям, расходы на рекрутинг сократятся на 80 %. Вместо услуг рекрутинговых агентств можно предложить увеличить штат кадровой службы компании на 1 человека, который будет заниматься проведением интервью и отбором кандидатов, заполняя бланки и проводя интервью (индивидуальные и групповые). Месячный оклад нового сотрудника кадровой службы – 50 тыс. руб. (и взносы во внебюджетные

фонды), а также расходы на доработку программного обеспечения (150 тыс. руб.) увеличат расходы на прямой поиск на 931 тыс. руб.

Кроме того, расходы на племинаринг также будут увеличены на 50 % (103 тыс. руб.). Расходы на хэдхантинг, а также на эксклюзивный поиск планируется оставить на уровне 2017 г.

В результате бюджет расходов компании на наем экипажей воздушных судов сократится на 1 718 тыс. руб. (34,36 %) – с 5 000 тыс. руб. до 3 282 тыс. руб. – рисунок 21.



Таким образом, по результатам изложенного в третьем разделе материала, можно сделать следующие выводы:

1. Несмотря на, в целом, работоспособную действующую в компании систему найма, в ней заложены определенные ошибки, приводящие к текучести кадров, от которой компания несет

2. Для целей совершенствования применяемой в компании системы найма экипажа воздушного судна был предложен ряд мероприятий, результатом выполнения которых являются следующие положительные факторы:

- 1) снижение текучести кадров среди экипажей воздушных судов;
- 2) снижение для сотрудников кадровой службы компании трудоемкости обработки информации;

3) повышение качества осуществления функций по найму членов экипажа воздушных судов;

4) повышение производительности труда сотрудников кадровой службы, занятых наймом персонала (членов экипажа воздушных судов).

3. Расчет бюджета компании на наем экипажей воздушных судов показывает, что сумма затрат в результате предложенных мероприятий сократится (экономия) на 1 718 тыс. руб. (34,36 %).

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3АЗБ1	Большаковой Карине Анатольевне

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Направление/ специальность</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место старшей стюардессы в ПАО «ЮТэйр».</p> <p>Вредные и опасные факторы: ионизирующее излучение, падение с высоты, радиация, потеря слуха, депрессия, инфицирование, профессиональные заболевания (костно-мышечной системы, репродуктивной системы, алкоголизм).</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций - максимальная.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Материалы, предоставленные ПАО «ЮТэйр».</li> <li>- Статистическая информация от ПАО «ЮТэйр».</li> <li>- Официальный сайт ПАО «ЮТэйр»</li> </ul>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Трудовой кодекс РФ.</li> <li>- Воздушный кодекс РФ.</li> <li>- Нормативные акты РФ.</li> <li>- Локальные нормативные акты ПАО «ЮТэйр».</li> <li>- Материалы, предоставленные ПАО «ЮТэйр».</li> </ul>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Миссия и ценности ПАО «ЮТэйр».</li> <li>- Программы КСО ПАО «ЮТэйр»</li> <li>- Затраты на КСО ПАО «ЮТэйр»</li> </ul>
---	---

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стейкхолдеры КСО ПАО «ЮТэйр»</li> <li>- Характеристика программ КСО ПАО «ЮТэйр».</li> <li>- План расходов ПАО «ЮТэйр» на КСО в 2018 – 2020 гг.</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расходы ПАО «ЮТэйр» на КСО в 2015 – 2017 гг.</li> <li>- План расходов ПАО «ЮТэйр» на КСО в 2018 – 2020 гг.</li> </ul>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 22 – Стейкхолдеры КСО ПАО Авиакомпания «ЮТэйр»  Таблица 23 – Действующие программы КСО ПАО Авиакомпания «ЮТэйр»  Таблица 24 – Затраты на мероприятия КСО (на 2018 г.)  Таблица 25 – Расходы на программы КСО компании (факт и план)  Рисунок 22 – Расходы компании на программы КСО в 2015 – 2020 гг., млн. руб.</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗАЗБ1	Большакова Карина Анатольевна		

## **4 Социальная ответственность**

### **4.1 Цели и задачи корпоративной социальной ответственности компании**

Обязательства, установленные законом перед своими сотрудниками, обязаны соблюдать все компании. Однако есть такие компании, которые стремятся не только получить прибыль, но и, в том числе за счет полученной прибыли, сделать мир лучше.

