

**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**

# Совершенствование системы найма и отбора персонала на примере

## ООО «Агроторг»

### ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Глава 1. Теоретические аспекты системы найма и отбора персонала в организацию .	7
1.1. Найм и отбор кадров: этапы, методы и инструменты .....	7
1.2. Международный опыт найма и отбора персонала в организацию .....	15
1.3. Искусственный интеллект в системе найма и отбора- как перспективное направление в кадровой политике .....	22
Глава 2. Текущая ситуация системы найма и отбора персонала в организации ООО «Агроторг» .....	30
2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Агроторг» .....	30
2.2. Анализ финансово-экономической системы предприятия ООО «Агроторг» ....	33
2.3. Анализ состояния системы управления персоналом предприятия ООО «Агроторг» .....	38
2.4. Оценка системы найма и отбора персонала предприятия ООО «Агроторг».....	51
2.5. Выводы по результатам анализа .....	57
2.6. Задание на разработку организационного проекта.....	59
Глава 3. Проект мероприятий по совершенствованию системы найма и отбора персонала предприятия ООО «Агроторг» .....	61
3.1. Пути улучшения системы найма и отбора персонала в ООО «Агроторг» .....	61
3.1.1. Внедрение искусственного интеллекта в систему найма и отбора персонала в ООО «Агроторг» .....	61
3.1.2. Развитие аутсорсинга в кадровой политике компании ООО «Агроторг» .....	63
3.2. Экономическая эффективность предложенных рекомендаций в организации ООО «Агроторг» .....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	85

## ВВЕДЕНИЕ

Качественный подбор персонала - это искусство, которое претерпевает изменения и эволюцию вместе с развитием бизнес-среды. Стремительные технологические изменения, динамичные требования рынка труда, постоянно меняющиеся предпочтения кандидатов и пожелания работодателей - все это формирует сложный ландшафт подбора, требующий от компаний адаптации и инноваций. Данная тема приобретает еще большую актуальность в связи с развитием искусственного интеллекта. Сегодня искусственный интеллект (ИИ) внедряется во все сферы деятельности, не исключением является и кадровая политика. Уже сегодня искусственный интеллект приходит на помощь HR-отделам, помогая автоматизировать рутинные задачи, анализировать большие массивы данных и совершенствовать процесс отбора кандидатов на вакансии.

Искусственный интеллект становится всё более востребованным помощником в области рекрутинга, особенно в выполнении стандартных задач. Однако ИИ пока не может быть полностью интегрирован в переговоры. Среди задач, которые ИИ может автоматизировать, особенно выделяется сорсинг - поиск кандидатов на начальном этапе. Также ИИ может заменить рутинные и повторяющиеся операции, которые часто выполняются вручную.

Кроме того, ИИ может брать на себя следующие функции: анализ рынка труда и подбор кандидатов по заданным критериям; первичный скрининг резюме; анализ профилей кандидатов; создание стандартных сообщений; написание текстов вакансий; обработка большого объема данных при массовом найме; сбор рекомендаций и информации о прошлом опыте работы кандидатов.

Если посчитать время, которое рекрутер затрачивает на все эти этапы, можно утверждать, что ИИ потенциально способен освободить от 30,0 до 50,0% его рабочего времени. Это время может быть использовано для более творческих и стратегических задач, что повысит общую производительность и ускорит процесс рекрутинга. Однако, для совершенствования найма и отбора персонала целесообразно более глубокое изучение не только искусственного интеллекта, но и

иных инновационных технологий, которые способны существенно улучшить систему найма и отбора персонала.

В связи с выше изложенной актуальностью, целью выпускной квалификационной работы является: разработка проекта мероприятий по совершенствованию системы найма и отбора персонала в организацию. Для достижения указанной цели, задачами работы является: описать теоретические аспекты системы найма и отбора персонала в организацию; проанализировать текущую ситуацию системы найма и отбора персонала в компании; предложить пути улучшения системы найма и отбора персонала и оценить экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является организация ООО «Агроторг», это торговая сеть, работающая под брендом «Пятерочка». Предмет исследования- система отбора и набора кадров в организацию ООО «Агроторг».

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой- теоретической главе выпускной квалификационной работы: описана сущность найма и отбора кадров в организацию, изучен международный опыт найма и отбора персонала, рассмотрены функции и роль искусственного интеллекта в системе найма и отбора- как перспективное направление в кадровой политике. Во второй -аналитической главе работы дана общая характеристика анализируемой организации, проведен анализ финансово-экономической системы и системы найма и отбора персонала объекта исследования. В третьей - проектной главе предложены пути улучшения системы найма и отбора персонала, а также оценена экономическая эффективность предложенных рекомендаций.

Информационной базой исследования для написания работы послужили различные статьи и учебные пособия по изучаемой проблеме исследования, данные бухгалтерской и статистической отчетности объекта исследования, официальный сайт анализируемой компании и другое.

Проблематикой отбора и набора кадров занимались множество авторов, наиболее известными из них являются: Абуладзе Д. Г., Анисимов А. Ю.,

Выпряжкина И. Б., Волкова А. С., Волкова М.В., Грабская Е. П., Горелов Н. А., Горленко О. А., Ерохин Д. В., Курсова О. А., Кибанов А.Я., Кязимов К. Г., Кудаева М. М., Ладыгина Е.С., Маслова В. М. , Можаяева Т. П., Максимцев И. А., Малкова Т.Б. Пятаева О. А. и другие.

При написании работы применялись различные методы, в том числе: анализ, классификация, описание, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование и другие.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемой организации-ООО «Агроторг».

# **Глава 1. Теоретические аспекты системы найма и отбора персонала в организацию**

## **1.1. Найм и отбор кадров: этапы, методы и инструменты**

Найм кадров - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это заключительный этап в процессе поиска, отбора и приёма на работу сотрудников.

Отбор кадров - это совокупность действий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы. Это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определённом рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учётом соответствия установленным требованиям.

Основными критериями найма и отбора считаются: уровень образования, опыт (в зависимости от того, на какую должность претендует кандидат), деловые качества, профессионализм (наличие определённых знаний и навыков), физические характеристики (в том числе внешний вид, грамотность речи), тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Подбор персонала, или рекрутинг - это комплекс действий от создания вакансии до выхода кандидата на работу. Поиск персонала состоит из этапов, каждый из которых играет важную роль в формировании успешной команды. Он состоит из этапов: подготовительный этап, поиск идеала, собеседование, принятие решение, трудоустройство, таблица 1.

Это основной цикл рекрутинга, однако он не ограничивается только этими этапами. В некоторых компаниях задача подбора персонала и закрытия вакансии считается успешно выполненной после прохождения сотрудником испытательного срока. То есть когда становится ясно, что человек справляется с обязанностями, успешно адаптировался на новом месте и интегрирован в команду.

Таблица 1- Этапы подбора персонала[29]

№ п/п	Этапы	Описание
1	Подготовительный этап	Определение потребности в новых сотрудниках Создание и согласование заявки на вакансию Публикация вакансии на сайтах по поиску работы
2	Поиск идеала	Сбор и обработка откликов Самостоятельный «холодный» поиск кандидатов на вакансию Знакомство с кандидатами
3	Собеседование	Проведение интервью по телефону/видео или опросом Проведение собеседования в офисе/по видеосвязи Тестирование
4	Принятие решения	Согласование кандидата на должность Проверка службой безопасности
5	Трудоустройство	Сбор документов для трудоустройства Подготовка рабочего места и условий Трудоустройство и выход на работу Первичная адаптация

Каждый этап рекрутинга в процессе подбора включает в себя задачу, необходимые инструменты для ее решения и потенциал для автоматизации процессов. Долгое закрытие вакансии и неудачный найм многократно увеличивают затраты ресурсов компании. Чтобы избежать подобных ситуаций, необходимо построить простой и ясный трек подбора. Разберем более подробно каждый из основных этапов рекрутинга.

1)Подготовительный этап. Первый этап - это всегда подготовка. Рекрутер получает задачу от руководителя отдела о том, что его подразделение нуждается в новом сотруднике. В эту задачу входит: определение роли будущего сотрудника в компании и команде, описание требуемых профессиональных навыков, личностных качеств, условий работы. При необходимости рекрутер может обсудить заявку с заказчиком, чтобы более полно сформировать запрос по рынку. На основе предоставленной информации он формирует короткое информативное описание вакансии.

Перед тем как начать коммуникацию с кандидатами, специалист по рекрутингу составляет воронку подбора на основе запроса заказчика. Воронка - это трек, состоящий из пунктов, которые необходимо пройти кандидату для трудоустройства: от снятия заявки до выхода на работу. Рекрутер проводит каждого кандидата через все этапы, необходимые для принятия решения о трудоустройстве.

Например, некоторые должности требуют выполнения тестового задания или нескольких этапов собеседования с руководителями разных уровней. Также, как правило, рекрутеры сначала формируют этапы воронки, а после проверки нескольких кандидатов строят отчет и оценивают по нему конверсию каждого этапа.

Размещение вакансии на выбранных площадках- на этом этапе рекрутер публикует позицию на выбранных и ранжированных площадках, например: hh.ru, Avito, Superjob, Зарплата.ру, Работа.ру, а также собственный карьерный сайт компании.

2) Поиск идеала: работа с откликами и активный поиск. На этом этапе специалист начинает получать отклики от кандидатов, а также самостоятельно выполняет поиск по резюме.

3) Собеседования: коммуникация, интервью, тестирование. Этап коммуникации - один из важнейших этапов подбора. Здесь включается связующая роль рекрутера: он не только знакомится с потенциальным сотрудником, но и презентует ему компанию, дает необходимую информацию, чтобы тот смог быстро принять решение. После собеседования с кандидатом рекрутер представляет заказчику вакансии все необходимые для принятия решения данные по выбранным соискателям, например результаты тестового задания.

4) Принятие решения: проверка и согласование кандидата. Качественная проверка позволяет избежать проблем в дальнейшем и сделает сотрудничество с кандидатом более безопасным для компании. Для проверки кандидата на банкротство, наличие юрлица и другие важные нюансы, которые работодателю надо знать до трудоустройства, целесообразно использовать различные программные продукты, например, Saby. Также можно проверить диплом, медкнижку и даже патенты у кандидатов-иностранцев. Проверка кандидата обязательно проводится после согласования кандидата с заказчиком. А когда принято финальное положительное решение по кандидату, рекрутер отправляет ему оффер.

5) Трудоустройство: сбор документов, подготовка, выход на работу, адаптация

Когда все предыдущие этапы пройдены, необходимо подготовить документы для оформления в штат, чтобы новый сотрудник мог приступить к обязанностям



и начать интеграцию в компанию. Хорошо отлаженный процесс кадрового электронного документооборота может многократно повысить эффективность найма. Опыт нового сотрудника начинается с трудоустройства, это важный аспект впечатления о компании.

Онбординг и адаптация – это последний, но не менее важный этап подбора персонала. Именно во время прохождения испытательного срока новый сотрудник привыкает к новым условиям, узнает специфику работы, знакомится с командой и выстраивает коммуникацию. В свою очередь его команда и руководитель также выстраивают с ним новые связи, опытным путем определяют, подходят ли друг другу. Показателем эффективности работы рекрутера часто выступает не только принятый оффер и выход на работу, но и успешное прохождение сотрудником испытательного срока и показатели его адаптации.

В системе подбора персонала важную роль играют технологии подбора: скрининг, рекрутинг, прямой поиск сотрудников, нетворкинг, прелиминаринг, смартстаффинг, рассмотрим подробнее.

1) Скрининг. Скрининг – это поверхностная оценка кандидатов и отсеивание резюме, которые не соответствуют основным параметрам вакансии, таким как опыт работы, образование, указанные навыки. Например, организация ищет сотрудника со стажем не менее 5 лет, а значит все резюме, где указана меньшая цифра, не проходят на следующий этап. Такая технология обычно используется крупными компаниями, куда поступает большое количество заявок и детально ознакомиться с каждой невозможно. Для этого используются различные программные продукты. Программа удаляет резюме, не прошедшие первичный отбор, а остальные передает HR-специалисту, который занимается детальным изучением кандидатов.

2) Рекрутинг. Рекрутинг – это полная цепочка действий по поиску и найму новых сотрудников, включающая размещение и продвижение объявлений, просмотр резюме, отбор кандидатов на собеседование, принятие решения о трудоустройстве и контроль за работой новичка на испытательном сроке. Сюда относится и постоянное обновление методов и инструментов поиска и отбора кандидатов, а также развитие навыков и компетенций специалистов-кадровиков. В крупных компаниях

рекрутингом занимается HR-отдел, в небольших руководство обращается в агентства на аутсорсинг в те моменты, когда есть потребность в новых кадрах.

3) Прямой поиск сотрудников. Прямой поиск, или Executive search – это еще один метод подбора персонала преимущественно на руководящие должности. В отличие от обычного рекрутинга и скрининга, executive search фокусируется на талантливых специалистах высокого уровня, которые могут внести значительный вклад в развитие компании. Для успешного поиска нужно анализировать рынок вакансий в нише, тщательно выбирать каналы для поиска сотрудников, работать над репутацией компании, а также формулировать привлекательный оффер для кандидатов, который повлияет на их согласие.

Для поиска специалистов высокого уровня нужен особый подход. В качестве инструментов Executive search используются:

А) «Охота за головами», или HeadHunting – переманивание сотрудников, которые работают на конкурентов, за счет более выгодных офферов;

Б) «Ловля менеджеров», или Management selection – составление портрета идеального кандидата, чьи личные навыки и качества соответствуют ожиданиям компании, и поиск соискателей под эти требования;

В) Поиск талантов в ВУЗах и на олимпиадах – привлечение молодых специалистов с высшим образованием в тот момент, когда они заканчивают учебное заведение и еще не трудоустроены.

4) Нетворкинг. Нетворкинг – это поиск сотрудников за счет формирования полезных связей. Руководитель компании или топ-менеджеры посещают мероприятия, где могут познакомиться с подходящими кадрами (например, профессиональные конференции или семинары, курсы повышения квалификации, ярмарки вакансий), а также следят за профильными группами в соцсетях. Этот способ обычно не подходит, когда нужно срочно найти сотрудника на должность, так как процесс нетворкинга занимает много времени – нет гарантии, что удастся сразу познакомиться с хорошим специалистом, который соответствует требованиям компании.

5)Прелиминаринг. Прелиминаринг – это привлечение студентов за счет прохождения стажировок в компании. Организация заключает соглашение с учебным заведением, которое готовит специалистов в нужной нише, и оно направляет на производственную или преддипломную практику учащихся. Руководство может оценить работу студентов, узнать их реальные навыки и соответствие вакансии, после чего сделать оффер на трудоустройство тем, кто проявил себя лучше всего. Этот метод решает проблему с поиском молодых специалистов, ведь большинство из них отсеивают только из-за отсутствия опыта, таким образом пропуская перспективные кадры, которые могут стать профессионалами. В свою очередь стажировка дает им возможность реализовать свой реальный потенциал.

б)Смартстаффинг. Смартстаффинг – это поиск сотрудников с использованием технологий искусственного интеллекта. Программа изучает большое количество резюме из разных источников и подбирает те, которые соответствуют вакансии. В отличие от скрининга, нейросеть не просто ищет по ключевым словам или параметрам, а использует более глубокий анализ, учитывая всю информацию из заявки и даже стиль составления прикрепленных описаний. Крупные компании создают собственные программы с использованием ИИ, который специально обучают под свои нужды. При этом обычно этот метод используется для найма сотрудников и руководителей среднего звена, в то время как для поиска топ-менеджеров необходим индивидуальный подход[31].

В процессе подбора рекрутер использует такие инструменты, как HR-платформы, системы ATS, социальные сети, мессенджеры и платформы для видеоконференций, тестовые задания, психологические тесты и ассесмент. Рассмотрим подробнее.

Джоб-сайты - онлайн-ресурсы для публикации вакансий, отбора кандидатов, проведения онлайн-тестирования и отслеживания прогресса. Каждая платформа предлагает свой набор функций, с помощью которых рекрутер может закрывать большую часть задач, оптимизировать поиск, этап собеседования, первичную

коммуникацию, собирать первичные данные по кандидатам, а также оставаться в курсе тенденций рынка.

Системы ATS (Applicant Tracking System) - автоматизированные системы управления кандидатами, позволяющие оптимизировать процесс отбора и сохранить все данные о кандидатах. Одним из примеров таких систем является Saby. Если говорить о повышении эффективности, она позволяет отслеживать эффективность рекрутера (количество закрытых вакансий, звонков, отправленных писем, добавленных резюме в базу). А также собирать всю необходимую информацию о кандидатах, создавать базы соискателей, планировать интервью с календарем и напоминаниями.

Социальные сети и мессенджеры - LinkedIn, VK, Telegram и другие - могут использоваться не только для общения, но и для проведения рекрутинговых кампаний и поиска специалистов. Некоторые специалисты ведут личные блоги и часто пишут о своем статусе занятости в них, поэтому при поиске рекрутер может использовать такой источник, чтобы предложить вакансию. Также существует множество каналов и сообществ, специализирующихся на определенной отрасли, в которых можно опубликовать вакансию или найти контакты интересного кандидата. Такие способы могут быть полезны, если роль, на которую ищут сотрудника, имеет специфические компетенции или относится к узкой и малочисленной группе кадровых ресурсов. Для некоторых площадок уже существуют удобные чат-боты, с помощью которых можно оптимизировать поиск, а не производить его вручную. Еще социальные сети позволяют рекрутеру всегда оставаться в курсе последних изменений рынка, отслеживать тенденции, наблюдать за опытом коллег и внедрять новинки в свою работу.

Тестовые задания - это частая практика, если нужно оценить профессиональные навыки человека. По результату тестового будущий руководитель может понять, насколько хорошо кандидат владеет описанными в резюме навыками и соответствует ли он должности, на которую претендует. В системе junior-middle-senior очень важно понимать, насколько быстро человек сможет применять свои навыки и подходит ли под уровень вакансии. Отметим, что

система Junior, Middle и Senior - это терминология, которая используется для обозначения уровней квалификации разработчиков. Junior (джун) - начинающий специалист, решающий простые и зачастую рутинные задачи под кураторством более опытного специалиста. Middle (мидл) - более смышлённый работник, которому доверяют написание кода, но также под наблюдением профессионалов. Senior (сеньор) - настоящий профессионал, решающий наиболее сложные задачи и присматривающий за джунами и мидлами. Эта терминология (junior-middle-senior) помогает в коммуникации, разделении обязанностей и ответственности. Она даёт понять разным участникам проекта, чего следует ожидать от команды, компании и сотрудника -какие задачи выполнять и каких результатов ожидать.

Психологические тесты помогают оценить личностные качества кандидата. Это важно, чтобы понять, вольется ли новый сотрудник в команду и корпоративную культуру. Если при высоких компетенциях человек не может найти общий язык с командой и руководителем, то его эффективность падает. Это также важно, когда на определенные должности или роли требуется кандидат, обладающий определенными чертами характера. Например, должность требует стойкости, уверенности и лидерских качеств, или, наоборот, - усидчивости, поддержка рутины. Результаты психологических тестов могут быть не главным фактором для принятия решения, но хорошим дополнением для предварительной оценки кандидата и построения ожиданий от его работы.

Ассесмент - это инструмент для оценки компетенций сотрудника, благодаря которому можно проанализировать темп развития его навыков и эффективность работы. Собранные данные позволяют понять, с какой скоростью сотрудник способен развиваться в компании, как построить его трек повышения и эффективно стимулировать его развитие. В ассесменте применяют несколько стратегий: беседы и интервью, психометрическое тестирование, симуляция. Симуляция-это деловая или ролевая игра, участники которой решают проблемы, связанные с работой. Игры помогают экспертам понять, какой работник принимает решения, работает в команде, справляется со стрессом, придерживается этических стандартов. В игре можно определить лидеров и ведомых.

Итак, выше были рассмотрены основные этапы и инструменты для отбора и набора кадров в организацию. В продолжении темы, не лишним будет рассмотреть международный опыт найма и отбора, для этого перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

## **1.2. Международный опыт найма и отбора персонала в организацию**

На протяжении уже многих лет, актуальным, является японский опыт управления персоналом, основанный на системе пожизненного найма. В тоже время, помимо японского опыта, в зарубежной практике выделяют значительный вес корейской и американской системы отбора персонала. В таблице 2 представлена сравнительная характеристика принципов подбора, отбора и найма персонала за рубежом, а именно в таких странах как: Япония, США и Южная Корея. Именно эти страны, имеют отличительные и выделяющиеся принципы подбора, отбора и найма персонала, а так же систему производственной адаптации работников.

Корейская система управления профессиональной подготовкой и набором персонала сформировалась на основе американской и японской, так как сочетает в себе их характеристики:

- основным приоритетом при отборе кандидатов, как в США или Японии, пользуются выпускники вузов, но, в отличие от американских особенностей, в Корею мало внимания отводится уровню престижа вуза;

- ключевым критерием при найме будущего работника являются результаты экзаменов, проводимые производственными организациями. Для корейского студента профессионально-квалификационный экзамен, сложность которого напрямую зависит от степени престижа организации, является важнейшим в его трудовой карьере;

- система жесткой профессиональной проверки кандидатов, скопирована с японской модели, однако она трансформирована, учитывая культурные ни особенности страны;

Таблица 2 - Сравнительная характеристика принципов подбора, отбора и найма персонала в Японии, США и Кореи[30]

Система профессиональной подготовки работников	Принципы профессионального отбора работников	Производственная адаптация работников
<b>Япония</b>		
<p>Четкая ориентация обучения на практику работы в компании.</p> <p>Высокая мотивация обучения.</p> <p>Отсутствие барьеров между обучением и практикой.</p> <p>Высокая отдача от обучения, поскольку оно осуществляется под определенные должности.</p> <p>Благоприятные материальные и финансовые условия обучения.</p>	<p>Совмещение профессий.</p> <p>Способность работать в коллективе.</p> <p>Понимание значения своего труда для общего дела.</p> <p>Умение решать производственные проблемы и согласовывать решения различных задач.</p>	<p>Развит институт наставничества.</p> <p>Использование систем профессиональной подготовки новых работников.</p> <p>Функционирование системы стажировки.</p>
		<p>Как можно быстрее привлечения принятого работников к духовным ценностей.</p>
<b>США</b>		
<p>Высокий уровень фундаментальной подготовки.</p> <p>Гибкость содержания обучения</p> <p>Конкуренция среди слушателей.</p> <p>Формирование надежных практических навыков.</p> <p>Сотрудничество с компаниями, разрабатывающими комплекты предложений.</p> <p>Развитие самостоятельности, ответственности за результаты, умение работать в составе временных проектных групп.</p>	<p>Ориентация на узкую специализацию менеджеров.</p> <p>Вертикальное продвижение</p> <p>Для потенциальных кандидатов обязательным является тестирование для определения явление уровня профессиональной подготовки.</p> <p>Принятого рабочего знакомят исключительно с его профессиональными обязанностями в пределах его специализации и полномочий.</p>	<p>Обучение работника перед началом работы</p> <p>Индивидуальное и самостоятельное ознакомление новых работников со своими обязанностями.</p> <p>Постоянная конкуренция между принятым работником, понуждает к качественному выполнению работы, однако создает неблагоприятный психологический климат</p>
<b>Корея</b>		
<p>Профессиональная подготовка молодежи к работе на предприятии.</p> <p>Взаимозависимость обучения и практической работы в организации.</p> <p>Отдача от обучения, которая направлена на подготовку работника на определенной должности.</p>	<p>Кандидаты выбираются из числа выпускников университетов, при этом используются рекомендации действующих сотрудников</p> <p>Жесткая программа проверки кандидата на профпригодность</p>	<p>Институт наставничества.</p> <p>Конкуренция между принятыми работниками побуждает их к высокопрофессиональному выполнению своей трудовой деятельности.</p>

- при приеме на работу учитываются не только возрастные и профессиональные факторы, но и трудовой опыт работника на других работах;

- очень важно психологическое тестирование работников, ведь сохранение благоприятной психологической атмосферы является приоритетной задачей службы управления персоналом в Корее;

- учитываются при приеме персонала на работу и рекомендации сотрудников или наемных сотрудников о кандидатуре работника. Однако, в отличие от Японии, ответственность за рекомендованное лицо не ложится на человека, который сделал эту рекомендацию, поскольку соискатель проходит также экзамен, утверждая свою профпригодность. Часто поручителем кандидата является бывший преподаватель или преподаватели выпускника подобно поручителей в американской системе;

- процедура производственной адаптации происходит в «полевых условиях», в которых оказывается работник с целью максимально возможного сближения с сотрудниками фирмы и получения объективной информации о преимуществах и недостатках трудовой деятельности на предприятии.

