

*Ануфриева М.Ю.  
бакалавр кафедры Экономики и управления  
Руководитель – Царева Н.А., доцент, канд. полит. наук  
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
Россия, Владивосток*

*Anufrieva M.Y.  
Bachelor of Economics and Management Department  
The head is Tsareva N.A., Associate Professor, Candidate of Political  
Sciences. sciences'  
Vladivostok State University, Vladivostok, Russia*

### **Особенности системы подбора и отбора персонала в медицинской организации**

#### **Features of the recruitment and selection system in a medical organization**

**Аннотация.** Актуальность темы исследования обусловлена тем, что эффективность деятельности организации напрямую зависит от подбора и отбора персонала. В статье рассматривается система подбора и отбора персонала, применение методов по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в медицинской организации. Определены методы, которые используются для подбора и отбора кадров. Исследована «воронка найма», по которой проходит подбор и отбор сотрудников в компанию. Предложен проект по оптимизации системы подбора и отбора персонала в организации.

**Ключевые слова:** персонал, подбор, отбор, управление персоналом.

**Abstract:** The relevance of the research topic is due to the fact that the effectiveness of the organization's activities directly depends on the selection and selection of personnel. The article discusses the system of recruitment and selection of personnel, the application of methods to improve the system of recruitment and selection of personnel in a medical organization. The methods that are used for the selection and selection of personnel are defined. The "recruitment funnel" has been investigated, according to which the selection and selection of employees in the company takes place. A project is proposed to optimize the system of recruitment and selection of personnel in the organization

**Key words:** personnel, recruitment, selection, personnel management.

Эффективный подбор и отбор сотрудников имеет решающее значение для достижения успеха компании. Подбор персонала – это процесс поиска подходящих сотрудников и поощрения их в отправлении резюме, отбор – процесс выявления и выбора лучшего человека из множества потенциальных кандидатов[1]. Отбор включает в себя различные этапы, и на каждом этапе

кандидаты отсеиваются до тех пор, пока не будет найден подходящий сотрудник на вакантную должность [2]. Цель подбора и отбора персонала – это анализ и выбор лучшего кандидата, который в профессиональном и личностном плане соответствует требованиям компании, в свою же очередь кандидат должен быть заинтересован в вакантной должности и имел желание работать и развиваться [3]. Главными задачами подбора и отбора персонала являются:

- выявление количественной и качественной потребности в персонале с учётом возможностей и целей организации;

- разработка критериев поиска сотрудников, отвечающих требованиям компании;

- определение возможных источников поиска кандидатов и выбор методов пополнения кадрового состава;

- обеспечение условий адаптации новых сотрудников;

- повышения продуктивности работы компании [4].

Важно отметить, от того, насколько эффективно выстроена работа по подбору и отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и уровень предоставляемых услуг. Для успешного существования компании, необходимо: правильно выстраивать цели и задачи, быстро адаптироваться к изменениям, конкуренции, постоянно совершенствоваться.

Компания «ЮНИЛАБ» является сетью клинико-диагностических лабораторий, расположенных на территории ДВФО и Восточной Сибири. Основной вид деятельности компании – общая врачебная практика. Главная цель деятельности компании – удовлетворённость клиентов путём предоставления качественного медицинского сервиса. ООО «ЮНИЛАБ» предлагает современную лабораторную диагностику по всем медицинским направлениям, включая самые редкие виды исследований; более 2500 медицинских анализов и комплексных программ обследований; более 100 медицинских кабинетов в разных городах Российской Федерации; три производственных комплекса полного цикла (Владивосток, Хабаровск, Иркутск) и 4 цитовых лаборатории (Комсомольск-на-Амуре, Петропавловск-Камчатский, Магадан, Находка); сеть лабораторий в 40 городах Российской Федерации [5].

В ООО ЮНИЛАБ был проведен анализ системы подбора и отбора персонала. Методы используемые для подбора и отбора кадров:

- рекрутинг (размещение заявок и приём откликов, поиск среди друзей и знакомых сотрудников организации);

- телефонное интервью (отбор по формальным требованиям);

- собеседование (выясняются этапы профессионального пути, стремление к обучению, карьерному росту, соответствие личных стремлений целям проекта, оценивается внешний вид кандидата, манера общения);

- тестирование (выявляются способности к коммуникации, уровень интеллекта, тип темперамента и прочие нюансы вербального и невербального поведения).

