

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии

Обучающийся

В.П. Гиндулина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент Е. Г. Пипко.

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Работу выполнил студент: Гиндуллина Виктория Петровна.

Тема: «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере ООО "ЦВМиР "Парацельс")».

Научный руководитель: д-р экон. наук, доцент Е. Г. Пипко.

Актуальным является изучение практических аспектов организации и осуществления процесса рекрутинга на действующих предприятиях России. Это обусловлено тем, что в ходе такого анализа возникает возможность выявить наиболее типичные и распространенные ошибки и недостатки рекрутинговой деятельности в организациях, выявить их причины и направления совершенствования.

Это способствует дальнейшему улучшению практики подбора и отбора кадров на отечественных предприятиях, помогает внедрять наиболее эффективные современные технологии для успешного управления процессом рекрутинга и достижения в нем высоких результатов.

Объект исследования в работе – рекрутинг как кадровый процесс на предприятии.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

Цель работы – разработать и обосновать мероприятия по улучшению процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс».

Практическая значимость исследования заключается в возможности апробации на примере ООО "ЦВМиР "Парацельс" разработанных мероприятий с целью улучшения процесса рекрутинга.

Структура работы включает в себя введение, три основных раздела (теоретический, аналитический и проектно-рекомендательный), заключение и список используемой литературы и источников).

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления процессом рекрутинга на современном предприятии.....	8
1.1 Рекрутинг как кадровый процесс: понятие, сущность, задачи и принципы .....	8
1.2 Организация процесса рекрутинга на современном предприятии .....	14
2 Анализ организации и эффективности процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс».....	23
2.1 Краткая экономическая характеристика предприятия .....	23
2.2. Организация процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс» и его эффективность .....	40
3 Проблемы и пути совершенствования процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс».....	54
3.1 Анализ основных проблем рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс» .....	54
3.2 Рекомендации по совершенствованию процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс» .....	58
Заключение.....	66
Список используемой литературы и используемых источников.....	68

## Введение

Актуальность исследования направлений улучшения процесса рекрутинга на современном предприятии имеет несколько аспектов.

Прежде всего, рекрутинг имеет исключительную важность для кадровой политики организации. Он является ее неотъемлемой и первоочередной частью, поскольку позволяет формировать штат компании, привлекать в организацию необходимые квалифицированные кадры на имеющиеся вакантные должности. Последовательный, качественно организованный рекрутинг (подбор кадров) непосредственно влияет на успешность работы предприятия и его экономическое положение, т.к. талантливые, профессиональные, опытные кадры способствуют эффективному выполнению предприятием своих функций и задач, достижению высоких экономических результатов деятельности организации.

Второй аспект актуальности темы работы связан с необходимостью изучения теоретических основ современного рекрутинга, который, как и любой иной кадровый процесс, находится в состоянии постоянного развития и динамического изменения. Изучение современных теоретических аспектов процесса рекрутинга, его концепций и технологий позволяет лучше понять сущность подбора кадров, осмыслить содержание и основные этапы рекрутинга на современном предприятии.

Наконец, актуальным является изучение практических аспектов организации и осуществления процесса рекрутинга на действующих предприятиях России. Это обусловлено тем, что в ходе такого анализа возникает возможность выявить наиболее типичные и распространенные ошибки и недостатки рекрутинговой деятельности в организациях, выявить их причины и направления совершенствования. Это способствует дальнейшему улучшению практики подбора и отбора кадров на отечественных предприятиях, помогает внедрять наиболее эффективные современные

технологии для успешного управления процессом рекрутинга и достижения в нем высоких результатов.

Степень изученности темы выпускной квалификационной работы может быть охарактеризована как достаточная, тем не менее, ежегодно в России и за рубежом появляются все новые и новые исследования по вопросам рекрутинга кадров на современных предприятиях. Это обусловлено тем, что по мере развития рынка труда, кадровых процессов и информационно-цифровой среды бизнеса подходы к рекрутингу меняются, что требует научного анализа и осмысления.

Сегодня можно выделить ряд научных направлений, по которым ведется исследование кадрового рекрутинга. Первое – это изучение истории рекрутинга и практики его становления в разных странах мира. В этом направлении работают, в частности, такие авторы, как Г. П. Лозовицкая и Н. О. Окюлов [21].

Второе большое направление научных исследований – это изучение теоретических основ, задач, функций, направлений современного рекрутинга, обобщение теоретических подходов различных авторов и школ к пониманию сущности рекрутинга кадров на современных предприятиях. В рамках этого направления среди действующих авторов можно выделить публикации В. А. Виниченко, А. А. Борисовой и Т. Г. Озерниковой [3], А. С. Кутумова [19], С. С. Кузнецова и К. А. Осиповой [17] и ряда других.

В особое направление выделяют научные работы, где предметно уделяется внимание вопросам и путям повышения эффективности кадрового рекрутинга. В числе авторов, которые занимаются решением этих исследовательских задач, можно упомянуть В. А. Кулишову [18], Н. С. Галимову и О. В. Киселеву [4], А. Л. Жердеву [9], А. С. Семенова [33], Е. В. Данилкиявичене и О. И. Бондаренко [7] и ряд других.

Также самостоятельное направление исследований образуют работы, посвященные так называемому цифровому или digital-рекрутингу, который сегодня активно развивается по мере развития и совершенствования

современных информационно-цифровых технологий и их все более глубокого проникновения в кадровые и иные организационные процессы на предприятиях. Цифровой рекрутинг сегодня исследуют такие ученые, как Е. В. Шестакова [40], Х. Р. Сеитмететова и Д. С. Атамалян [32], И. О. Коваленко [15], А. А. Кирпичева и О. Л. Седова [13], Н. В. Корж и К. А. Султанова [16], Д. А. Чичаева [38], М. С. Пономарева и Е. М. Кабитова [27] и др.

Таким образом, литературный обзор показывает, что сегодня проблематика рекрутинга кадров для предприятий и организаций является актуальной и активно исследуется учеными. Тем не менее, можно констатировать, что исчерпывающим образом она еще не изучена. В частности, требует дальнейшего анализа вопрос о том, насколько эффективно организуется процесс кадрового рекрутинга на отдельных предприятиях различных отраслей экономики России, какие ошибки допускаются в подборе и отборе персонала и какие мероприятия могут помочь их улучшить. Этим определяется значимость исследования, проведенного в рамках настоящей выпускной квалификационной работы.

Объект исследования в работе – рекрутинг как кадровый процесс на предприятии.

Предмет исследования – мероприятия по улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

Цель работы – разработать и обосновать мероприятия по улучшению процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс».

Задачи работы:

- рассмотреть рекрутинг как кадровый процесс: понятие, сущность, задачи и принципы;
- изучить организацию процесса рекрутинга на современном предприятии;
- дать краткую экономическую характеристику предприятия ООО «ЦВМиР «Парацельс»;

- дать анализ организации процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс» и его эффективности;
- проанализировать основные проблемы рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс»;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс».

Методы исследования в работе включают в себя теоретический анализ научной литературы и исследований по теме, сравнительный анализ существующих подходов и методов рекрутинга кадров, метод систематизации и обобщения полученных данных, метод наблюдения, метод анализа документов, метод опроса, статистический метод.

Структура работы включает в себя введение, три основных раздела (теоретический, аналитический и проектно-рекомендательный), заключение и список используемой литературы и источников).

# **1 Теоретические аспекты управления процессом рекрутинга на современном предприятии**

## **1.1 Рекрутинг как кадровый процесс: понятие, сущность, задачи и принципы**

В сложном комплексе кадровых процессов, протекающих на современном предприятии, рекрутинг занимает одно из важнейших мест. Рекрутинг играет жизненно важную роль в успехе любой организации, поскольку он включает в себя поиск, привлечение и, в конечном счете, прием лучших кандидатов, имеющихся на рынке труда, на вакантные должности предприятия.

Рекрутинг (от англ. Recruiting) в своем первоначальном, буквальном значении означает «вербовка», то есть «действие по набору людей на работу, военную службу или для участия в военных действиях по найму, контракту или по повинности» [35]. Как видно из приведенного словарного определения, изначально вербовка была связана преимущественно, а во многих случаях – исключительно с военной сферой, с процессом комплектования армии необходимыми кадрами.

Однако со временем понятие рекрутинга существенно расширило свое лексическое значение и стало использоваться в различных сферах социальной жизни, не только в армии, где происходит процесс привлечения необходимых кадров. К середине – второй половине XX века, когда, в частности, Т. Ф. Ефремовой был составлен авторитетный «Современный толковый словарь русского языка» [8, с. 392], слово «рекрутинг» стало в значительно меньшей степени ассоциироваться с вербовкой военных специалистов, кадров для армии и в значительно большей степени – в целом с процессом привлечения, набора, отбора и приема в штат различных организаций и предприятий необходимых им сотрудников.

В «Современном толковом словаре русского языка» Т. Ф. Ефремовой дается общеупотребительное современное понимание значения термина «рекрутинг»: это «наем рабочей силы» [8, с. 392].

Следует, однако, отметить, что при едином понимании общезыкового смысла понятия «рекрутинг», современные ученые расходятся в выделении основных признаков рекрутинга, а соответственно – дают разные его понятийные трактовки. Это наглядно доказывает ряд следующих примеров.

В зарубежных источниках широко распространен функциональный подход, при котором рекрутинг характеризуется как «жизненно важная функция отдела кадров (HR), которая включает в себя поиск, привлечение и наем квалифицированных специалистов для заполнения открытых вакансий в организации» [47]. Анализ этой формулировки показывает, что за рубежом рекрутинг рассматривается как весьма широкая, интегрированная функция кадровых служб организаций и предприятий, объединяющая в себе сразу несколько отдельных кадровых функций, в частности, функции по поиску необходимых специалистов, их привлечению в компанию и найму в штат.

В то же время за рубежом рекрутинг рассматривается и с позиций внутриорганизационного стратегирования и с точки зрения процессного подхода. Тогда рекрутинг характеризуется как протекающий в компании «стратегический процесс, направленный на выявление и отбор лучших кандидатов, обладающих необходимыми навыками, квалификацией и культурным соответствием для удовлетворения кадровых потребностей организации» [47].

При таком понимании значение рекрутинга существенно выходит за рамки функционального подхода и восприятия его как функции кадровой службы предприятия. С этих позиций рекрутинг становится вровень с другими важнейшими стратегическими процессами в организации, такими как стратегическое планирование, стратегический анализ, стратегическое прогнозирование и др., что придает процессу рекрутинга большой вес и подчеркивает его фундаментальную значимость для предприятия.

Рассмотрим, как понимают термин «рекрутинг» современные отечественные авторы, насколько их позиции близки или расходятся с точкой зрения зарубежных исследователей.

Т. Л. Лукьянчикова и Е. М. Семенова считают, что «рекрутинг персонала является ключевой технологией системы управления персоналом. Именно с ее помощью происходит выяснение профессиональных и личностных качеств соискателя, а также выявляется его соответствие требованиям к замещению вакантного места» [22, с. 114]. Это определение демонстрирует нам еще один, социально-технологический подход к пониманию рекрутинга. Такой подход позволяет рассматривать рекрутинг как процесс взаимодействия между различными заинтересованными социальными субъектами (компаниями-работодателями, работниками-соискателями вакансий, рыночными посредниками, оказывающими помощь в рекрутинге кадров) и технологическими инструментами (социальные сети, программы, специализированные платформы для поиска и отбора кадров).

Технологический подход к пониманию рекрутинга очень важен, поскольку он акцентирует внимание на необходимости и обязательности использования в процессе рекрутинга различных социальных ресурсов для поиска и привлечения квалифицированных кандидатов, а также на применении социальных технологий для автоматизации и оптимизации процессов рекрутинга.

Подчеркивая сложный, технологический характер рекрутинга, Т. Л. Лукьянчикова и Е. М. Семенова подчеркивают, что рекрутинг «представляет собой определенную последовательность действий при подборе персонала для замещения вакантной должности. Рекрутинг следует отличать от отдельных процедур и действий, обеспечивающих предприятие нужными кадрами» [22, с. 115]. Таким образом, в понимании этих авторов рекрутинг – это внутренне сложный, комплексный процесс, опирающийся на использование тех или иных кадровых технологий и объединяющий в себе

различные кадровые процедуры, прежде всего – поиск, отбор и найм персонала.

Технологический подход к пониманию рекрутинга присущ сегодня и другим российским ученым. Так, Е. В. Данилкиявичене и О. И. Бондаренко тоже характеризуют рекрутинг как кадровую технологию. Они пишут о высокой социальной и организационной значимости рекрутинга, поскольку «от данной технологии ожидаются своевременное закрытие вакансий (удовлетворение количественной потребности в персонале), а также прием специалистов, выполняющих свои должностные обязанности наилучшим образом (удовлетворение качественной потребности)» [7, с. 97].

Исследователи вносят свое авторское видение в понимание технологической сущности рекрутинга. Они полагают, что основу рекрутинга как социальной, кадровой технологии составляют три компонента:

- инструментальность;
- компетентность;
- системность.

Инструментальность рекрутинга, по мысли Е. В. Данилкиявичене и О. И. Бондаренко, подразумевает под собой постоянное использование и «совершенствование инструментов формирования кадрового состава, документального оформления рекрутинга, количественных показателей, отражающих результаты его реализации» [7, с. 97].

Компетентность рекрутинга, по их мнению, предполагает, прежде всего, высокую квалификацию и развитые кадровые компетенции лиц, осуществляющих рекрутинг кадров на предприятии. Как отмечают исследователи, это достигается двумя путями: либо посредством «осуществления подбора с помощью привлеченных специалистов, работающих на условиях фриланса или аутсорсинга» [7, с. 97], либо «за счет профессионализации кадровиков – совершенствования компетенций специалистов по найму» [7, с. 97].

Наконец, важным компонентом рекрутинга как технологии в понимании Е. В. Данилкиявичене и О. И. Бондаренко является его системность. Чтобы рекрутинг на предприятии был эффективным, он должен быть органичным элементом системы управления персоналом, и при этом данная система должна быть выстроена и работать эффективно, постоянно поддерживаться и обновляться. Если система управления персоналом не выстроена или неэффективна, это может привести к существенным проблемам при рекрутинге кадров, а именно:

- спровоцировать неэффективное использование времени и ресурсов: рекрутеры могут тратить слишком много времени на поиск неподходящих кандидатов или на поиск кандидатов, которые не соответствуют требованиям вакансии;
- привести к снижению уровня удовлетворённости своей работой у рекрутеров (кадровиков), которые могут чувствовать себя перегруженными работой и испытывать стресс, что может привести к снижению мотивации и качества выполнения их профессиональной деятельности;
- ухудшить имидж компании, поскольку, если процесс рекрутинга кадров неэффективен, это может сформировать негативное впечатление о фирме у потенциальных кандидатов, сократить поток соискателей вакансий и в конечном итоге снизить привлекательность компании на рынке труда.

Признак системности, а если говорить точнее, то системной интегрированности рекрутинга во внутреннюю систему управления персоналом предприятия, крайне важен. Между тем, даже те специалисты, которые последовательно изучают кадровый рекрутинг на предприятиях, не всегда выделяют его как элемент единой и целостной системы управления персоналом.

Например, М. П. Глызина и Е. А. Иванова, рассматривая структуру системы управления персоналом современного предприятия и выделяя в ней

важнейшие компоненты, при этом парадоксальным образом не включают в нее подсистему рекрутинга кадров (Приложение А, рисунок А.1).