Рассматривая зарубежный опыт отбора и найма персонала, следует отметить работу А.А. Нечаевой, которая исследовав систему управления персоналом на предприятиях США, выяснила, что «анализ отбора персонала в американских компаниях, таких как: Apple, Bloomingsdale, Boeing, Citibank, Coca-Cola, Delta Airlines, General Motors Corporation, Digital, Emerson Electric, Exxon, General Electric, IBM, Johnson&Johnson, Hewlett-Packard, Kentucky Fried Chicken, Levi Strauss, McDonald's, Merrill Lynch, Microsoft, Motorola, Pepsi Cola Co, Procter&Gamble, Texas Instruments, United Airlines, Walt Disney Productions, показал, что селекция кадров – это процесс, состоящий из нескольких этапов, а их количество зависит от специфики деятельности и размера компании». На каждом из этапов отбора происходит отсев кандидатов, которые не соответствуют необходимым требованиям для занятия вакантной должности.

Японская компания по производству автомобилей «Тойота» добилась гармоничного сочетания работы отдельного работника и малой группы. Хотя работа в команде весьма важна, она не может компенсировать недостаток квалификации отдельного работника. С другой стороны, от сотрудников, которые прекрасно справляются со своей работой, требуется умение слаженно действовать в команде.



Поэтому «Тойота» уделяет такое внимание поиску и отбору потенциальных сотрудников. Ей нужны и высококвалифицированные люди и командные игроки одновременно. Фирма отбирает одного человека из сотен претендентов на рабочее место и может искать нужного кандидата несколько месяцев и готовит работника много лет. Цель такой подготовки - дать человеку технические знания, широкую квалификацию, перспективу роста, а также сделать философию «Тойота» его «второй натурой».

В настоящее время, существует много исследований по вопросам управления персоналом, основанном на опыте иностранных компании. Существенный вклад в практику исследования зарубежного и российского опыта отбора и найма персонала, внесла компания из Санкт-Петербурга «The Village». Данная компания решила найти магазины, где в сотрудники берут людей, соответствующих определённым критериям, причём необязательно внешним, и выяснить, как такой отбор влияет на отношения в команде и саму работу. Объектами проводимых исследований выступали такие крупнейшие компании как IKEA, Topshop, Uniqlo, FOTT. Сразу стоит отметить, что все компании, хоть и являются зарубежными, но функционировали на территории нашей страны, в связи с чем появляется возможность, в т.ч. исследовать опыт отбора и найма персонала именно с такой позиции. Компания проводила опрос сотрудников различных звеньев и категорий управления, рассмотрим более подробно результаты исследований, применительно к каждому объекту.

**ИКЕА.** Критерии отбора персонала: возраст - от 18 лет и старше; пол - любой; образование для рядовых сотрудников не принципиально, для менеджеров - высшее; честность, выносливость. На момент исследования наиболее востребованные компанией для соискателей позиции: дизайнеры, менеджеры, продавцы-консультанты, водители погрузчиков, операторы посудомоечной машины, кассиры, администраторы и так далее. Для дизайнеров в компании разработаны специальные задания, которые помогают выявить креативность, понять, насколько человек вдохновлён home furnishing, и так далее. Для компании, как показали проведенные исследования, не принципиальны ни опыт работы, ни образование. Иногда

отсутствие опыта - это даже лучше: менеджеры компании, утверждают, что они сами вырастят специалиста и направят в то русло, которое им нужно. Образование тоже не имеет особого значения, но для менеджерских позиций, конечно, необходимо иметь высшее. Знание иностранных языков, особенно английского, приветствуется, а для менеджеров является обязательным: во время собеседования на вакансию управленца работодатель может запросто перейти на английский язык. В компании ИКЕА выявляют, насколько человек открытый, ответственный, может ли он принимать решения, готов ли к физическому труду: поток покупателей очень большой, это тоже определённый стресс. Преимущественно в компании при отборе персонала используют метод собеседования. Руководство компании предоставляет большой социальный пакет: возможность заниматься фитнесом, изучать английский язык, предлагает страховку и полис ДМС. Часто сотрудниками компании становятся участники программы Country Leadership Program. Отбор для неё проводится по всей стране и состоит из нескольких этапов, причём участвовать в ней могут и те, кто уже работает в ИКЕА, и люди со стороны.

Topshop. Данный бренд появился почти полвека назад, в 1964 году. Критерии отбора персонала: пол - не принципиален; возраст - от 18 до 25 лет (в среднем); наличие неоконченного высшего или высшего образования не обязательно, но желательно. Активность и стрессоустойчивость. В компании работают в основном студенты, причём студенты достаточно серьёзных вузов, текучесть в компании большая. Для руководства компании очень важно, чтобы человек действительно хотел работать. Здесь, например, не могут работать ленивые, по определению. В основном из-за этого кандидатам в компании отказывают. Если руководство понимает, что по их критериям человек мог бы подойти на позицию продавца-консультанта, оно приглашает его в магазин на стажировку. Вторым критерием, который трудно оценить по собеседованию, но за первые два стажировочных дня всё становится понятно, - это умение получать информацию. Работа консультанта в большей степени механическая: привести в порядок зал, повесить всё на вешалки, нацепить кубики с размерами, застегнуть пуговицы и так далее. Потом менеджеры

разговаривают с принятыми новыми сотрудниками о том, как обслуживать, как общаться, рассматривают технологии продаж.

Uniqlo. В России японская сеть представлена с 2010 года, когда в «Атриуме» открылся первый магазин Uniqlo. В Uniqlo часть работников управленческого звена попадает через программу UMC GLOBAL, в рамках которой собирают выпускников вузов со всего мира, отвозят в Японию, обучают японскому языку и японским стандартам работы. Директор магазина Uniqlo, занимается абсолютно всеми вопросами, начиная от подбора персонала и заканчивая закупкой товара, логикой торгового зала и так далее. Все необходимые для этой работы знания он получил в Японии. По программе UMC GLOBAL в компании проводятся собеседования с претендентами и выбираются несколько лучших, затем после второго тура собеседования отбираются 2-3 человека и направляются на стажировку в Японию.

FOTT. В начале двухтысячных FOTT был форумом для футбольных болельщиков и меломанов. Потом появился интернет-магазин, а первый офлайн-магазин FOTT открылся в 2008 году в Дегтярном переулке в г. Москве. Политика в выборе марок и подход к одежде в целом сделали своё дело: совсем скоро о FOTT заговорили все. Критериями отбора персонала являются: пол - не принципиален; возраст - от 20 и старше; ответственность, внимание к клиенту; умение работать в команде. В компании преимущественно применяют систему собеседования. А источниками найма персонала являются в основном рекомендации текущих работников. Итак, выше кратко был рассмотрен опыт некоторых зарубежных компаний по отбору и набору кадров.

В целом, основными различиями в системах отбора кадров в российской и зарубежной компании, являются показатели: поиск кандидатов, приглашение на собеседование, многоуровневое собеседование, стажировка, таблица 3.

Различается и процентное соотношение методов поиска кандидатов в российских и зарубежных компаниях, рисунок 1. В частности, в российских компаниях больше всего применяют методы: объявления в средствах массовой информации (31,0%); ориентируются на самопроявившихся кандидатов (36,0%). Меньше всего в российских компаниях прибегают к поиску внутри организации (5,0%), подбора с

помощью сотрудников (5,0%), рекомендаций прежних работников, ушедших с предприятия (2,0%), частных агентств по подбору персонала (2,0%), рисунок 1.

Таблица 3- Различия в системах отбора кадров в российских и зарубежных компаниях[23]

Показатели	Российские предприятия	Зарубежные предприятия
Поиск кандидатов	Очень часто компания не выделяет необходимых средств на поиск кандидатов	Средства не жалеются, используются услуги рекрутинговых компаний Продолжение таблицы 3
Приглашение на собеседование	Исходя из интересов и загруженности менеджера	Исходя из интересов кандидатов
Многоуровневое собеседование	Часто кандидата «передают из рук в руки», от менеджера к руководителю, и от руководителя к конечному руководителю, что не всегда необходимо, менеджеры не компетентны сами принимать решения	Избегают дополнительных прослоек, менеджеры компетентны производить полный процесс отбора кандидатов, согласовывая лишь с непосредственным руководителем будущего работника
Тестирование	Непрофессиональное, часто нет квалифицированных менеджеров, Компания часто не выделяет средства на необходимое программное обеспечение	Всегда имеется специальный сотрудник для проведения и анализа психологического тестирования, используются только профессиональные программы тестирования
Стажировка	Часто входит в испытательный срок, иногда необоснованно затягивается, без официального приема на работу	Четко регламентирована, есть момент подготовки кандидата, специально для компании, за счет компании



Рисунок 1-Процентное соотношение методов поиска кандидатов в российских и зарубежных компаниях[18]

Однако в зарубежных странах – частные агентства по подбору персонала пользуются большей популярностью(23,0%), также компании ориентируются на самопроявившихся кандидатов (28,0%). При этом стоит выделить общие черты в отборе кадров российской и зарубежной компании- это схема работы. Суть отбора кандидатов одна, сфера поиска тоже, алгоритм работы менеджера по персоналу одинаков, проблема в принятии руководством необходимости столь тщательной работы с персоналом и квалифицированности менеджеров по персоналу.

Таким образом, по итогам проведенных исследований, можно сделать следующие выводы:

- отбор персонала является одной из составляющих системы найма, который заключается в изучении профессиональных и психологических качеств работника для установления его пригодности для определённой должности, рабочего места и установления совместимости интересов, мотивов претендента с интересами и культурой организации;

- отбор персонала, как в российских, так и в зарубежных компаниях, проводится на основании традиционных и нетрадиционных методов, при этом преимущественно используется метод собеседования (интервью);

- с целью анализа системы отбора персонала в организации можно использовать такие научные методы исследования как: наблюдение; анализ документов; опрос (анкетный опрос); интервью.

Не менее важная роль в наборе и отборе кадров принадлежит искусственному интеллекту. Для того, чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

### **1.3.Искусственный интеллект в системе найма и отбора- как перспективное направление в кадровой политике**

В настоящее время, 35,0% мировых компаний уже используют ИИ в бизнесе. Более 50,0% компаний планируют внедрить технологии искусственного интеллекта в 2024 году. Это означает, что более 77,0% организаций либо используют, либо

изучают возможность применения ИИ. Ожидается, что к 2030 году мировой рынок искусственного интеллекта достигнет 1,85 трлн.долл. США[16].

Кроме того, ИИ-технологии все активнее интегрируются в различные сферы, включая рекрутинг. По данным исследования «Работа.ру», почти каждая десятая российская компания (9%) использует в своей работе инструменты на основе ИИ. Интересно, что чаще всего это делают организации из банковской и финансовой сферы (67,0%). На втором месте по частоте использования нейросетей - организации из образования и науки. Замыкает топ-3 транспортная отрасль (13,0%).

Искусственный интеллект в рамках управления персоналом можно рассматривать как инструмент автоматизации бизнес-процессов, технологию для анализа, прогнозирования показателей и создания сервисов для сотрудников.

В современных условиях расширяется функциональность инструментов на основе ИИ. Все больше процессов и подфункций HR покрываются искусственным интеллектом. Некоторые задачи в рамках подфункций HR уже реализованы в виде конкретных решений: рекрутмент (отбор, подбор и привлечение персонала); прием и адаптация персонала (онбординг); обучение персонала; развитие персонала (в т. ч. кадровый резерв, механизмы преемственности); вознаграждение (финансовая мотивация), управление эффективностью и другие. Рассмотрим подробнее.

1) Рекрутмент (отбор, подбор и привлечение персонала) включает в себя: отбор подходящих резюме на основе данных; автоматизация сбора и структурирования данных о кандидатах (резюме) и о вакансиях (парсинг); автоматизация массового набора персонала (включая автоматизацию обратного звонка кандидатов, отсева некачественных заявок от кандидатов); автоматизация поиска кандидатов на сайтах с вакансиями по заявленным критериям; оценка и подбор кандидатов на лидерские программы; планирование подбора; предварительное тестирование кандидатов на основе данных и опросов.

2) Прием и адаптация персонала (онбординг): распознавание кадровой документации, прогноз прохождения испытательного срока; виртуальный помощник сотрудника для прохождения онбординга; рекомендации для новых сотрудников по данным предыдущего опыта.

3) Обучение персонала: помощь в создании обучающих материалов; распределение тегов по материалам, формирование заголовков и описания курсов; персональные рекомендации с обучающими материалами и курсами; голосовые тренажеры для отработки навыков переговоров с клиентами; анализ эффективности обучения и рекомендации по улучшению; рекомендации по экспертам внутри компании.

4) Развитие персонала (в т. ч. кадровый резерв, механизмы преемственности): рекомендации по внутренним вакансиям для сотрудников; определение потенциальных кандидатов-преемников; платформы внутреннего рынка труда; формирование индивидуальных карьерных траекторий на основании потребностей организации, навыков и предпочтений сотрудника; рекомендации по карьерному росту для сотрудников.

5) Вознаграждение (финансовая мотивация): анализ текущего уровня вознаграждения, сравнение с рыночными показателями; расчет предложения по заработной плате для кандидата с учетом рыночных данных и опыта кандидата; выявление предвзятости менеджеров к вознаграждению сотрудников.

6) Управление эффективностью (Performance management): определение качества поставленных целей; рекомендации по повышению эффективности на основе данных прошлых периодов и цифрового следа; сбор и анализ данных об эффективности сотрудника для оценочных мероприятий.

7) Управление загрузкой и численностью: прогнозирование увольнений сотрудников, оценка рисков и причин; планирование загрузки и составление расписания; моделирование внутреннего спроса и предложения рынка труда.

8) HR-сервисы для сотрудников: виртуальный помощник по получению кадровой документации; виртуальный помощник по внутренним кадровым и организационным вопросам.

9) Опросы, анализ вовлеченности: анализ результатов опросов с открытыми ответами, кластеризация результатов; проведение выходных интервью (exit-interview); подготовка текстов опросов по результатам анализа лучших практик.

10) Благополучие сотрудников (wellbeing), охрана труда и безопасность: мониторинг психологического состояния сотрудников, в т. ч. прогнозирование выгорания; отслеживание тональности комментариев на корпоративном портале; построение и анализ социальных графов (моделей взаимодействия внутри организации); прогноз заболеваемости и рекомендации по ее предотвращению (например, COVID-19); видеоанализ для контроля соблюдения техники безопасности.

11) Поддержка HR-специалистов: формирование текстов (должностные инструкции, вакансии, письма, операционные инструкции, документы и положения); автоматизация сбора и структурирования данных (парсинг) о внутренних новостях в организации; процесс-майнинг (анализ и оптимизация) HR-процессов; персональный ассистент для рекрутера (назначение встреч, интервью, рассылка офферов и др.) [16].

Итак, выше были кратко рассмотрены задачи, которые способен решить ИИ в рамках подфункций HR. Опишем подробнее применение ИИ для отбора и набора кадров в организацию.

- Первичный отбор резюме. Одной из самых сложных задач для HR-специалистов является первичный отбор резюме. ИИ упрощает этот процесс, анализируя сотни или даже тысячи резюме за короткое время. Алгоритмы машинного обучения могут распознавать ключевые слова и фразы, которые соответствуют требованиям вакансии. В результате нерелевантные резюме сразу отсеиваются, а фокус внимания направляется на наиболее подходящих кандидатов. К примеру, алгоритм способен оценивать такие факторы, как профессиональный опыт, коммуникативные навыки и уровень владения иностранными языками, чтобы определить, кто из кандидатов лучше всего соответствует заявленным критериям. В итоге продолжительность первоначальной сортировки сокращается с нескольких дней до нескольких часов. Среди инструментов, которые могут помочь Skillaz, - платформа, которая использует ИИ для анализа резюме и сопоставления их с требованиями вакансий, помогая HR-специалистам находить наиболее подходящих кандидатов.



- Чат-боты для предварительного интервьюирования. ИИ также позволяет подключить чат-боты к проведению первичных собеседований с соискателями, задавая им ряд типичных вопросов и анализируя их ответы. Чат-бот может запросить у кандидатов информацию об их предыдущем опыте, мотивации и профессиональных навыках. На основе полученных ответов система автоматически проведёт оценку кандидатов и предложит наиболее подходящих для последующего отбора. А HR-специалисты смогут сосредоточиться на более сложных этапах процесса: например, личных встречах и оценке соответствия корпоративной культуре.

- Автоматизация планирования интервью. ИИ помогает и в автоматизации планирования интервью, что особенно актуально для крупных компаний с большим количеством вакансий и кандидатов на них. Системы могут автоматически согласовывать время интервью, отправлять напоминания и даже проводить видеоконференции. Это позволяет значительно сократить время на организацию встреч и улучшить опыт кандидатов. К таким системам можно отнести вновь Skillaz - облачную платформу для комплексной автоматизации HR-процессов, включая планирование интервью. Интегрируется с календарями и системами видеоконференций, что упрощает координацию встреч.

- Анализ поведения кандидатов. И здесь есть решение: ИИ может анализировать поведение кандидатов во время интервью, используя технологии распознавания лиц и голоса, что даёт дополнительную информацию о кандидатах, такую как уровень стресса, уверенность и искренность. Например, путём изучения мимики, жестов и тональности речи претендентов можно определить их эмоциональное состояние и степень уверенности в себе. Данные такого рода дают возможность HR-специалистам принимать более взвешенные решения в процессе рассмотрения соискателей.

- Анализ больших данных. Искусственный интеллект способен обрабатывать и анализировать большие объёмы информации, включая резюме, профили в социальных сетях, результаты тестов и отзывы от бывших работодателей для формирования более полного представления о каждом соискателе. Данные из

социальных сетей позволяют оценить не только профессиональные навыки, но и личные качества кандидатов.

- **Предсказательная аналитика.** ИИ может использовать предсказательную аналитику для прогнозирования успешности кандидатов на основе исторических данных. Он способен провести анализ таких факторов, как предыдущий опыт работы, уровень образования и результаты тестов. Анализ данных о предыдущих успешных сотрудниках и их использование для прогнозирования успешности новых кандидатов позволяет значительно повысить точность отбора и снизить риск найма неподходящих сотрудников.

- **Оценка культурной совместимости.** ИИ способен провести и оценку так называемой культурной совместимости - система анализирует ответы кандидатов на вопросы о ценностях и предпочтениях, а затем сравнивает их с данными о корпоративной культуре компании. Это помогает найти кандидатов, которые не только обладают необходимыми навыками, но и хорошо вписываются в корпоративную культуру.

- **Снижение предвзятости в процессе отбора.** Алгоритмы ИИ могут быть настроены таким образом, чтобы учитывать только релевантные факторы, исключая субъективные, такие как, например, имя и фотография. В результате уровень предвзятости в процессе отбора значительно снижается, а HR-служба сосредотачивается исключительно на профессиональных навыках и опыте кандидатов.

- **Улучшение опыта кандидатов.** ИИ также способен значительно улучшить взаимодействие между кандидатами и организацией. Например:

- чат-боты для общения с кандидатами. Чат-боты на основе ИИ могут отвечать на вопросы кандидатов о вакансии, процессе отбора и компании в режиме реального времени, предоставляя им необходимую информацию и помогая на каждом этапе процесса отбора.

- персонализация процесса отбора. Искусственный интеллект способен использовать информацию о соискателях для индивидуализации процедуры подбора. Так, алгоритм может изучить данные о соискателях и предложить им сразу

те вакансии, которые наилучшим образом соответствуют их умениям и предпочтениям. Такой подход делает процесс подбора более удобным для соискателей и способствует повышению уровня их удовлетворённости.

- Этические и правовые аспекты. Безусловно, при всех несомненных плюсах использование ИИ в HR-сфере поднимает и ряд этических и правовых вопросов, которые необходимо учитывать. Среди них: конфиденциальность данных и прозрачность алгоритмов.

Конфиденциальность данных - важно обеспечить конфиденциальность информации о кандидатах и соблюдать все соответствующие законы и регуляции. Контактные центры должны быть прозрачными в отношении того, как они используют ИИ, и гарантировать, что данные защищены. ИИ может использовать шифрование и обеспечивать доступ к данным только авторизованным пользователям.

Прозрачность алгоритмов - контактные центры должны гарантировать, что они не дискриминируют кандидатов по каким-либо признакам. Например, стоит публиковать информацию о том, как работают алгоритмы ИИ, пояснять, что мы называем искусственным интеллектом не в прямом смысле интеллект. Это машинное обучение на базе больших данных - инструмент, который может соотносить данные из базы с тем, какие мы вопросы и границы задаём. Именно это и есть алгоритм, по которому работает ИИ. Делать его максимально прозрачным для внешнего пользователя - это важная задача и большая ответственность. Для собственной уверенности в том, что внешний участник в должной мере осведомлён, а также в том, что HR получает именно тот результат, который ему нужен, необходимо проводить регулярные аудиты корректности работы и прозрачности алгоритма[17].

Итак, выше были рассмотрены основные функции ИИ при наборе и отборе кадров в организацию. В будущем можно ожидать дальнейшего развития технологий ИИ в HR, что откроет новые возможности для улучшения процесса отбора кандидатов для работы в контактных центрах. Возможно, появятся новые инструменты и методы, которые ещё больше упростят и улучшат процесс отбора

кандидатов. Одним из перспективных направлений является использование ИИ для анализа эмоционального интеллекта кандидатов и прогнозирования их долгосрочной успешности.

Необходимо понимать, что искусственный интеллект продолжит оказывать существенное влияние на сферу управления персоналом, меняя функционал специалистов. А значит, нужно уже сегодня начать готовиться к этим переменам и внедрять современные подходы, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда. Так, регулярное обучение для HR-специалистов поможет им познакомиться с новыми технологиями и работой с ИИ. Это поможет их адаптации к новым условиям и эффективному использованию ИИ в работе.