В современном мире корпоративная социальная ответственность (КСО) выходит далеко за рамки требований законодательства, но всегда остается на усмотрение руководства компании. КСО современной компании включает в себя: мероприятия и / или акции, повышающие качество жизни их персонала, членов их семей, клиентов, а также всего общества в целом.

Не является исключением в данном вопросе и ПАО Авиакомпания «ЮТэйр», которая практически с момента своего создания применяет в своей деятельности программы КСО.

ПАО Авиакомпания «ЮТэйр» осуществляет свою деятельность на основе принципов рыночной экономики, стремится к максимальной открытости и прозрачности и ставит целью достижение качественно нового уровня обслуживания клиентов и сохранение позиции современного, первоклассного, конкурентоспособного авиационного оператора.

Авиакомпания последовательно работает над созданием системы, устойчивой к возможным неблагоприятным сценариям развития экономики в России и за рубежом, путем оптимального распределения пропорций между тремя основными направлениями деятельности:

- осуществление пассажирских перевозок (пассажирские и грузовые перевозки на внутренних и международных авиалиниях самолетами различных типов);
- выполнение вертолетных работ на территории РФ и за ее пределами.

Миссия бизнес-направления «Вертолетные работы в России и за рубежом» заключается в выполнении по заказу клиентов авиационных работ оптимального качества и сложности в любое время года и суток в любой точке земного шара силами современной и надежной вертолетной техники.

Миссия бизнес-направления «Пассажирских перевозок» заключается в предоставлении пассажирам транспортных услуг на самолетах различного типа, по разумным ценам и на удобных маршрутах, с обеспечением высокого уровня безопасности, комфорта и сервиса.

Объединяет миссии этих направлений стремление компании предоставлять клиентам услуги максимально высокого качества и обеспечивать рост доходов акционеров.

При этом в вопросах применения политики социальной ответственности компания не раз (например, в 2015 г.) входила в топ-100 лучших компаний в сфере социальной ответственности.

Реализуя собственную корпоративную социальную ответственность, компания уже на протяжении многих лет задействована во многих социально значимых проектах в сфере образования, медицины, науки, спорта, здравоохранения и искусства.

Так, еще с 2008 г. компания является активным участником и партнером известного общероссийского благотворительного фонда «Подари жизнь!». Свой вклад в деятельность фонда вносит тем, что предоставляет подопечным фонда (больным онкологией детям), а также лицам и их сопровождающим, льготные перелеты в различные лечебно-медицинские центры, находящиеся как на территории РФ, так и за рубежом. Всего, начиная с 2008 г. компания перевезла более 1 500 больных детей и их родителей (сопровождающих).

Также компания давно и успешно сотрудничает (оказывает благотворительную помощь) с:

- 1) художественным центром «Дети Марии»;
- 2) поисково-спасательным обществом «Лиза Алерт»;
- 3) Национальным обществом детских гематологов и онкологов;



4) благотворительным фондом социальной помощи детям «Расправь крылья!».

Кроме того, периодически компания проводит различные социально-значимые акции, например:

1. «Воздушный марафон добра». Данный марафон был организован в поддержку Программы развития массового добровольного донорства крови, организованного совместно с министерством здравоохранения Российской Федерации, ФМБА России, компанией Эльдорадо, по инициативе LG Electronics. В рамках данного проекта в пяти сибирских городах при поддержке прославленных Российских спортсменов – победителей и призеров Чемпионатов мира и Олимпийских игр прошли дни донора, участниками которых стали более 450 человек.

2. Сотрудничество со спортивными школами. Авиакомпания была официальным перевозчиком XX Чемпионата мира по летнему биатлону в Тюмени

3. Сотрудничество с творческими коллективами.

Авиакомпания была официальным перевозчиком международного театрального фестиваля VASARA, рок-фестиваля «Катись, Квадрат!».

Также компания перевозила:

1) участников фестиваля Russian Mini-Weekend-Festival, проходившего в Берлине;

2) участников фестиваля «Киношок» – в Анапе и Парамузыкального фестиваля – в Москве;

3) участников второго Международного детско-юношеского футбольного фестиваля «Petersburg Cup – 2014» и пр.