По всей видимости, авторы включают подсистему рекрутинга в состав подсистемы подбора и оценки персонала, хотя очевидно, что, с одной стороны, рекрутинг включает в себя не только подбор, но и привлечение, и отбор кадров, что не отражено в представленной схеме, а, с другой стороны, он не включает в себя регулярную оценку персонала (только оценку кандидатов при отборе и привлечении в штат). Следовательно, как представляется, данная схема (структура) системы управления персоналом может быть уточнена – рекрутинг в ней целесообразно выделить в отдельную, относительно самостоятельную подсистему управления персоналом, отдельную от подсистемы оценки кадров и включающую в себя не только подбор, но и привлечение, и отбор, и найм персонала в штат.

Следует отметить, что М. П. Глызина и Е. А. Иванова рассматривают рекрутинг двояко – в широком и в узком смысле. Они полагают, что в широком понимании рекрутинг – «это вид профессиональной деятельности специальных рекрутинговых агентов, который заключается в подборе персонала, обладающего определенными качественными характеристиками по заданию организации-заказчика» [6, с. 37]. Такой вид рекрутинга они называют внешним. Ему в противоположность они выделяют узкое понимание рекрутинга, согласно которому «рекрутинг означает один из видов деятельности службы управления персоналом» [6, с. 38]. С таким подходом вряд ли можно согласиться, поскольку в данном случае речь идет не столько о разном понимании сути рекрутинга, сколько о том, что в организации в зависимости от ее кадровых потребностей и организационно-финансовых возможностей рекрутинг может быть организован по-разному. То есть эти подходы не уточняют сущности рекрутинга.

Обобщая разные точки зрения, можно рекомендовать для более единообразного понимания сущности рекрутинга опираться на позицию российской Федерации рекрутинга. Ее специалисты при разработке проекта

российского стандарта услуги «Рекрутмент», разработанном в 2014 году, рекомендовали понимать под рекрутингом или рекрутментом (что в понимании экспертов федерации – равнозначные термины) «поиск и подбор персонала на постоянные и временные позиции всех уровней» [29].

Таким образом, в соответствии с консолидированным мнением специалистов по рекрутингу Российской Федерации рекрутинг – объемный кадровый процесс, который включает в себя две основных составляющих: во-первых, поиск необходимых кандидатов на вакансии в организации, или сорсинг (sourcing), а во-вторых, подбор необходимых специалистов из числа привлеченных кандидатов на конкретные вакансии с конкретным должностным функционалом и с конкретными требованиями к соискателям.

## **1.2 Организация процесса рекрутинга на современном предприятии**

Качество и результативность процесса рекрутинга на современном предприятии в конечном итоге определяются тем, насколько эффективно он организован.

Организация процесса рекрутинга предполагает его тщательное планирование, привлечение необходимых кандидатов, отбор перспективных специалистов из числа привлеченных соискателей вакансии, принятие решения о выборе подходящего кандидата и внесение ему предложения о работе в компании. В ряде случаев процесс рекрутинга также включает в себя онбординг новых сотрудников. Рассмотрим каждый из выделенных элементов организации рекрутинга более подробно.

Процесс рекрутинга начинается с планирования. И. В. Рыбкин полагает, что «рекрутинг (...) должен быть спланированным, структурированным процессом» [30]. По его мнению, всегда намного лучше, если специалист по поиску кадров (рекрутер) четко знает количество необходимых ему специалистов и последовательность действий, нацеленных на поиск кандидатов.

Планирование рекрутинга подразумевает под собой:

- определение целей и задач кампании в кадровой сфере;
- анализ рынка труда и конкурентов (как потенциальных работодателей);
- исследование требований предприятия к специалистам на каждое вакантное место, ожиданий руководства компании или руководителей ее структурных подразделений относительно того, какими характеристиками должны обладать новые привлекаемые в компанию сотрудники;
- разработку стратегии привлечения кадров;
- создание детального плана поиска и определение каналов привлечения соискателей на вакансии с учётом имеющегося бюджета времени, финансовых и организационных ресурсов предприятия.

Когда произведено планирование рекрутинга под конкретные организационные цели, задачи и возможности, наступает второй этап – процесс привлечения необходимых кандидатов на открытые вакансии. Для этого могут использоваться как внутренние (внутриорганизационные), так и внешние (рыночные) каналы привлечения соискателей.

Современный рекрутинг с точки зрения организации привлечения кандидатов на открытые вакансии является омниканальным, то есть опирается (в зависимости от ситуации) на множество различных альтернативных каналов. Можно назвать лишь некоторые из существующих и показывающих свою эффективность современных каналов привлечения кандидатов в рекрутинге. Это, например, онлайн-реклама; социальные сети; прямой поиск; карьерные и рекрутинговые сайты и платформы; внутренние и внешние рекомендации сотрудников; участие в профессиональных событиях; сотрудничество с учебными заведениями; employer branding, или улучшение бренда работодателя; организация проведения и участие в карьерных ярмарках; проведение конкурсов и хакатонов; организация специальных мероприятий; сотрудничество с профессиональными сообществами и

ассоциациями; создание специализированных лендинг-страниц; организация вебинаров; проведение интерактивных квестов и деловых игр; организация тематических мастер-классов и тренингов.

И. С. Ключевская отмечает, что в условиях избыточного числа кандидатов на рынке труда для привлечения необходимых специалистов в штат компании в рекрутинге могут использоваться так называемые реферальные программы [14] (employee referral program).

Реферальная программа в рекрутинге представляет это «привлечение новых сотрудников с помощью рекомендаций действующих членов команды или сторонних рекомендателей, у которых есть друзья или знакомые, подходящие под требования вакансии. Зарекомендовавшему себя кандидату, успешно трудоустроенному по рекомендации, выплачивается денежный бонус» [12].

Рекрутинговые реферальные программы, по мнению И. С. Ключевской, бывают внутренними и внешними (Приложение Б, рисунок Б.1).

Внутренняя реферальная программа в рекрутинге – это привлечение новых сотрудников в компанию с помощью рекомендаций действующих членов рабочей команды, у которых есть друзья или знакомые, подходящие под требования вакансии. За успешно рекомендованного и трудоустроенного в штат кандидата порекомендовавший его сотрудник фирмы обычно получает какие-то бонусы (чаще всего, денежные, например премию).

В свою очередь внешняя реферальная программа в кадровом рекрутинге – это привлечение новых сотрудников в штат компании с помощью рекомендаций от людей, не являющихся действующими работниками предприятия. Эта программа позволяет привлекать релевантных кандидатов, которые могут быть недоступны на традиционном рынке труда. В рамках внешней реферальной программы вознаграждение за успешно трудоустроенного кандидата может получить любой человек, который порекомендовал его.

Специалисты по рекрутингу отмечают, что компании, использующие как внутренние, так и внешние реферальные программы, экономят время и деньги на рекламу вакансий, ускоряют найм и сокращают текучесть кадров.

После этапа привлечения перспективных специалистов на вакансию в кадровом рекрутинге наступает не менее важный этап – отбор наиболее перспективных специалистов на должности из числа привлеченных кандидатов. Наглядно этот процесс показан на рисунке 1.

Как видно из рисунка, отбор кандидатов складывается из двух взаимосвязанных этапов – предварительного отбора и окончательного отбора.

Задача этапа предварительного отбора кандидатов в рекрутинге состоит в том, чтобы определить, насколько кандидат соответствует требованиям вакансии и корпоративной культуры компании, насколько он перспективен с позиций долговременного трудоустройства и конкурентен в сравнении с другими кандидатами.

На этапе предварительного отбора рекрутеры обычно:

- оценивают квалификацию и опыт кандидатов;
- проверяют соответствие навыков и знаний кандидатов требованиям вакансии;
- определяют мотивацию кандидатов и их готовность к работе в компании;
- оценивают коммуникативные навыки кандидатов и их способность работать в команде;
- изучают рекомендации от предыдущих работодателей или коллег;
- сравнивают квалификацию и опыт одного кандидата с аналогичными параметрами других соискателей вакансии.
- определить, насколько кандидат подходит для долгосрочного сотрудничества с компанией.
- в свою очередь задача этапа окончательного отбора.



Рисунок 1 – Процесс отбора кадров в рекрутинге [39, с. 109]

Задача этапа окончательного отбора состоит в том, чтобы сократить до минимума количество кандидатов, отобранных для закрытия вакансии, принять итоговое решение о выборе подходящего кандидата и внести ему предложения о работе в компании.

Весь многоступенчатый процесс кадрового рекрутинга в итоге завершается приемом в штат нового сотрудника или группы сотрудников. Если же процедура рекрутинга после предварительного отбора кандидатов не позволила подобрать нужного компании специалиста, рекрутинговый «цикл» повторяется (это показано на рисунке 1), начиная вновь с этапа привлечения и подбора кандидатов.

Описанный выше процесс кадрового рекрутинга в целом является единым, однако в организационном плане он может несколько различаться в зависимости от того, какую модель рекрутинга использует компания – внешнюю (аутсорсинговую) или внутриорганизационную:

- внешняя (аутсорсинговая) модель рекрутинга предполагает передачу компанией части функций по поиску, привлечению, подбору и

отбору персонала специалистам из другой организации – рекрутинговой компании. Это может быть полный или частичный аутсорсинг отдельных рекрутинговых процессов и процедур [11];

– внутриорганизационная модель рекрутинга – это процесс поиска и найма сотрудников на новые должности, осуществляемый специалистами по кадрам (кадровиками) самой компании.

Выбор модели организации рекрутинга кадров каждое предприятие делает самостоятельно, при этом следует учитывать, что каждая из моделей имеет свои плюсы и минусы.

Внешняя (аутсорсинговая) модель рекрутинга позволяет:

– добиться улучшения качества найма благодаря экспертным знаниям и опыту специалистов аутсорсинговых компаний – профессиональных и, как правило, очень опытных рекрутеров;

– использовать разные потенциал разных рекрутинговых агентств, специализирующихся на подборе кадров для определённых отраслей и должностей, в зависимости от кадровой потребности, что повышает эффективность и оптимизирует поиск кандидатов;

– дает предприятию доступ к широкой базе резюме кадрового агентства, что существенно увеличивает шансы найти подходящего кандидата;

– позволяет добиваться снижения затрат и эффективно управлять бюджетом рекрутинга, оплачивая только за фактически выполненную работу и достигнутый результат;

– убирает необходимость содержать внутренний отдел рекрутинга и сокращать время на поиск и найм персонала;

– повышает гибкость и масштабируемость процесса рекрутинга, в том числе дает возможность в случае необходимости быстро нанимать большое количество сотрудников;

– позволяет компании сосредоточиться на основной деятельности, отказавшись от неосновных, непрофильных функций [10].

Однако, несмотря на многие преимущества, далеко не все компании пользуются внешней (аутсорсинговой) моделью рекрутинга. Причинами отказа от данной модели могут служить:

- недоверие к сторонним организациям в связи с возможной утечкой конфиденциальной информации о своих сотрудниках и внутриорганизационных процессах;
- риск потери контроля над процессом подбора персонала;
- сложности в интеграции рекрутинга кадров на аутсорсинге с существующей HR-системой (системой управления персоналом);
- финансовые риски в виде возможного увеличения расходов на услуги аутсорсинговых компаний и потери части прибыли из-за этого.

Рекрутинг кадров, проводимый собственными силами компании, в определенных случаях несет с собой заметные выгоды. В частности, он позволяет:

- добиваться экономии финансовых средств компании, т.к. во многих случаях отказ от услуг кадровых агентств и возложение рекрутинговой обязанности на штатных кадровиков предприятия снижает затраты фирмы на подбор персонала;
- обеспечивать сохранение конфиденциальности: когда компания сама занимается подбором персонала, это позволяет ей сохранить информацию о вакансиях и требованиях к кандидатам в тайне;
- самостоятельно контролировать все этапы подбора персонала, начиная от размещения вакансии и заканчивая выбором подходящего кандидата.

Кроме того, широкое распространение модели рекрутинга, проводимого собственными силами предприятия, обусловлено во многом тем, что штатные кадровики компании лучше знают специфику организации, ее структуру, корпоративную культуру и требования к кандидатам, что облегчает процесс выбора подходящего специалиста и снижает вероятность кадровых ошибок.

Следует отметить, что на выбор организационной модели кадрового рекрутинга в конечном итоге влияет несколько факторов: финансовые возможности компании, масштабность или, наоборот, локальность штата кадровой службы, уровень текучести кадров и масштабы ежемесячного и ежегодного приема в штат новых сотрудников.

С точки зрения последнего критерия, рекрутинг кадров в компании может принимать несколько форм:

- форму индивидуального, «штучного», разового или относительно редкого поиска и подбора кандидатов на постоянные позиции всех уровней;
- форму массового подбора на типовые позиции;
- форму подбора персонала на временные проекты.

Очевидно, что модель рекрутинга, проводимого собственными силами предприятия, оправданна и целесообразна, прежде всего, если в организации нет высокой текучести кадров, не ведется массовый подбор специалистов, не требуются сотрудники на регулярно организуемые временные проекты.

В прочих случаях большую эффективность может иметь внешний (аутсорсинговый) рекрутинг кадров.

Итак, в главе были рассмотрены теоретические аспекты управления процессом кадрового рекрутинга на современном предприятии.

Анализ показал, что рекрутинг рассматривается в современной науке с разных подходов – стратегического, процессного, технологического и пр. Единое понимание термина «рекрутинг» пока не выработано.

Однако в соответствии с консолидированным мнением специалистов по рекрутингу «Федерации рекрутмента» России рекрутинг следует рассматривать как объемный кадровый процесс, который включает в себя две основных составляющих: во-первых, поиск необходимых кандидатов на вакансии в организации, или сорсинг (sourcing), а во-вторых, подбор необходимых специалистов из числа привлеченных кандидатов на конкретные

вакансии с конкретным должностным функционалом и с конкретными требованиями к соискателям.

Процесс рекрутинга на современном предприятии может быть по-разному организован.

Он может предусматривать привлечение рекрутеров извне (рекрутинговые агентства) на условиях аутсорсинга, а может и предполагать возложение обязанностей по кадровому рекрутингу на штатных кадровиков предприятия.

С организационных позиций, рекрутинг кадров предполагает планирование, поиск и привлечение необходимых кандидатов, предварительный и окончательный отбор соискателей на вакансии и, наконец, внесение предложения о заключении трудового договора с наиболее перспективными специалистами.

## **2 Анализ организации и эффективности процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс»**

### **2.1 Краткая экономическая характеристика предприятия**

В целях изучения практики рекрутинга кадров на современных предприятиях для анализа в выпускной квалификационной работе было выбрано предприятие города Томска – ООО «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс» (далее сокращенно – ООО «ЦВМиР «Парацельс»).

ИНН компании: 7017322016.

ОГРН: 1137017000713.

Основной код вида деятельности по ОКВЭД2: 86, деятельность в области здравоохранения.

Юридический адрес компании: 634012, Томская область, Томск, ул. Киевская, 92-1015.

Директор компании: С. Л. Чиркова.

Учредители предприятия: С. Л. Чиркова, Д. В. Митриченко, А. Б. Просолов.

ООО «ЦВМиР «Парацельс» – это медицинская организация, то есть «юридическое лицо независимо от организационно-правовой формы, осуществляющее в качестве основного (уставного) вида деятельности медицинскую деятельность на основании лицензии, выданной в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности» [1, с. 8].