Внедрение искусственного интеллекта в процесс отбора сотрудников для организации и контактных центров не только открывает новые возможности для HR-менеджеров. Это мощный инструмент, который способен значительно повысить качество подбора, улучшить эффективность и уровень удовлетворённости соискателей. Компании, внедряющие искусственный интеллект в свои HR-практики, получают преимущество на рынке. Они формируют более эффективные и справедливые методы подбора персонала. Важно продолжать исследовать, развивать, тестировать и внедрять успешные кейсы, чтобы максимально раскрыть их потенциал и создать лучшие условия для всех участников процесса подбора.

Для того, чтобы подробнее проанализировать систему найма и отбора персонала предприятия, а также предложить пути совершенствования данной системы, перейдем к следующим главам выпускной квалификационной работы.

## Глава 2. Текущая ситуация системы найма и отбора персонала в организации ООО «Агроторг»

### 2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Агроторг»

Компания ООО «Агроторг» является торговым предприятием, осуществляющим реализацию продуктов питания в различных городах России и работающая под брендами «Пятёрочка» и «Перекресток». Местом открытия первого магазина «Пятёрочка», стал город Санкт-Петербург в 1999 г. В 2006 г. «Пятёрочка» объединилась с гипермаркетами сети «Перекресток», в результате чего была создана компания X5 Retail Group, рисунок 2.

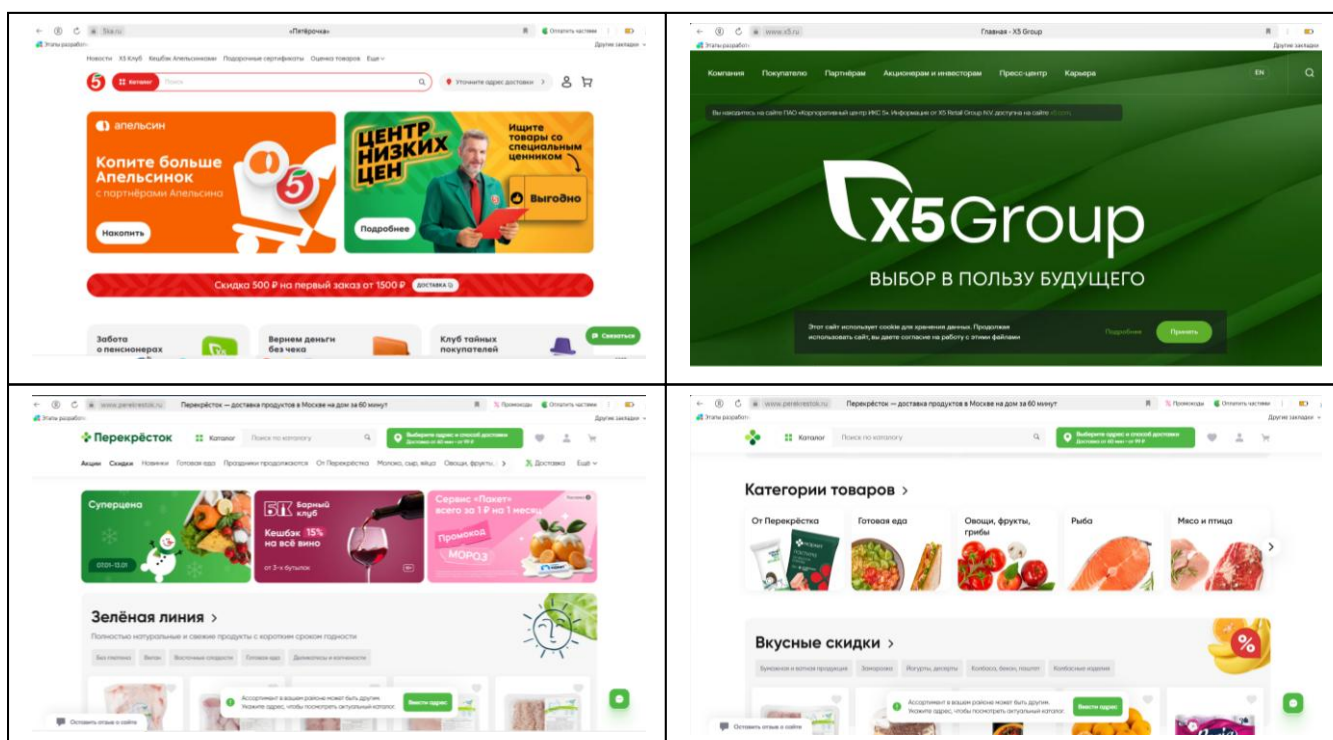


Рисунок 2- Официальные сайты компании ООО «Агроторг»[25][26][28]

Юридический адрес ООО «Агроторг»: г. Санкт-Петербург, Невский проспект, дом 90/92. Компания организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании: Конституции РФ[1], ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»[2], гражданского кодекса РФ[4], налогового кодекса РФ[5], трудового кодекса РФ[3], Устава предприятия и иных нормативно-правовых и локальных актов. Основные виды деятельности ООО «Агроторг»: оптовая и розничная торговля продуктами питания;

оптовая и розничная торговля товарами народного потребления; разработка, производство и реализация товаров народного потребления; организация и выполнение торгово-посреднических функций, в том числе дилерская деятельность; организация и эксплуатация сети магазинов, включая склады для хранения и сбыта товаров и продукции.

По итогам 2023 года под управлением Х5 находилось 21 308 магазинов «у дома» «Пятёрочка», это на 11,18% больше, чем годом ранее и в десятки раз превышает показатель начала анализируемого периода, рисунок 3.



Рисунок 3-Динамика количества магазинов компании ООО «Агроторг» с 2010-2023гг.[32]

Торговые площади также растут с каждым годом и в 2023г. составили 8339 тыс. м<sup>2</sup>, это на 11,23% больше уровня 2022г. и в разы превышает значения показателя 2010г., рисунок 4.



Рисунок 4-Динамика торговых площадей компании ООО «Агроторг» с 2010-2023гг. [32]

Растет и количество посещений покупателями, на конец 2023г. их число составило 6196 млн. ед., это 12,16% превышает значение показателя прошлого года и более, чем в десять раз превышает значения начала анализируемого периода, рисунок 5.



Рисунок 5- Динамика количества посещений покупателями торговых сетей компании ООО «Агроторг» с 2010-2023гг. [32]

В настоящее время компания X5 Group является лидером по выручке среди продуктовых ритейлеров в России: она занимает 12,8% российского рынка продуктов питания. Количество и представленность ассортиментной матрицы формируется исходя политики по работе с поставщиками товаров, предназначенных для реализации в торговых сетях. «Пятерочка» работает с поставщиками напрямую. Решение о расширении ассортимента и заключение договора с поставщиком, принимается ответственным подразделением компании. Особое внимание X5 Group уделяет локальным поставщикам в каждом регионе и стремится гарантировать максимальное присутствие их продукции в собственных магазинах. Такое тесное взаимодействие позволяет поддерживать российскую розничную торговлю в регионах присутствия компании и предоставляет местным производителям возможности для сбыта товара.

Товарный ассортимент состоит из 15 000 наименований, включающий в себя продовольственные и непродовольственные товары. Из них 12,0 %- бакалейные товары и напитки, 31,0%-замороженные и молочные продукты, 13,0% - овощи и

фрукты, 18,0%- гастрономические продукты, 10,0%-мясопродукты. В соответствии с форматом магазина устанавливается и уровень ассортимента магазина. Формат магазина определяется из следующих вводных: площадь магазина, товарооборота, трафика, потребности целевого покупателя, конкурентной среды. Эффективность и успешность деятельности компании ООО «Агроторг» подтверждают финансовые показатели, перейдем к их рассмотрению в следующем параграфе работы.

## 2.2. Анализ финансово-экономической системы предприятия ООО «Агроторг»

Проведем анализ основных финансовых показателей компании ООО «Агроторг» по имеющимся данным бухгалтерской отчетности с 2021-2023гг. (Приложение А). На протяжении анализируемого периода общая сумма капитала предприятия увеличилась на 147,10% и составила 1 034 066 871,0 тыс. руб., рисунок 6.

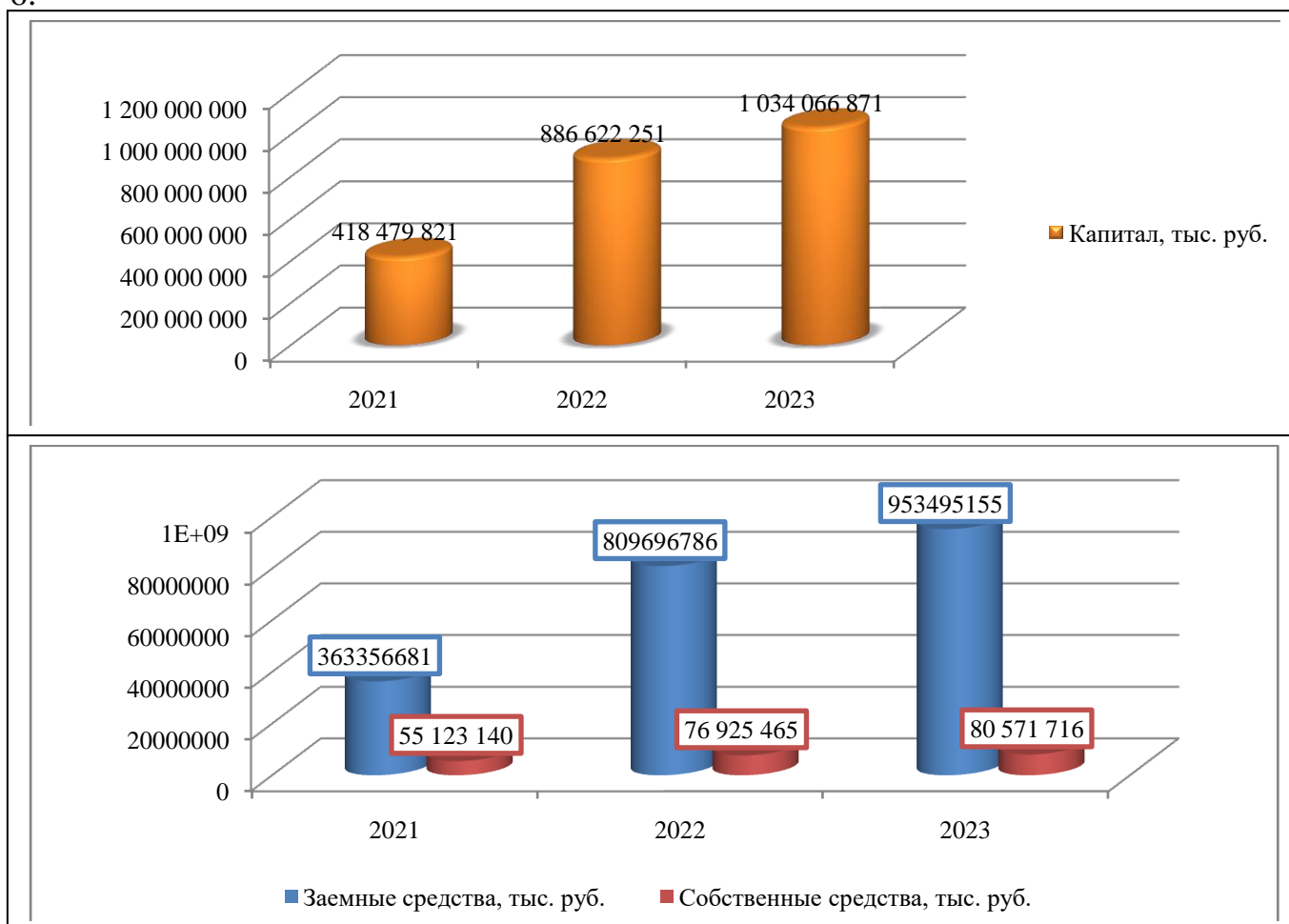


Рисунок 6-Динамика капитала предприятия ООО «Агроторг» с 2021-2023гг. [10]



Рост капитала произошел как за счет роста заемных так и собственных средств. В частности, заемный капитал сформировался на уровне 953495155,0 тыс. руб., а это 162,41% превышает значение показателя 2021г. и на 17,75% выше уровня прошлого года, рисунок 6.

Более скромный рост произошел по собственным источникам финансирования, она увеличились на 46,16% и сформировались конец анализируемого периода в сумме 80 571 716,0 тыс. руб., рисунок 6. Стоит отметить, что компания ООО «Агроторг» является финансово-зависимой, так как наибольшая доля капитала сформирована за счет заемных источников, которые в 2023г. составили 92,0%, небольшой удельный вес занимают собственные средства- их доля сформировалась на уровне 8,0%, рисунок 7.

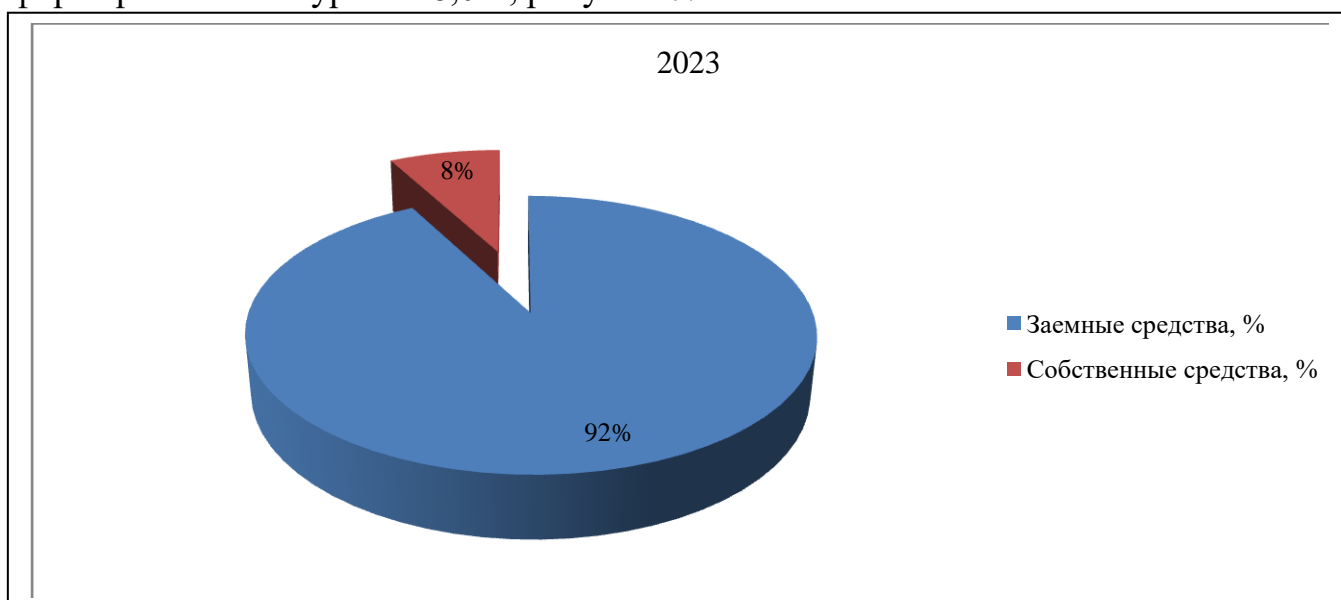


Рисунок 7-Структура пассивов предприятия ООО «Агроторг» в 2023г. [10]

По структуре активов наибольший удельный вес занимают основные средства, их доля оставляет 57,0%. Небольшой удельный вес приходится на отложенные налоговые активы, НДС, прочие оборотные активы и другое, рисунок 8.

Несмотря на высокую зависимость от внешнего финансирования, в ООО «Агроторг» выручка уверенно направляется в сторону роста. В 2023г. этот показатель достиг значения 2 363 462 814,0 тыс. руб., это на 17,83% больше, чем годом ранее и на 40,65% превышает значение показателя начала анализируемого периода, рисунок 9. За тот же период себестоимость продаж увеличилась на 46,66% и сформировала свое значение в сумме 1 826 363 149,0 тыс. руб., рисунок 9. Важно отметить, что

темпы роста себестоимости опережают темпы роста объема продаж, что нельзя оценить положительно.

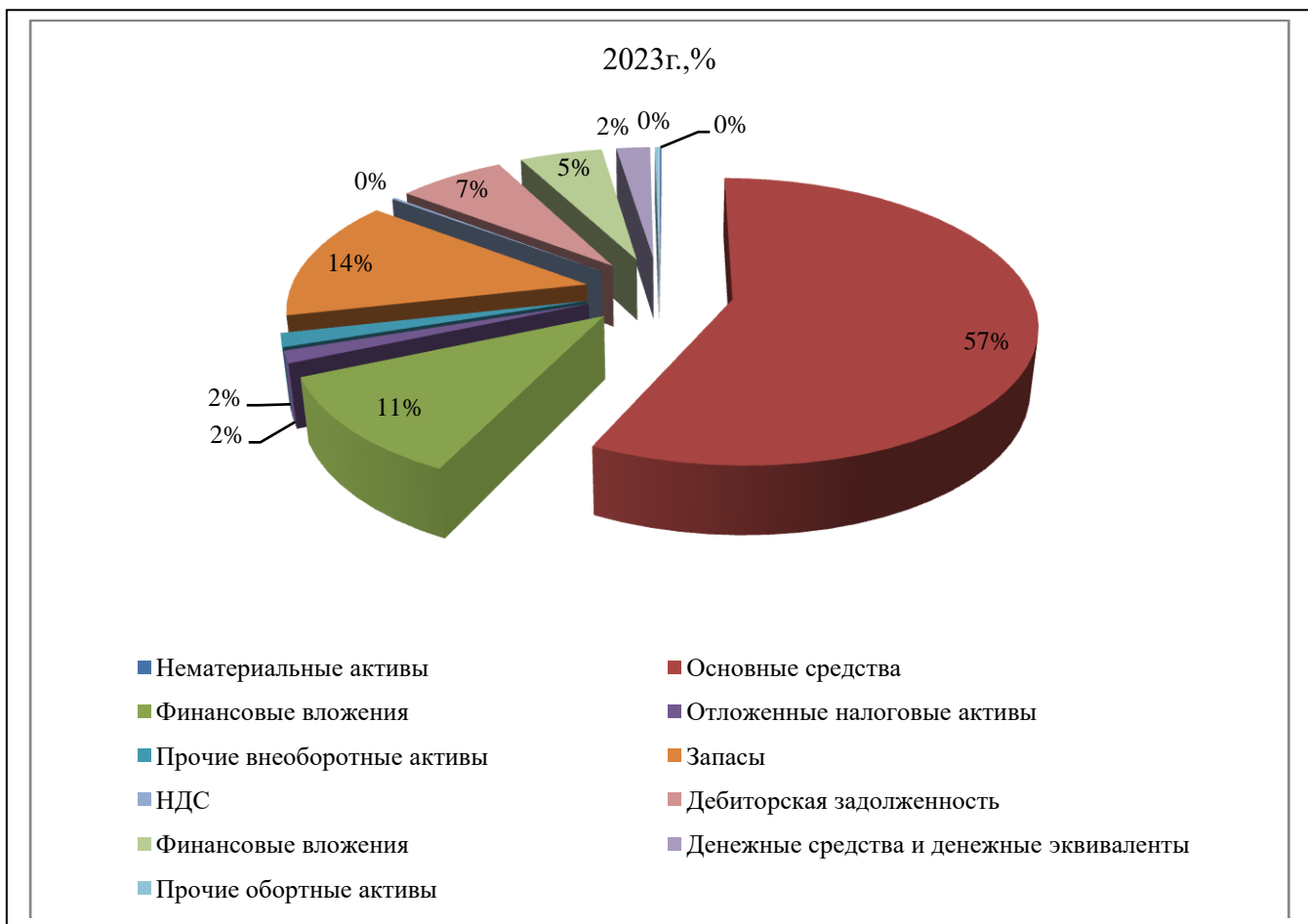


Рисунок 8-Структура активов предприятия ООО «Агроторг» в 2023г. [10]

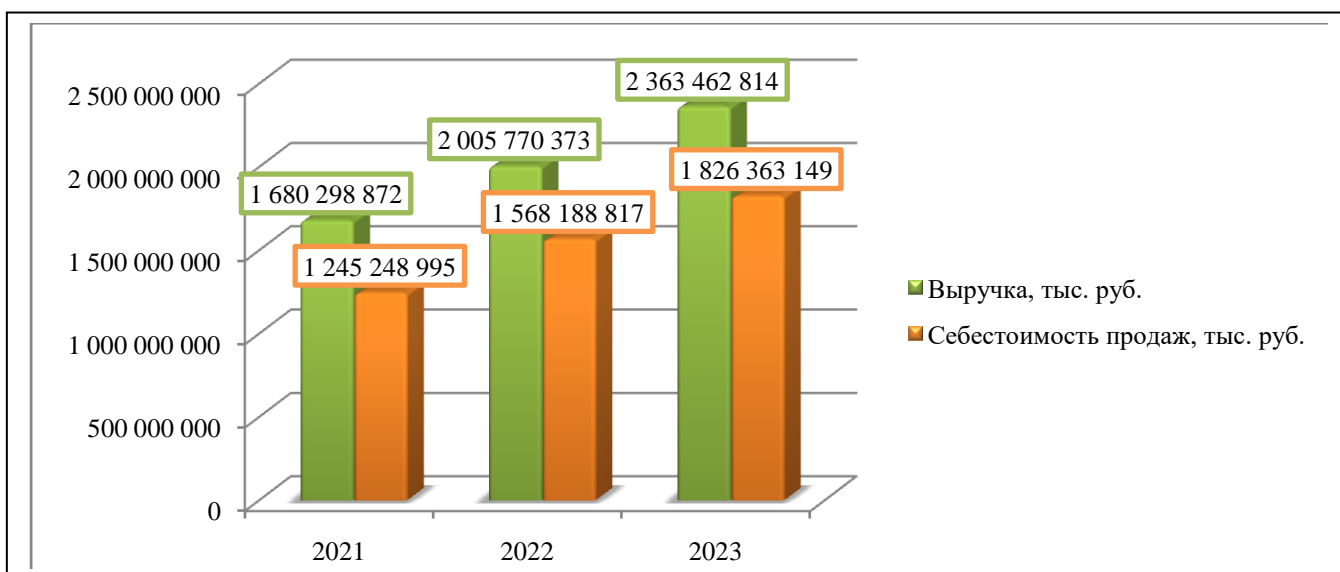


Рисунок 9-Динамика выручки и себестоимости продаж предприятия ООО «Агроторг» с 2021-2023гг. [10]

Управленческие и коммерческие расходы также ежегодно увеличиваются, в 2021г. управленческие расходы у компании имели нулевое значение, в 2023г. они составили 32 773 369,0 тыс. руб., рисунок 10.

