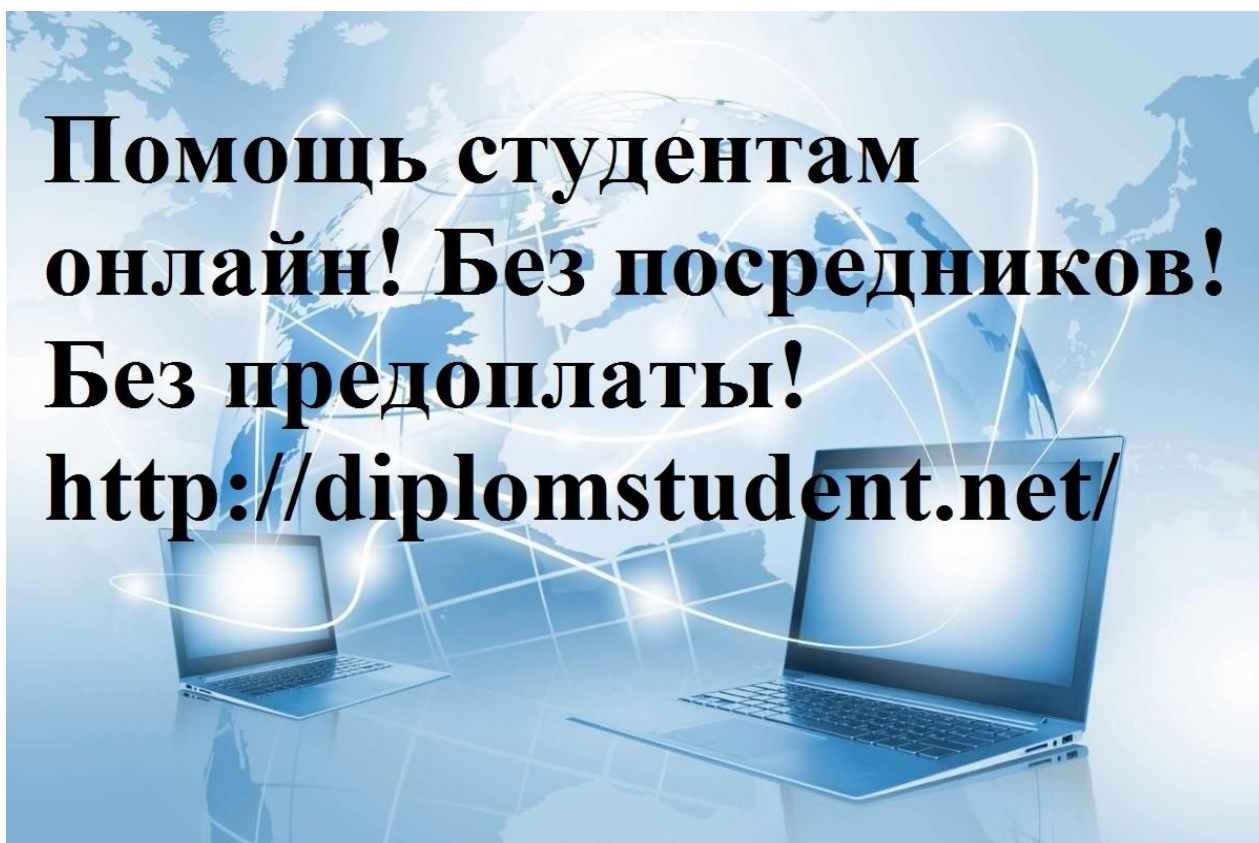


**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**



Курсовая работа на тему: «Решение проблемы текучести кадров на предприятии»

Содержание

Введение.....	4
1.Диагностическая часть	6
1.1.Формулировка гипотезы исследования	6
1.2.Интерпретация основных понятий. Выбор индикаторов исследования	6
1.3.Обоснование выбираемых методов исследования системы управления	8
1.4.Описание методики проведения исследования	8
1.5.Эмпирические материалы, полученные в ходе исследования	9
1.6.Анализ полученных результатов	10
1.7.Выводы. Экспертная оценка ситуации. Формулировка причины проблемы, заявляемой клиентом	16
2. Разработка программы решения проблемы по снижению текучести кадров на предприятии ООО «Система ПБО».....	19
2.1. Предложения, направленные на снижение текучести кадров на предприятии ООО «Система ПБО»	19
2.2. Обоснование целесообразности предложений, направленных на снижение текучести кадров на предприятии ООО «Система ПБО»	25
2.3. План реализации проекта и экономическое обоснование предлагаемых решений на предприятии ООО «Система ПБО»	30
Заключение	34
Список использованных источников	36
Приложения	39

Введение

Актуальность темы исследования. Снижение текучести кадров актуально для организаций, так как высокая текучесть может серьёзно повлиять на стабильность и эффективность компании. Основными негативными последствиями текучести кадров являются следующие: уход ценных сотрудников, которые знали тонкости работы в компании и могут передать информацию конкурентам; возможное снижение лояльности клиентов; на обучение и адаптацию новых сотрудников уходит много времени и денег; снижение прибыли компании из-за ухода ценного сотрудника; нарушение стабильной и комфортной обстановки в коллективе; снижение лояльности и эффективности оставшихся работников¹. Удержание сотрудников стало одним из главных HR-трендов 2025 года. По итогам прошлого года, проблема увеличения текучести кадров затронула каждую третью российскую компанию².