В соответствии с действующим законодательством России к числу медицинских организаций относятся юридические лица различной организационно-правовой формы, осуществляющие медицинскую деятельность как основную или наряду с основной (уставной) деятельностью медицинскую деятельность.

ООО «ЦВМиР «Парацельс» относится к категории частных, негосударственных центров восстановительной медицины и реабилитации. Его деятельность осуществляется на коммерческой, возмездной основе.

Для ООО «ЦВМиР «Парацельс» медицинская деятельность является основной. Это «профессиональная деятельность по оказанию медицинской помощи, проведению медицинских экспертиз, медицинских осмотров и медицинских освидетельствований, санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий и профессиональная деятельность, связанная с трансплантацией (пересадкой) органов и (или) тканей, обращением донорской крови и (или) ее компонентов в медицинских целях» [1, с. 8].

Основные направления деятельности ООО «ЦВМиР «Парацельс» – травматология и ортопедия, неврология, рефлексотерапия, ревматология, терапия, лечение нарушений сна, восстановительное лечение и реабилитация, изготовление индивидуальных ортопедических стелек. Также в центре открыт ортопедический салон, в котором можно приобрести товары не только для реабилитации, но и изделия, необходимые для профилактики таких заболеваний как остеохондроз, искривление позвоночника, варикозное расширение вен, плоскостопие.

В рамках перечисленных выше направлений медицинская деятельность ООО «ЦВМиР «Парацельс» концентрируется вокруг оказания следующего круга медицинских услуг:

- восстановительное лечение и реабилитация (лечебная физкультура, механотерапия, кинезиотейпирование, физиотерапия, массаж, йога);
- прием профильных врачей-специалистов (травматолог-ортопед, врач по лечебной физкультуре, терапевт, невролог, ревматолог, рефлексотерапевт, сомнолог);
- внутримышечные и внутривенные инъекции (на базе дневного стационара и процедурного кабинета);

- лабораторная диагностика (на базе дневного стационара и процедурного кабинета);
- паравертебральные блокады, внутрисуставные блокады, блокада триггерных точек (на базе манипуляционной);
- лечение нарушений сна: респираторный мониторинг, подбор СИПАП-терапии

Как центр восстановительной медицины и реабилитации, «Парацельс», прежде всего, оказывает услуги гражданам, перенёсшим тяжёлые заболевания, помогая в том числе спортсменам и людям с инвалидизирующими расстройствами восстанавливать параметры здоровья и возвращаться к привычной, здоровой жизни. В центр обращаются пациенты, у которых значительно снижены функциональные способности, нарушены возможности трудовой деятельности, социальные отношения и так далее.

В медицинском центре используются последовательный, комплексный и непрерывный подходы к восстановлению пациентов. Для каждого пациента составляется индивидуальный план реабилитации с учётом его потребностей, состояния и интересов.

На базе филиалов центра действуют дневные стационары и манипуляционные для проведения паравертебральных и внутрисуставных блокад.

Сотрудниками центра запатентована уникальная программа реабилитации после хирургического удаления раковой опухоли молочной железы («Способ реабилитации после радикальной мастэктомии», RU 2 617 258 C1).

Помимо восстановительной медицины и реабилитации ООО «ЦВМиР «Парацельс» также специализируется на направлении корпоративной медицины – т.е. на организации и предоставлении медицинской помощи сотрудникам различных компаний в рамках заключенных корпоративных договоров о медицинском обслуживании. Направление корпоративной медицины включает в себя профилактические мероприятия, обследования,

лечение и реабилитацию работников предприятий-партнеров центра «Парацельс».

Основная цель направления корпоративной медицины в работе ООО «ЦВМиР «Парацельс» – это поддержание и улучшение здоровья сотрудников предприятий-партнеров, предотвращение среди них заболеваний и повышение производительности труда.

В рамках направления корпоративной медицины ООО «ЦВМиР «Парацельс» предоставляет компаниям-партнерам следующие основные виды медицинских услуг:

- оказание медицинской помощи при травмах, острых и хронических заболеваниях, и состояниях, требующих оказания медицинской помощи;
- проведение предсменных / послесменных медосмотров, в т.ч. с использованием терминалов;
- проведение предрейсовых / послерейсовых медосмотров водителей;
- проведение медицинского освидетельствования на состояние алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- проведение санитарно-гигиенического контроля на объектах предприятия;
- проведение занятий по основам оказания первой помощи.

Услуги в области корпоративной медицины оказываются на основе одобренного коммерческого предложения, договора и полного взаиморасчета за оказанные медицинские услуги.

Услуги в области восстановительной медицины и реабилитации ООО «ЦВМиР «Парацельс» оказывает с 2013 года, помогая людям восстановить утраченные функции организма после перенесенных травм, заболеваний и хирургических операций, помогая пациентам в подготовке к эндопротезированию суставов. Задача деятельности центра в данной сфере –

«помочь пациенту улучшить качество жизни, забыть о боли и избавиться от костылей и тростей» [37].

Услуги в области корпоративной медицины центр «Парацельс» предоставляет, начиная с 2015 г., а для компаний, расположенных за полярным кругом, с 2016 г. Сегодня география обслуживания компаний по направлению корпоративной медицины в ООО «ЦВМиР «Парацельс» охватывает собой несколько крупных регионов, в том числе Томскую область, Красноярский край, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа.

Наличие двух крупных направлений предоставления медицинских услуг оказало свое влияние на общую организационную структуру ООО «ЦВМиР «Парацельс» (рисунок 2).

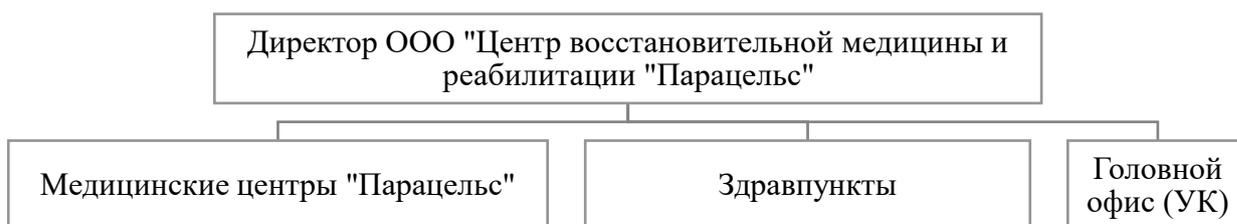


Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «ЦВМиР «Парацельс» [41]

Организационная структура центра укрупненно включает в себя по направлению восстановительных и реабилитационных услуг три медицинских центра (филиалы головной организации): два в городе Томске и один в Северске, а по направлению корпоративной медицины – ряд здравпунктов, открытых и действующих на удаленных объектах компаний-партнеров, а также головной офис, выполняющий функции управляющей компании.

Как видно из рисунка 2, сегодня услуги по восстановительной медицине и реабилитации в ООО «ЦВМиР «Парацельс» оказываются на базе трех филиалов. Каждый филиал центра – это обособленное подразделение,

расположенное удалённо от головного офиса и осуществляющее часть функций в области медицинского обслуживания потребителей услуг центра.

Услуги корпоративной медицины на базе филиалов в Томске и Северске не предоставляются, они оказываются только на базе удаленных корпоративных здравпунктов. Каждый такой здравпункт не является самостоятельным медицинским учреждением, а действует как обособленное подразделение ООО «ЦВМиР «Парацельс», оказывающее исключительно услуги в сфере корпоративной медицины, в том числе доврачебную или первую врачебную помощь при травмах, профессиональных отравлениях, внезапно возникших патологических состояниях, реализующее мероприятия по борьбе с общей и профессиональной заболеваемостью, производственным травматизмом, а также по оздоровлению условий труда и быта работников конкретных предприятий-партнеров.

Структура управления в медицинских центрах-филиалах ООО «ЦВМиР «Парацельс», единая для всех таких подразделений, показана на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура управления филиала ООО «ЦВМиР «Парацельс» [41]

В филиалах ООО «ЦВМиР «Парацельс» ведут прием врачи по лечебной физкультуре, травматологи-ортопеды с высокой квалификацией, прошедшие обучение в России (Москва, Санкт-Петербург) и за рубежом (Германия, Израиль, Италия), терапевты, ревматологи, неврологи, рефлексотерапевты и сомнолог. Также в штате филиалов работают квалифицированные массажисты, инструкторы по ЛФК, медицинские сестры.

Врачей и медицинские работники занимаются практической медицинской деятельностью и оказывают разнообразные медицинские услуги пациентам, проводят необходимые медицинские манипуляции.

Административный персонал филиалов ООО «ЦВМиР «Парацельс» обслуживает деятельность основного персонала центра, оказывает посетителям сопутствующие и сервисные услуги.

Организационная структура каждого из филиалов ООО «ЦВМиР «Парацельс» простая, линейно-функциональная основанная на единоначалии. Руководство каждым из филиалов центра осуществляет директор, выполняющий одновременно функции главного врача.

Организационная структура здравпунктов ООО «ЦВМиР «Парацельс», открытых на промышленных предприятиях-партнерах центра – существенно проще, т.к. комплекс оказываемых в них услуг уже (рисунок 4).

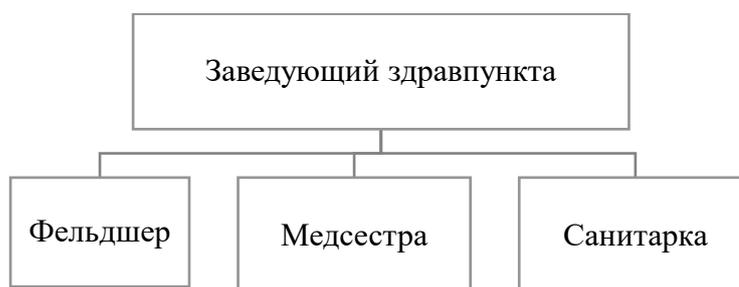


Рисунок 4 – Структура управления корпоративного здравпункта ООО «ЦВМиР «Парацельс» [41]

Корпоративные здравпункты на предприятиях-партнерах ООО «ЦВМиР «Парацельс» возглавляются заведующими, имеющими высшее

профессиональное медицинское образование, послевузовское профессиональное образование или дополнительное профессиональное образование, а также действующий сертификат специалиста по соответствующей специальности.

Основной персонал каждого здравпункта составляют врач и медсестра, обслуживающий персонал – это санитарки, ответственные за поддержание чистоты и проведение санитарных уборок помещений здравпункта.

Все специалисты, работающие в корпоративных здравпунктах ООО «ЦВМиР «Парацельс», предоставляются компаниям-партнерам на условиях кадрового аутсорсинга, не входят в штат компаний-партнеров, а являются штатными сотрудниками ООО «ЦВМиР «Парацельс».

Основная функциональная нагрузка в корпоративных здравпунктах ООО «ЦВМиР «Парацельс» приходится на фельдшеров, которые оказывают сотрудникам компаний-партнеров неотложную доврачебную медицинскую помощь при острых заболеваниях, несчастных случаях и различных видах травм с последующим вызовом врача к пациенту или направлением его в ближайшее лечебно-профилактическое учреждение, проводят простейшие лабораторные исследования (определение уровня глюкозы в крови, экспресс анализ на содержание наркотических веществ в биологических средах) и оценивают их результаты, вводят лекарственные препараты, противошоковые средства (при анафилактическом шоке) больным по жизненным показаниям (при невозможности своевременного прибытия врача к пациенту) в соответствии с установленным порядком действий при определенных состояниях больного, определяют показания для госпитализации, организуют транспортирование больных и пострадавших, проводят медицинское освидетельствование на состояние опьянения (алкогольного, наркотического или иного токсического), проводят предрейсовые / предсменные и послерейсовые / послесменный осмотры и пр.

Управляет деятельностью всей сети подразделений ООО «ЦВМиР «Парацельс» (филиалов и здравпунктов) головной офис организации, в

котором сосредоточены функции общего администрирования и управления организацией.

Структура управления головного офиса ООО «ЦВМиР» представлена ниже на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура управления головного офиса ООО «ЦВМиР» «Парацельс» [41]

В головном офисе компании сосредоточены специалисты, ответственные за управление отдельными направлениями административной деятельности центра – кадровым, бухгалтерским (финансовым), правовым, рекламным и др.

Основные экономические показатели деятельности медицинского центра в их динамике за 3 последних полных года представлены ниже в таблице 1.

Анализ основных экономических показателей работы ООО «ЦВМиР» «Парацельс» демонстрирует, что экономическое развитие предприятие в последние 3 года идет противоречиво.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс» за 2021-2023 гг. тыс. руб. [2]

Показатель	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка, тыс. руб.	82675	92234	102431	9559	111,6	10197	111,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	52057	62956	68464	10899	120,9	5508	108,7
Валовая прибыль(убыток), тыс. руб.	30618	29278	33967	-1340	95,6	4689	116,0
Управленческие расходы, тыс. руб.	-	10209	10275	10209	-	66	100,6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	3600	3350	3600	-	-250	93,1
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	30618	15469	20042	-15149	50,5	4573	129,6
Чистая прибыль, тыс. руб. (убыток)	28265	12862	15975	-15403	45,5	3113	124,2
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2940	3301	3411	361	112,3	110	103,3
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	41379	59090	59080	17711	142,8	-10	100,0
Численность работающих, чел	52	50	47	-2	96,2	-3	94,0
Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	26605	27597	28665	992	103,7	1068	103,9
Производительность труда, тыс. руб./чел., (стр.1/стр.10)	1589,9	1844,7	2179,4	254,8	116,0	334,7	118,1
Средняя заработная плата, руб./чел. в мес.	42636	45995	50825	3359	107,9	4830	110,5
Фондоотдача, руб./руб., (стр.1/стр.8)	28,121	27,941	30,030	-0,18	99,4	2,089	107,5
Оборачиваемость оборотных средств, обороты, (стр.1/стр.9)	2,0	1,6	1,7	-0,4	80,0	0,1	106,3
Рентабельность продаж, (стр.6/стр.1) ×100%	37,03	16,77	19,57	-20,26	45,3	2,8	116,7
Рентабельность производства, (стр.6/стр.2 + стр.4+стр.5) ×100%	37,03	20,15	24,41	-16,88	54,4	4,26	121,1
Затраты на рубль выручки (стр. 2+ стр.4+стр.5) /стр.1] × 100 коп.	62,9	83,2	80,1	20,3	132,3	-3,1	96,3

Из расчетов таблицы 1 следует, что выручка от реализации медицинских услуг ежегодно увеличивается: в 2022 г. к уровню 2021 г. она увеличилась на 11,6%, а в 2023 г. к уровню 2022 г. – еще на 11,1% (рисунок 6).