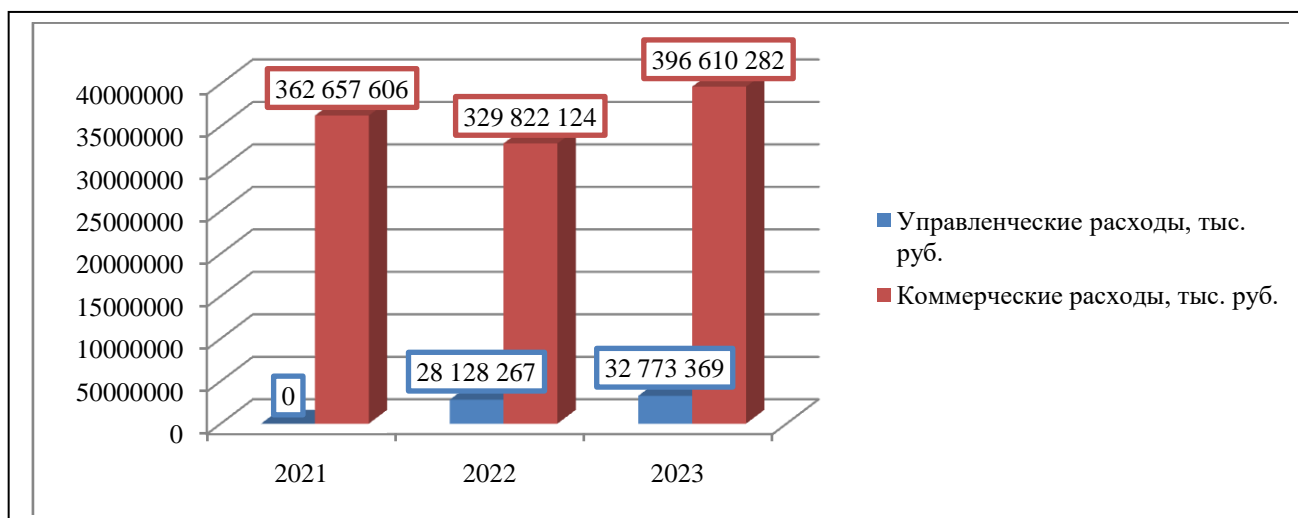


Рисунок 10- Динамика коммерческих и управленческих расходов предприятия ООО «Агроторг» с 2021-2023гг. [10]

Коммерческие расходы превышают сумму управленческих затрат в несколько раз и за три года их рост составил 9,36%, в стоимостном выражении показатель сформировался на уровне 396 610 282,0 тыс. руб., рисунок 10.

В связи с изложенной выше динамикой, показатели валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли показали новые максимальные значения. В частности, валовая прибыль составила 537 099 665,0 тыс. руб., а это на 22,74% больше, чем годом ранее и на 23,45% больше значения показателя начала анализируемого периода, рисунок 11.

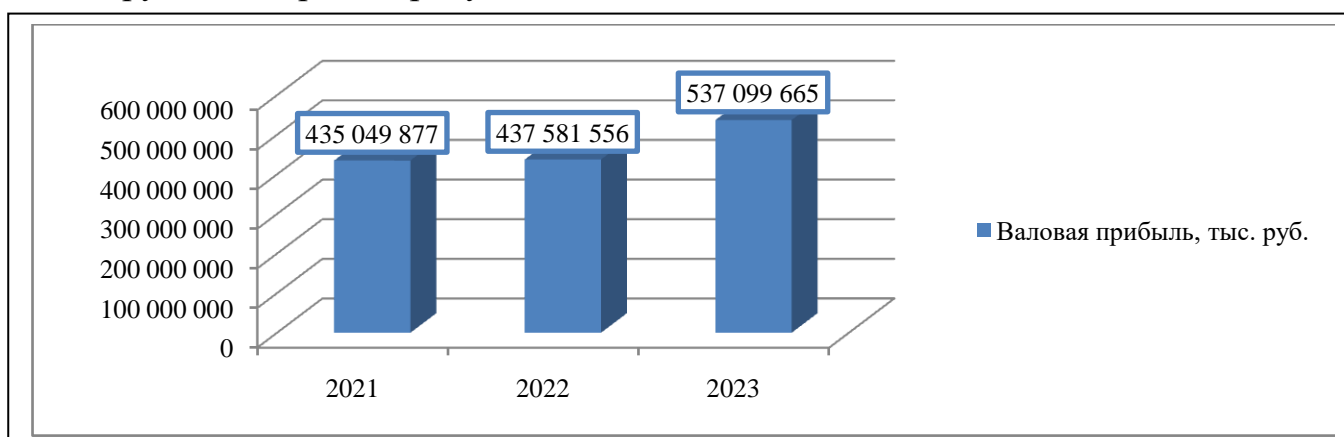


Рисунок 11-Динамика валовой прибыли предприятия ООО «Агроторг» с 2021-2023гг. [10]

Прибыль от продаж увеличилась на 48,79% и составила 107 716 014,0 тыс. руб. Чистая прибыль сформировала свое значение на уровне 36 646 251,0 тыс. руб., а это практически в три раза превышает показатель 2021 г., рисунок 12.

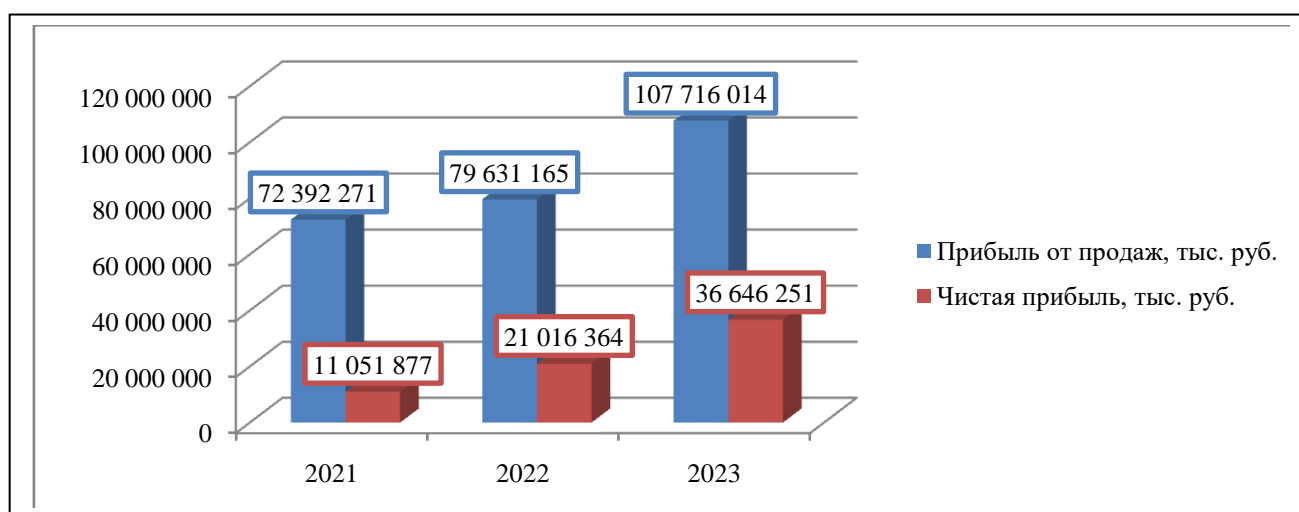


Рисунок 12-Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли предприятия ООО «Агроторг» с 2021-2023гг. [10]

Несмотря на рост продаж и прибыли, показатели рентабельности имеют смешанную направленность, валовая рентабельность снизилась на 3,17% и составила 22,72%, рисунок 13.

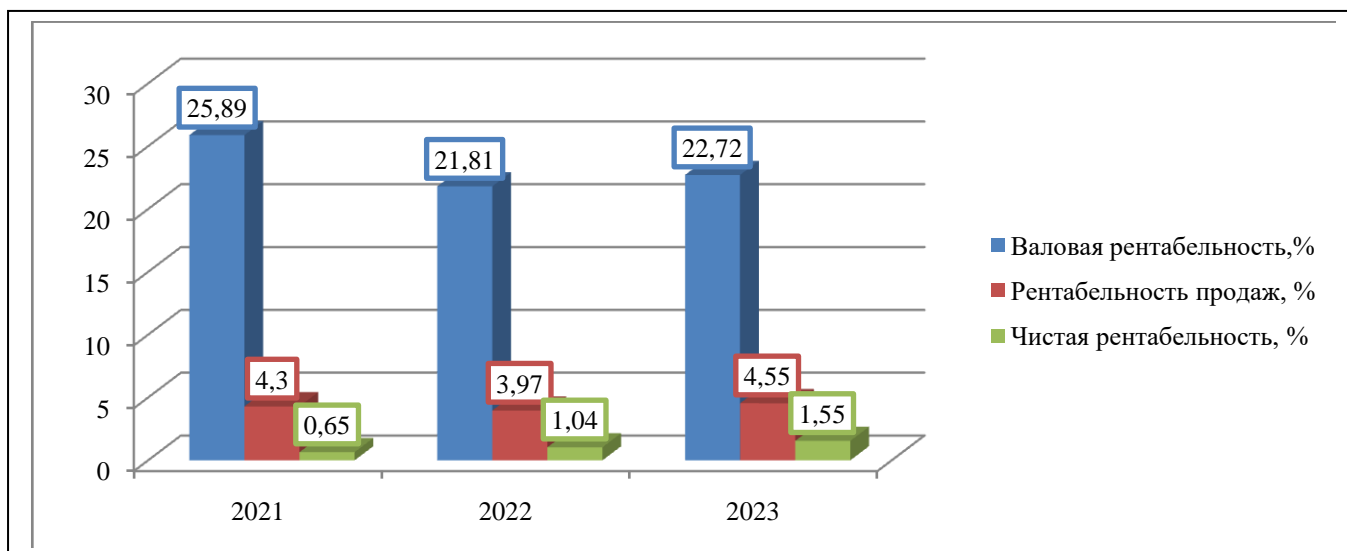


Рисунок 13-Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «Агроторг» с 2021-2023гг. [10]

Несмотря на то, что рентабельность продаж незначительно выросла, ее значение является очень низким и составляет 4,55%. Тоже самое можно сказать и

про чистую рентабельность, которая показала свое значение на уровне 1,55% в конце анализируемого периода, за три года рост составил всего 0,9%.

Таким образом, на протяжении 2021-2023гг. в компании наблюдается рост продаж, прибыли и рентабельности. Однако, рентабельность продаж и чистая рентабельность находятся на очень низких значениях. А валовая рентабельность снизилась в пределах 3,0%. Капитал компании ООО «Агроторг» ежегодно растет, но предприятие является финансово-зависимым, так как наибольшая доля капитала сформирована за счет заемных источников финансирования. Важное значение в обеспечении финансовой стабильности организации принадлежит трудовым ресурсам. Для того, чтобы подробнее проанализировать систему управления персоналом, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

### 2.3. Анализ состояния системы управления персоналом предприятия ООО «Агроторг»

Оценку системы управления персоналом компании ООО «Агроторг» целесообразно начать с анализа динамики и структуры численности. В 2023г. среднесписочная численность составляла 230,0 тыс. человек, это на 38,66% ниже уровня 2021г. и на 32,35% меньше показателя 2020г., рисунок 14.

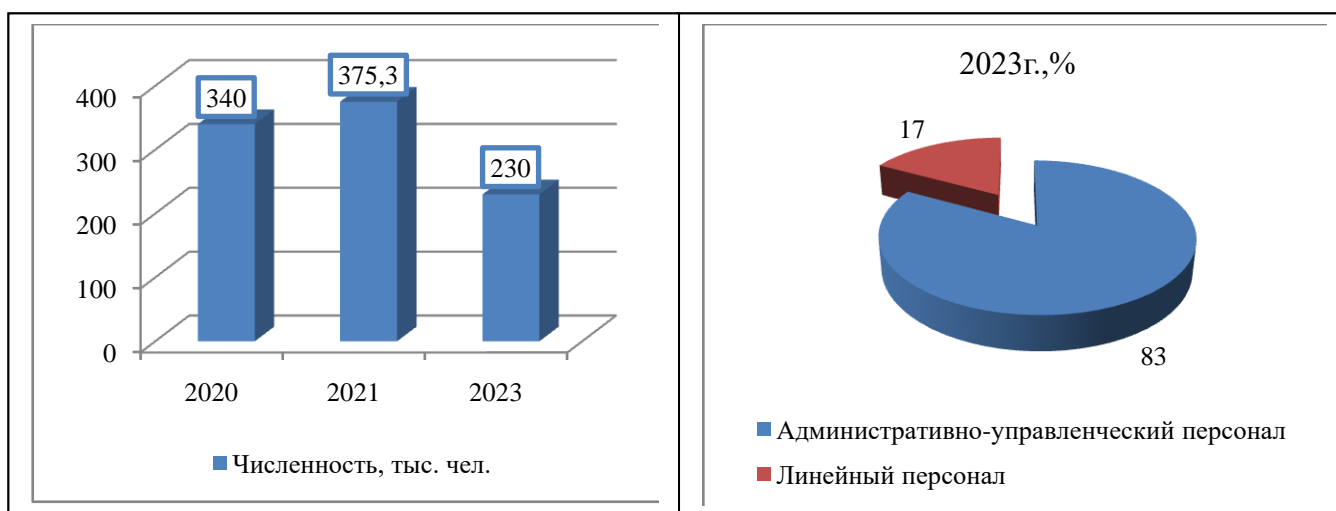


Рисунок 14- Динамика численности персонала компании ООО «Агроторг» с 2020-2023гг. [32]

Основную долю численности составляют линейный персонал 83,0%, на административно-управленческий персонал приходится 17,0%. Оценка уровня образования свидетельствует о том, что около половины работников не имеет высшего образования и могут нуждаться в дополнительном обучении, при этом чуть более половины сотрудников имеют профильное образование, из них каждый четвертый имеет высшее образование, то есть они нуждаются в хороших условиях работы и должны иметь возможности для карьерного роста и продвижения, рисунок 15. Далее, рассмотрим возрастной уровень сотрудников в компании. Данная информация отображена на рисунке 15.

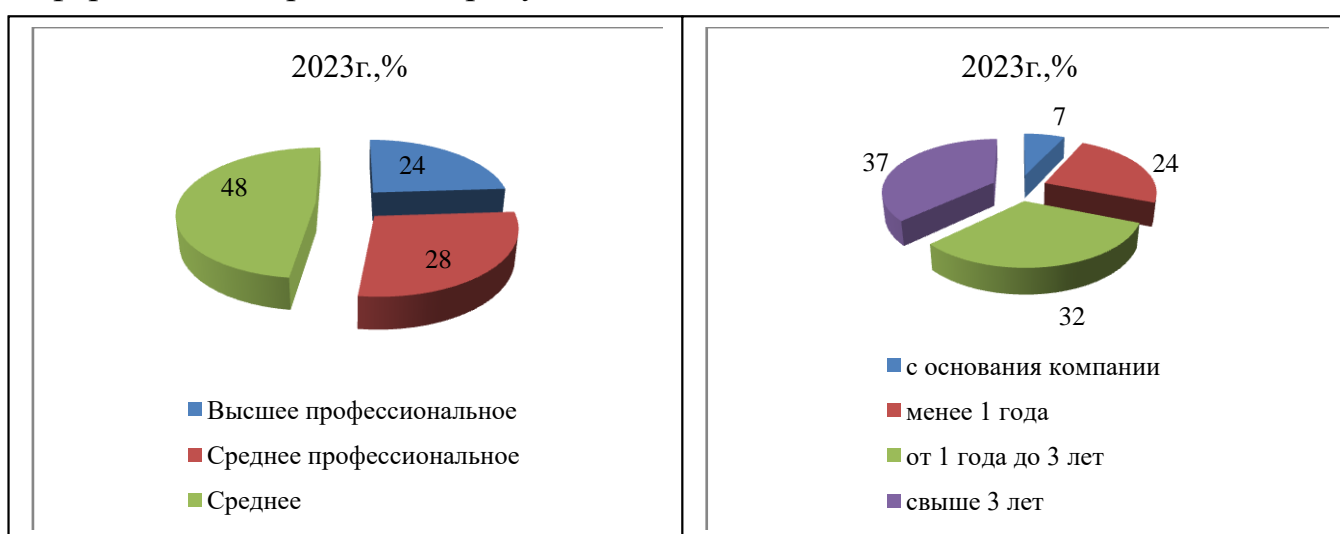


Рисунок 15- Структура персонала по уровню образования и стажу работы компании ООО «Агроторг» в 2023г. [32]

Анализ работников по возрасту показал, что большинство сотрудников молодые люди в возрасте от 21 года до 30 лет (44,0%), вторая наиболее многочисленная возрастная группа – работники в возрасте от 31 года до 40 лет (37,0%), остальные возрастные группы представлены незначительно.

Анализ персонала по стажу работы показал, что наибольшую группу составляют сотрудники, отработавшие на предприятии свыше 3 лет. Вторая по численности группа, это сотрудники, отработавшие от 1 года до трех лет 32,0%. Менее 1 года – 24,0%, а это означает, что каждый четвертый работает недавно и не обладает достаточным опытом. Очень низкий процент тех, кто работает с основания предприятия. Анализ качественного состава персонала показывает, что почти

половина работников не имеет профильного образования и при этом имеет небольшой стаж работы по должности, эти обстоятельства делают обучение персонала жизненно необходимым.

В компании ООО «Агроторг» предусмотрена линейно – штабная структура управления, рисунок 16 (Приложение Б). При такой организационной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель. В данном случае это директора кластера, территорий и т.д. Линейному руководителю при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений и планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений в департаментах. Преимущества и недостатки линейно-штабной организационной структуры представлены в таблице 4.

Таблица 4- Преимущества и недостатки линейно-штабной организационной структуры

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Снижение загрузки линейных руководителей	Увеличение штатов за счет штабных структур
Повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов	Опасность конфликтов линейных и функциональных структур
Улучшение горизонтальной координации	Сложность вертикальных коммуникаций
Баланс функционального и линейного руководства	Нечеткость процедур принятия решений

Основные трудности, с которым сталкивается линейный руководитель в принятии решений и их реализации, это сложность вертикальных коммуникаций и нечеткость процедур принятия решений. Рекомендации в совершенствовании, возможно отразить в уменьшении количества согласований с вышестоящим руководством и проведения рабочих групп один или два раза в месяц, снижение количества отчетности. В рабочих группах, проводить обсуждение оперативной ситуаций и аргументировано предлагать решения для согласования. Те ситуации, при которых решение необходимо срочно, насколько важным оно не было, принимать самостоятельно. Отчитываясь только один раз в месяц непосредственному руководителю в формате презентации или по его запросу.

Основу кадровой работы с персоналом в компании ООО «Агроторг» реализует отдел кадров. Основные задачи отдела кадров, можно распределить по направлениям: учётно– контрольные, планово– регулятивные, отчётно– аналитические, координационно–информационное, организационно – методическое. Все аспекты, связанные с подбором персонала в ООО «Агроторг» регламентированы «Положением о порядке подбора, назначения и отстранения от должности сотрудников компании». Целью данного положения является создание единой системы подбора, назначения и отстранения от должностей персонала.

Функциональное подразделения кадров на местах (кластера) состоит из HR бизнес партнера кластера (HRBP) и кадрового делопроизводителя кластера(СКД). Функциональным и непосредственным руководителем HRпартнера кластера является HRпартнер дивизиона, а линейным руководителем является директор кластера (ДК). Кадровый делопроизводитель находится в подчинении HRпартнера кластера. Согласно должностной инструкции HRкластера, основными функциями и задачами HRКластера является: формирование продуктивной команды кластера благодаря поддержке и развитию талантов, трансляции ценностей и корпоративной культуры; обеспечение высокого уровня сервиса при помощи раскрытия потенциала сотрудников, достижение бизнес – результатов кластера.

Функциями кадрового делопроизводителя являются: документационное обеспечение работы с персоналом, администрирование процессов и документооборота по учету движения кадров, ведение организационной и распорядительной документации по персоналу, осуществление обработки и анализ поступающей документации по персоналу.

Изучив должностные инструкции специалиста кадрового делопроизводства и HRбизнес – партнера кластера, можно сделать вывод, что разделение труда происходит в вопросе образа взаимодействия с персоналом. Если HRBPнацелен на создание команды и достижение бизнес-результатов, то СКД осуществляет документационную поддержку бизнеса. Основные функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом в ООО «Агроторг» представлены в таблице 5.



Таблица 5-Функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом в ООО «Агроторг»

Наименование функции отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица						
	Исполнительный директор	ДК	СД УП	HR дивизиона	HRBP	СКД	ДМ
Наем, прием, отбор персонала	Р	Н	П	У	С	У	О
Организация труда и мотивация персонала	Р	У	Н	Н	С	Н	О
Трудовая Адаптация	Н	Н	У	Н	О	Н	П
Аттестация	Н	Н	У	Р	С	У	О
Повышение квалификации	Н	Н	У	Р	О	Н	П
Деловая оценка	Н	Н	У	Н	О	Н	П
Обучение персонала	Н	У	П	Р	О	Н	У

Условные обозначения в таблице 5: СД УП - Специалист департамента управления персоналом. HRBP – Бизнес партнер кластера по кадрам. СКД – Специалист кадрового документооборота. ДМ – Директор магазина. ДК – Директор кластера.

Итак, основными функциями отдела управления персоналом в ООО «Агроторг» являются: наем, прием, отбор персонала; организация труда и мотивация персонала; трудовая адаптация; аттестация; повышение квалификации и формирование кадрового резерва; деловая оценка; обучение персонала. Согласно структуры работы, система отбора и набора кадров будет рассмотрена в следующем параграфе. В данном разделе опишем другие функции отдела управления персоналом.

Организация труда и мотивация персонала в ООО «Агроторг». Организация трудовой деятельности в компании осуществляется на основании действующего законодательства, Правил ТБ. Фонд заработной платы включает в себя постоянную часть и переменную части. В постоянную часть фонда заработной платы входят базовые оклады работающих, а также все виды доплат регламентированные трудовым кодексом РФ. В переменную часть входят премии, выплаты которых регламентированы внутренними локальными нормативными актами материального

стимулирования, в соответствии с занимаемой должности сотрудника. В соответствии с ТК РФ организация самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов. Форма оплаты повременно-премиальная. Оклад устанавливается исходя из тарифной сетки, индивидуально для каждого региона. Тарифная ставка устанавливается за один час работы. Премиальная часть сотрудника состоит из выполнения показателя потерь и выполнения цели по товарообороту. Она зависит от оклада: количество отработанных часов за месяц и тарифной сетки. Система мотивации включает в себя материальную и нематериальную составляющую, таблица 6.

Таблица 6-Система мотивации труда в компании ООО «Агроторг»

№ п/п	Виды мотивации	Описание
1	Материальная мотивация	Депремирование (за опоздание, невыполнение плана работы и др.)
		Премия по итогам выполнения КРІ, фиксированные премии, бонусы (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно);
		Стимулирующие конкурсы с денежными призами
		Надбавка за стаж работы
2	Нематериальная мотивация	Публичная похвала сотрудников: награды грамоты, публичное признание;
		Праздничные корпоративные мероприятия;
		Создание комфортного рабочего пространства;
		Дополнительные выходные дни

На предприятии ООО «Агроторг» применяется следующая материальная мотивация:

- Депремирование. Предусматривает штраф за опоздание в размере 500 рублей, за невыполнение плана по производству и реализации продукции в размере 40,0-50,0% от начисленной премии.
- Премия по итогам выполнения КРІ, фиксированные премии, бонусы (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно), таблица 7.