4. Кроме того, авиакомпания приняла активное участие в экологическом проекте «Сохраним Байкал», в результате которого было проведено 11 крупных международных мероприятий, непосредственными участниками которых стали порядка 500 добровольцев. В ходе акции с территории озера Байкал было вывезено две тысячи мешков отходов.

По мнению руководства, участие в различных благотворительных проектах – это добровольный вклад компании, в позитивные изменения в жизни российского общества.

Вторым важным направлением проведения корпоративной политики социальной ответственности являются персонал компании и члены их семей.

#### 4.2 Определение стейкхолдеров компании

Как видно из изложенного, в своей политике корпоративной социальной ответственности компания ориентируется на прямых и косвенных стейкхолдеров – таблица 22.

Таблица 22 – Стейкхолдеры КСО ПАО Авиакомпания «ЮТэйр»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал компании (летные экипажи и наземные службы) Члены семей персонала компании Клиенты компании Акционеры компании	Контрагенты компании Проверяющие компанию структуры Российское общество в целом Лица, нуждающиеся в помощи Кандидаты на вакантные места в компании

Как видно из таблицы 22, к прямым стейкхолдерам компании, как уже отмечалось, следует отнести:

1) персонал компании, в отношении которого действуют программы:

- повышения квалификации;
- развития карьеры;
- социальной поддержки;
- расширенный социальный пакет и пр.;

2) семьи персонала, в отношении которых в компании применяются следующие программы:

- социальной поддержки;
- материальной поддержки (в случае попадания в трудную ситуацию);
- поощрения творчества и различных умений;
- поддержания занятий спортом (семья вместе с работником компании);

3) клиентов, в отношении которых в компании действуют следующие программы КСО:

- поддержание на высоком уровне и дальнейшее развитие стандартов качества обслуживания;

- обратной связи «компания – клиент»;

4) акционеры компании, которые от реализации КСО получают:

- рост узнаваемости компании и уровня информирования о ее деятельности в РФ;

- благосклонность властей;

- признание деятельности компании в сфере социальной ответственности у российского общества;

- одобрение деятельности компании в сфере КСО в глазах иностранных партнеров и инвесторов.

Косвенные стейкхолдеры деятельности компании в сфере КСО это:

1) ее контрагенты, которые:

- ориентируясь на высокие стандарты обслуживания, принятие в компании, вынуждены «подтягивать» стандарты ведения бизнеса и у себя;

- могут быть привлечены в качестве соучастников программ КСО;

2) проверяющие компанию структуры, которые:

- видят соблюдение компанией всех требований законодательства;

- не находят серьезных нарушений в деятельности компании;

3) кандидаты на вакантные места в компании, которые:

- видя, каких высоких стандартов придерживается в своей деятельности компания, стремятся им соответствовать, повышая, тем самым уровень своих профессиональных знаний и компетенций;

- видя, каких высоких стандартов придерживается в своей деятельности компания, требуют их от своих работодателей (ищут их у потенциальных работодателей), повышая, тем самым, планку стандартов ведения бизнеса;

4) российское общество в целом, которое от деятельности компании в сфере КСО:

- получает высокие стандарты деятельности российского бизнеса;
- наполняемость налогами бюджетов всех уровней;
- снижение уровня социальной напряженности;

5) лица, нуждающиеся в помощи, которые от деятельности компании в сфере КСО:

- получают реальную помощь;
- получают надежду на выход из той трудной ситуации, в которой они оказались;
- получают уверенность в завтрашнем дне и чувство участия и защищенности.

### 4.3 Структура программ корпоративной социальной ответственности

Перечень программ компании в рамках КСО представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Действующие программы КСО ПАО Авиакомпания «ЮТэйр»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Воздушный марафон добра	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Медицинские центры Общество в целом Власти регионов, в которых проводится программа	Ежегодно в течение года, с пролонгацией в необходимых случаях	Улучшение качества жизни Снижение социальной напряженности в обществе
Сотрудничество с творческими коллективами	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Творческие коллективы Общество в целом Власти регионов, в которых проводится программа	Ежегодно в течение года, с пролонгацией в необходимых случаях	Улучшение качества жизни Развитие творчества в стране
Сотрудничество со спортивными школами и командами	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Спортивные школы и команды Общество в целом Власти регионов, в которых проводится программа	Ежегодно в течение года, с пролонгацией в необходимых случаях	Улучшение качества жизни Развитие спорта в стране