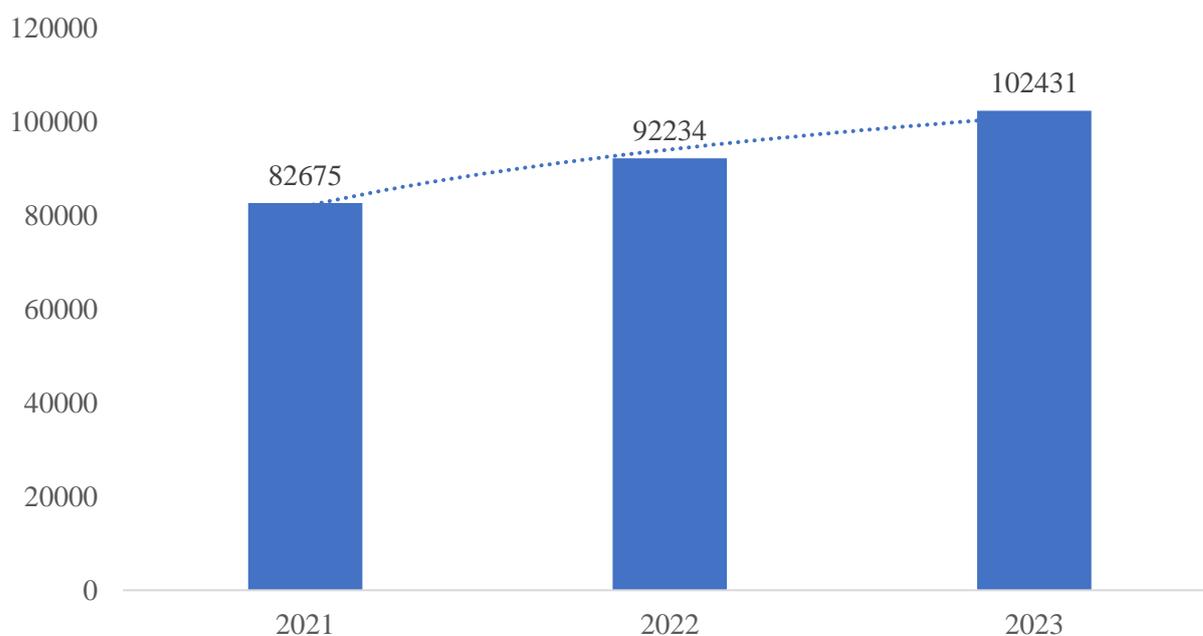


Рисунок 6 – Динамика выручки ООО «ЦВМиР «Парацельс», 2021-2023 гг., тыс. руб. [2]

Рост выручки – поступательный и стабильный, равномерный, что говорит о стабильности и эффективности основной деятельности компании. Он обусловлен увеличением физических объемов продаж медицинских услуг, грамотным управлением ресурсами и издержками предприятия, стабильной политикой поступательного стратегического развития компании. Из особенностей можно отметить некоторое замедление темпов роста выручки компании в 2023 г., однако оно незначительное и составляет -0,5 пп. к уровню 2022 г., что несущественно.

На фоне позитивного тренда роста выручки компании следует отметить негативный тренд, связанные с более существенным и резким ростом себестоимости услуг компании, обусловленного весьма стремительным ростом расходов по обычной деятельности. Как наглядно показано на рисунке 7, в 2022-2023 гг. отмечался заметный рост себестоимости продаж ООО «ЦВМиР «Парацельс».

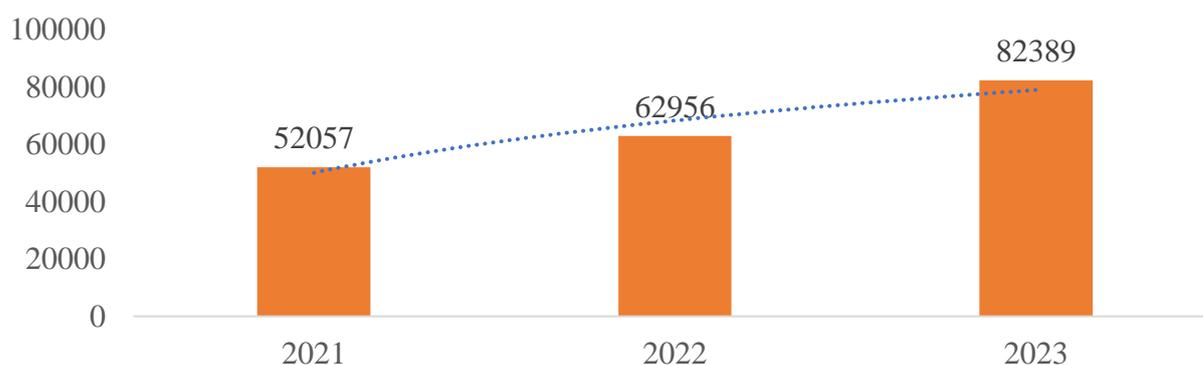


Рисунок 7 – Динамика себестоимости продаж (расходов по обычной деятельности) ООО «ЦВМир «Парацельс», 2021-2023 гг., тыс. руб. [2]

Так, в 2022 г. расходы компании увеличились суммарно на 10899 тыс. руб. или на 120,9%, а в 2023 г. еще более – на 19433 тыс. руб. или на 130,9%. Таким образом, в последние два года рост себестоимости продаж (расходов по обычной деятельности фирмы) составлял ежегодно от 1/5 до 1/3 от объема расходов прошлого года, что очень существенно.

Соотношение темпов роста выручки и расходов – важнейший показатель эффективности экономической деятельности предприятия. Он показывает, насколько эффективно компания управляет своими доходами и расходами.

Обычно, если темп роста выручки превышает темп роста расходов, это означает, что доходы компании растут быстрее, чем её затраты, что проявляется в увеличении прибыли и свидетельствует об успешном управлении компанией. Например, если выручка компании увеличилась на 10% в течение определённого периода, а расходы выросли только на 5%, то соотношение темпов роста составит 1,2 ( $10\% / 5\% = 1,2$ ). Это означает, что компания смогла контролировать свои расходы и увеличить прибыль.

С другой стороны, если расходы растут быстрее, чем выручка, это говорит, как правило, о проблемах с управлением затратами и возможных потерях прибыли, а также о недостаточной оптимизации компанией своих расходов и недостаточном внимании к повышению экономической эффективности работы.

Рассмотрим соотношение темпов роста выручки (Трв) и темпов роста расходов (Трр) ООО «ЦВМиР «Парацельс» в 2022-2023 гг.

$$2022 \text{ г.: Трв} / \text{Трр} = 11,6 / 20,9 = 0,6$$

$$2023 \text{ г.: Трв} / \text{Трр} = 11,1 / 30,9 = 0,4$$

Выявлена негативная тенденция: в 2022 г. темпы роста выручки оказались почти наполовину ниже, чем темпы роста расходов компании (соотношение темпов роста – 0,6); в 2023 г. ситуация еще более усугубилась, соотношение темпов роста этих показателей составило лишь 0,4. Это означает, что на протяжении последних двух лет в компании наблюдается устойчивая негативная тенденция усиливающегося роста расходов при относительно невысоком росте уровня выручки. Это создает угрозу прибыльности работы предприятия.

Основным показателем деятельности организации является прибыль. Прибыль от продаж и чистая прибыль в 2022 году снизилась почти в 2 раза по отношению к 2021 году и в 2023 году – увеличилась соответственно на 29,6% и на 24,2% по отношению к прошлому году (рисунок 8).



Рисунок 8 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «ЦВМиР «Парацельс», 2021-2023 гг., тыс. руб. [2]

Динамика изменения прибыли ООО «ЦВМиР «Парацельс» за последние 3 года обусловлена не только изменением себестоимости услуг, но и

изменением управленческих и коммерческих расходов, а также прочих доходов и расходов.

Из данных, представленных на рисунке 8, следует, что динамика изменения прибыли от продаж и чистой прибыли компании в краткосрочной ретроспективе – отрицательная: так, чистая прибыль в 2022 г. сократилась относительно 2021 г. более чем в 2 раза, с 28265 до 12862 тыс. руб. В 2023 г. ситуация с чистой прибылью несколько улучшилась в результате того, что специалистами ООО «ЦВМиР «Парацельс» были предприняты некоторые шаги:

- сокращены издержек: произведена смена поставщиков, оптимизирован штат сотрудников, сокращен ряд маркетинговых расходов;
- увеличена стоимость медицинских услуг;
- повышены объемы продаж за счет использования техники допродаж (up-sell) и перекрестных продаж (cross-sell), расширена база корпоративных клиентов, усилена реклама.

За счет этого медицинскому центру удалось остановить падение объемов чистой прибыли при сохраняющемся росте себестоимости оказания услуг, и уровень чистой прибыли в 2023 г. вырос к уровню 2022 г. на 124,2%, то есть на  $\frac{1}{4}$ . Тем не менее, в сравнении с базовым 2021 г. уровень чистой прибыли компании – существенно ниже, на -43,3%.

Эффективность использования ресурсов предприятия выражена показателями производительности труда, фондоотдачи основных средств и оборачиваемостью оборотных средств. Производительность труда ежегодно увеличивается: в 2022 году – рост на 16% и в 2023 году – на 18,1% по сравнению с прошлым годом. Соотношение между темпами роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы за 2021-2023 гг. Выполнены, что следует оценивать позитивно.

Показатели фондоотдачи основных средств и оборачиваемости оборотных активов в 2022 году снизились соответственно на 0,6% и на 10%,

однако в 2023 году – увеличились на 7,5% и 6,3%. Этот факт говорит о том, что в 2022 году эффективность использования основных средств и оборотных активов падала, но в 2023 году ее удалось повысить за счет улучшения управления активами, инвестициями в новые технологии и оптимизации бизнес-процессов.

Эффективность деятельности ООО «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс» также может быть оценена по показателям рентабельности и затратам на рубль выручки. Рентабельность продаж центра имела следующую динамику: в 2021 году – 37,03%; в 2022 году – 16,77%; в 2023 году – 19,57%; рентабельность производства: в 2021 году – 37,03%; в 2022 году – 20,15%; в 2023 году – 24,41%. Общая динамика рентабельности в компании остается отрицательной, что указывает на возможные проблемы в деятельности центра. Затраты на рубль выручки в 2021 году составили 62,9 коп. / руб.; в 2022 году – 83,2 коп. / руб.; в 2023 году – 80,1 коп. / руб. Рост затрат негативно повлиял на рентабельность работы центра в 2022 г., но в 2023 г. компания изменила свою стратегию или тактику управления затратами, провела оптимизацию процессов, внедрила новые технологии и изменила ассортимент услуг, что позволило улучшить ситуацию.

В целом по итогам анализа можно говорить, что за период 2021-2023 гг. лучшие показатели эффективности деятельности ООО «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс» были достигнуты в 2021 году и самые низкие – 2022 году. Сегодня для эффективной дальнейшей работы компании нужно более активно добиваться роста чистой прибыли и не допускать ее дальнейшего падения ни по сравнению с базовым 2021 г., ни по сравнению с 2022-2023 гг.

Рассмотрим динамику и структуры кадров ООО «ЦВМиР «Парацельс» за 2021-2023 гг. Изменение среднесписочной численности кадров компании за 2021-2023 гг. представлено ниже на рисунке 9.

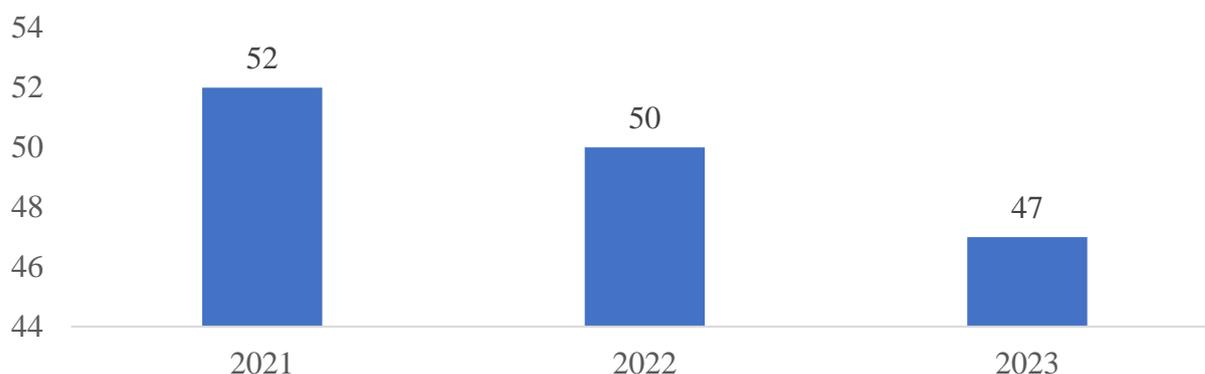


Рисунок 9 – Динамика среднесписочной численности сотрудников ООО «ЦВМиР «Парацельс» за 2021-2024 гг., чел.

Анализ показывает, что в центре происходит неуклонное сокращение среднесписочной численности сотрудников медцентра на 2-3 чел. за календарный год: в 2022 г. в сравнении с 2021 г. среднесписочная численность персонала центра сократилась на -3,9%, а в 2023 г. в сравнении с 2022 г. – на -6,0%. Таким образом, имеет место ситуация сокращения штатов.

В таблице 2 представлен анализ структуры персонала ООО «ЦВМиР «Парацельс» по категориям.

Таблица 2 – Анализ структуры персонала ООО «ЦВМиР «Парацельс» по категориям

Категория персонала	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Изменение 2023/2021, в %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
руководители	7	13,5	7	14,0	7	14,9	0,0
специалисты	28	53,8	26	52,0	23	48,9	-17,9
служащие	10	19,2	10	20,0	10	21,3	0,0
рабочие	7	13,5	7	14,0	7	14,9	0,0
Итого, всего	52	100,0	50	100,0	47	100,0	-9,6

В медицинском центре структура кадров представлена руководителями, специалистами, служащими и рабочими. В категорию руководителей входят главные врачи, заведующие здравпунктов, директор центра, главный бухгалтер. В категорию специалистов с высшим медицинским образованием входят врачи различных специальностей, медицинские сестры, фельдшеры,

массажисты, инструкторы ЛФК. В категорию служащих входят администраторы, юрист, бухгалтеры, маркетолог, специалист по кадрам. К рабочему персоналу относятся санитарки, охранники, гардеробщицы.

Анализ изменения структуры кадров показывает, что в 2022-2023 гг. произошло сокращение персонала в категории специалистов, за два года их численность снизилась на -17,9%. При этом произошло изменение только фактической численности работников данной категории, тогда как изменений в штатное расписание не вносилось.

Отклонение фактической численности кадров категории «специалисты» от штатной численности говорит, что в медицинском центре в 2022-2023 гг. возник дефицит кадров среди специалистов, имеющиеся вакантные места не были закрыты новыми кадрами.

Общая фактическая численность персонала центра за 2 года уменьшилась относительно плановой, штатной на -9,6%. Почти 10%-ный дефицит штата сегодня создает угрозу для эффективной работы центра.

Тем не менее, не смотря на негативные изменения, структура штата компании в целом остается специфической – в ней численно доминируют работники категории «специалисты», то есть в штате компании преобладают высококвалифицированные сотрудники с высшим и средним специальным образованием, и профессиональными навыками в медицинской сфере. Это способствует успешному выполнению задач и развитию медицинского центра.

Ниже в таблице 3 представлен анализ структуры персонала ООО «ЦВМиР «Парацельс» по полу. Структура кадров по полу – диспропорциональная, в ней численно доминируют женщины.

Их доля в штате составила в 2021 г. – 90,4%, в 2022 г. – 90,0%, в 2023 г. – 89,4%. Коллектив преимущественно женский. В связи с возросшей недоукомплектованностью штата специалистами в 2022-2023 г. доля женщин в коллективе снизилась, что, однако, кардинально не изменило гендерную структуру кадров медицинского центра.