Таблица 7- Виды материальных бонусов в компании ООО «Агроторг»

№ п/п	Тип бонуса	Периодичность	Пример расчета
1	Годовой бонус	Ежегодно	10,0% от годовой зарплаты при выполнении всех КРІ
2	Квартальный бонус	Ежеквартально	5,0% от квартальной зарплаты при выполнении квартальных целей
3	Проектный бонус	По завершении проекта	15,0% от стоимости проекта при успешном завершении

По итогам выполнения КРІ предусмотрены ежемесячные премии в размере от 20,0-50,0% к окладу. Также предусмотрена система поощрения годовыми бонусами, квартальными бонусами и проектными бонусами, таблица 7.

- Стимулирующие конкурсы с денежными призами. В компании проводятся следующие конкурсы: Конкурс на максимальное количество звонков потенциальным клиентам (за квартал), конкурс на самый большой чек или на продажу самого дорого товара (за квартал), конкурс на превышение плана производства(за квартал). Все конкурсы проводятся 1 раз в квартал. Самые лучшие сотрудники награждаются денежными призами, приз может составлять от 20,0 до 50,0 тыс. руб.

- Надбавка за стаж работы. За стаж работы предусмотрены следующие выплаты, при стаже работы от 5 лет -5,0% от годовой зарплаты при выполнении всех КРІ, при стаже 10 лет-10,0% от годовой зарплаты при выполнении всех КРІ, при стаже работы 20 лет и более –предусмотрена надбавка 20,0% от годовой зарплаты при выполнении всех КРІ.

На предприятии ООО «Агроторг» применяется следующая нематериальная мотивация:

- Публичная похвала сотрудников: награды грамоты, публичное признание. В ООО «Агроторг» в основном применяются следующие виды публичного признания: письма с признанием, награждение «Сотрудника квартала». Рассмотрим подробнее.

-Письма с признанием. Электронные письма о достижениях лидерства - это официальные сообщения от руководителей компаний, восхваляющие и отмечающие успехи отдельных лиц или команд. В этих электронных письмах освещаются конкретные достижения с целью отметить, оценить и поделиться этими достижениями со всей организацией. Эти сообщения способствуют формированию чувства гордости и достижений среди сотрудников, одновременно согласовывая индивидуальные усилия с общими целями компании.

-Награждение «Сотрудника квартала». Получателю выражается благодарность за преданность делу и положительное влияние на организацию. Это признание не

только отмечает индивидуальное мастерство, но и вдохновляет весь коллектив, способствуя развитию культуры признания и совершенства внутри компании.

- Праздничные корпоративные мероприятия. Корпоративный праздник - это специальное мероприятие, инициированное и финансируемое компанией, организованное для персонала. Обычно оно посвящено какому-либо событию в жизни компании, календарному либо общественному празднику. Корпоративные праздники, которые проводятся в ООО «Агроторг»: дни рождения компании, Новый год, 23 февраля, 8 марта, другие календарные праздники, устраиваемые для сотрудников, встречи и обсуждения, тренинги и прочее. Корпоративный праздник является средством поддержания организационной, корпоративной культуры или достижения коммерческих целей организации.

- Создание комфортного рабочего пространства. Улучшение рабочего пространства человека оказывает положительное влияние как на здоровье и благополучие, так и на производительность и качество работы. Основные способы, которые улучшают рабочее пространство в компании ООО «Агроторг»: эргономика, хорошее освещение, организация и порядок.

-Эргономика. Правильная эргономика помогает поддерживать комфорт и здоровье во время работы. В офисах компании установлены регулируемые стулья с поддержкой спины и правильно настроенный рабочий стол с уровнем монитора на глазах. Размещена клавиатура и мышь на уровне, комфортном для рук и предотвращающем перенапряжение. В производственных помещениях также предусмотрена необходимая мебель сотрудников компании.

-Хорошее освещение. В компании всегда поддерживается яркое и равномерное освещение в офисах и в производственных помещениях.

-Организация и порядок. В компании создана система организации, чтобы иметь чистое и аккуратное рабочее пространство. Используются ящики, корзины или шкафы для хранения и сортировки документов, канцелярских принадлежностей и других вещей. Регулярно убираются и удаляются ненужные предметы. Предусмотрены также шкафчики и вешалки для одежды, обуви, организованы различные подсобные помещения.

- **Дополнительные выходные дни.** Предоставление лучшим сотрудникам дополнительного оплачиваемого выходного дня, который также называется РТО. Эта форма признания входит в число лучших программ стимулирования сотрудников, которые сотрудники хотят получить за свои усилия и высокую производительность. Считается, что время отпуска - лучшее лекарство для сотрудников от выгорания, лучшее время, чтобы расслабиться, восстановить силы и вернуться мотивированным, что приводит к снижению текучести кадров.

Трудовая адаптация в компании ООО «Агроторг». Плохо выстроенный процесс адаптации негативно влияет на имидж руководителя и компании, а правильно выстроенный процесс адаптации снижает вероятность потери сотрудника и текучести кадров в целом. Основным документом, регламентирующим процесс адаптации сотрудников, является «Положение об адаптации новых сотрудников» и «Положение о наставничестве». Дополнительными сопровождающими документами являются памятки и инструкции по адаптации. Цели регламентации процесса адаптации отображены в таблице 8.

Таблица 8- Цели и задачи положений процесса адаптации персонала в компании ООО «Агроторг»

<b>Для сотрудника</b>	<b>Для компании</b>
Быстрое освоение обязанностей	Снижение текучести кадров на начальных этапах работы
Достижение высокой производительности в короткие сроки	Налаживание отношений в коллективе посредством совместной работы
Приобщение к корпоративной культуре	Сокращение затрат на новый поиск и обучение
Успешное прохождение испытательного срока	Минимизация конфликтных ситуаций в период адаптации и в целом
Установление длительных трудовых отношений	Снижение количества ошибок нового сотрудника

Сам процесс адаптации разбит на несколько временных этапов и занимает один месяц. Схема адаптации аналогична для руководителей торговых подразделений и линейного персонала. Также процесс адаптации идентичный при первичной и вторичной адаптации.

В период адаптации используются формы социальной, производственной, профессиональной, психологической и экономической ассимиляции. Методами адаптации выступают стажировка и наставничество. В компании используется

партнерский подход в период адаптирования. Процесс адаптации показан в таблице 9.

Таблица 9-Схема процесса адаптации в компании ООО «Агроторг»

Название этапа	Сроки	Мероприятия
ДоброПожаловать в Пятёрочку (Ознакомление)	Первая неделя	Оформление кандидата Welcome – буклет (бэйдж, ручка, буклет стажера, рабочая одежда) Назначение наставника Ознакомление программа адаптации
Азбука магазина (Приспособление)	От 1 до 2 недель	Прохождение адаптации с наставником Изучение памятки должности Исполнение задач и поручений
Первые шаги (Ассимиляция)	От 2 до 4 недель	Самостоятельная работа, закрепление ряда обязанностей, контроль Прохождение онлайн - курсов
Путевка в жизнь	29 день	Подведение итогов, сдача тестирования

Функции HRBP: знакомит с наставником, организует и контролирует процесс стажировки, участвует в адаптации, после получает обратную связь от стажёра и наставника, заполняет итоговый лист адаптации совместно со стажёром.

Функции Наставника: проводит обучение на рабочем месте, подводит итоги адаптации, предоставляет обратную связь HRBP.

Общий вид прохождения базовой стажировки при адаптации представлен на рисунке 17 (Приложение Б). Сама программа адаптации достаточно автоматизирована. При оформлении кандидату поступает смс – уведомление с поздравлениями о принятии в компанию. HR – менеджеру поступает сообщение по внутренней почте о необходимости назначения магазина для стажировки. После этого, HR – менеджер производит назначение в программе, затем сообщение о месте стажировки и наставнике. После ознакомления с магазином и персоналом, HR назначает онлайн – курсы и тесты.

Формирование кадрового резерва в ООО «Агроторг». Основным документом, характеризующим работу в данном направлении, является «Регламент ведения кадрового резерва и резерва соискателей X5 Group». Документ разработан на основании внешних и внутренних нормативно – методических документах. Внешними являются, трудовой кодекс и законы о персональных данных. Внутренними документами являются, положение о порядке обработки

персональных данных и политика в отношении обработки персональных данных. Кадровый резерв формируется из числа внутренних и внешних соискателей.

В торговой сети «Пятёрочка» запущена единая автоматизированная программа карьерного развития «Кадровый резерв» для персонала розницы. Сотрудники магазинов, которые хотят развиваться внутри компании, могут пройти специальное обучение и по окончании занять руководящую должность.

Принять участие в программе может любой линейный сотрудник розницы. По достижении необходимого стажа (4 месяца), сотрудник получает СМС-приглашение для вступления в кадровый резерв, после чего он может заполнить анкету в приложении компании «Личный кабинет» и выбрать локацию, где бы хотел работать после повышения. Далее он проходит оценку, например, тестирование или собеседование. Кандидатов с лучшими баллами приглашают на обучение и короткую стажировку, после успешного прохождения которых резервист получает новое назначение, как только в выбранной локации появляется подходящая должность.

Начальное обучение в период адаптации, как правило совпадает с периодом испытательного срока. По окончании этого периода, наставник делает оценку нового сотрудника и дает рекомендацию для заключения трудового договора, либо в отказе о заключении договора и продолжении стажировки. Все этапы процесса полностью автоматизированы: выборка сотрудников с необходимым стажем, отправка приглашений, назначение дистанционного обучения и учёт результатов тестирования – всё это результат совместной работы сразу нескольких сервисов и систем компании. Таким образом, формируется кадровый резерв, который позволяет сотрудникам с высоким потенциалом строить карьеру внутри компании.

Деловая оценка персонала в компании ООО «Агроторг». Деловая оценка персонала– это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. Деловая оценка персонала начинается с организационной подготовки, а затем проводится в несколько этапов: Этап 1. Сбор и обобщение предварительной информации на сотрудника. Этап 2. Подготовка

руководителя организации к оценочной беседе и проведение оценочной беседы с оцениваемыми сотрудниками. Этап 3. Формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию. Этап 4. Принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Оценка персонала в компании ООО «Агроторг» осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту и выполняется с помощью аттестации кадров. Аттестация, как процедура оценки персонала, существует в компании со дня его основания и направлена на оценку работников по ряду критериев. Основные критерии: выполнение функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества. Результаты аттестации позволяют руководству компании оценить в целом кадровый потенциал сотрудников для формирования и реализации целенаправленной кадровой политики. Таким образом, аттестация кадров является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии. В рамках компании, оценки индивидуальных компетенций ежегодно производится: оценка соответствия сотрудников корпоративным компетенциям; проведение диалога по результатам оценки между руководителем и сотрудником; определение сильных сторон и зон развития сотрудников и составление плана развивающих действий.

Руководители проводят оценку административных подчиненных и валидацию оценок. Оценка индивидуальной компетентности состоит из: оценки уровня развития корпоративных компетенций; итоговой оценки индивидуальной компетентности. Используемый критерии оценки представлен на рисунке 18 (Приложение Б).

Обратную связь с результатами оценки можно получить на встрече со своим административным руководителем. Оценка выставляется, учитывая на какую позицию претендует кандидат, в соответствии с этим определяется количество компетенций, которые необходимы соискателю. Уровни компетенций отражены на рисунке 19 (Приложение Б). Модели компетенций и платформ, которые использует



компания, способствуют созданию и развитию обоснованной, надежной кадровой системы.

Система обучения персонала в компании ООО «Агроторг». Компания ООО «Агроторг» придает огромное значение профессиональной подготовке и развитию менеджеров, персонала магазинов и работников распределительных центров. Опыт топ-менеджеров и профессионализм сотрудников магазинов являются залогом успешного роста операционных показателей компании и достижения стратегических целей. Общее развитие сводится к совокупности мероприятий по формированию у людей общих ценностей, повышению уровня образования, полному раскрытию личного потенциала. Профессиональное развитие состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых функций, занятию более высоких должностей. Важнейшим моментом развития персонала является профессиональное обучение и переподготовка работников.

Система обучения основывается на основных локально – нормативных документах: «Регламент о повышении квалификации кадров», «Положение о развитии и повышении квалификации кадров», «Положение об адаптации новых сотрудников» и «Положение о наставничестве». Обучение производится обычно централизовано либо на местах, при этом используются формы группового и индивидуального обучения. В целом, компания использует методы внутреннего и внешнего обучения. Основными методами являются: наставничество, стажировка, тренинги, компьютерное обучение.

Далее, рассмотрим внешние методы обучения. Обычно компьютерный метод обучения загружается централизованно в Личный кабинет сотрудникам. Также, если определенному сотруднику необходимо повысить какой-либо навык, то назначение производит HR-партнер в индивидуальном порядке. Обучающие материалы представлены в виде коротких теоретических курсов, которые сопровождаются интерактивными вставками в виде изображений и видеороликов. По окончании прохождения сотрудником обучающего материала, назначается онлайн-тестирование. При использовании метода тренинга, тематика определяется либо

централизованно, соответствующим департаментом либо инициируется HRпартнером на местах в случаях такой необходимости.

Введение в должность нового сотрудника происходит под наблюдением опытного наставника. На этом этапе новый сотрудник проходит начальное обучение, которое заключается в системе инструктажей наставника и указаний руководителя. Ежедневно руководитель дает задания новичку и ему же новый сотрудник отчитывается о проделанной работе. Начальное обучение сотрудник проходит на основе выполнения конкретных заданий руководителя. Наставник в процессе выполнения задания корректирует работу новичка и тем самым обучает его верно и качественно выполнять непосредственные обязанности. Таким образом, начальное обучение нового сотрудника затягивается до тех пор, пока сотрудник не сможет самостоятельно выполнять весь круг своих непосредственных обязанностей без подсказок и подробных разъяснений руководителя. Суть метода можно охарактеризовать, семью шагами наставничества: 1) введение в курс дела и ознакомление; 2) показ рабочего места; 3) демонстрация рабочих процессов; 4) указание и наблюдение; 5) разъяснения; 6) тренировка; 7) дополнительное обучение. Преимуществами такого метода являются наглядность и близость к реальности. Также используются советы и регулярные указания начальника, поручение выполнения специальных задач и менторство. В современных условиях хозяйствования, когда быстро меняющиеся условия требуют быстрого реагирования, и навыков эффективного общения, постоянное обучение сотрудников необходимо. Итак, выше были рассмотрены основные функции в системе управления персоналом. Не менее важным в кадровой политике компании ООО «Агроторг» является система найма и отбора кадров, рассмотрим подробнее эту часть вопроса в следующем параграфе.

#### **2.4. Оценка системы найма и отбора персонала предприятия ООО «Агроторг»**

Регламентирование систем поиска и найма осуществляется через Положения о подборе персонала. В организации ООО «Агроторг» такой документ разработан и

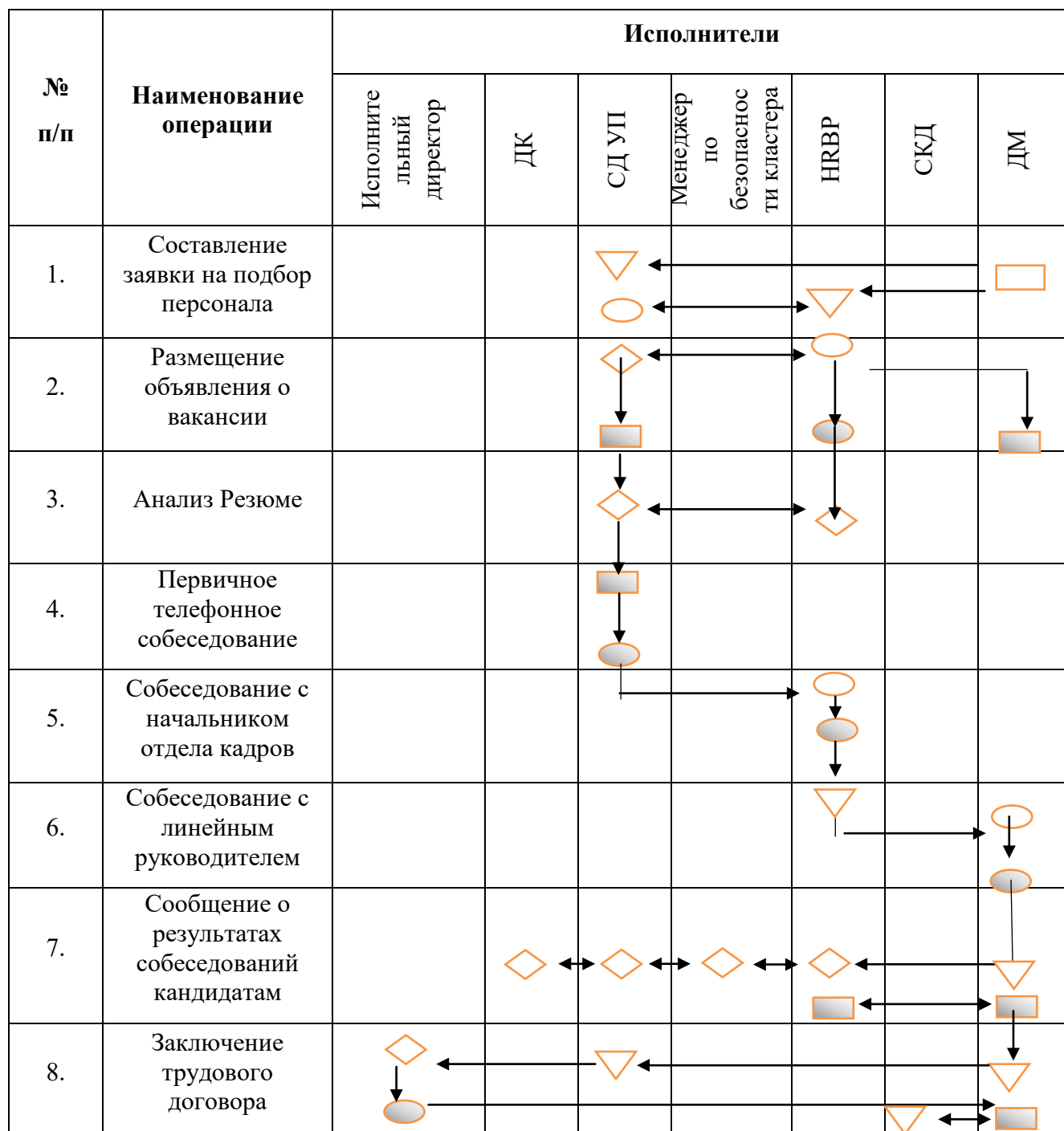
утвержден. Это локальный нормативный документ компании ООО «Агроторг», в котором отражены следующие разделы: общие положения и сведения о нормативных актах, на основании которых разработан документ, основные цели и задачи, а также принципы подбора персонала в организации; терминология и описание терминов, которые применяются в документе; порядок расчёта потребности в новых сотрудниках, указываются лица, которые участвуют в определении потребности, перечень данных, необходимых для этого, и общий порядок расчёта потребности; порядок формирования заявок на подбор персонала, указываются ответственные за разработку заявки, правила её составления, согласования и утверждения.

На основании «Положения о подборе персонала» формируется план найма. План найма персонала - это пошаговая дорожная карта реализации стратегии набора персонала, в которой изложены конкретные задачи, сроки, ответственность и ресурсы, необходимые для реализации стратегии. План найма включает следующие пункты: штатное расписание, в котором фиксируются должности сотрудников и итоговая сумма - сколько человек работает в каждом конкретном месяце; конкретный план, он содержит точные промежуточные результаты, которые гарантируют достижение цели по найму; например, количество человек, которые вышли на обучение, прошли аттестацию после обучения, две недели стажировки и так далее; ситуативные оперативные показатели, которые отражаются в виде того, сколько человек планирует уволиться, уйти в декрет; определение воронки найма, это структура, которая помогает организовывать, управлять и улучшать каждый этап процесса подбора персонала; с помощью воронки можно использовать показатели, такие как время на приём, качество новых сотрудников и стоимость каждого найма, чтобы определить, насколько хорошо идут дела на каждом этапе воронки.

План найма может быть пересмотрен и скорректирован для каждой вновь открывающейся вакансии. В целом, механика проведения процедуры отбора персонала в ООО «Агроторг» включает в себя: составление заявки на подбор персонала; размещение объявления о вакансии; анализ резюме; первичное

телефонное собеседование; собеседование с начальником отдела кадров; собеседование с линейным руководителем; сообщение о результатах собеседований кандидатам; заключение трудового договора. Оперограмма механики проведения процедуры отбора персонала в ООО «Агроторг» представлена в таблице 10.

Таблица 10- Оперограмма выполнения процедуры отбора персонала при найме в ООО «Агроторг»



В оперограмме используются следующие условные обозначения:

□ – начальная ситуация

- ▽ – передача информации
- – анализ информации
- ◇ – согласование
- – принятие решения
- ▣ – исполнение.

Исходя из таблицы 10, можно сделать вывод, что на всех стадиях отбора и найма, основную функциональную нагрузку несут HRBP, СД УП и ДМ. Показатели для отбора и план найма направляет ежемесячно СД УП. Структуру поиска и найма кандидатов в ООО «Агроторг» можно представить в виде рисунка 20.



Рисунок 20 – Структура поиска и найма кандидатов в ООО «Агроторг»

Рассмотрим подробнее операции по процедурам отбора персонала в ООО «Агроторг». После составления заявки на подбор персонала, размещаются

объявления о вакансиях. При этом, в компании ООО «Агроторг» существует два вида источников привлечения персонала: внутренние и внешние. Внутренние источники позволяют сохранить основной состав, предоставить работникам перспективы служебного роста, повысить удовлетворенность трудом, ослабить текучесть кадров. Внешние предоставляют широкий выбор кандидатур, позволяют быстро заполнить вакансии. Для внешнего привлечения, компания использует: различные виды рекламы, рекрутинговые сайты, и личные обращения кандидатов на линию подбора персонала. Также ООО «Агроторг» работает с цифровыми платформами самозанятых, таких как: Ventra, MyGig, ВФМ технолоджи, Моя смена.

Все кадровые движения кандидатов и сотрудников происходят посредством внутренней системы «Скиллаз». После обращения кандидата на линию, его кандидатура загружается в данную систему и далее обрабатывается либо HRBP для руководящего состава, либо ДМ для линейного состава торговых подразделений. Отбор и оценка происходят также. Используемый метод – это проведение очного собеседования. Алгоритм собеседования при принятии решения о найме представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Алгоритм собеседования при принятии решения о найме в ООО «Агроторг»

Этап	Содержание этапа
Приветствие	Сформировать впечатление кандидата
Базовые вопросы	Предложение рассказать о себе: опыт работа, обязанности, навыки, желаемый график, желаемый доход
Дополнительные	Вопросы, при которых можно понять готов ли кандидат брать ответственность, потенциальное поведение с покупателем и с сотрудниками. Попросить привести примеры
Обязанности	Рассказать кандидату об обязанностях по вакансии
Доход	Рассказать кандидату о принципах формирования заработной платы
Завершение беседы	Уточнить оставшиеся вопросы и провести кандидата

Возможный список вопросов к кандидату сформирован в Приложении В.