Пассивный и рекомендательный рекрутинг на часто возобновляемых вакансиях работает некачественно, соискателей в этой нише немного, соответственно входящих заявок и рекомендаций по открытым вакансиям мало.

С помощью анализа движения кадрового состава, в организации была выявлена текучесть кадров, что может свидетельствовать не только о том, что некоторых сотрудников не устраивают условия труда или есть личные причины увольнений, но и не совсем качественная система подбора и отбора. Неправильно подобранному персоналу приходится искать другое место работы, некоторые сотрудники могут не справляться со своей работой, что влечёт за собой череду увольнений. Именно этап отбора помогает выявить важные качества сотрудника и его компетентность для трудоустройства на вакантную должность.

Для определения насколько качественные сотрудники работают в ООО «ЮНИЛАБ» была использована анонимная анкета для оценки профессиональных навыков и анкета для оценивания лидерских способностей. С помощью опроса определено, что часть сотрудников не соответствует своим, занимаем должностям, из-за чего им сложно работать в компании и появляется желание уволиться. В ходе проведения анализа кадровых документов, было выявлено, что положение о мотивации сотрудников отсутствует, что может являться причиной неполному выполнению всех поставленных задач.

В ООО «ЮНИЛАБ» используется «воронка найма» по которой проходит подбор и отбор сотрудников в компанию. «Воронка найма» - это точный алгоритм получения готового сотрудника в компанию от этапа формирования вакансии до этапов стажировки и завершения испытательного срока. «Воронка найма» в компании состоит из 5 этапов, таких как:

- заявка от кандидата;
- на собеседование приглашен;
- собеседование проведено;
- на испытательный срок выведен;
- испытательный срок завершён.

Изучив, применяемые ступени, можно сделать вывод, что проверка кандидатов на соответствие будущей должности проходит не в полном объеме, отсутствует тестовый период для кандидатов, на котором соискатели могут оценить компанию до трудоустройства, а также организация определить подходит ли кандидат для дальнейшего сотрудничества.

В результате проведенного анализа системы подбора и отбора персонала в ООО «ЮНИЛАБ» был выявлен ряд проблем, в связи с чем принято решение о разработке мероприятий по её совершенствованию.

Реализация предложенного проекта по оптимизации системы подбора и отбора персонала в организации позволит достичь системы, которая будет способствовать более эффективному найму новых сотрудников, повышению их производительности и удовлетворенности работой. Предложенные мероприятия для реализации проекта по оптимизации системы подбора и отбора персонала в ООО «ЮНИЛАБ» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Мероприятия по оптимизации системы подбора и отбора персонала

Название мероприятия	Содержание	Результат
Введение активного рекрутинга.	Применение в подборе персонала активного рекрутинга на определённых вакансиях.	Повышение скорости найма сотрудников, увеличение эффективности системы подбора и отбора персонала.
Ввод положения о мотивации сотрудников.	Подготовка положения о мотивации для менеджеров по персоналу, в котором будет отражено распределение премий и бонусов между сотрудниками, определено основания для их начисления.	Повышение заинтересованности сотрудников к оптимальному использованию трудового времени, повышение эффективности труда работников, установление системы материального положения.
Внедрение внутреннего кадрового резерва, составление портфолио сотрудников с помощью оценки персонала.	Проведение систематической, ежегодной оценки и обучения для подготовки резервных сотрудников к открытию новой должности, кадровый резерв рассматриваются как первые кандидаты на открытые вакансии.	Стимулирование персонала к карьерному росту и развитию, обеспечение быстрого поиска сотрудников на ответственные должности.
Разработка карты личности для оценивания претендентов на должность	Составление карточки личности, в которой описана степень выраженности качеств претендента.	Облегчение процесса оценки сотрудников, более объективный отбор персонала.
Введение в «воронку найма» дополнительных критериев	Внедрение в «воронку найма» дополнительных этапов, таких как: наведение справок по кандидатам и проведение тестового периода.	Увеличение результативности подбора, коррекция поиска сотрудников.