Таблица 3 – Анализ структуры персонала ООО «ЦВМиР «Парацельс» по полу

Категория персонала	2021 г		2022 г		2023 г.		Изменение 2023/2021, в %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Женщины	47	90,4	45	90,0	42	89,4	-10,6
Мужчины	5	9,6	5	10,0	5	10,6	0,0
Итого, всего	52	100,0	50	100,0	47	100,0	-9,6

Анализируя кадровый состав центра по возрасту, можно отметить, что средний возраст сотрудников организации составляет от 30 до 40 лет, меньше всего работников в возрасте 50 лет и старше (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ структуры персонала ООО «ЦВМиР «Парацельс» по возрасту

Категория персонала	2021 г		2022 г		2023 г.		Изменение 2023/2021, в %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
до 30 лет	9	17,3	8	16,0	6	12,8	-33,3
от 31 до 40 лет	25	48,1	23	46,0	20	42,6	-20,0
от 41 до 50 лет	15	28,8	16	32,0	17	36,2	13,3
от 51 года и старше	3	5,8	3	6,0	4	8,5	33,3
Итого, всего	52	100,0	50	100,0	47	100,0	-9,6

То есть в настоящее время коллектив ООО «ЦВМиР «Парацельс» молодой. Однако следует отметить негативную тенденцию: происходит старение коллектива. Так, за 2022-2023 г. доля молодежи до 30 лет снизилась на -33,3%, работников в возрасте от 31 до 40 лет – на -20,0%, при этом увеличилась доля лиц от 41 до 50 лет на 13,3% и лиц старше 50 лет – на 33,3%.

Старение коллектива медицинского центра, если ему не противодействовать, может привести к негативным последствиям, в частности, к снижению творческой активности и инноваций, росту консерватизма, замедлению процесса внедрения новых методов лечения, снижению мотивации сотрудников и ухудшению качества обслуживания пациентов.

Структура персонала по уровню образования рассмотрена в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ структуры персонала ООО «ЦВМиР «Парацельс» по уровню образования

Категория персонала	2021 г		2022 г		2023 г.		Изменение 2023/2021, в %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
высшее профессиональное	40	76,9	38	76,0	35	74,5	-12,5
среднее профессиональное	12	23,1	12	24,0	12	25,5	0,0
Итого, всего	52	100,0	50	100,0	47,0	100,0	-9,6

Анализ данных о составе и структуре персонала по образовательному уровню показал, что в коллективе преобладают сотрудники с высшим профессиональным образованием: в 2021 г. их доля составляла 76,9%, в 2022 г. – 76,0%, в 2023 г. – 74,5%. Негативно то, что образовательная структура кадров за 3 года ухудшилась, т.к. доля лиц с высшим профессиональным образованием снизилась на -12,5%.

В таблице 6 рассмотрена структура кадров ООО «ЦВМиР «Парацельс» по стажу работы.

Таблица 6 – Анализ структуры персонала ООО «ЦВМиР «Парацельс» по уровню образования

Категория персонала	2021 г		2022 г		2023 г.		Изменение 2023/2021, в %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
до 5 лет	1	1,9	0	0,0	0	0,0	-100,0
от 5 до 10 лет	4	7,7	4	8,0	3	6,4	-25,0
от 10 до 15 лет	7	13,5	6	12,0	7	14,9	0,0
от 15 до 20 лет	18	34,6	18	36,0	16	34,0	-11,1
от 20 до 25 лет	19	36,5	19	38,0	17	36,2	-10,5
свыше 25 лет	3	5,8	3	6,0	4	8,5	33,3
Итого, всего	52	100,0	50	100,0	47	100,0	-9,6

Анализ показал, что в структуре кадров медцентра на протяжении последних лет доминируют специалисты с большим опытом работы в медицине – от 15 до 20 лет и от 20 до 25 лет. К 2023 г. их доля составила соответственно 34,0% и 36,2%. Негативно, что вследствие недоукомплектованности штата за 3 года доля таких работников с большим стажем сократилась соответственно на -11,1% и -10,5%. Одновременно также

сократилась и доля работников с небольшим стажем – до 5 лет (сейчас отсутствуют в штате) и от 5 до 10 лет (их доля сократилась на 25,0%, т.е. на четверть). Преобладание в штате медцентра работников с большим опытом в профессии следует оценить позитивно, т.к., имея высокую квалификацию, знания и опыт, такие сотрудники могут быстро и эффективно решать сложные медицинские проблемы, а также обучать молодых специалистов.

Подводя итог анализу, проведенному в параграфе, можно сделать выводы о том, что ООО «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс» работает эффективно, однако в 2022 г. экономическая эффективность его работы снизилась относительно 2021 года. В 2023 г. произошло некоторое улучшение ситуации, но компании нужно более активно добиваться роста чистой прибыли и не допускать ее дальнейшего падения ни по сравнению с базовым 2021 г., ни по сравнению с 2022-2023 гг. Анализ кадров показал, что в штате медцентра в основном работает высококвалифицированный персонал, с большим опытом работы, преимущественно женщины. Негативно, что происходит старение трудового коллектива, сокращение доли высококвалифицированных специалистов.

## **2.2 Организация процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс» и его эффективность**

Процесс рекрутинга кадров в компании «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс» имеет свои организационные особенности, которые состоят в следующем.

Прежде всего, следует отметить, что компания придерживается внутриорганизационной модели рекрутинга кадров, то есть процесс поиска и найма сотрудников на новые должности в ООО «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс» осуществляет штатным специалистом кадров – кадровиком самого медицинского центра. В настоящее время в штатной структуре предприятия предусмотрена 1 штатная единица

специалиста по кадрам, который выполняет в полном объеме весь комплекс рекрутинговых мероприятий.

В медицинском центре применяется 11-ступенчатая модель рекрутинга персонала, которая включает в себя комплекс взаимосвязанных этапов (ступеней) рекрутинговых действий (таблица 7).

Таблица 7 – 11-ступенчатая модель рекрутинга кадров в ООО «ЦВМиР «Парацельс»

Название этапа	Характеристика
Формирование профиля должности	Создание детального описания требований и ожиданий к будущему сотруднику, его обязанностям, профессиональным качествам, навыкам и опыту работы
Получение заявки на подбор персонала от руководителей филиалов, головного офиса, здравпунктов	Прием заявки, анализ поступившего кадрового запроса, уточнение требований к кандидату на вакансию и деталей, начало кадрового поиска
Поиск кандидатов	Определение стратегии поиска кандидатов, выбор методов источников поиска (специализированные сайты, соцсети, рекрутинговые агентства, реферальная программа, самостоятельный поиск), размещение вакансий на различных ресурсах, поиск резюме по открытым источникам, продвижение размещенных вакансий
Скрининг поступивших и найденных резюме	Изучение, анализ характеристик потенциальных кандидатов на вакансию по представленным или найденным резюме, выделение наиболее подходящих кандидатов на основе предоставленной информации в резюме
Дистанционное собеседование с потенциальными кандидатами	Планирование и осуществление собеседований с целью получения дополнительной информации о кандидатах и принятие решения о назначении личных собеседований с перспективными кандидатами
Личное собеседование	Знакомство специалиста по кадрам, других представителей работодателя и выбранных перспективных кандидатов на вакансию, обсуждение деталей вакансии, рассмотрение взаимных ожиданий и установление контакта
Тестирование кандидатов	Проверка профессиональных и личностных качеств кандидата с помощью различных методов (тесты, кейсы, бизнес-задачи)
Финальные встречи	Принятие окончательного решения о выборе кандидата на работу после обсуждения с руководителем подразделения, направившего заявку на кадровый рекрутинг

## Продолжение таблицы 7

Название этапа	Характеристика
Согласование с руководством	Обсуждение условий трудоустройства специалиста, оформление необходимых документов, информирование выбранного кандидата о возможности его трудоустройства в компанию
Мотивирование кандидата	Поддержка кандидата в принятии положительного решения о работе в компании
Обратная связь с отклоненными кандидатами	Предоставление обратной связи кандидатам, чьи кандидатуры были отклонены в процессе рекрутинга, поддержание уважительных отношений с участниками процесса, внесение перспективных кандидатов в кадровый резерв компании

Как показывает анализ, модель рекрутинга, применяемая в «Центре восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс», является сложной, многоэтапной, последовательной и предусматривает глубокую работу по поиску, отбору и взаимодействию с кандидатами, претендующими на вакантные места в компании.

В рамках подготовки работы был проведено исследование временных затрат, которые осуществляет специалист по кадрам медицинского центра в процессе поиска, привлечения и приема в штат новых специалистов на открытые вакансии.

Для этого был использован метод хронометража и оценены затраты времени специалиста по кадрам на каждом из этапов рекрутинга при закрытии 5 вакансий предприятия в июле-августе 2024 г. Исходные полученные данные и сводные результаты их обработки представлены ниже в таблице 8.

Анализ и оценка полученных по результатам хронометража данных показал, что наибольшие суммарные затраты времени специалиста по кадрам в процессе рекрутинга в ООО «ЦВМиР «Парацельс» на пять вакансий, которые были открыты в июле-августе 2024 г., оказались характерны для этапа поиска подходящих кандидатов на вакансии.

В сумме по пяти вакансиям они составили 100 рабочих часов  
специалиста по кадрам  
(рисунок 10).

Таблица 8 – Результаты хронометража временных затрат специалиста по кадрам ООО «ЦВМиР «Парацельс» в процессе рекрутинга

Вакансия	1	2	3	4	5	Суммарно, час.	Средний показатель, час.
Название этапа							
Формирование профиля должности	1	1,5	2	2	1	7,5	1,5
Получение заявки на подбор персонала	2	3	2	5	1	13	2,6
Поиск кандидатов	8	24	28	24	16	100	20
Скрининг резюме	3	8	6	7	10	34	6,8
Дистанционное собеседование	3	6	5	7	5	26	5,2
Личное собеседование	3	2	3	2	3	13	2,6
Тестирование кандидатов	4	4	5	6	4	23	4,6
Финальные встречи	0,5	1,5	1	1,5	1	5,5	1,1
Согласование с руководством	1	2	2	1,5	1	7,5	1,5
Мотивирование кандидата	0	0,5	1	0,5	1	3,0	0,6
Обратная связь с отклоненными кандидатами	0,5	0,5	1	0,5	1	3,5	0,7

Анализ временных затрат на поиск кандидатов на вакансии в медицинском центре, произведенных в июле-августе 2024 г., показал, что на этапе поиска кандидатов они неравномерны.

Наибольшего времени у специалиста по кадру потребовал поиск кандидатов на открытые вакансии врачей (от 24 до 28 рабочих часов). Для поиска кандидатов на административные должности и должности среднего и младшего персонала временные затраты меньше и составили от 8 до 16 рабочих часов).



Рисунок 10 – Суммарные временные затраты специалиста по кадрам на отдельных этапах рекрутинга по 5 вакансиям июля-августа 2024 г., в часах

Хронометраж процесса рекрутинга персонала в ООО «ЦВМиР «Парацельс» выявил, что этап поиска кандидатов на вакансию врача является наиболее затратным по времени. Это, прежде всего, определяется спецификой профессии врача и требованиями к его квалификации, предъявляемыми и на законодательном уровне, и на уровне требований самого медицинского центра. В частности, при поиске кандидатов на вакансию врача специалист по кадрам ООО «ЦВМиР «Парацельс»:

- проверяет образование и опыт кандидатов: врачи должны иметь высшее медицинское образование, специализацию и опыт работы по профилю от 3 лет и выше;
- проводит процесс тщательной проверки документов и квалификации кандидатов, что занимает время;
- многие медицинские специальности требуют лицензирования и аккредитации, что также занимает время и требует усилий;

- в компании существуют требования к сертификации и непрерывному образованию и повышению квалификации врачей (они должны регулярно повышать свою квалификацию, если кандидаты этому не соответствуют, они отсеиваются);
- проверяет наличие медицинских осмотров: для приема на работу врачи должны иметь свежие результаты медицинских осмотров, что дает допуск к работе.

Большое внимание при подборе кандидатов уделяется оценке их профессиональных достижений: наличие собственных разработок, научных работ и рекомендаций, анализируется опыт профессиональной деятельности, включая общий медицинский стаж, стаж врача, опыт работы в государственных и частных больницах, клиниках и поликлиниках. Оценивается также характер и структура резюме: хронологический порядок изложения опыта работы специалиста, его подробное описание и готовность к командировкам (т.к. ЦВМиР «Парацельс» использует модель аутсорсинга и направляет специалистов из своего штата на работу в здравпункты компаний-партнеров, что требует от кандидатов на вакансии готовности к командировочному режиму работы).

Расчет средних значений показал, что, как правило, временные затраты на поиск подходящих кандидатов в центре «Парацельс» составляют около 20 рабочих часов специалиста по кадрам, то есть порядка 2,5 полных рабочих дней, что существенно выше, чем средние временные затраты на других этапах кадрового рекрутинга в компании, и составляет порядка 42% от общего времени, затрачиваемого на рекрутинг одного специалиста (рисунок 11). Проведенный анализ усредненной структуры временных затрат специалиста по кадрам ЦВМиР «Парацельс» на разных этапах кадрового рекрутинга также выявил, что значительный объем времени у кадровика отнимают процедуры скрининга резюме, проведения дистанционных и личных собеседований с соискателями вакансий и потенциальными кандидатами.

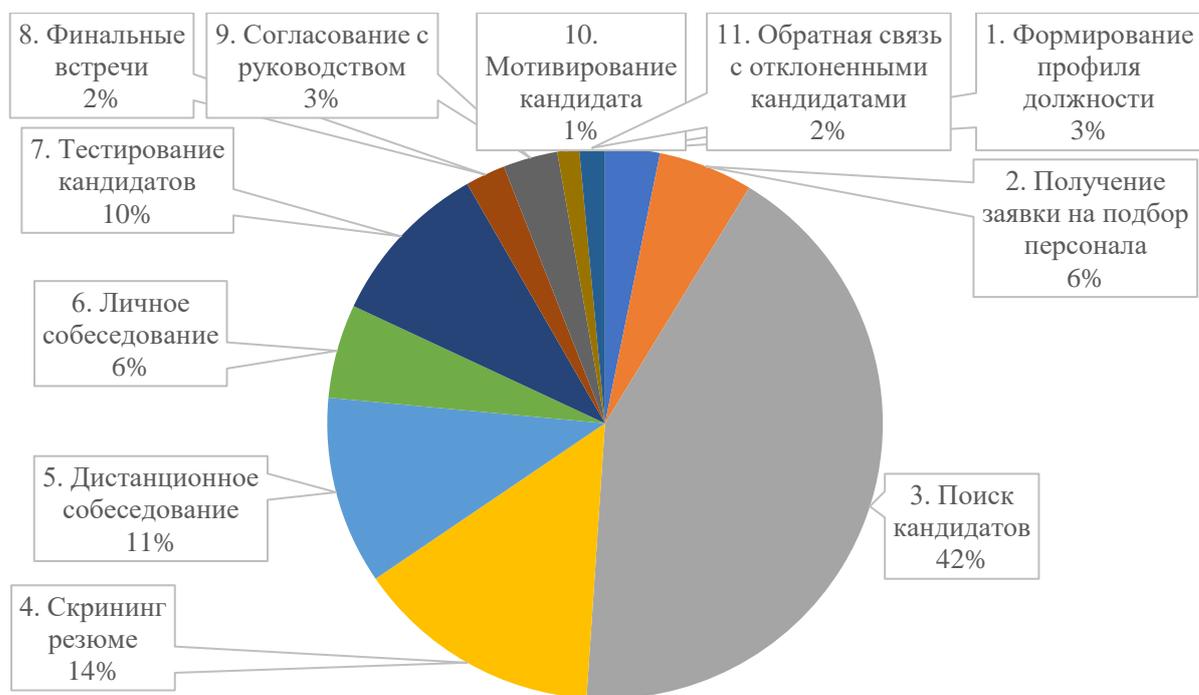


Рисунок 11 – Усредненная структура временных затрат специалиста по кадрам на различных этапах кадрового рекрутинга в ЦВМиР «Парацельс», %

Процедуры скрининга резюме отнимают много времени, т.к. специалисту по кадрам требуется эффективно отсеять неподходящих кандидатов и уделить больше внимания тем, с кем можно встретиться лично. Скрининг резюме включает предварительную оценку навыков, опыта работы, образования и мотивации кандидата, что помогает в дальнейшем сэкономить время и ресурсы при отборе персонала на открытую вакансию.