Основными требованиями к кандидатам для линейного состава торговых подразделений являются следующие: среднее образование, гражданство РФ и наличие прописки. Основные требования к кандидатам для руководящего состава

торговых подразделений: образование не ниже среднего профессионального, управленческий опыт не менее 6 месяцев, опыт работы в продуктовом ритейле. Мероприятиями для введения должность являются: а) назначение онлайн – курсов кандидату, затем сдача предварительных тестов; б) стажировка в подразделении; в) итоговый тест; г) назначение на должность. Стоит отметить, что процесс найма и отбора в ООО «Агроторг» требует не мало времени. Измерение временных затрат на различных этапах отбора и приема представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Измерение временных затрат на различных этапах отбора и приема в ООО «Агроторг»

Этап	Время (мин)	Характеристика этапа
Предварительная отборочная беседа	25	Включает в себя подготовку места, материалов и полного алгоритма проведения собеседования
Заполнение анкеты кандидата	5	Заполнение шаблона, отраженного на рисунке №2
Проверка рекомендаций	10	Обзвон и уточнение данных о сотруднике у предыдущего работодателя. Проверка в системах СБ
Отправка анкеты данных	5	Проверка и отправка анкеты руководителю
Принятие решения	10	Оценка руководителем вводных данных и принятие решение о приеме или отказе кандидату
Принятие предложения о приеме	5	Уточнение с кандидатом организационных вопросов о датах выхода и последовательности оформления

Таким образом, система поиска и найма персонала на уровне организации ООО «Агроторг» очень трудоемкая. Этапность и время в последовательности от поиска до найма можно сократить в ситуациях, когда кандидат пришел сам. В случаях, когда производится рассмотрение кандидата для найма ответственным за собеседование сотрудником, затраченное время для всех этапов будет равно одному часу. При замерах времени от момента собеседования до момента принятия решения, все замеры были округлены в большую или меньшую сторону кратную пяти, для минимизации погрешности. Более, того, при найме и отборе кадров не применяются современные программные продукты и искусственный интеллект, которые в настоящее время получили большую популярность, в том числе и в кадровой политике.

## 2.5. Выводы по результатам анализа

Компания ООО «Агроторг» является торговым предприятием, осуществляющим реализацию продуктов питания в различных городах России и работающая под брендами «Пятёрочка» и «Перекресток». Основными видами деятельности ООО «Агроторг» являются: оптовая и розничная торговля продуктами питания; оптовая и розничная торговля товарами народного потребления; разработка, производство и реализация товаров народного потребления; организация и выполнение торгово-посреднических функций, в том числе дилерская деятельность; организация и эксплуатация сети магазинов, включая склады для хранения и сбыта товаров и продукции.

ООО «Агроторг» занимает лидирующие позиции на занимаемой нише. На протяжении ряда лет растет как количество магазинов, так и количество торговых площадей. Товарный ассортимент состоит из 15 000 наименований, включающий в себя продовольственные и непродовольственные товары.

На протяжении 2021-2023гг. в компании наблюдается рост продаж и прибылей. Однако, рентабельность продаж и чистая рентабельность находятся на очень низких значениях. А валовая рентабельность снизилась в пределах 3,0%. Капитал компании ежегодно растет, но предприятие является финансово-зависимым, так как наибольшая доля капитала сформирована за счет заемных источников финансирования.

Важное значение в обеспечении финансовой стабильности организации принадлежит трудовым ресурсам. Среднесписочная численность в 2023г. составила 230,0 тыс. человек, в динамике наметилась тенденция к снижению. Основную долю численности составляют линейный персонал 83,0%, на административно-управленческий персонал приходится 17,0%. Оценка уровня образования свидетельствует о том, что около половины работников не имеет высшего образования. Большинство сотрудников компании- это молодые люди в возрасте от 21 года до 30 лет (44,0%), вторая наиболее многочисленная возрастная группа – работники в возрасте от 31 года до 40 лет (37,0%), остальные возрастные группы



представлены незначительно. В компании ООО «Агроторг» предусмотрена линейно – штабная структура управления.

Основу кадровой работы с персоналом в компании ООО «Агроторг» реализует отдел кадров. Основные задачи отдела кадров, можно распределить по направлениям: учётно – контрольные, планово – регулятивные, отчётно – аналитические, координационно – информационное, организационно – методическое. Все аспекты, связанные с подбором персонала в ООО «Агроторг» регламентированы «Положением о порядке подбора, назначения и отстранения от должности сотрудников компании».

Основными функциями отдела управления персоналом в ООО «Агроторг» являются: наем, прием, отбор персонала; организация труда и мотивация персонала; трудовая адаптация; аттестация; повышение квалификации и формирование кадрового резерва; деловая оценка; обучение персонала. Регламентирование систем поиска и найма осуществляется через Положения о подборе персонала. В организации ООО «Агроторг» такой документ разработан и утвержден. На основании «Положения о подборе персонала» формируется план найма. Механика проведения процедуры отбора персонала в ООО «Агроторг» включает в себя: составление заявки на подбор персонала; размещение объявления о вакансии; анализ резюме; первичное телефонное собеседование; собеседование с начальником отдела кадров; собеседование с линейным руководителем; сообщение о результатах собеседований кандидатам; заключение трудового договора. При этом, существует два вида источников привлечения персонала: внутренние и внешние. Для внешнего привлечения, компания использует: различные виды рекламы, рекрутинговые сайты, и личные обращения кандидатов на линию подбора персонала. Также ООО «Агроторг» работает с цифровыми платформами самозанятых, таких как: Ventra, MyGig, ВФМ технолоджи, Моя смена. Система поиска и найма персонала в организации ООО «Агроторг» очень трудоемкая. При найме и отборе кадров не применяются современные программные продукты и искусственный интеллект.

## 2.6. Задание на разработку организационного проекта

**Целью разработки проекта** является улучшение системы поиска и найма персонала в организации ООО «Агроторг».

**Перечень проектных предложений**, направленных на повышение уровня организации управления персоналом в части поиска и найма персонала в организации ООО «Агроторг»:

- Внедрение искусственного интеллекта в процесс найма и отбора персонала компании ООО «Агроторг»;

- Развитие аутсорсинга в кадровой политике компании ООО «Агроторг».

### **Нормативно-методическая база проектирования:**

Федеральный закон от 8 февраля 1998 года N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и допол.).

Устав Общества с ограниченной ответственностью ООО «Агроторг».

Положение об адаптации новых сотрудников ООО «Агроторг».

Положение о наставничестве ООО «Агроторг».

Положение о развитии и повышении квалификации кадров ООО «Агроторг».

Регламент ведения кадрового резерва и резерва соискателей X5 Group.

Положения о премировании работников ООО «Агроторг».

Должностная инструкция специалиста кадрового документооборота ООО «Агроторг».

Должностная инструкция HRбизнес – партнера ООО «Агроторг».

**Организация разработки проекта.** Реализацию проекта, направленного на совершенствование системы найма и отбора персонала, планируется осуществлять в краткосрочном периоде, в течение одного года.

Основными видами затрат на проект будут является- покупка искусственного интеллекта и прочих ПО, которые будут способствовать совершенствованию системы найма в организации. Финансирование мероприятий проекта целесообразно осуществлять за счет собственных источников финансирования компании ООО «Агроторг».

Общая стоимость на разработку и покупку искусственного интеллекта для кадровой работы компании может составить 1 млн. руб. и более.

За счет перевода части кадровых функций на аутсорсинг, предполагается сокращение затрат на персонал.

# Глава 3. Проект мероприятий по совершенствованию системы найма и отбора персонала предприятия ООО «Агроторг»

## 3.1. Пути улучшения системы найма и отбора персонала в ООО «Агроторг»

### 3.1.1. Внедрение искусственного интеллекта в систему найма и отбора персонала в ООО «Агроторг»

В настоящее время множество компаний предлагают разработку искусственного интеллекта для решения различных задач предприятия, в том числе и для совершенствования кадровой политики по найму и отбору персонала. Одной из таких компаний является АО «Нейросети», рисунок 21.

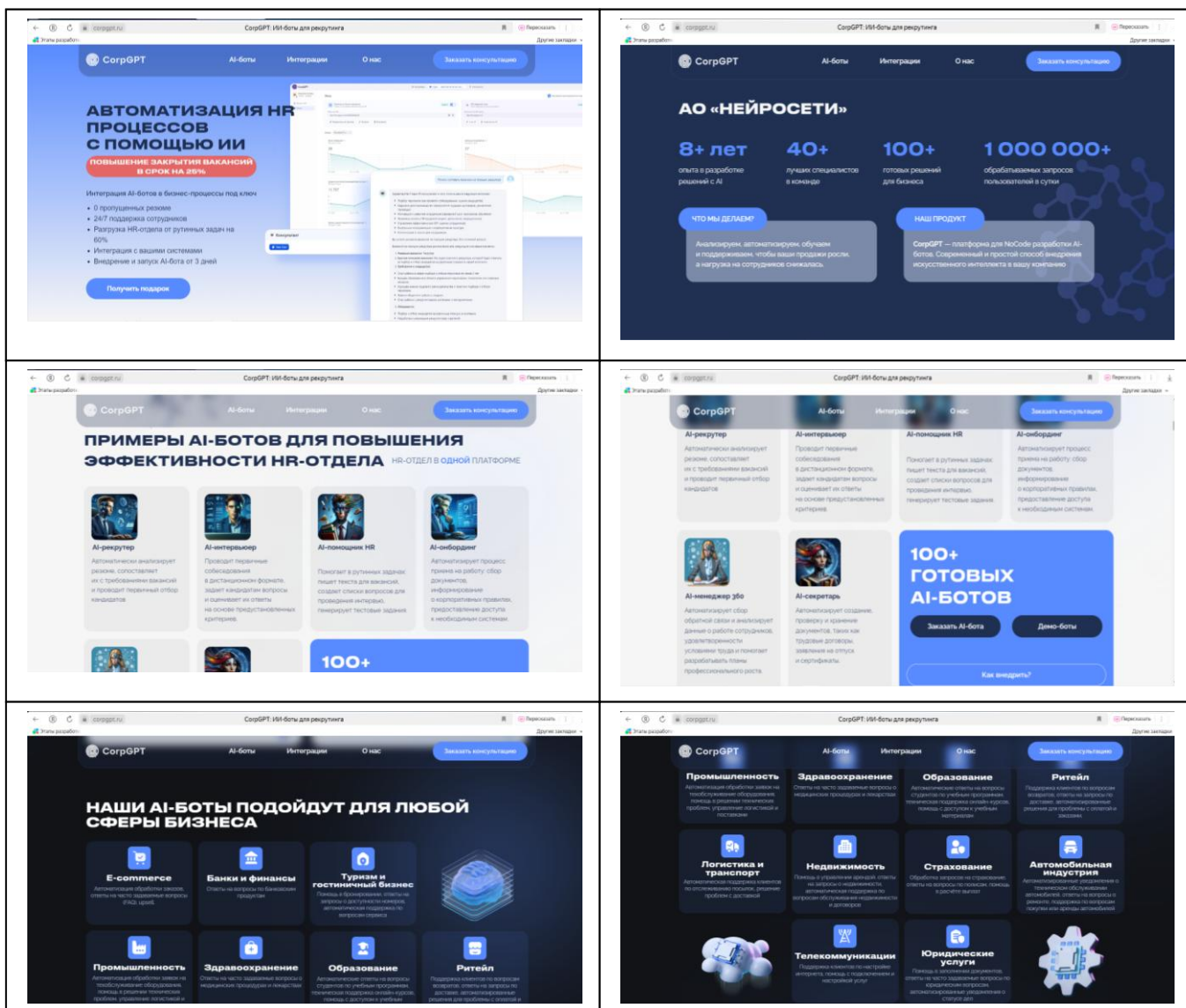


Рисунок 21- Официальный сайт компании АО «Нейросети» (производство ИИ для отдела кадров) [27]

AI-боты - это интеллектуальные программы для автоматизации взаимодействия с пользователями. Способны анализировать запросы и адаптировать ответы в зависимости от контекста. AI-боты легко обучаются, предлагают персонализированные решения и эффективно обрабатывают сложные запросы.

AI-Боты могут:

А)обучаться на любых текстовых документах и базах данных;

Б)понимать запросы и давать ответы на любых языках;

В)обрабатывать вопросы написанные с ошибками;

Г)отвечать на вопросы, отличающиеся от прописанных в инструкции, если понятен контекст

Искусственный интеллект для повышения эффективности системы найма и отбора персонала, выполняет функции: рекрутера, интервьюера, помощника HR, секретаря, онкобординга, менеджера, таблица 13.

Таблица 13- Функции ИИ для повышения эффективности системы найма и отбора персонала[27]

№ п/п	Функции	Описание
1	AI-рекрутер	Автоматически анализирует резюме, сопоставляет их с требованиями вакансий и проводит первичный отбор кандидатов.
2	AI-интервьюер	Проводит первичные собеседования в дистанционном формате, задает кандидатам вопросы и оценивает их ответы на основе предустановленных критериев.
3	AI-помощник HR	Помогает в рутинных задачах: пишет текста для вакансий, создает списки вопросов для проведения интервью, генерирует тестовые задания.
4	AI-онбординг	Автоматизирует процесс приема на работу: сбор документов, информирование о корпоративных правилах, предоставление доступа к необходимым системам.
5	AI-менеджер 360	Автоматизирует сбор обратной связи и анализирует данные о работе сотрудников, удовлетворенности условиями труда и помогает разрабатывать планы профессионального роста.
6	AI-секретарь	Автоматизирует создание, проверку и хранение документов, таких как трудовые договоры, заявления на отпуск и сертификаты.

Преимуществами внедрения AI-ботов являются: повышение операционной эффективности, снижение затрат, круглосуточная поддержка, масштабируемость решений, интеграция с существующими системами, повышение качества принятия решений, таблица 14.

Таблица 14- Преимущества внедрения AI-ботов[27]

№ п/п	Преимущества	Описание
1	Повышение операционной эффективности	Автоматизация рутинных задач с помощью AI-ботов освобождает время сотрудников для решения более сложных и творческих задач, что способствует повышению общей продуктивности компании.
2	Снижение затрат	Использование AI-ботов позволяет значительно сократить расходы на обслуживание клиентов и внутренние процессы, заменяя часть функций контакт-центров и служб поддержки.
3	Круглосуточная поддержка	Боты обеспечивают непрерывную работу 24/7, повышая уровень обслуживания клиентов и их удовлетворенность благодаря своевременным и точным ответам в любое время суток.
4	Масштабируемость решений	Автоматизация рутинных задач с помощью AI-ботов освобождает время сотрудников для решения более сложных и творческих задач, что способствует повышению общей продуктивности компании.
5	Интеграция с существующими системами	Решения компании АО «Нефросети» легко интегрируются с уже существующей ИТ-инфраструктурой, корпоративными системами, как CRM и ERP, что позволяет быстро внедрить новые технологии без значительных изменений.
6	Повышение качества принятия решений	AI-боты собирают и анализируют данные, что позволяет принимать более обоснованные решения и адаптировать стратегии взаимодействия с клиентами в реальном времени.

Компания АО «Нейросети» осуществляет производство ИИ под названием «CorpGPT», данный сервис имеет множество преимуществ при сравнении с другими ботами: по гибкости и масштабированию, многоканальному взаимодействию, поддержке и обучению, безопасности и конфиденциальности и другое, таблица 15(Приложение В).

Итак, внедрение ИИ в систему найма и отбора позволит компании ООО «Агроторг» улучшить данные процессы. Какая именно будет достигнута эффективность будет рассмотрено ниже. В следующем параграфе опишем процесс аутсорсинга в кадровой политике анализируемой компании.

### **3.1.2. Развитие аутсорсинга в кадровой политике компании ООО «Агроторг»**

Кадровый аутсорсинг (или аутсорсинг управления персоналом) представляет собой бизнес-практику, при которой организация передает часть или все свои функции, связанные с управлением персоналом, на внешнего поставщика услуг по управлению человеческими ресурсами (HR-аутсорсеру). Этот внешний поставщик

может быть как индивидуальным консультантом, так и специализированной компанией по HR-аутсорсингу.

Ключевые характеристики кадрового аутсорсинга включают:

1) Передачу функций управления персоналом: Организация передает на аутсорсинг такие функции, как подбор и найм персонала, управление рабочим временем, обучение и развитие, учет кадров, выплату заработной платы, управление отпусками и больничными, а также другие аспекты управления персоналом.

2) Специализированные услуги: HR-аутсорсеры обычно специализируются на оказании конкретных услуг в области управления персоналом, что позволяет организации выбирать и настраивать пакет услуг в соответствии со своими потребностями.

3) Сокращение затрат и повышение эффективности: Одной из главных причин для использования кадрового аутсорсинга является снижение затрат на управление персоналом. Внешний поставщик может предоставить услуги высокого уровня по более низкой цене, чем содержание внутреннего HR-подразделения.

4) Концентрация на основной деятельности: Кадровый аутсорсинг позволяет организации сосредоточиться на своей основной деятельности и бизнес-стратегии, перекладывая операционные задачи по управлению персоналом на экспертов.

5) Доступ к экспертам: HR-аутсорсеры часто имеют опыт и экспертизу в области управления персоналом, что может быть полезно для организации при решении сложных кадровых вопросов.

6) Снижение рисков: Внешний поставщик может помочь соблюдать законодательство в области труда, минимизировать риски связанные с нарушением правил трудовых отношений и соблюдать стандарты безопасности.

7) Гибкость и масштабируемость: Организации могут адаптировать объем услуг, предоставляемых аутсорсером, в зависимости от изменяющихся потребностей и размеров бизнеса.

Кадровый аутсорсинг может быть особенно полезен для малых и средних предприятий, которые не всегда могут себе позволить поддерживать внутренний HR-отдел. Это также может быть выгодным для крупных компаний, которые хотят

оптимизировать свои операции и сосредоточиться на стратегических задачах. В зависимости от характера и объема переносимых функций, существует несколько видов кадрового аутсорсинга:

- Аутсорсинг рекрутинга и подбора персонала: При таком виде аутсорсинга компания нанимает стороннюю фирму или рекрутинговое агентство для выполнения задач по подбору и найму сотрудников. Это может включать в себя публикацию вакансий, сбор резюме, проведение собеседований и выбор подходящих кандидатов.

- Аутсорсинг административных процессов: Организация может передавать административные функции, связанные с учетом рабочего времени, оплатой труда, управлением отпусками и больничными, страхованием и другими административными задачами, стороннему провайдеру.

- Аутсорсинг обучения и развития персонала: Компания может делегировать проведение обучения и развития персонала, включая разработку обучающих программ, организацию тренингов и семинаров, сторонним образовательным учреждениям или тренинговым центрам.

- Аутсорсинг управления уровнем сервиса (help desk): Этот вид аутсорсинга предполагает передачу функций по обеспечению поддержки и консультаций сотрудникам компании в вопросах ИТ-технологий и информационных систем.

- Аутсорсинг управления персоналом и HR-процессами: Кадровый аутсорсинг также может включать полное или частичное управление HR-процессами, включая администрирование трудовых договоров, учет рабочего времени, обучение и развитие, компенсации и льготы, управление карьерой и другие функции.

- Аутсорсинг управления зарплатой и бухгалтерскими процессами: Организация может передавать обработку заработной платы, учет налогов и социальных отчислений, составление отчетности и другие бухгалтерские функции сторонним бухгалтерским и финансовым фирмам.



- Аутсорсинг управления медицинским обслуживанием и страхованием: Этот вид аутсорсинга предполагает управление медицинской страховкой и организацией медицинского обслуживания сотрудников компании, включая выбор страховых программ и поставщиков медицинских услуг.
- Аутсорсинг управления пенсионными и социальными программами: Организация может делегировать управление пенсионными планами, пенсионным и социальным фондам сторонним администраторам.
- Аутсорсинг оценки и мониторинга производительности: Этот вид аутсорсинга включает в себя функции оценки и мониторинга производительности сотрудников, проведение анкетирований и опросов, оценку компетенций и другие методы[33].

Компания ООО «Агроторг» может выбирать один или несколько видов кадрового аутсорсинга в зависимости от своих потребностей и стратегии управления персоналом.

В настоящее время множество компаний предлагают услуги кадрового аутсорсинга, наиболее популярные в городе Санкт-Петербург: Профи, HR-Profi, A.N.T., Ансор, кадровое агентство «Персонал СПб», JCat, Эксперт, Kelly Services, Стафф Плюс, WorkService и другие, рисунок 22[9].

Рассмотрим кратко основные преимущества выше перечисленных компаний.

1. Профи. Средняя оценка: 4.9. Адрес: Санкт-Петербург, онлайн. Официальный сайт: [api.dtf.ru](http://api.dtf.ru). Профи - ведущий онлайн-сервис для поиска частных специалистов в различных сферах. Платформа позволяет быстро найти проверенных профессионалов, что обеспечивает высокое качество услуг и экономию времени и средств. Преимущества: широкий выбор специалистов, реальные отзывы клиентов, прозрачные цены; удобный интерфейс. Основные услуги: подбор персонала для мероприятий, клининг, ремонт и строительство, обучение и репетиторство.