Разберём рекомендуемые мероприятия для оптимизации системы подбора и отбора персонала в ООО «ЮНИЛАБ» более подробно.

1 Применение активного рекрутинга, как ещё одного метода подбора, означает не ждать отклика на вакансию, а мотивировать кандидатов с самого начала, а также привлекать большее количество кандидатов в компанию. Просмотр базы резюме кандидатов можно осуществлять на площадке HeadHunter. После изучения базы и выбора подходящих кандидатов, им необходимо отправить краткое приглашение, в котором будет указано что компания ищет специалиста в интересующей соискателя отрасли. Если кандидата заинтересует предложение, то следует дать ссылку на полное описание вакансии, номер телефона отдела кадров. После получения положительного ответа от соискателя, будет проведено краткое телефонное интервью, а по итогам его прохождения, кандидату отправляется приглашение на собеседование.

2 Подготовка и ввод положения о мотивации труда сотрудников отдела кадров. В положении о мотивации труда должны быть пункты, которые

включают в себя упорядочивание мер материального и нематериального воздействия на сотрудников.

1) Общие положения. Указывается цель, ради которой разрабатывается документ, прописываются задачи положения о мотивации. В этом же пункте определяется, на кого распространяется действие положения, формулируются общие правила начисления премиальных выплат, указывается их источник.

2) Размеры премий и показатели премирования. Формулируются условия начисления премий и указывается их размер. Суммы премиальных выплат могут быть фиксированными или составлять процент от определенной базы.

3) Порядок премирования. Описывается способ начисления и выплат премий, их периодичность, основания для премирования.

4) Условия снижения премий и их невыплаты. В этом разделе указывается, в каких случаях премии не выплачиваются или выплачиваются частично.

5) Заключительные положения. Определяется срок действия положения, в каком порядке происходит внесение изменений в документ и способ ознакомления с ним сотрудников [6].

Перед вводом положения о мотивации, необходимо проинформировать сотрудников, для каких целей был сформирован документ, предоставить положение для ознакомления. При приеме на работу новым работникам, также, важно предоставлять положение о мотивации для изучения.

3 Внедрение внутреннего кадрового резерва в компании направлено на снижение кадровой текучести. Благодаря кадровому резерву компания будет экономить свои ресурсы, которые при поиске нового сотрудника были бы потрачены на подбор и адаптацию сотрудников, а также на обучение новых работников.

Открытые вакансии смогут заполняться уже готовыми специалистами, мотивированными к развитию, что в целом оказывает влияние на общую квалификацию персонала. Для того, чтобы определить у каких сотрудников сформированы достаточные компетентные качества, чтобы занять вакантные должности, необходимо внедрить оценку персонала, которая заключается в выявлении потенциала сотрудников. Для этого должно быть сформировано «портфолио сотрудников», которое будет содержать результаты оценки их деятельности и потенциала. После проведения оценки и формирования портфолио, необходимо выделить категории сотрудников, которые имеют потенциал для принятия большей ответственности, и зачислить их в кадровый резерв организации.

Для более прозрачного выбора кандидатов в кадровый резерв, можно предложить сотрудникам подавать заявку в него самостоятельно. Для того, чтобы снизить количество неподходящих заявок, помогут критерии входа, например, конкретные должности, с которых сотрудники могут претендовать, минимальный стаж работы. После сбора заявок необходимо составить список кандидатов, перешедших на этап оценки. Чтобы оценить потенциал персонала, следует проводить тестирование. Благодаря которому можно оценивать уровень мотивации, интеллектуальных способностей, личностных особенностей работников. Комплексный подход позволяет сформировать наиболее полное

представление о потенциале сотрудника [7]. Тестирование определяет сильные и слабые стороны личности, способности и особенности, влияющие на результаты работы сотрудника. Важно помнить о том, что потенциал не существует отдельно от профессиональной деятельности. Перед тестированием необходимо определить, для какой должности оценивается потенциал, иначе полученные данные будут недостоверными для составления прогнозов успешности сотрудников.

Для оценки работы сотрудников предлагается использовать определенные критерии, такие как: ответственность, оценка достижений, оценка совместной работы, оценка новаторства, и оценка толерантности. Каждый из критериев оценивается по 4-х балльной шкале.