В свою очередь также специалисту по кадрам медицинского центра бывает нужно значительное время для проведения дистанционных и личных собеседований с соискателями вакансий и потенциальными кандидатами. Это определяется рядом причин. Прежде всего, каждое собеседование с кандидатом требует подготовки с учетом особенностей вакансии и представленного резюме кандидата. Кадровик заранее готовит вопросы, определяет критерии оценки кандидата и разрабатывает индивидуализированный план собеседования. Далее время необходимо собственно время на проведение собеседования, поскольку специалист по кадрам должен уделить достаточное количество времени каждому соискателю,

чтобы получить исчерпывающе полное представление о его опыте, навыках и мотивации работать в компании. Также после каждого собеседования необходим анализ его результатов. Специалист по кадрам критически оценивает и обдумывает полученные данные, сопоставляет опрошенных кандидатов, ранжирует их, определяет среди них наиболее подходящих, перспективных для дальнейшего рассмотрения. Наконец, после предварительных дистанционных собеседований требуется организовать последующие очные собеседования для тех кандидатов, которые прошли первичный кадровый «фильтр». Для этого кадровик продумывает и организывает последующие этапы взаимодействия, такие как тестирование, встречи с руководителем подразделения и др.

Таким образом, из-за этих кадровых процедур этапы скрининга резюме, а также проведения дистанционных и личных собеседований с соискателями вакансий и потенциальными кандидатами оказываются в ООО «ЦВМиР «Парацельс» весьма продолжительными по времени и трудозатратными.

Для оценки эффективности рекрутинга в ООО «ЦВМиР «Парацельс» при подготовке работы нужно дать оценку кадровой статистике компании. Как показал анализ кадров, в медицинском центре имеется негативная тенденция неуклонного снижения среднесписочной численности работников компании, и при этом темпы сокращения штата возрастают (в 2023 г. они оказались почти вдвое выше, чем в 2022 г.).

Сокращение среднесписочной численности работников медцентра было обусловлено рядом причин: оптимизацией штата в условиях роста затрат, реструктуризацией бизнес-процессов и процессов оказания услуг. Кроме того, это было обусловлено тем, что ряд вакансий компании не были закрыты в процессе рекрутинга кадров, т.к. не были найдены необходимые кандидаты на некоторые должностные позиции. Это, прежде всего, касается позиции фельдшера.

В ООО «ЦВМиР «Парацельс» фельдшеры требуются для работы на удаленных здравпунктах компаний-партнеров в рамках направления

корпоративной медицины. К этим специалистам предъявляются особые требования: они должны иметь сертификат специалиста или свидетельство об аккредитации специалиста по специальности «Лечебное дело», обладать опытом работы от 3 лет, не иметь ограничений на занятие профессиональной деятельностью, быть готовыми к регулярным, в том числе длительным командировкам.

Также к числу вакансий, по которым в компании наблюдаются сложности с закрытием вакансий, относится медицинская сестра. Это специалисты, который осуществляет мероприятия по соблюдению санитарно-гигиенического режима в помещении плавательного бассейна, правил асептики и антисептики, условий обеззараживания воды в плавательном бассейне центра. К соискателям вакансии предъявляются следующие требования: среднее профессиональное специальное образование и действующий сертификат «Сестринское дело», наличие действующего медосмотра. Сложность закрытия вакансии медсестры в центре определяется низким уровнем оплаты труда (ставка 25 015 руб., которая выплачивается в соответствии с почасовой оплатой труда пропорционально отработанному времени).

Рассмотрим, насколько эффективно осуществлялся рекрутинг кадров на открытые вакансии в компании в 2021-2023 гг., основываясь на показателях процента закрытых вакансий за год. В рассматриваемый трехгодичный период компания имела вакансии по трем должностным позициям: администратор, медицинская сестра и фельдшер (таблица 9).

Анализ данных таблицы 9 показывает, что эффективность рекрутинга кадров на открытые вакансии в ООО «ЦВМиР «Парацельс» в 2022-2023 гг. оказалась недостаточной. В частности, отмечается, что по должностным позициям «медсестра» и «фельдшер» снизился процент закрытия вакансий.

Таблица 9 – Оценка эффективности рекрутинга кадров на открытые вакансии ЦВМиР «Парацельс» в 2021-2023 гг.

Вакансии	2021		2022		2023		Процент закрытия вакансий		
	Отк-рыто	Зак-рыто	Отк-рыто	Зак-рыто	Отк-рыто	Зак-рыто	2021	2022	2023
Медсестра	5	5	3	2	2	1	100,0	66,7	50,0
Фельдшер	1	1	3	2	3	1	100,0	66,7	33,3
Администратор	2	2	1	1	1	1	100,0	100,0	100,0
Итого	8	8	7	5	6	3	100,0	71,4	50,0

Так, в 2022 г. было закрыто только 66,7% вакансий «медсестра», а в 2023 г. – только 50%, то есть половина.

По вакансии «фельдшер» ситуация сложилась еще более сложная: если в 2022 г. было закрыто 66,7% вакантных мест, то в 2023 г. – лишь 33,3%.

Средний процент закрытия вакансий в процессе рекрутинга кадров в компании в последние годы снизился со 100% в 2021 г. до 71,4% в 2022 г. и до 50% в 2023 г.

Таким образом, в ходе кадрового рекрутинга на текущий момент кадровиком компании за год закрывается только половина вакансий медицинского персонала, что свидетельствует о недостаточной эффективности рекрутинговых процедур в компании. В настоящее время ООО «ЦВМиР «Парацельс» вследствие этого имеет ситуацию дефицита кадров.

В исследованиях деятельности компаний выделяют некоторый естественный, нормальный уровень кадрового дефицита. «Обычно он составляет 3-7% в год от штатной численности персонала фирмы» [25]. Однако этот показатель может варьироваться в зависимости от отрасли, размера компании и других факторов.

Уровень кадрового дефицита в ООО «ЦВМиР «Парацельс» за последние 3 года вырос и достиг к концу 2023 г. 5,8% (рисунок 12).

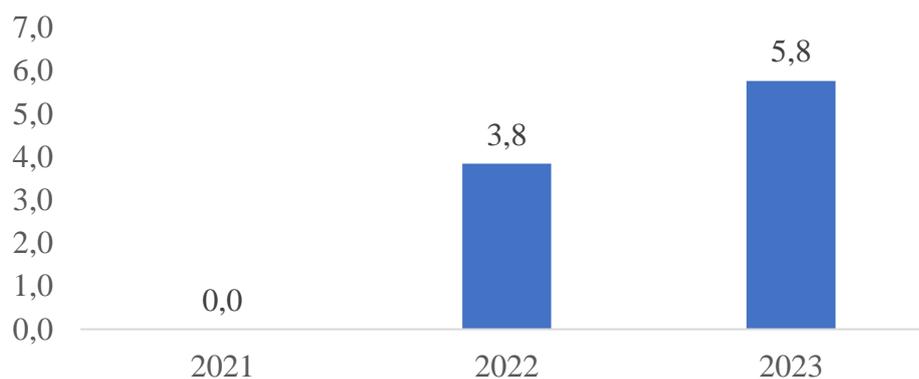


Рисунок 12 – Уровень кадрового дефицита в ООО «ЦВМиР «Парацельс», 2021-2024 гг., чел.

В настоящее время пока уровень кадрового дефицита в компании не достиг критического уровня и не выходит за рамки нормальных, естественных значений, указанных выше. Однако он создает для предприятия значительные риски и угрозы.

Итак, в главе был проведен анализ и дана оценка эффективности процесса рекрутинга кадров на предприятии «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс».

Краткая экономическая характеристика компании показала, что «Парацельс» – это частный медицинский центр, работающий на коммерческой основе и предоставляющий медицинские услуги в основном в области восстановительной, реабилитационной и корпоративной медицины.

Экономическое состояние предприятия отличается противоречивыми тенденциями: с одной стороны, растет выручка, с другой стороны, увеличивается себестоимость оказания услуг, а на этом фоне падают показатели чистой прибыли, что отрицательно влияет на стратегические перспективы развития компании и на ее возможности дальнейшего расширения услуг и клиентской базы.

В штате медцентра в основном работает высококвалифицированный персонал, с большим опытом работы, преимущественно женщины. Негативно, что происходит старение трудового коллектива, сокращение доли высококвалифицированных специалистов.

Анализ процесса рекрутинга на предприятии также показал его противоречивое состояние. С одной стороны, рекрутинг структурирован, осуществляется поэтапно, имеется выработанный алгоритм поиска и подбора кадров. С другой стороны, эффективность закрытия вакансий снижается, растет кадровый голод, особенно по должностям «фельдшер» и «медицинская сестра», а специалист по кадрам тратит много рабочего времени на поиск кандидатов, который не всегда результативен. Процесс рекрутинга кадров в компании в связи с выявленными недостатками нуждается в улучшении.

### **3 Проблемы и пути совершенствования процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс»**

#### **3.1 Анализ основных проблем рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс»**

Проведенный анализ организации процесса рекрутинга в ООО «ЦВМиР «Парацельс» позволяет говорить, что у компании имеется целый ряд проблем в рассматриваемой сфере, которые негативно сказываются как на работу специалиста по кадрам, так и на поиск, отбор и найм сотрудников в штат компании. Обобщим основные проблемы в области рекрутинга, требующие сегодня своего решения и внедрения соответствующих организационных мероприятий.

Первая важная проблема – это высокая временная и трудозатратность процесса рекрутинга в компании. В настоящее время в ООО «ЦВМиР «Парацельс» кадровый рекрутинг функционально закреплен за единственным специалистом по кадрам, который выполняет в организации помимо рекрутинга также и весь комплекс кадровых работ. Однако процесс рекрутинга кадров не оптимизирован в плане его автоматизации, поэтому все процедуры, связанные с рекрутингом, специалист по кадрам осуществляет «в ручном режиме», не используя современные средства автоматизации. Именно этим определяется высокая временная и трудозатратность процесса рекрутинга в компании.

Отсутствие автоматизации негативно влияет на затраты времени и труда специалиста по кадрам следующим образом. Прежде всего, существенно увеличивается рабочее время, требуемое от кадровика на поиск и обработку информации о вакансиях и кандидатах. Без использования современных программ автоматизации специалисту по кадрам в ООО «ЦВМиР «Парацельс» приходится тратить существенно больше времени на размещение вакансий компании на различных информационных ресурсах и сайтах. Много времени

тратится также на поиск и обработку нужной информации о кандидатах, на изучение данных об их навыках, профессиональном опыте и других значимых для отбора персонала данных.

Отсутствие автоматизации процесса рекрутинга в медицинском центре повышает риск совершения ошибок специалистом по кадрам, а также различного рода важных упущений. В частности, без автоматизации кадровиком периодически допускаются ошибки в процессе подбора персонала. В частности, анализ показал, что за 2021-2023 г. были случаи неправильного определения специалистом по кадрам соответствия кандидата требованиям вакансии. Также в ряде случаев была допущена потеря важных контактов перспективных кандидатов для трудоустройства в компанию.

Еще один проблемный вопрос, возникающий в ООО «ЦВМиР «Парацельс» в связи с высокой временной и трудозатратностью кадрового рекрутинга, – это снижение эффективности коммуникации с соискателями вакансий и потенциальными кандидатами на трудоустройство. Без автоматизации рекрутинга специалисту по кадрам приходится тратить больше времени на общение с кандидатами, рассылку приглашений на собеседования и координацию встреч.

В современных цифровых программных комплексах, применяемых в прогрессивных компаниях для оптимизации рекрутинга, эта проблема довольно эффективно решается за счет технологических решений, внедренных в такие комплексы. Примером может служить программный комплекс «Поток Рекрутмент» [28]. Он легко расшифровывает резюме любого формата и выводит важные вакансии на главный экран приложения. В приложении за счет реализованных программных опций можно быстро планировать общение с кандидатами, непосредственно осуществлять с ними коммуникацию и отправлять автоматические рассылки.

С проблемой временной и трудозатратности кадрового рекрутинга в ООО «ЦВМиР «Парацельс» тесно связана и проблема ограниченных возможностей кадровика в анализе кадровых данных. Без современных

средств автоматизации рекрутинга специалист по кадрам медицинского центра, в частности, не может проводить глубокий и всесторонний анализ и сравнение данных о кандидатах на вакансии. Это не позволяет ему принимать в полной мере обоснованные решения при подборе персонала, создает предпосылки для субъективизма в оценке кандидатов, предвзятости вследствие собственных симпатий и антипатий и др. Также создается основа для нарушения прав соискателей при трудоустройстве по гендерному, национальному, возрастному и иным признакам.

Наконец, можно говорить о том, что по мере роста числа кандидатов на определенные вакансии происходит соответствующий рост рабочей нагрузки на специалиста по кадрам. С каждым новым кандидатом без использования средств автоматизации специалисту по кадрам приходится выполнять все больше рутинных задач, что приводит к повышенной усталости, снижению внимания, сокращению мотивации и, конечно, к ошибкам в кадровой работе, причем не только по направлению рекрутинга – функциональная перегруженность специалиста по кадрам негативно сказывается на всех аспектах ведомой им кадровой работы.

Таким образом, анализ показал, что из базовой проблемы высоких затрат времени и труда специалиста по кадрам на рекрутинг в условиях отсутствия автоматизации и цифровизации процесса рекрутинга следует целый комплекс проблем второго порядка, взаимосвязанных с этой базовой проблемой и прямо вытекающих из нее (рисунок 13).

Можно говорить о том, что в конечном итоге из первой комплексной проблемы вытекает и вторая важная проблема рекрутинга в ООО «ЦВМиР «Парацельс». Это проблема нарастающего дефицита кадров и неэффективного закрытия вакансий в штате медицинского центра, особенно в 2022-2023 гг.