2. HR-Profi. Средняя оценка: 4.8. Адрес: Санкт-Петербург, ул. Марата, д. 82. Официальный сайт: [hr-profi.ru](http://hr-profi.ru). HR-Profi - кадровое агентство с более чем 20-летним опытом работы, специализирующееся на подборе персонала различного уровня и аутсорсинге HR-услуг. Преимущества: индивидуальный подход к каждому клиенту,

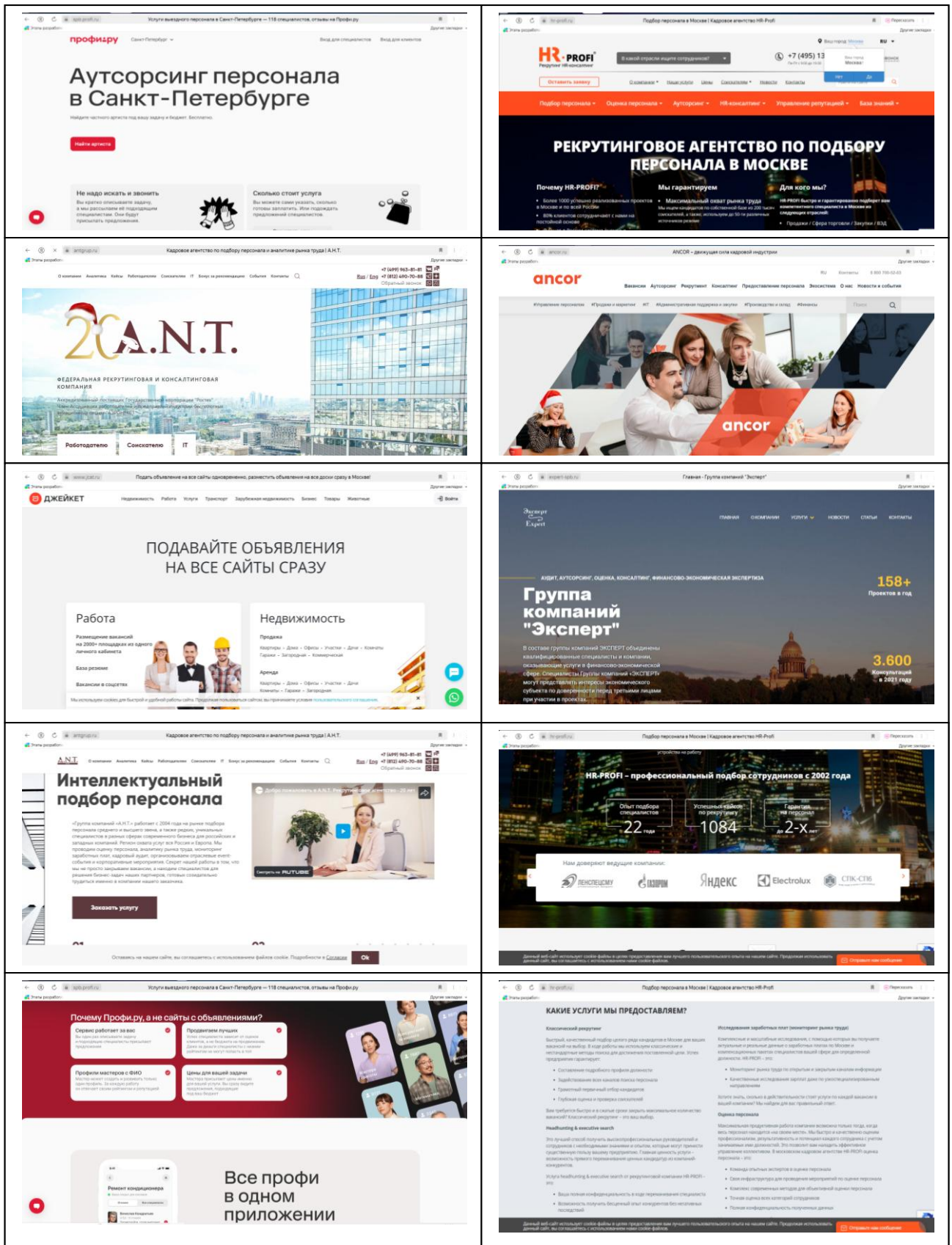


Рисунок 22– Наиболее популярные компании СПб предлагающие кадровый аутсорсинг

большая база кандидатов, гарантия на подобранный персонал. Основные услуги: подбор топ-менеджеров, массовый подбор персонала, аутсорсинг HR-функций.

3. А.N.T. Средняя оценка: 4.7. Адрес: Санкт-Петербург, ул. Большая Конюшенная, д. 27. Официальный сайт: [antgrup.ru](http://antgrup.ru). А.N.T. - федеральное кадровое агентство, предоставляющее услуги по подбору персонала среднего и высшего звена по всей России. Преимущества: широкая география услуг, опыт работы с крупными компаниями, помощь в релокации сотрудников. Основные услуги: Executive search, массовый подбор персонала, HR-консалтинг.

4. Ancor. Средняя оценка: 4.6. Адрес: Санкт-Петербург, Невский проспект, д. 55. Официальный сайт: [ancor.ru](http://ancor.ru). Ancor - одно из крупнейших кадровых агентств, предоставляющее широкий спектр HR-услуг, включая аутсорсинг и подбор временного персонала. Преимущества: международный опыт, широкий спектр услуг, высокая скорость подбора персонала. Основные услуги: аутсорсинг бизнес-процессов, подбор временного персонала, оценка и развитие персонала.

5. Кадровое агентство «Персонал СПб». Средняя оценка: 4.5. Адрес: Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 50. Официальный сайт: [personal-spb.ru](http://personal-spb.ru). «Персонал СПб» специализируется на аутсорсинге временного персонала и массовом подборе сотрудников для торговых и производственных компаний. Преимущества: опыт работы с малым и средним бизнесом, гибкие условия сотрудничества, круглосуточная поддержка. Основные услуги: массовый подбор персонала, подбор сотрудников на временные проекты, кадровый учет и делопроизводство.

6. JCat. Средняя оценка: 4.4. Адрес: Санкт-Петербург, онлайн. Официальный сайт: [jcat.ru](http://jcat.ru). JCat предлагает аутсорсинг HR-услуг и управление наймом через свою инновационную онлайн-платформу. Преимущества: современные технологии в подборе персонала, доступные цены, удаленная поддержка. Основные услуги: подбор линейного персонала, HR-аналитика, массовый подбор.

7. Эксперт. Средняя оценка: 4.3. Адрес: Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, д. 18. Официальный сайт: [expert-spb.ru](http://expert-spb.ru). Эксперт-это агентство, которое оказывает услуги по подбору персонала и управлению трудовыми ресурсами. Преимущества:

доступные цены, качество услуг, широкий спектр предложений. Основные услуги: аутсорсинг персонала, HR-консалтинг.

8. Kelly Services. Средняя оценка: 4.3. Адрес: Санкт-Петербург, ул. Гаккелевская, д. 30. Официальный сайт: [kellyservices.ru](http://kellyservices.ru). Kelly Services - международное кадровое агентство с филиалом в Санкт-Петербурге, которое предоставляет услуги временного найма и аутсорсинга. Преимущества: опыт работы более 70 лет, международный подход, высокие стандарты качества. Основные услуги: аутсорсинг персонала, подбор временных сотрудников, кадровый консалтинг.

9. Стафф Плюс. Средняя оценка: 4.2. Адрес: Санкт-Петербург, ул. Шпалерная, д. 36. Официальный сайт: [staffplus.ru](http://staffplus.ru). Стафф Плюс предлагает услуги по массовому подбору персонала для компаний среднего и крупного бизнеса. Преимущества: оперативность, низкие цены, профессиональная команда. Основные услуги: подбор сотрудников, кадровый аутсорсинг.

10. WorkService. Средняя оценка: 4.1. Адрес: Санкт-Петербург, ул. Фурштатская, д. 45. Официальный сайт: [workservice.ru](http://workservice.ru). WorkService предоставляет услуги кадрового аутсорсинга для промышленных предприятий. Преимущества: опыт работы с крупными проектами, круглосуточная поддержка. Основные услуги: аутсорсинг рабочих специальностей[9].

Итак, выше была рассмотрена сущность кадрового аутсорсинга и наиболее популярные компании СПб предлагающие данные услуги. Каждая из рассмотренных организаций отличается преимуществами и специализируется на определенных видах услуг, это могут быть: аутсорсинг рабочих специальностей, кадровый аутсорсинг, подбор временных сотрудников, кадровый консалтинг, подбор линейного персонала, HR-аналитика, массовый подбор, подбор сотрудников на временные проекты, кадровый учет и делопроизводство, оценка и развитие персонала и другие.

Компания ООО «Агроторг» может перевести на аутсорсинг большинство кадровых работников, это позволит значительно снизить расходы на оплату труда. Для того, чтобы подробнее рассмотреть экономическую эффективность

предложенных мероприятий, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

### **3.2. Экономическая эффективность предложенных рекомендаций в организации ООО «Агроторг»**

Выше были предложены два основных мероприятия: внедрение ИИ в процесс отбора и набора кадров в организацию; перевод на аутсорсинг части функций кадровых работников. Экономическая эффективность представляет собой сокращение затрат и получение большей прибыли, тем самым увеличение показателей рентабельности. Рассмотрим подробнее эффективность по описанным выше мероприятиям.

1) Экономическая эффективность по внедрению ИИ в систему найма и отбора персонала в ООО «Агроторг». Основными видами расходов на данное мероприятие является- стоимость ИИ. В среднем затраты на производство ИИ составляют 500,0 тыс. руб., рисунок 23. При этом, эффективность зависит от количества сотрудников. Работавших в отделе кадров. Так, в частности, при 25 сотрудниках и среднемесячной заработной платой в 80,0 тыс. руб., выгода в год составляет 4120000,00 руб. При той же заработной плате, но при количестве сотрудников в 50 человек, выгода составит 8920000,00 руб., рисунок 23.

При этом, согласно разработчиков ИИ (компания АО «Нейросети») экономия времени с AI-ботом составляет 20,0%. Потенциальная выгода на одного сотрудника в год составляет 192000,00 рублей в год. Стоимость доступа к платформе и стоимость разработки ИИ не зависит от количества работников в отделе кадров, рисунок 23.

В настоящее время в компании в ООО «Агроторг» работает около 230,0 тыс. сотрудников, при этом, 60 человек-это работники отдела кадров. Поэтому, с целью сокращения расходов на оплату труда т внедрения ИИ в кадровую работу, целесообразно сократить 50 человек кадровых работников, 5 человек –перевести на кадровый аутсорсинг, а 5 человек оставить работать в отделе кадров.

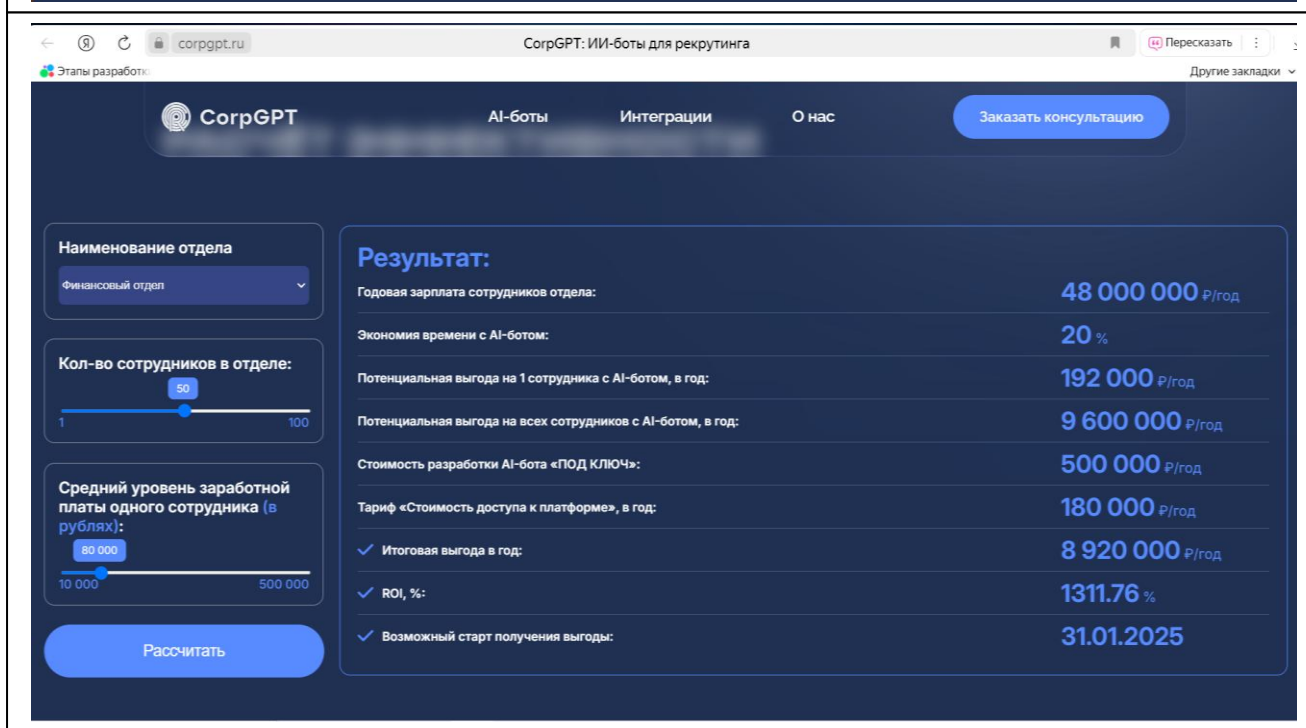
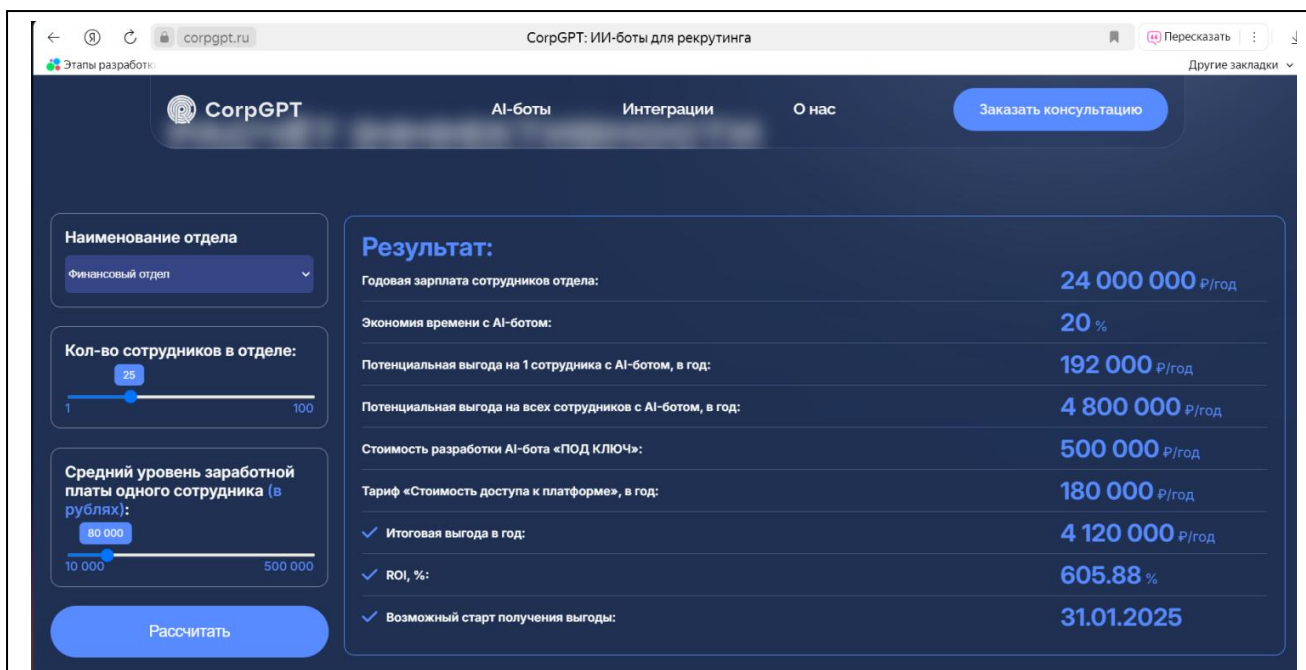


Рисунок 23- Экономическая эффективность от внедрения ИИ в систему набора и отбора кадров в организации ООО «Агроторг» (по данным разработчика ИИ АО «Нейросети») [27]

Таким образом, расходы на оплату труда сотрудников отдела сократятся на 48000,00 тыс. руб. в год. Однако, здесь не учтены отчисления в социальные фонды, которые составляют 30,0%. Итого, общая сумма экономии на заработной плате 50



сотрудников составит 62400,00 тыс. руб. При этом, после внедрения ИИ в процесс найма и отбора будет достигнута эффективность:

-Сокращение времени отклика на резюме на 50,0%, увеличение скорости закрытия вакансий на 30,0%, благодаря автоматизации первичной фильтрации и обработки резюме, рисунок 24.

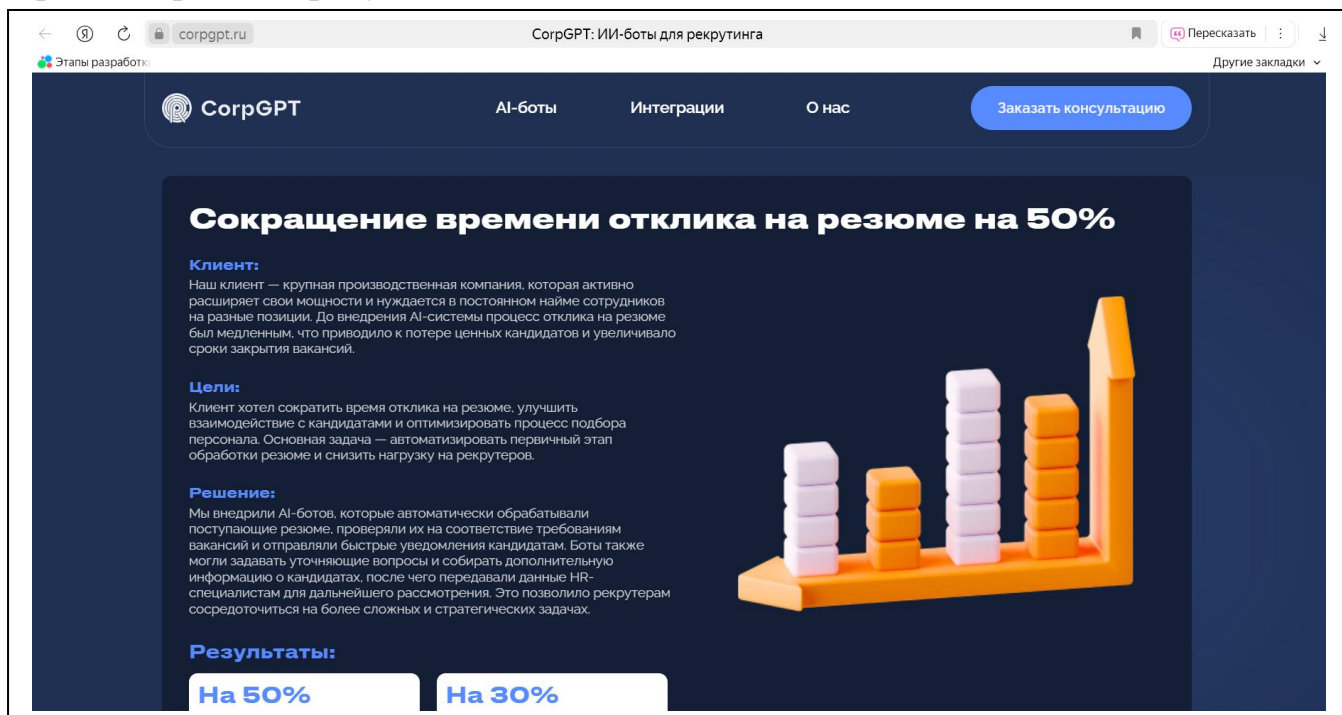


Рисунок 24– Эффективность ИИ: Сокращение времени отклика на резюме[27]

-Снижение времени на закрытие вакансий на 30,0%, благодаря автоматизации этапов фильтрации и первичных интервью. Увеличение точности подбора на 30,0%, поскольку боты эффективно отсеивают неподходящих кандидатов на ранних этапах. Фокусировка -снижение нагрузки на HR-специалистов, так как они получили возможность сосредоточиться на более квалифицированных и узкопрофильных вакансиях. Уровень удовлетворенности- повышение уровня удовлетворенности кандидатов, благодаря быстрой обратной связи и прозрачности процесса, рисунок 25.

-Повышение точности подбора кандидатов на 40,0%, за счет более эффективной фильтрации неподходящих заявок на ранних этапах. Уменьшение количества неподходящих кандидатов на финальных собеседованиях на 35,0%, благодаря автоматическим оценочным тестам, рисунок 26.

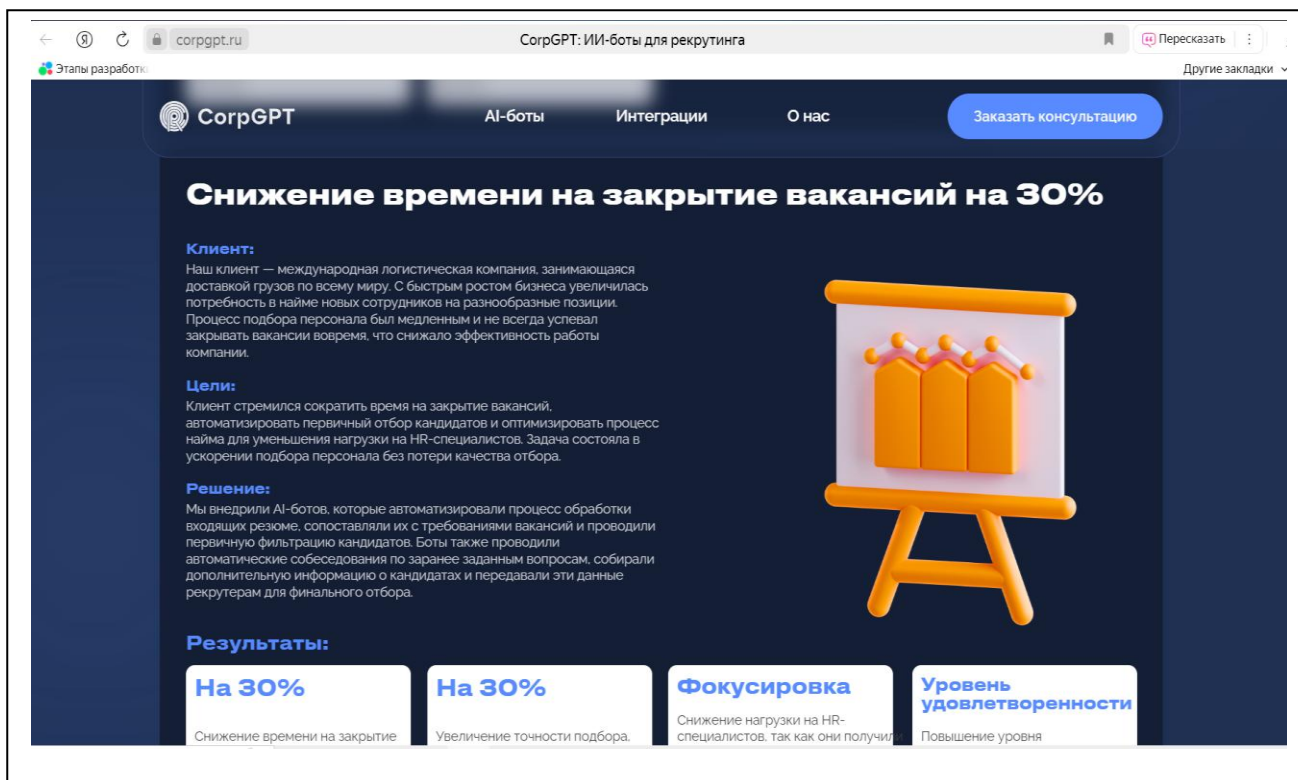


Рисунок 25— Эффективность ИИ: Снижение времени на закрытие вакансий [27]

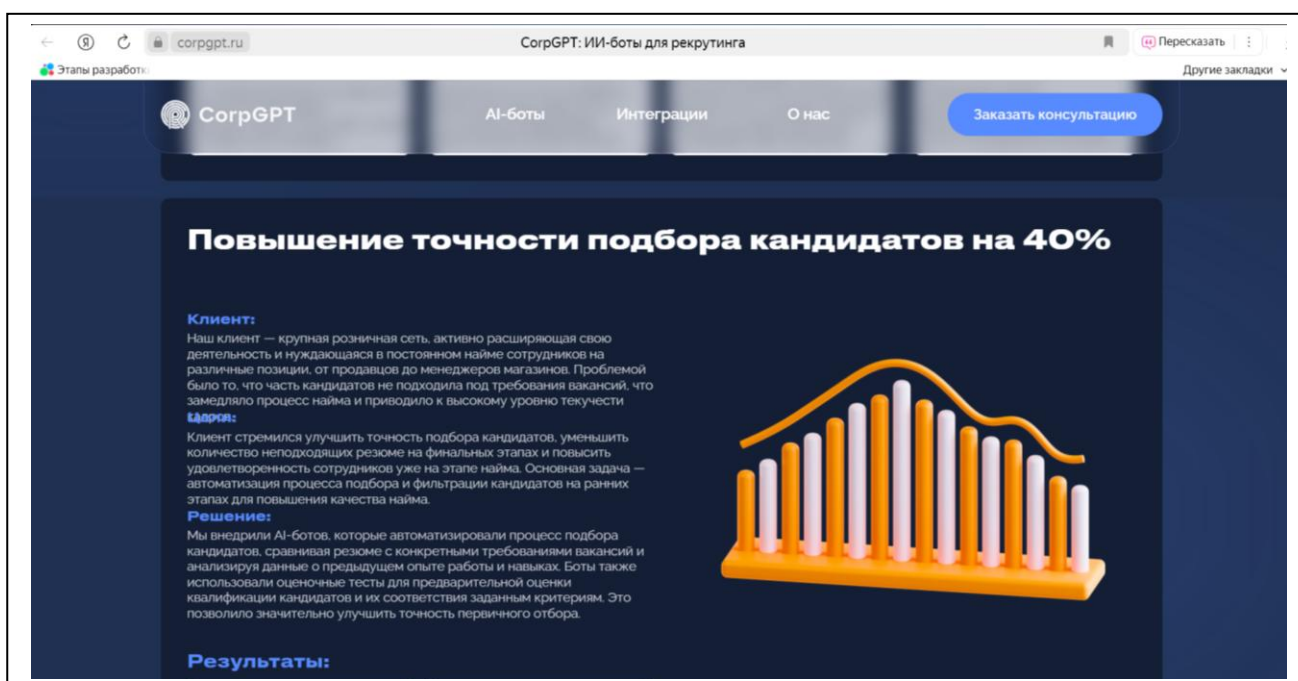


Рисунок 26 – Эффективность ИИ: Повышение точности подбора кандидатов [27]

Таким образом, внедрение ИИ в систему найма и набора кадров в ООО «Агроторг» позволит снизить затраты на оплату труда сокращенному персоналу. При этом, произойдет следующая эффективность: сокращение времени отклика на резюме на 50,0%, увеличение скорости закрытия вакансий на 30,0%, благодаря автоматизации первичной фильтрации и обработки резюме, увеличение точности



подбора на 30,0%, поскольку боты эффективно отсеивают неподходящих кандидатов на ранних этапах; повышение уровня удовлетворенности кандидатов, благодаря быстрой обратной связи и прозрачности процесса; повышение точности подбора кандидатов на 40,0%, за счет более эффективной фильтрации неподходящих заявок на ранних этапах; уменьшение количества неподходящих кандидатов на финальных собеседованиях на 35,0%, благодаря автоматическим оценочным тестам.