Продолжение таблицы 23

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Сохраним Байкал	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Иркутская область Природоохранные организации Контролирующие органы Власти и общество в целом	Ежегодно в течение года, с пролонгацией в необходимых случаях	Улучшение качества жизни Сохранение экологии и уникального для планеты Земля озера
Иные благотворительные действия и акции	Социальные инвестиции Социальная активность персонала	Власти Общество в целом Лица, нуждающиеся в помощи	Ежегодно в течение года, с пролонгацией в необходимых случаях	Улучшение качества жизни Снижение социальной напряженности в обществе
Персонал компании	Социальные инвестиции	Персонал компании	Ежегодно в течение года, с пролонгацией в необходимых случаях	Улучшение качества жизни Рост профессионализма и компетентности персонала
Семьи персонала компании	Социальные инвестиции	Персонал компании и семьи персонала компании	Ежегодно в течение года, с пролонгацией в необходимых случаях	Улучшение качества жизни Поддержание коллектива во вне рабочее время

Из таблицы 23 видно, что компанией реализуется ежегодно значительное количество программ социальной направленности, что, соответственно, требует значительного числа затрат – таблица 24.

#### 4.4 Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности

Затраты на мероприятия КСО представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Затраты на мероприятия КСО (на 2018 г.)

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на период
1	Воздушный марафон добра	Млн. руб.	0,33	0,33

Продолжение таблицы 24

2	Сотрудничество с творческими коллективами	Млн. руб.	0,57	0,57
3	Сотрудничество со спортивными школами и командами	Млн. руб.	0,56	0,56
4	Сохраним Байкал	Млн. руб.	0,55	0,55
5	Иные благотворительные действия и акции	Млн. руб.	1,33	1,33
6	Персонал компании	Млн. руб.	0,84	0,84
7	Семьи персонала компании	Млн. руб.	0,28	0,28
Итого				4,46

Динамику затрат на КСО рассмотрим в таблице 25.

Таблица 25 – Расходы на программы КСО компании (факт и план)

Мероприятие	Единица измерения	Стоимость на реализуемый период					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Воздушный марафон добра	млн. руб.	0,30	0,31	0,32	0,33	0,34	0,36
Сотрудничество с творческими коллективами	млн. руб.	0,50	0,52	0,54	0,57	0,59	0,61
Сотрудничество со спортивными школами и командами	млн. руб.	0,50	0,52	0,54	0,56	0,58	0,60
Сохраним Байкал	млн. руб.	0,50	0,52	0,54	0,55	0,57	0,59
Иные благотворительные действия и акции	млн. руб.	1,20	1,24	1,28	1,33	1,38	1,42
Персонал компании	млн. руб.	0,76	0,79	0,81	0,84	0,87	0,90
Семьи персонала компании	млн. руб.	0,25	0,26	0,27	0,28	0,29	0,30
Итого		4,01	4,15	4,30	4,46	4,62	4,78

Из представленных в таблице 25 и на рисунке 22 данных видно, что ежегодно расходы компании на программы КСО увеличиваются.

#### **4.5 Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности**

В целом, по результатам рассмотрения действующей в компании КСО можно сделать следующие выводы:

1. С 2008 г. ПАО Авиакомпания «ЮТэйр» проводит политику социальной ответственности бизнеса, постоянно увеличивает расходы на

социально-значимые программы, стремится повышать стандарты проведения данной политики.