4 При помощи карты личности процесс оценки персонала при отборе облегчается. На собеседование можно выдавать кандидату бланк, в котором соискателю необходимо оценить свои качества по степени выраженности. При принятии решения о кандидате, менеджер по персоналу может воспользоваться картой личности претендента на должность и сделать определенные выводы. В ней могут быть следующие критерии: особенности темперамента; особенности мышления; психологические черты личности; качества личности, особо важные для руководителя; коммуникативные качества; лидерские качества. Таким образом, в зависимости от вакантной должности личные качества претендента могут меняться, но структура остается неизменной.

5 Для оптимизации системы подбора и отбора персонала, рекомендуется в ООО «ЮНИЛАБ» усовершенствовать, используемую всеми менеджерами по персоналу «воронку найма». Для того, чтобы система подбора и отбора персонала стала более эффективна, введем в «воронку найма» ООО «ЮНИЛАБ» дополнительные этапы, с помощью которых можно будет больше узнать о качествах и способностях кандидатов на этапе отбора и в дальнейшем сделать правильный выбор. Для того, чтобы менеджеру по персоналу удостовериться в правильности своего выбора и получить больше информации о кандидате, в «воронку найма» необходимо ввести этап «справки по кандидату». На данном этапе соискатель проверяется на безопасность, менеджер по персоналу наводит справки, собирает рекомендации с прошлых мест работ и принимает решение, рассматривать ли соискателя для дальнейшего трудоустройства, или же прекратить работу с ним.

Для выявления аспектов, подходит ли кандидат на вакантную должность, а также устраивает ли работа в компании самого соискателя, в воронку найма рекомендуется ввести этап «на тестовый период приглашен». На данном этапе необходимо удержать интерес качественного кандидата, чтобы он пришел. Это можно сделать, с помощью мессенджеров и рассылок. С соискателем заключается не трудовой, а правовой договор, по которой компания обязуется выплачивать кандидату обговоренную сумму и предоставлять работу в его отрасли. Так можно посмотреть, как будущий сотрудник справляется с работой. Рассмотрим усовершенствованную «воронку найма» ООО «ЮНИЛАБ», которая представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Оптимизированная «воронка найма»

Таким образом, исходя из рисунка видно, что усовершенствованная «воронка найма» составляет 7 этапов, можно сделать вывод, что, используя новую «воронку найма», в ООО «ЮНИЛАБ» поднимется качество подбора и отбора персонала, повысится производительность труда, так как сотрудникам не нужно будет работать на совмещении при укомплектованном штате персонала. Система подбора и отбора станет структурированной и понятной.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора персонала направлены на снижения текучести кадров, подбора и отбора некачественного персонала, улучшения работы сотрудников в целом. При оптимизации системы подбора и отбора персонала, затраты на наем сотрудников снизятся, что благоприятно скажется на финансовых показателях ООО «ЮНИЛАБ». В любой компании обязательно должна быть система по подбору и отбору персонала, ведь успех организации, напрямую зависит от сотрудников, которые в ней работают.

#### **Библиографический список:**

- 1 Масилова М.Г. Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций / М.Г. Масилова, А.В. Каширина / Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС. – 2020. – Т.12. – № 2 (15). С. 48-60.
- 2 Царева, Н. А. Рекрутмент: современные методы реализации / Н. А. Царева, Т. А. Колпакова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10, № 3(36). – С. 405-408.
- 3 Tsareva, N.A. Modern methods of implementing recruitment / N.A. Tsareva, T.A. Kolpakova // Laplace em Revista. – 2020. – Vol. 6, No. Extra-B. – P. 261-266.
- 4 Патрахина Т.Н. Управление персоналом: отбор, обучение, мотивация: учебно-методическое пособие / Т. Н. Патрахина. – Нижневартовск: НГГУ, 2020. – 179 с.
- 5 ООО «ЮНИЛАБ» [Сайт] – URL: <https://www.unilab.su/>
- 6 Верещагина Л.С. О нормативно-правовом и организационном обеспечении кадровой работы // Социальные науки. – 2022. – 85-89 с.

7 Yakimova, Z. V. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms / Z. V. Yakimova, N. A. Tsareva, A. A. Vlasenko // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. – 2017. – Vol. 7, No. S-DCMSPCL. – P. 1571-1581.