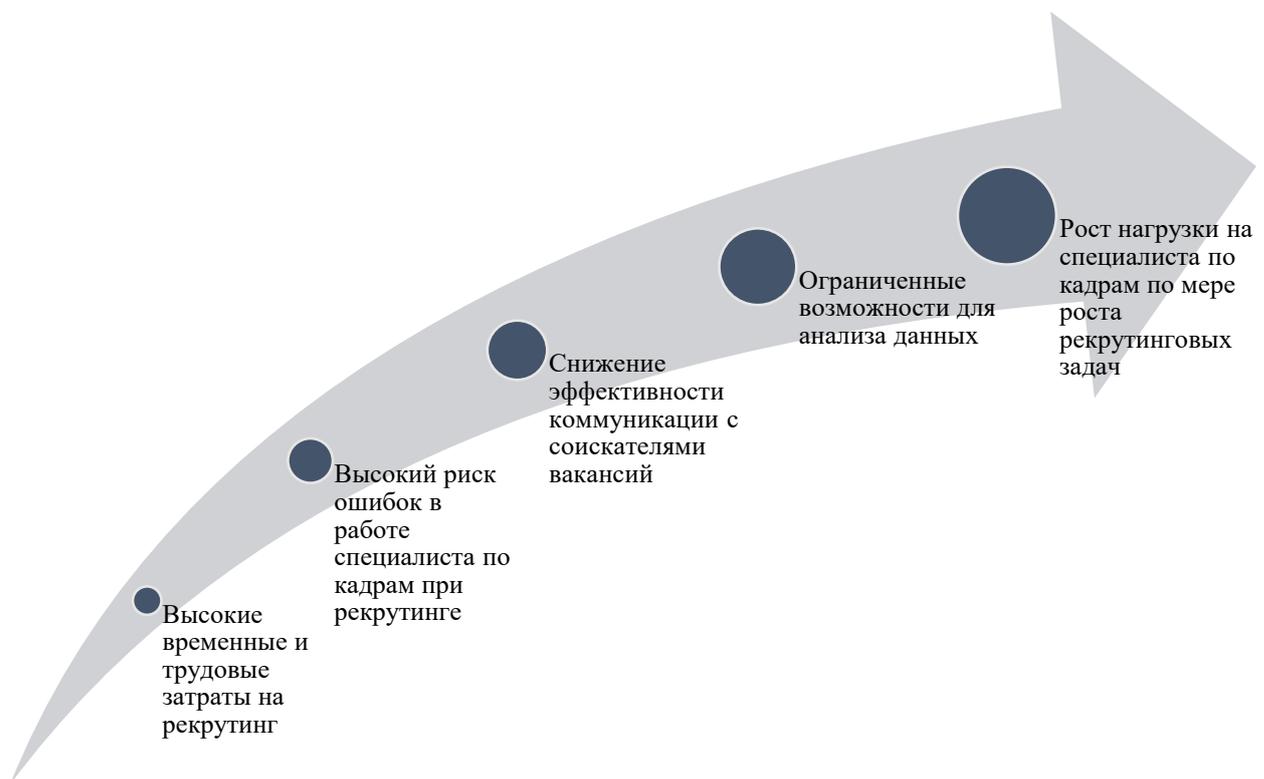


Рисунок 13 – «Дерево проблем», вытекающих из временной и трудозатратности процесса рекрутинга в ООО «ЦВМиР «Парацельс»»

Растущий дефицит кадров в медицинском центре «Парацельс» создаёт для компании серьезные риски и угрозы. Прежде всего, возникает угроза снижения качества предоставляемых медицинских услуг, поскольку нехватка персонала приводит к увеличению нагрузки на оставшихся сотрудников, что сказывается на качестве их работы. Соответственно, есть риски ухудшения общего уровня обслуживания пациентов. Недостаток персонала провоцирует очереди, задержки в предоставлении медицинской помощи, в частности, на отдельных удаленных здравпунктах.

Важная угроза связана с финансовыми потерями: нехватка кадров приводит к снижению доходов медицинского центра из-за уменьшения количества предоставляемых услуг, в частности, в сфере корпоративной медицины. Из-за нехватки фельдшеров, готовых работать в командировочном режиме, а также медицинских сестер ООО «ЦВМиР «Парацельс» не может

эффективно развивать направление корпоративной медицины, привлекать на аутсорсинговое медицинское обслуживание новые компании.

Также следует отметить ухудшение условий труда вследствие растущей нехватки кадров: оставшимся сотрудникам требуется работать дольше и брать дополнительные смены, что приводит к повышенной усталости, накоплению и росту уровня рабочего стресса, снижению трудовой мотивации к работе в компании.

Наконец, возникает угроза потери квалифицированных специалистов из числа действующих опытных и талантливых сотрудников, которые могут перейти в другие медицинские учреждения, чтобы снизить рабочую нагрузку и не работать в условиях переработок и подмен отсутствующих сотрудников.

Для преодоления существующих проблем в сфере рекрутинга кадров, минимизации связанных с ними рисков в кадровой сфере, а также для преодоления выявленных в анализе недостатков приема, набора и отбора в штат нового персонала и закрытия кадровых вакансий сегодня медицинскому центру «Парацельс» необходимо оптимизировать процесс кадрового рекрутинга и внедрить решения, которые бы позволили его существенно улучшить.

### **3.2 Рекомендации по совершенствованию процесса рекрутинга на предприятии ООО «ЦВМиР «Парацельс»**

В настоящее время глобально можно выделить два основных направления рекомендаций по совершенствованию процесса рекрутинга кадров в ООО «ЦВМиР «Парацельс». Первое – это расширение штата кадровой службы предприятия и прием в штат еще одного специалиста по кадрам, который бы взял на себя часть функций в кадровой сфере действующего кадровика и которому было бы можно поручить ведение рекрутинга кадров в качестве основной функциональной задачи.

Можно выделить определенную целесообразность такого решения с точки зрения преодоления существующих проблем в сфере рекрутинга персонала:

- за счет принятия в штат дополнительного специалиста по кадрам функциональная рабочая на действующего специалиста снизится, он сможет более эффективно, с меньшими временными и трудовыми затратами заниматься решением отдельных кадровых вопросов, в т.ч. рекрутинговых;
- появится возможность экономить время и ресурсы компании, если второй специалист по кадрам будет преимущественно рекрутером и будет целенаправленно и преимущественно заниматься поиском и подбором кандидатов, освобождая другого специалиста по кадрам от выполнения этой задачи;
- улучшить качества подбора кадров, т.к. можно будет взять в штат специалиста по рекрутингу с большим опытом работы в этой кадровой сфере и с актуальными знаниями в области подбора персонала; это повысит шансы ООО «ЦВМиР «Парацельс» находить подходящих кандидатов и эффективно закрывать открытые вакансии;
- можно будет добиться снижения текучести кадров, т.к. опытный кадровик-рекрутер сможет определять причины увольнений и разрабатывать меры по их предотвращению на этапе подбора и отбора нового персонала.

Произведем расчет годовых затрат компании на реализацию данного мероприятия по решению проблем в области рекрутинга кадров. Они, главным образом, будут состоять в увеличении фонда оплаты труда за счет заработной платы и отчислений с нее второго специалиста по кадрам.

Заработная плата действующего специалиста по кадрам в ООО «ЦВМиР «Парацельс» составляет 52 тыс. руб. в месяц. Предположим, второму специалисту по кадрам будет установлена аналогичная заработная плата. Тогда

годовой объем фонда оплаты труда (ФОТ) на предприятии увеличится на следующую сумму зарплатных выплат:

$$52000 \times 12 = 624\ 000 \text{ руб.}$$

С рассчитанной суммы компания также будет уплачивать обязательные отчисления в Социальный фонд (на пенсионное, социальное страхование и на страхование от несчастных случаев и профзаболеваний) в размере 30,2% от ФОТ. Затраты составят:

$$624\ 000 \times 0,302 = 188\ 448 \text{ руб.}$$

Тогда совокупные затраты компании на прием в штат второго специалиста по кадрам составят в годовом измерении:

$$624\ 000 + 188\ 448 = 812\ 448 \text{ руб., или } 812,5 \text{ тыс. руб.}$$

Важно, что эти затраты для предприятия станут постоянными, т.к. второй специалист по кадрам, специализирующийся на рекрутинге, будет работать в ООО «ЦВМиР «Парацельс» на постоянной основе. Более того, ежегодно оплата труда специалиста по кадрам будет индексироваться (что принято в компании), а значит, затраты будут расти.

Однако есть альтернативный путь улучшения процесса рекрутинга кадров в ООО «ЦВМиР «Парацельс», не подразумевающий под собой расширение штата кадровых специалистов компании – это внедрение новых цифровых технологий и программных комплексов автоматизации рекрутинга.

На сегодняшний день на российском рынке ПО автоматизации рекрутинга представлен широкий выбор альтернативных программ. По экспертным оценкам, лучшие программы автоматизации рекрутинга, подходящие, прежде всего, для малых предприятий, к каковым относится и ООО «ЦВМиР «Парацельс», являются следующие:

- Talantix – классическая облачная CRM-система для рекрутеров, использующая ИИ-технологии для рекомендаций и ранжирования соискателей;
- Huntflow – CRM с возможностью вести базу резюме, обсуждать отклики и формировать отчёты о работе;

- E-staff – комплексное решение для автоматизации рекрутинга, включающее воронку подбора, массовый подбор и распознавание резюме.

Перечисленные выше программы подходят для малого бизнеса и предлагают демократичную стоимость, гибкие функции и возможность настройки под индивидуальные потребности предприятия. Поэтому потенциально ООО «ЦВМиР «Парацельс» можно использовать любую из них.

Однако можно рекомендовать обратить внимание на программный комплекс «Huntflow», поскольку он предусматривает возможность более вариативного и гибкого выбора тарифов обслуживания (таблица 10).

Таблица 10 – Сравнение тарифов на ежемесячное использование программного комплекса «Huntflow»

Параметр	Малый	Профессиональный	Максимальный	Премьер
Стоимость рабочего места рекрутера в мес.	1950	4950	6950	Рассчитывается индивидуально
Лимит на приобретение рабочих мест рекрутеров	1	До 15	До 15	Без ограничений
Лимит количества кандидатов в базе	5000	Без ограничений	Без ограничений	Без ограничений
Бесплатный перенос базы резюме из Excel	Нет	Есть	Есть	Есть
Сохранение резюме с джоб-сайтов и соцсетей	Есть	Есть	Есть	Есть
Распознавание резюме из файлов PDF, DOCX, RTF, TXT	Есть	Есть	Есть	Есть
Импорт резюме из почты	Есть	Есть	Есть	Есть
Определение дубликатов резюме	Есть	Есть	Есть	Есть
Метки кандидатов для формирования кадрового резерва	Есть	Есть	Есть	Есть

Продолжение таблицы 10

Параметр	Малый	Профессиональный	Максимальный	Премьер
Инструменты поиска по собственной базе резюме	Есть	Есть	Есть	Есть
Булевый поиск (логические операторы)	Есть	Есть	Есть	Есть
Публикация вакансий на джоб-сайтах и сбор откликов	Есть	Есть	Есть	Есть
Встроенный карьерный сайт	Только 3 активных вакансии	Есть	Есть	Есть
Совместная работа рекрутеров над одной вакансией	Есть	Есть	Есть	Есть
Прикрепление файлов к вакансии	Есть	Есть	Есть	Есть
Приостановка (холд) вакансии	Есть	Есть	Есть	Есть
Выгрузка списка кандидатов	Есть	Есть	Есть	Есть
Формы обратной связи по кандидату	Только 1 шаблон	Есть	Есть	Есть
Формирование офферов	Есть	Есть	Есть	Есть
Приватные вакансии	Нет	Есть	Есть	Есть
Дедлайн вакансии	Нет	Есть	Есть	Есть
Автоматический расчет дедлайна вакансии с учетом производственного календаря	Нет	Нет	Есть	Есть
Встроенные анкеты кандидатов	Нет	Нет	Есть	Есть
Мультивакансии	Нет	Нет	Есть	Есть

Анализируя параметры тарифов на использование программного комплекса «Huntflow», можно рекомендовать ООО «ЦВМиР «Парацельс» выбрать тариф «Максимальный», т.к. он не имеет ограничений по

функционалу, но при этом не требует индивидуального расчета тарифа и не содержит избыточных функций, которые важны только для крупных компаний с большим штатом персонала.

Произведем расчет годовых затрат компании ООО «ЦВМиР «Парацельс» на внедрение программного комплекса «Huntflow» с тарифом обслуживания «Максимальным» (таблица 11).

Таблица 11 – Расчет годовых затрат компании ООО «ЦВМиР «Парацельс» на внедрение программный комплекс «Huntflow»

Параметр	Период	Профессиональный
Покупка программного комплекса	12 мес.	0,0
Использование программного комплекса	12 мес.	83400
Обновление программного комплекса	12 мес.	0,0
Обучение сотрудников работе в комплексе	1 мес.	0,0
Итого		83400

Итого годовые затраты ООО «ЦВМиР «Парацельс» на внедрение и использование программного комплекса «Huntflow» для оптимизации процесса рекрутинга составят 83,4 тыс. руб.

Можно выделить основные выгоды, которые компания получит в результате автоматизации процесса рекрутинга и установки программного комплекса «Huntflow»:

- отсутствие необходимости расширения штата кадровой службы компании за счет приема в штат дополнительного специалиста по кадрам, который бы занимался рекрутингом;
- увеличение скорости найма сотрудников на 30% (этот показатель декларируется производителем программного комплекса на основании изучения опыта его использования в других компаниях);
- информация по кандидатам будет собираться в одном месте, а движение кандидатов по воронке позволит делать понятную и быструю аналитику соискателей;
- специалист по кадрам сможет вести 2-3 вакансии одновременно, что повысит качество и скорость закрытия вакансий;

- появится единая база резюме, будет формироваться автоматически резерв кадров, быстрее станет возможным закрывать вакансии и экономить время на подборе;
- автоматизация переписки позволит специалисту по кадрам оперативно общаться с большим количеством кандидатов за меньшее время;
- встроенная аналитика позволит специалисту по кадрам в процессе рекрутинга следить за задачами, дедлайнами и достигать нужных показателей в работе.

В экономическом отношении внедрение программного комплекса «Huntflow» позволит компании ООО «ЦВМиР «Парацельс», решая проблемы в рекрутинге, одновременно добиться существенной экономии затрат, связанных с необходимостью принятия в штат второго специалиста по кадрам, т.к. годовые затраты на использование комплекса «Huntflow» почти в 10 раз ниже, чем годовые затраты на содержание в штате дополнительного кадровика (рисунок 14).



Рисунок 14 – Сравнение годовых затрат на реализацию альтернативных мероприятий улучшения рекрутинга в ООО «ЦВМиР «Парацельс»

Таким образом, внедрив программный комплекс «Huntflow», ООО «ЦВМиР «Парацельс» добьется эффективного решения проблем в сфере рекрутинга кадров при одновременной существенной экономии годовых затрат на отсутствие необходимости расширения штата кадровой службы и увеличения фонда оплаты труда. Уровень затрат на реализацию мероприятия

по внедрению программного комплекса «Huntflow» составит лишь 0,5% от величины чистой прибыли компании за 2023 г., что подчеркивает их экономическую целесообразность: потратив полпроцента чистой прибыли, ООО «ЦВМиР «Парацельс» может добиться решения проблем в области рекрутинга и повышения скорости закрытия вакансий на 30%.

Итак, проведенный в главе анализ позволил выявить основные проблемы в области рекрутинга кадров в ООО «ЦВМиР «Парацельс» и рассмотреть «дерево» взаимосвязанных и вытекающих из них проблем второго порядка. В результате были предложены и рассмотрены два альтернативных варианта решения существующих проблем кадрового рекрутинга в медицинском центре, рассчитаны затраты на реализацию возможных мероприятий и экономически обоснован выбор в качестве приоритетного мероприятия по внедрению в кадровой сфере фирмы программного комплекса «Huntflow».

## Заключение

Подводя итог проведенному в работе исследованию, можно сделать ряд ключевых выводов.