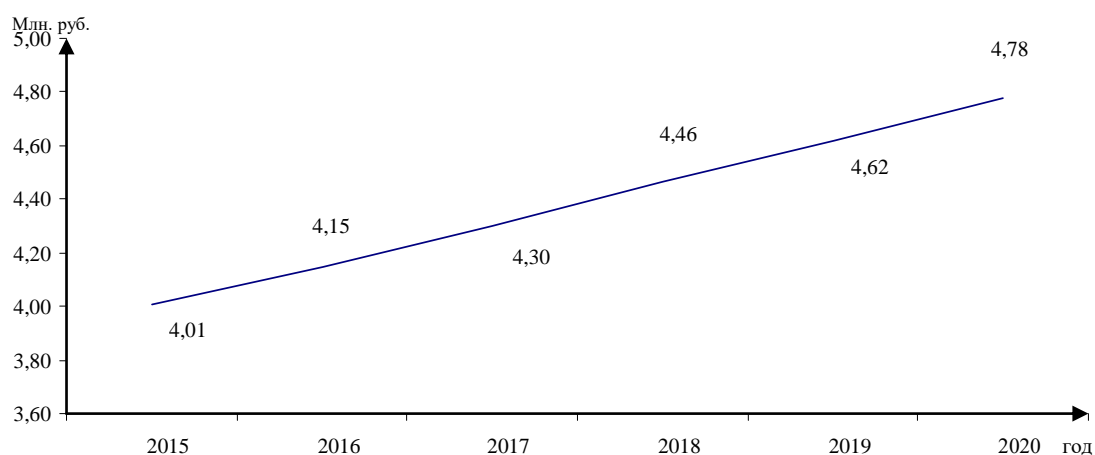


Рисунок 22 – Расходы компании на программы КСО в 2015 – 2020 гг., млн. руб.

КСО компании осуществляется на основании и с учетом интересов стейкхолдеров: прямых и косвенных.

Миссия, видение и ценности компании напрямую увязаны с КСО.

2. При проведении программ КСО компания сотрудничает с различными контрагентами и оказывает помощь как компаниям, общественным объединениям, бюджетным учреждениям, а также физическим лицам.

3. Действующая в компании КСО адекватна, и в полной мере удовлетворяют интересам всех стейкхолдеров: прямых и косвенных. При этом у компании нет приоритетов в КСО – положительное влияние КСО распространяется и на прямых, и на косвенных стейкхолдеров.

4. Для самой компании положительное влияние КСО связано с получением следующих выгод:

1) персонал видит и убежден в том, что компания проявляет о них (и их семьях) заботу;

2) компания получает положительный имидж на рынке труда (как работодателя) и в обществе в целом (как социально ответственного участника рыночных отношений);

3) позволяет получить расположение как необщественных организаций, так и органов власти и контролирующих органов;

4) рост имиджа в глазах деловых партнеров, инвесторов и контрагентов (клиентов, поставщиков, банковского сектора и пр.).

5. Организация программ и действий компании в рамках реализации программ КСО находится на высоком уровне. То же можно сказать и об уровне финансового обеспечения политики КСО компании.

6. В КСО компании нет серьезных недочетов и изъянов.

Для дальнейшего совершенствования программ КСО компании и их расширения можно рекомендовать:

1) дальнейшее расширение перечня и направлений программ КСО;

2) дополнительное финансирование программ КСО;

3) еще более активное привлечение персонала к реализации программ КСО.



## Заключение

Таким образом, по результатам проделанной работы цели и задачи, поставленные в начале исследования, достигнуты, и получены следующие выводы:

1. Под наймом персонала понимают процесс (ряд действий), направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами необходимых для достижения целей организации.

2. Технология найма персонала состоит из совокупности многократно воспроизводимых, взаимосвязанных процедур, в результате выполнения которых гарантировано получается заранее запрограммированный результат. Такая технология (найма персонала) включает в себя две важных составляющих:

1) методы найма сотрудников – методы поиска соискателей, методы оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов, предварительное и итоговое собеседование);

2) процедуры найма сотрудников – поиск кандидатов, оценка их проф. знаний и навыков, отбор наиболее подходящих соискателей, предложение о работе, трудоустройство по ТК).

3. Экипаж воздушного судна – это люди (должностные лица), ответственные за управление воздушным судном, а также за создание на борту комфортной обстановки и за решение линейных задач по сервисному обслуживанию. Сюда входят: капитан воздушного судна, второй пилот, бортинженер и бортпроводники (стюарды и стюардессы).

4. В пятой по значимости для российского рынка гражданских авиаперевозок компании численность персонала постоянно увеличивается (за счет расширения бизнеса и ухода с рынка мелких компаний). Большая часть персонала компании – мужчины, что обусловлено спецификой бизнеса. Средний возраст работников компании составляет 33 года. Большая часть персонала компании имеет высшее образование или в настоящее время его

получает. Наибольшее число персонала работает в компании около 5 лет. При этом доля тех работников, кто отработал в компании от 6 до 10 лет, постоянно увеличивается.

5. У рассматриваемой компании найм – важная составляющая процесса управления персоналом, которая тесно связана со всеми другими элементами системы кадрового менеджмента. Сам процесс найма – многоступенчатый и многозадачный, завязанный на значительное количество участников (работники кадровой службы, руководители структурных подразделений, куда требуются работники).