Перевод на аутсорсинг части функций в ООО «Агроторг». Так как планируется 50 сотрудников сократить, из-за внедрения ИИ в кадровый процесс, 5 сотрудников отдела кадров планируется перевести на аутсорсинг и только 5 человек оставить работать согласно штатного расписания компании. Так как среднемесячная заработная плата одного сотрудника составляет 80,0 тыс. руб. При этом, 30%- это отчисления в социальные фонды. То затраты на одного кадрового сотрудника в месяц составляют 104 тыс. руб., в год 1248,0 тыс. руб. Расходы на 5 сотрудников в год составляют 6240,0 тыс. руб. Стоит отметить, что при переводе на аутсорсинг, расходы на персонал во-первых в два раза ниже, во -вторых, компания не платит социальные отчисления. Таким образом, перевод 5 сотрудников отдела кадров на аутсорсинг в год будет обходиться в размере 2400,0 тыс. руб. Следовательно, компания ООО «Агроторг» сможет сократить расходы при переводе на аутсорсинг в сумме 3840,0 тыс. руб. (6240-2400).

Стоит отметить, что перевести на аутсорсинг можно и другие отделы компании- маркетологов, бухгалтеров, финансистов, программистов и другие должности. Это также позволит компании сократить расходы на персонал. Исходя из средней заработной платы в 80,0 тыс. руб. и 30,0% отчислений ,при переводе на аутсорсинг персонала в количестве 100 человек (различных отделов: маркетологов, экономистов, бухгалтеров и другие) , компания ООО «Агроторг» сократит расходы на 124800,0 тыс. руб. При этом, оплата аутсорсинга составит 48000,0 тыс. руб. в год (100 человек при средней оплате в 40,0 тыс. руб.). Отсюда экономия сформируется на уровне 76800 тыс. руб. (124800-48000).

Итак, за счет обоих мероприятий экономия на заработной плате составит 143040,0 тыс. руб. (62400,00 + 3840,00 + 76800). Эти виды расходов относятся к управленческим, затраты на ИИ- в сумме 500,0 тыс. руб. (стоимость разработки ИИ) и 180,0 тыс. руб. (тариф доступа к платформе) - это коммерческие расходы, которые увеличатся на указанную величину. В результате, сумма управленческих расходов сформируется на уровне 32630329,0 тыс. руб., а это на 0,44% ниже, чем было до проведения мероприятий. Незначительно возрастут коммерческие расходы и составят 396611062,0 тыс. руб., рисунок 27.

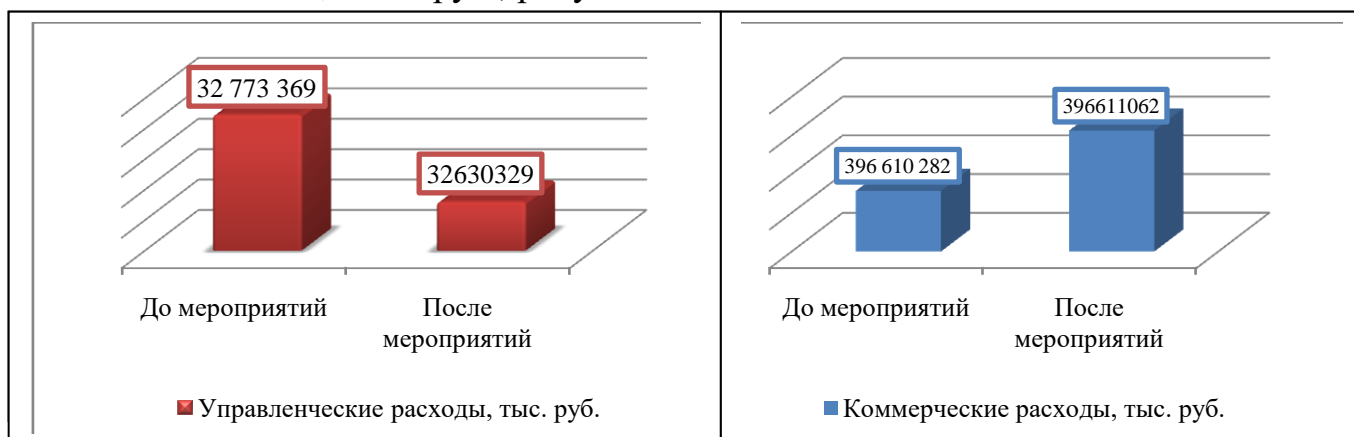


Рисунок 27- Управленческие и коммерческие расходы до и после проведения мероприятий в ООО «Агроторг»

Если предположить, что выручка, себестоимость и валовая прибыль останутся на уровне прошлого года, за счет изменения коммерческих и управленческих расходов, прибыль от продаж составит 107858274,0 тыс. руб., это на 0,15% больше, чем было до проведения мероприятий, рисунок 28.

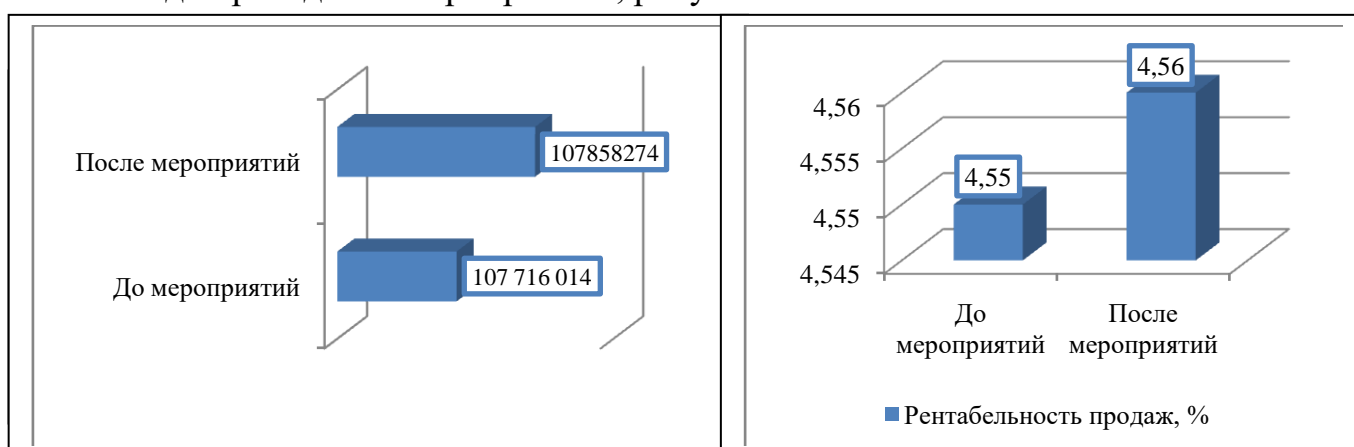


Рисунок 28- Прибыль от продаж и рентабельность продаж до и после проведения мероприятий в ООО «Агроторг»

Стоит отметить, что изменения хоть и не значительные тем не менее имеют место быть. Так, как не существенно изменится прибыль, то рентабельность продаж также покажет свое значение на уровне не сильно отличающемся от показателя базового периода и составит 4,56%, рисунок 28.

В продолжении темы не лишним будет рассмотреть показатели чистого дисконтированного дохода и иных показателей по методике Кибанова А.Я., таблица 16.

Таблица 16- Расчет эффективности проекта

Показатели	2025	2026	2027
Капитальные вложения, тыс. руб.	680	-	-
Выручка, тыс. руб.	2 363 462 814	2 363 462 814	2 363 462 814
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 826 363 149	1 826 363 149	1 826 363 149
Коммерческие расходы, тыс. руб.	396 610 282	396 610 282	396 610 282
Управленческие расходы, тыс. руб.	32630329	32630329	32630329
Прибыль от продаж, тыс. руб.	107858274	107858274	107858274
Прибыль по прочей деятельности, тыс. руб.	-62766125	-62766125	-62766125
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	45092149	45092149	45092149
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20
Чистая прибыль, тыс. руб.	36073719	36073719	36073719
Чистый доход нарастающим итогом(NV), тыс. руб.	360730039	360730039	360730039
Ставка дисконтирования, %	20	20	20
Коэффициент дисконтирования(E)	1	0,694444	0,578704
Чистый дисконтированный доход( NPV), тыс. руб.	360730039	250506811	208755916
Рентабельность инвестиций ( ROI), %	5304958%	5304958%	5304958%

Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле 3.1.

$ЧДД = NV \times E$  (3.1), где:

ЧДД- чистый дисконтированный доход;

NV- Чистый доход нарастающим итогом(NV);

E- Коэффициент дисконтирования.

Рентабельность инвестиций - это показатель, который отражает доходность вложения денег за определённый срок. Формула расчёта рентабельности инвестиций(3.2):

$ROI = (Pr/I) * 100\%$  (3.2), где:

ROI- рентабельность инвестиций

Pr- прибыль за период;

I -стоимость инвестиций.

Так как капитальные затраты (инвестиции) составляют 680,0 тыс. руб., по сравнению с доходами компании это не большая сумма, которая окупится в первый год реализации проекта. При этом, рентабельность инвестиций (ROI) достаточно высокая и сформируется на уровне 5304958,0%. Чистый дисконтированный доход будет положительным с первого года реализации проекта.

Стоит отметить, что предложенные мероприятия больше дадут социальный эффект, нежели экономический, так как сокращение затрат не значительное, то это не существенно влияет на прибыльность и рентабельность. Однако, социального эффекта все же больше, а именно: сокращение времени отклика на резюме на 50,0%, увеличение скорости закрытия вакансий на 30,0%, увеличение точности подбора на 30,0%, поскольку боты эффективно отсеивают неподходящих кандидатов на ранних этапах; повышение уровня удовлетворенности кандидатов; повышение точности подбора кандидатов на 40,0%, уменьшение количества неподходящих кандидатов на финальных собеседованиях на 35,0%.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию набора и отбора кадров в организацию ООО «Агроторг» являются целесообразными, так как улучшатся показатели скорости, точности, лояльности, удовлетворенности. В противном случае, кадровая политика компании будет находится на низких уровнях, а в перспективе проблема кадрового голода не заставит себя долго ждать.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Найм и отбор кадров играют важную роль в кадровой политике организации. Для исследования этих вопросов была выбрана компания ООО «Агроторг», которая является торговым предприятием, осуществляющим реализацию продуктов питания в различных городах России и работающая под брендами «Пятёрочка» и «Перекресток». Основными видами деятельности ООО «Агроторг» являются: оптовая и розничная торговля продуктами питания; оптовая и розничная торговля товарами народного потребления; разработка, производство и реализация товаров народного потребления; организация и выполнение торгово-посреднических функций, в том числе дилерская деятельность; организация и эксплуатация сети магазинов, включая склады для хранения и сбыта товаров и продукции. ООО «Агроторг» занимает лидирующие позиции на занимаемой нише. На протяжении ряда лет растет как количество магазинов, так и количество торговых площадей. Товарный ассортимент состоит из 15 000 наименований, включающий в себя продовольственные и непродовольственные товары.

На протяжении 2021-2023гг. в компании ООО «Агроторг» наблюдается рост продаж и прибылей. Однако, рентабельность продаж и чистая рентабельность находятся на очень низких значениях. А валовая рентабельность и вовсе снизилась. Капитал компании ежегодно растет, но предприятие является финансово-зависимым, так как наибольшая доля капитала сформирована за счет заемных источников финансирования.

Среднесписочная численность персонала ООО «Агроторг» в 2023г. составила 230,0 тыс. человек, в динамике наметилась тенденция к снижению. Основную долю численности составляют линейный персонал 83,0%, на административно-управленческий персонал приходится 17,0%. Оценка уровня образования свидетельствует о том, что около половины работников не имеет высшего образования. Большинство сотрудников компании- это молодые люди в возрасте от 21 года до 30 лет (44,0%), вторая наиболее многочисленная возрастная группа – работники в возрасте от 31 года до 40 лет (37,0%), остальные возрастные группы

представлены незначительно. В компании ООО «Агроторг» предусмотрена линейно – штабная структура управления.

Основу кадровой работы с персоналом в компании ООО «Агроторг» реализует отдел кадров. Основные задачи отдела кадров, можно распределить по направлениям: учётно – контрольные, планово – регулятивные, отчётно – аналитические, координационно – информационное, организационно – методическое. Все аспекты, связанные с подбором персонала в ООО «Агроторг» регламентированы «Положением о порядке подбора, назначения и отстранения от должности сотрудников компании».

Основными функциями отдела управления персоналом в ООО «Агроторг» являются: наем, прием, отбор персонала; организация труда и мотивация персонала; трудовая адаптация; аттестация; повышение квалификации и формирование кадрового резерва; деловая оценка; обучение персонала. Регламентирование систем поиска и найма осуществляется через Положения о подборе персонала. В организации ООО «Агроторг» такой документ разработан и утвержден. На основании «Положения о подборе персонала» формируется план найма. Механика проведения процедуры отбора персонала в ООО «Агроторг» включает в себя: составление заявки на подбор персонала; размещение объявления о вакансии; анализ резюме; первичное телефонное собеседование; собеседование с начальником отдела кадров; собеседование с линейным руководителем; сообщение о результатах собеседований кандидатам; заключение трудового договора. При этом, существует два вида источников привлечения персонала: внутренние и внешние. Для внешнего привлечения, компания использует: различные виды рекламы, рекрутинговые сайты, и личные обращения кандидатов на линию подбора персонала. Также ООО «Агроторг» работает с цифровыми платформами самозанятых, таких как: Ventra, MyGig, ВФМ технолоджи, Моя смена. Система поиска и найма персонала в организации ООО «Агроторг» очень трудоемкая. При найме и отборе кадров не применяются современные программные продукты и искусственный интеллект.

Для совершенствования системы найма и отбора были предложены мероприятия: внедрение искусственного интеллекта в процесс найма и отбора

персонала; развитие аутсорсинга в кадровой политике компании ООО «Агроторг». Основными видами расходов –будут являться стоимость ИИ в сумме 500,0 тыс. руб. и стоимость доступа к платформе 180,0 тыс. руб. Расчет экономической эффективности показал, что в результате данных мероприятий произойдет сокращение затрат на оплаты труда сокращенных работников и части работников, переведенных на аутсорсинг. Однако, предложенные мероприятия больше дадут социальный эффект, нежели экономический, так как сокращение затрат не значительное, то это не существенно влияет на прибыльность и рентабельность. Социальный эффект будет заключаться в сокращении времени отклика на резюме на 50,0%, увеличении скорости закрытия вакансий на 30,0%, увеличении точности подбора на 30,0%; повышение уровня удовлетворенности кандидатов; повышение точности подбора кандидатов на 40,0%, уменьшение количества неподходящих кандидатов на финальных собеседованиях на 35,0%.

Предложенные мероприятия по совершенствованию набора и отбора кадров в организацию ООО «Агроторг» являются целесообразными, так как улучшатся показатели скорости, точности, лояльности, удовлетворенности по работе с кадрами. В противном случае, кадровая политика компании будет находится на низких уровнях, а в перспективе проблема кадрового голода не заставит себя долго ждать. Однако, планы предприятия по кадровой политике должны постоянно пересматриваться и совершенствоваться, так как меняется мир, а следовательно, и все вокруг также должно измениться. Компания, которая идет в ногу со временем, своевременно внедряет ИИ, иные ПО и инновации в работу, всегда будет иметь преимущества перед другими участниками отрасли.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ. Принята всенародным голосованием 12.12.1993( ред. от 01.07.2020) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>(дата обращения: 5.12.2024).
2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. от 01.09.2024) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>(дата обращения: 6.12.2024).
3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 26.12.2024) [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>(дата обращения: 1.12.2024).
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1. 30.11.1994 г. №51-ФЗ (ред. от 31.10.2024). – [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>(дата обращения: 5.12.2024).
5. Налоговый кодекс Российской Федерации: ч.1 :Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 146 – ФЗ (ред. от 14.07.2023). [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru>(дата обращения: 5.12.2024).
6. Абуладзе Д. Г., Выпрямкина И. Б., Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 375 с.
7. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. - М.: Юрайт. 2024. 186 с.
8. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. - М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
9. Аутсорсинг персонала в Спб: топ-10 лучших специалистов и компаний, рейтинг 2024 [Электронный ресурс] – URL: <https://dtf.ru/topraiting/3287922-aoutsorsing-personala-v-spb-top-10-luchshih-specialistov-i-kompanii-reiting-2024> (дата обращения: 25.12.2024).
10. Бухгалтерская отчетность ООО «Агроторг» с 2021-2023 гг.
11. Волкова А. С., Кудаева М. М. Антикризисное управление персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 171 с.



12.Волкова М.В., Ладыгина Е.С. Наем и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу // Общество: политика, экономика, право. 2019. №3. С. 73-75.

13.Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 218 с.

14.Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

15.Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. - М.: Юрайт. 2024. 169 с.

16.Искусственный интеллект в рекрутинге: как технологии меняют подход к поиску и найму сотрудников[Электронный ресурс] – URL: <https://blog.icontextgroup.ru/articles/iskusstvennyj-intellekt-v-rekrutinge>(дата обращения: 10.12.2024).

17.Инновации в найме: как использовать ИИ для отбора кандидатов в контактных центрах[Электронный ресурс] – URL: <https://bryansk.hh.ru/article/ii-dlya-otbora-kandidatov-v-kontaktnykh-tsyentrakh>(дата обращения: 4.12.2024).

18.Искусственный интеллект в HRКейсы российского рынка. Совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomary[Электронный ресурс] – URL: <https://data.tedo.ru/publications/ai-hr-2024.pdf>(дата обращения: 5.12.2024).

19.Курсова О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.

20. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.

21.Максимцев И. А., Горелов Н. А. Управление персоналом. - М.: Юрайт. 2024. 527 с.

22.Малкова Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.

23. Особенности отечественного и зарубежного опыта отбора и найма персонала [Электронный ресурс] – URL: <https://abium24.ru/osobennosti-otechestvennogo-i-zarubezhnogo-opyta-otbora-i-najma-personala>(дата обращения: 5.12.2024).

24. Особенности подбора персонала: методы, этапы и критерии найма новых сотрудников [Электронный ресурс] – URL: <https://potok.io/blog/hr-overview/osobennosti-podbora-personala/>(дата обращения: 4.12.2024).

25. Официальный сайт магазина «Перекресток» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.perekrestok.ru/>(дата обращения: 7.12.2024).

26. Официальный сайт магазина «Пятерочка» [Электронный ресурс] – URL: <https://5ka.ru/>(дата обращения: 15.12.2024).

27. Официальный сайт компании АО «Нейросети» [Электронный ресурс] – URL: [https://corpgpt.ru/bots\\_for\\_hr](https://corpgpt.ru/bots_for_hr)(дата обращения: 10.12.2024).

28. Официальный сайт X5 Retail Group [Электронный ресурс] – URL: <https://www.x5.ru/ru/>(дата обращения: 10.12.2024).

29. Подбор персонала: этапы, методы и инструменты [Электронный ресурс] – URL: [https://sbis.ru/articles/staff/podbor\\_personala\\_etapy\\_metody\\_i\\_instrumenty](https://sbis.ru/articles/staff/podbor_personala_etapy_metody_i_instrumenty)(дата обращения: 5.12.2024).

30. Сравнение системы отбора и приема сотрудников на российском и зарубежном предприятии [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/474/>(дата обращения: 5.12.2024).

31. Современные методы поиска и подбора сотрудников [Электронный ресурс] – URL: <https://grandawards.ru/blog/sovremennye-metody-poiska-i-podbora-sotrudnikov/#block-2-8>(дата обращения: 3.12.2024).

32. Справки и внутренние отчеты о структуре персонала компании. [Электронный ресурс] – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/X5\\_Group](https://ru.wikipedia.org/wiki/X5_Group)(дата обращения: 15.11.2024).

33. Что такое кадровый аутсорсинг [Электронный ресурс] – URL: <https://suvorov.legal/kadrovuj-autsorsing/> (дата обращения: 15.12.2024).

34. Экономика труда и управление персоналом. / Под ред. О. В. Кучмаевой. -  
М.: Юрайт. 2024. 332 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**