В первой главе работы были изучены теоретические аспекты управления кадровым рекрутингом на современном предприятии. Выявлено, что рекрутинг рассматривается с разных точек зрения, и единого понимания термина пока нет. По мнению специалистов «Федерации рекрутмента», рекрутинг – это объемный кадровый процесс, состоящий из двух частей: поиск кандидатов на вакансии (сорсинг) и подбор специалистов для конкретных должностей с определёнными требованиями.

Анализ научной литературы и кадровой практики показал, что процесс рекрутинга может быть организован по-разному: с привлечением внешних рекрутеров или возложением обязанностей на штатных кадровых работников. Организационные аспекты рекрутинга включают планирование, поиск и привлечение кандидатов, предварительный и окончательный отбор и предложение о заключении трудового договора с перспективными специалистами.

Во второй главе работы был проанализирован и критически осмыслен процесс рекрутинга персонала в медицинском центре ООО «ЦВМиР «Парацельс». Центр является частным коммерческим учреждением, предоставляющим услуги в области восстановительной, реабилитационной и корпоративной медицины. Экономический анализ выявил, что, несмотря на рост выручки, увеличение себестоимости услуг и падение чистой прибыли, компания имеет потенциал для расширения услуг и клиентской базы. Анализ кадров показал, что в штате медцентра в основном работает высококвалифицированный персонал, с большим опытом работы, преимущественно женщины. Негативно, что происходит старение трудового коллектива, сокращение доли высококвалифицированных специалистов.

Исследование выявило, что процесс найма кадров в ООО «ЦВМиР «Парацельс» хорошо структурирован и состоит из ряда последовательных этапов, но эффективность закрытия вакансий снижается, что приводит компанию к кадровому голоду. Специалист по кадрам ООО «ЦВМиР «Парацельс» тратит много времени на поиск кандидатов, но не всегда успешно. По итогам анализа сделан вывод, что процесс рекрутинга в ООО «ЦВМиР «Парацельс» требует улучшения для повышения эффективности работы центра.

В ходе исследования, представленного в третьей главе работы, были выявлены и обобщены основные проблемы в рекрутинге персонала в ООО «ЦВМиР «Парацельс», проведен анализ взаимосвязей, существующих между этими проблемами и проблемами второго уровня.

В результате были предложены и охарактеризованы два альтернативных пути решения текущих проблем ООО «ЦВМиР «Парацельс» в области рекрутинга кадров – прием в штат дополнительного специалиста по кадрам, специализирующегося на рекрутинге, и внедрение современного программного комплекса, позволяющего автоматизировать рекрутинговые процедуры. В главе рассчитаны расходы на реализацию предложенных альтернативных вариантов решения проблем и экономически обоснован выбор программного обеспечения «Huntflow» в качестве приоритетного инструмента для внедрения в сфере рекрутинга компании. В экономическом отношении внедрение программного комплекса «Huntflow» позволит компании ООО «ЦВМиР «Парацельс», решая проблемы в рекрутинге, одновременно добиться существенной экономии затрат, связанных с необходимостью принятия в штат второго специалиста по кадрам, т.к. годовые затраты на использование комплекса «Huntflow» почти в 10 раз ниже, чем годовые затраты на содержание в штате дополнительного специалиста по кадрам. При этом уровень затрат на реализацию мероприятия по внедрению программного комплекса «Huntflow» составит лишь 0,5% от величины чистой прибыли компании за 2023 г., что подчеркивает их экономическую целесообразность.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Баклушина Е. К., Бурсикова Д. В., Березина И. Г., Лихова И. Н. Общественное здоровье и здравоохранение Часть 2. Основные принципы организации здравоохранения. Иваново: ФГБОУ ВО ИвГМА Минздрава России, 2022. 86 с.
2. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс» за 2022, 2023 г. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/7687880> (дата обращения: 01.09.2024).
3. Виниченко В. А., Борисова А. А., Озерникова Т. Г. Рекрутинг персонала. М.: ИНФРА-М, 2024. 245 с.
4. Галимова Н. С., Киселева О. В. Построение эффективного рекрутинга в компании в цифровую эпоху // Colloquium-Journal. 2019. № 6-10 (30). С. 41-42.
5. Гарафиев И. З. Рекрутинг и адаптация персонала в организации. Казань: Школа, 2019. 103 с.
6. Глызина М. П., Иванова Е. А. Рекрутинг персонала в условиях цифровой трансформации современных организаций / М. П. Глызина, Е. А. Иванова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6-1. С. 36-41.
7. Данилжвичене Е. В., Бондаренко О. И. Способы повышения эффективности рекрутинга // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. № 3(77). С. 96-98.
8. Ефремова Т. Ф. Современный толковый словарь русского языка. М.: Омега-Л, 2018. 668 с.
9. Жердева А. Л. Построение эффективной системы рекрутинга в компании // Colloquium-Journal. 2019. № 5-5(29). С. 23-24.

10. Зачем отдавать рекрутинг на аутсорс. URL: <https://itanddigital.ru/blog/hrconsulting/tpost/kbzh8pbk71-zachem-otdavati-rekruting-na-outsors> (дата обращения: 29.07.2024)
11. Ильин Д. HR аутсорсинг: когда и кому он необходим? URL: <https://head.ru/blog/hr-outsourcing/> (дата обращения: 26.07.2024)
12. Как разработать реферальную программу для подбора сотрудников. URL: <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/kak-razrabotat-referalnuyu-programmu-dlya-podbora-sotrudnikov> (дата обращения: 20.07.2024).
13. Кирпичева А. А., Седова О. Л. Цифровизация рекрутинга: преимущества и проблемы // Студенческий вестник. 2022. № 39-4(231). С. 24-30.
14. Ключевская И. С. Реферальный рекрутинг персонала. URL: <https://phsreda.com/e-articles/10423/Action10423-104470.pdf> (дата обращения: 28.07.2024)
15. Коваленко И. О. Сложности перехода к цифровому рекрутингу // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского. С. 293-295.
16. Корж Н. В., Султанова К. А. Влияние цифровых технологий на рекрутинг персонала // Экономика образования. 2024. № 2(141). С. 95-104.
17. Кузнецов С. А., Осипова К. А. Современный рекрутинг // Менеджер года. Воронеж: Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова, 2021. С. 99-103.
18. Кулишова В. А. Способы повышения эффективности рекрутинга // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, 2024. С. 361-362.
19. Кутумов А. С. Классификация видов рекрутинга и рекрутинговой деятельности // Интеграция наук. 2019. № 1(24). С. 139-143.
20. Латышева Н. А. Персонал современной организации: рекрутинг, отбор, развитие. М.: МИИТ; Саратов: Амирит, 2020. 108 с.

21. Лозовицкая Г. П., Окюлов Н. О. Зарубежный опыт: история и рекрутинг в полиции Великобритании и США // Научные исследования и инновации. Саратов: НОО «Цифровая наука», 2020. С. 142-149.
22. Лукьянчикова Т. Л., Семенова Е. М. Повышение качества персонала предприятия за счёт совершенствования процедуры рекрутинга // Вестник аграрной науки. 2022. № 3(96). С. 114-123.
23. МЛМ: рекрутинг сегодня и завтра / ред. Н. Берковская. М.: [б. и.], 2019. 245 с.
24. Окунцева К. Все, что вы хотели знать об IT-рекрутинге: как обогнать конкурентов в гонке за профессионалами. М.: Альпина ПРО, 2022. 182 с.
25. Остаева Н. Что такое текучесть кадров, по какой формуле её считают и как снижают. URL: <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-tekuchest-kadrov-po-kakoy-formule-eye-schitayut-i-kak-snizhayut> (дата обращения: 09.09.2024).
26. Положение о подборе, отборе и найме персонала. Утв. Приказом директора ООО «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс» № 14-к от 12.01.2022 г.
27. Пономарева М. С., Кабитова Е. М. Digital-рекрутинг как современный метод подбора персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 1. С. 579-587.
28. Поток Рекрутмент — платформа для автоматизации подбора персонала. URL: <https://potok.io/recruitment> (дата обращения: 01.09.2024).
29. Российский стандарт услуги «Рекрутмент» (проект). URL: <https://dailypersonal.ru/f/upload/rekrutment.pdf> (дата обращения: 20.07.2024)
30. Рыбкин И. В. Секреты мастерства страхового менеджера: как быстро набрать агентов и эффективно управлять группой. URL: <https://marketing.wikireading.ru/hbB15cO4mp> (дата обращения: 20.07.2024)
31. Сакетт Т. Инструменты сильного рекрутинга: как найти и привлечь талантливых сотрудников. М.: Альпина Паблишер, 2021. 221 с.

32. Сеитмеметова Х. Р., Атамалян Д. С. Цифровые технологии в российском рекрутинге // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности. Симферополь: КФУ им. В. И. Вернадского. С. 546-548.
33. Семенов А. С. Способы повышения эффективности рекрутинга // Молодой ученый. 2019. № 41(279). С. 189-191.
34. Симченко Н. А. Технологии рекрутинга. Симферополь: АРИАЛ, 2020. 117 с.
35. Фасмер М. Этимологический словарь русского языка: В 4 т. М.: Астрель - АСТ, 2024. Т. 1.588 с.
36. Хайрулина Л. Р. Теория и практика рекрутинга. Омск: Издательский центр КАН, 2020. 207 с.
37. Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс»: официальный сайт. URL: <https://paracels-med.ru> (дата обращения: 01.09.2024)
38. Чичаева Д. А. Digital-технологии в рекрутинге в условиях социальных изменений // Флагман науки. 2024. № 5(16). С. 578-581.
39. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2022. 292 с.
40. Шестакова Е. В. Цифровые технологии рекрутинга персонала // Экономика и предпринимательство. 2020. № 9(122). С. 1050-1053.
41. Штатное расписание ООО «Центр восстановительной медицины и реабилитации «Парацельс» на 01.01.2024 г.
42. Gardner Ph. Recruiting Trends 2020-2021. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED610758.pdf> (дата обращения: 20.08.2024).
43. Guidance and Procedure: Recruitment and Screening Methods and Materials. URL: <https://ora.research.ucla.edu/OHRPP/Documents/Policy/5/Recruitment.pdf> (дата обращения: 20.08.2024).

44. Lievens F., Chapman D. S. Recruitment and Selection. URL: [www.researchgate.net/publication/336771720\\_Recruitment\\_and\\_Selection](http://www.researchgate.net/publication/336771720_Recruitment_and_Selection) (дата обращения: 10.09.2024).

45. Puntari P. Recruiting in Medium & Large -sized companies: Factors of Success & Failure. URL: [www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/341128/Pyry\\_Puntari.pdf](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/341128/Pyry_Puntari.pdf) (дата обращения: 10.09.2024).

46. Ranad Isaam Abdullah Alzoubi. The Recruiting Process in the Human Resource Management. URL: [www.paperpublications.org/upload/book/paperpdf-1594114406.pdf](http://www.paperpublications.org/upload/book/paperpdf-1594114406.pdf) (дата обращения: 20.08.2024).

47. Recruiting. URL: <https://www.manatal.com/glossary/recruiting> (дата обращения: 28.07.2024)

## Приложение А

### Структура системы управления персоналом, согласно мнению М. П. Глызиной и Е. А. Ивановой

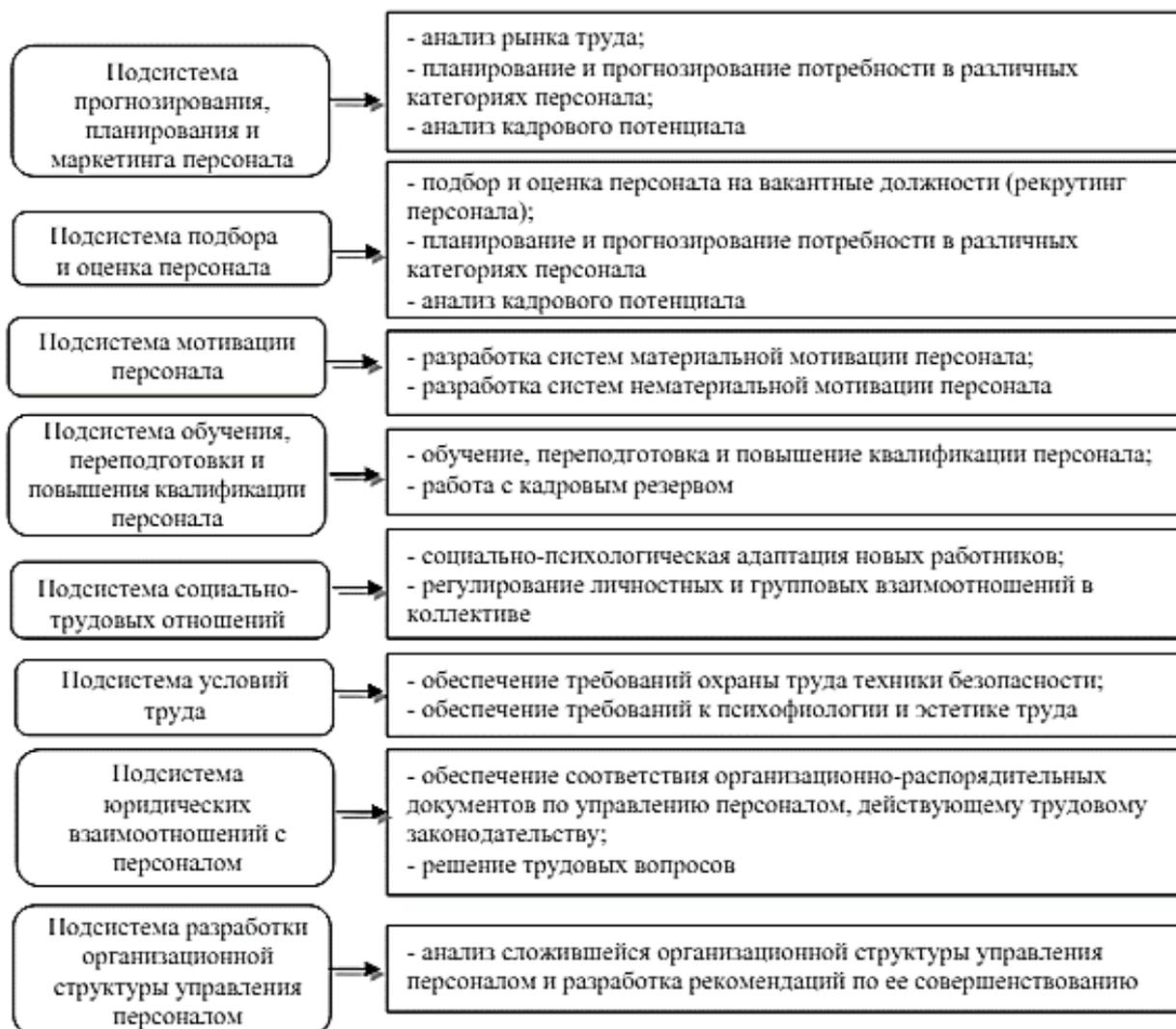


Рисунок А.1 – Структура системы управления персоналом, согласно мнению М. П. Глызиной и Е. А. Ивановой [6, с. 38]

## Приложение Б

### Виды реферальных программ в кадровом рекрутинге по И. С. Ключевской



Рисунок Б.1 – Виды реферальных программ в кадровом рекрутинге по  
И. С. Ключевской [14]