6. Необходимо отметить, что несмотря на всю важность процесса найма, к членам экипажа воздушного судна применяются те же критерии и инструменты, что и к любым другим работникам компании (администрации, служащих различных наземных подразделений).

7. Несмотря на, в целом, работоспособную действующую в компании систему найма, в ней заложены определенные ошибки, приводящие к текучести кадров, от которой компания несет потери.

8. Для целей совершенствования применяемой в компании системы найма экипажа воздушного судна был предложен ряд мероприятий, результатом выполнения которых являются следующие положительные факторы:

- 1) снижение текучести кадров среди экипажей воздушных судов;
- 2) снижение для сотрудников кадровой службы компании трудоемкости обработки информации;
- 3) повышение качества осуществления функций по найму членов экипажа воздушных судов;
- 4) повышение производительности труда сотрудников кадровой службы, занятых наймом персонала (членов экипажа воздушных судов).

9. Расчет бюджета компании на найм экипажей воздушных судов показывает, что сумма затрат в результате предложенных мероприятий сократится (экономия) на 1 718 тыс. руб. (34,36 %).

## Список использованных источников

1. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников: учеб. пособие. /Р.И. Акмаева, н.Ш. Епифанова. - М.: Прометей, 2018. - 584 с.
2. Ярмоленко Д. Наем на работу - процедура поиска взаимовыгодных компромиссов /Д. Ярмоленко // Управление персоналом, 2017. - № 9. - С. 28 - 31.
3. Аскарлова В.В. Наем персонала: проблемы и пути решения /В.В. Аскарлов // Отдел кадров коммерческой организации, 2017. - № 5. - С. 71 - 78.
4. Кахраман Е. Human resources - бесконечный процесс развития, поиска и анализа!!! Е. Кахраман // Управление персоналом, 2014. - № 18. - С. 19 - 34.
5. Волохова А., Дедич Т. Расходы на подбор персонала: типичные и нетипичные ситуации /А. Волохова, Т. Дедич // Новая бухгалтерия, 2016. - № 10. - С. 16 - 26.
6. Кузнецов Д. Переговоры о заключении трудового договора /Д. Кузнецов // Кадровик. Трудовое право для кадровика, 2016. - № 8. - С. 26 - 34.
7. Одинокоев К.Я. Кадровый менеджмент /К.Я. Одинокоев. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 459 с.
8. Герш М.В. Имидж организации /М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации, 2015. - № 7. - С. 64 - 68.
9. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Наем персонала» / В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2015. - № 7. – С. 79 – 84.
10. Особенности правового регулирования трудовых отношений отдельных категорий работников: научно-практическое пособие / Е.Г. Азарова, М.А. Бочарникова, Л.А. Рыбников О. Наем персонала: кадровое агентство или звонок другу? /О. Рыбников // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011. - № 7. - С. 117 - 122.

11. Егошина и др.; отв. ред. Т.Ю. Коршунова. - М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, 2015. - 400 с.
12. Берг О. Тренинги и обучение /О. Берг // Кадровый вопрос, 2015. - № 10. - С. 9 - 49.
13. Решетникова И. Алгоритмизация процесса найма персонала /И. Решетникова // Кадровик. Рекрутинг для кадровика, 2016. - № 6. - С. 18 - 26.
14. Аверкович Е. Минусы работы с кадровыми агентствами: мнения эйчаров /Е.Аверкович // Управление персоналом, 2017. - № 9. - С. 6 - 18.
15. Загуменнов А. Еще хуже, если сократил не того человека /А. Загуменнов // Управление персоналом, 2015. - № 16. - С. 13 - 18.
16. Морозов П.Е., Чанышев А.С., Саломатин И.Н. Особенности правового регулирования труда авиационного персонала гражданской авиации стран Евразийского экономического союза /П.Е. Морозов, А.С. Чанышев, И.Н. Саломатин. - М.: Проспект, 2017. - 176 с.
17. Гречуха В.Н. Транспортное право: правовое регулирование деятельности воздушного транспорта /В.Н. Гречуха. – М.: Юстиция, 2016. – 310 с.
18. Баева Т. Хедхантеры среди своих /Т. Баева // Расчет, 2017. - № 8. – С. 100 – 101.
19. Голубихина Е. Как оптимизировать процедуры найма персонала /Е. Голубихин // Кадровик. Рекрутинг для кадровика, 2018. – № 3. – С. 200 – 203.
20. Рыбников О. Особенности найма работников в особых условиях рабочей среды /О. Рыбников // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2017. - № 10. - С. 91 - 96.
21. Васкевич Н.В. Управление персоналом компании / Н.В. Васкевич. – М.: Юрайт, 2016. – 415 с.
22. Трошина И. Ошибки, которые мы допускаем... /И. Трошина // Кадровик. Рекрутинг для кадровика, 2017. - № 6. - С. 174 - 179.

23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Российская газета, № 256, 31.12.2001.
24. Соколова М.И. Управление персоналом /М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2018. - 287 с.
25. Паничкина О. Не меняйте топов на «темных лошадок» в золотой сбруе /О. Паничкина // Управление персоналом, 2016. - № 25. - С. 35 - 44.
26. Булавкина Л. Краудсорсинг, или Как набрать интеллектуальную толпу /Л. Булавкина // Кадровик. Рекрутинг для кадровика, 2012. - № 9. - С. 194 - 198.
27. Справочник кадровика: полн. практ. рук. / под ред. А.В. Шалаева. 10-е изд., перераб. и доп. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. - 737 с.
28. Манцурова А.Б. Настольная книга по ведению бизнеса /А.Б. Манцурова. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2017. - 208 с.
29. Фарафонтова Е. Игра «по-белому» на рынке заемного труда // Управление персоналом. 2016. N 6. С. 50 - 55; Трудовое право. 2016. N 3. С. 11 - 18.
30. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // Российская газета, № 59 - 60, 26.03.1997. Приказ Министра обороны РФ от 24.09.2004 № 275 «Об утверждении Федеральных авиационных правил производства полетов государственной авиации» // Российская газета, № 282, 21.12.2004.
31. Приказ Минтранса России от 31.07.2009 № 128 (ред. от 18.07.2017) «Об утверждении Федеральных авиационных правил «Подготовка и выполнение полетов в гражданской авиации Российской Федерации» // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 43, 26.10.2009.
32. Фарафонтова Е. Игра «по-белому» на рынке заемного труда /Е. Фарафонова // Управление персоналом, 2016. - № 6. - С. 50 - 55.
33. Аникеева Н.Ю. Надо смотреть, как сокращение ударит по бизнесу в целом /Н.Ю. Аникеева // Управление персоналом, 2015. - № 18. - С. 5 - 14.

34. Бойко И. Научитесь правильно говорить «Нет!», или О том, как грамотно оформить отказ в приеме на работу /И. Бойко // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016. - № 6. - С. 62 - 66.
35. Федосов О., Болдинова Н. Знакомое лицо: сотрудники приводят друзей в компанию // Консультант, 2015. - № 19. - С. 48 - 51.
36. Полянина А. Нюансы испытательного срока /А. Полянина // Расчет, 2016. - № 3. – С. 45 – 47.
37. Агапова Г.О. Наемные сотрудники. Они «величина не постоянная» /Г.О. Агапова // Управление персоналом, 2017. - № 8. – С. 92 – 93.
38. Воронцов Л.А. Управление персоналом /Л.А. Воронцова. – М.: Дело, 2017. – 381 с.
39. Усачев В.В. Основы управления компанией /В.В. Усачев. – С.Пб.: Питер, 2016. – 298 с.
40. Вышегородцев Г.А. Кадровая работа /Г.А. Вышегородцев. – М.: Кнорус, 2016. – 364 с.
41. Борисов С.Б. Управление персоналом /С.Б. Борисов. – С.Пб.: Лань-Трейд, 2017. – 463 с.
42. Ольшаков Л.П. Организационные процессы кадровой работы /Л.П. Ольшаков. – М.: Манн и Фербер, 2015. – 326 с.
43. Терновка Ю.Л. Дублирующие функции персонала // Консультант, 2017. - № 1. - С. 76 - 79.
44. Беккер Л. Что показывает «кадровый барометр» /Л. Беккер // Вопросы теории и практики управления, 2015. - № 7. - С. 30 - 66.
45. Комиссарова Т.Ю. Кадровая политика. Зачем она нужна и как ее разработать? /Т.Ю. Комиссарова // Отдел кадров коммерческой организации, 2014. - № 7. - С. 49 - 55.
46. Райтер Г., Карабекова Д. Для каждого этапа жизненного цикла компании характерно доминирование разного типа людей /Г. Райтер, Д. Карабекова // Управление персоналом, 2017. - № 17. - С. 6 - 16.

47. Беляева М.Г. Наем рабочей силы /М.Г. Беляева // Управление персоналом, 2017. - № 5. – С. 29 – 31.
48. Попова Т. Политика и стратегия обеспечения персоналом /Т. Попова // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2018. - № 2. - С. 16 - 24.
49. Глухов Е. «Непрофессиональные» качества: что нужно знать, подбирая работника // Консультант, 2016. - № 9. - С. 65 - 70.
50. Облезова А. Дискриминация при приеме на работу: как работодателю избежать обвинений и судебных исков /А. Облезова // Кадровик, 2016. - № 9. - С. 10 - 18.
51. Лукьяненко А.Б. Посткризисный набор персонала /А.Б. Лукьяненко // Консультант, 2017. - № 1. - С. 46 - 51.
52. Филина Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения /Ф.Н. Филина. - М.: ГроссМедиа, 2017. - 304 с.
53. Корякина Ю. Рабочее время в разрезе экономической эффективности /Ю. Корякина // Кадровик, 2017. - № 2. - С. 53 - 61.
54. Либерман К. Контроллинг персонала // Консультант, 2015. - № 10. С. 65 - 85.
55. Григорьева Ю. Тот, кто владеет информацией... /Ю. Григорьева // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2015. - № 7. - С. 129 - 133.
56. Осипова Т. В бизнесе профессионализм значит больше, чем взгляды /Т. Осипова // Управление персоналом, 2014. - № 24. - С. 25 - 32.
57. Аскарова В.В. Где ошибаются менеджеры по персоналу /В.В. Аскарова // Отдел кадров коммерческой организации, 2017. - № 5. - С. 65 - 72.
58. Официальный сайт ПАО «ЮТэйр» // Электронный ресурс. URL: <https://www.utair.ru/> (дата обращения 20.05.2018)

## Приложение А

### Предлагаемая форма заявки в кадровую службу компании на найм члена экипажа воздушного судна

УТВЕРЖДАЮ

---

---

---

#### ЗАЯВКА НА ПОДБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА (ЧЛЕНА ЭКИПАЖА ВОЗДУШНОГО СУДНА)

Дата составления заявки:

---

Срок закрытия вакансии (желательный срок / крайний срок):

---

Наименование вакансии в заявке и объявлении:

---

Наименование вакансии в штатном расписании:

---

Наименование подразделения:

---

Должность и Ф. И. О. руководителя подразделения:

---

Наличие вакансии в штатном расписании:

---

Причина открытия вакансии (новая вакансия, замена сотрудника):

---

Наличие должностной инструкции (да/нет):

---

Функциональные обязанности:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

---

---

---

---

#### Требования, предъявляемые к кандидатам

Образование:

---

Специальность по образованию:

---

Специальное образование (где, когда, продолжительность обучения, специальность, квалификация, наличие сертификата, диплома):

---

Требуемый специальный опыт работы (в какой области, типичные места работы, должности):

- 1.
- 2.
- 3.

---

---

---

#### Дополнительные требования

---

Наличие водительского удостоверения:

---

Наличие автомобиля:

---

Знание иностранного языка:

---



Степень владения языком (свободный, синхронный перевод, разговорный, технический, по специальности):

Пол:

Наличие детей / возраст:

Местожительство, прописка:

Прочее:

Личные качества:

**Условия трудового договора**

Условия приема на работу (постоянно, на срок):

Срок найма (если договор срочный):

Характер работы (основная, совместительство):

Режим работы:

с \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_ при \_\_\_\_\_дневной рабочей неделе

Гибкий график (предусмотрен / не предусмотрен):

Сверхурочная работа (да/нет, как часто):

Командировки (да/нет, как часто):

Продолжительность отпуска:

Размер зарплаты (оклад, премия):

Особые условия найма (льготы и выплаты: б/л, медобслуживание, пособия на детей, страхование, проездные, питание, служебный а/м, повышение квалификации и др.):

\_\_\_\_\_

Руководитель подразделения (отдела)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_

(расшифровка подписи)