Актуальность темы исследования также усугубляется тем, что в период развития цифровой экономики, цифровизация и искусственный интеллект – играют важную роль в управлении ресурсами компании, в том числе и управлении кадровым потенциалом. Текучесть кадров - это ключевая проблема для HR. Искусственный интеллект и блокчейн помогают прогнозировать увольнения, повышать мотивацию и снижать риски. Однако, внедрение ИИ и блокчейн технологий в кадровый процесс требует финансовых ресурсов, а также знаний и умений персонала. Более того, в настоящее время появляются новые тренды в системе управления персоналом организации, которые могут способствовать не только снижению текучести кадров, но и в целом положительно повлиять на систему управления в организации. Все эти процессы требуют более детального исследования.

¹ Как снизить текучку персонала и удержать ценные кадры [Электронная версия][Ресурс: <https://companies.rbc.ru/news/Cldn3o9FkY/kak-snizit-tekuchku-personala-i-uderzhat-tsennyye-kadryi/>]

² 6 ключевых HR-трендов, с которыми мы (вероятно) будем жить в 2025 году [Электронная версия][Ресурс: <https://assessmentsystemsruussia.ru/blog/articles/6-klyuchevih-hr-trendov-2025/>]

В связи с выше изложенной актуальностью, целью курсовой работы является: разработка практических рекомендаций, направленных на снижение текучести кадрового потенциала организации. Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи: выявить причины проблемы текучести кадрового потенциала организации; разработать программу решения проблемы клиента (этапы и сроки); обосновать предложения; оценить экономическую оценку проекта.

Объектом исследования является коммерческая организация- ООО «Система ПБО», работающая под брендом «Вкусно и точка». Предмет исследования- система управления персоналом предприятия ООО «Система ПБО».

Информационной базой исследования послужили различные статьи, учебные пособия, монографии по изучаемой проблеме; данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «Система ПБО» и прочая информация.

Информационным периодом исследования является 2022-2025гг.

При написании курсовой работы применялись методы: описания, анализа, обобщения, абстрагирования, классификации, опроса и другие.

Структурно курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Первая глава является диагностической, в ней сформулирована гипотеза исследования; представлена интерпретация основных понятий; обоснованы выбираемые методы исследования системы управления; описаны методики проведения исследования; представлены эмпирические материалы, полученные в ходе исследования; проведен анализ полученных результатов; даны выводы, экспертная оценка ситуации и формулировка причины проблемы. Вторая глава практическая- в ней описаны конкретные предложения, дано экономическое обоснование предлагаемых решений и представлен план реализации проекта.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемой компании ООО «Система ПБО».

1.Диагностическая часть

1.1.Формулировка гипотезы исследования

Гипотеза исследования по теме курсовой работы: «Решение проблемы текучести кадров на предприятии»- можно предположить, что внедрение мероприятий по сокращению текучести кадров, позволит компании сократить текучесть кадров, расходы и увеличить доходы, прибыльность и рентабельность.

Перейдем к описанию основных понятий и выбора индикаторов исследования в следующем параграфе.

1.2.Интерпретация основных понятий. Выбор индикаторов исследования

Текучесть кадров - это коэффициент, показывающий число сотрудников, ушедших из организации за определённый период. Как правило, его считают за год. Но период бывает и другим - например, за квартал или месяц. Это зависит от целей расчёта и специфики бизнеса. Показатель можно рассчитать как для конкретного отдела или должности, так и для компании в целом.

Текучесть персонала бывает нормальной и повышенной. Первая означает естественное предсказуемое обновление команды. Обычно в компании она известна, и план подбора формируется исходя из её значений. Повышенная текучесть может снизить эффективность работы, привести к потере опыта, увеличению затрат на рекрутинг и обучение новичков. Также она может повлечь за собой ухудшение климата в команде.

В качестве причин повышенной текучести кадров можно назвать следующие: Зарплата ниже рынка, Отсутствие перспектив карьерного роста, Некомфортные условия работы, Конфликты с коллегами или руководством, Личные обстоятельства (Приложение 1).

В зависимости от причин ухода сотрудников текучесть кадров можно разделить на четыре вида: внутриорганизационная, внешняя, скрытая, сезонная (Приложение 1). Провести анализ прихода персонала в компанию и ухода из неё поможет показатель текучести кадров, формула представлена в Приложении 1.

Норма текучести кадров. Точного показателя текучести кадров, принятого за норму для всех компаний, не существует. Он зависит от специфики организации и может быть совершенно разным от сферы к сфере. Но в целом считается нормой, если ежегодно меняется от 3,0% до 7,0% работников. Однако есть отдельные категории компаний и позиций, для которых показатель текучести персонала обычно выше, и это тоже считается нормой. Нормальные показатели текучести кадров за год для различных категорий бизнеса: IT-8,0-10,0%, ритейл- до 30,0%, промышленность -10,0-15,0%, horeca («отель, ресторан, кафе/общественное питание»)-до 80,0%, стартапы –до 20,0%.

Если говорить о зависимости показателя текучести кадров от позиции, то чем она выше, тем коэффициент ниже: до 2,0% среди топ-менеджмента и до 30,0% - среди рядовых специалистов. В период адаптации сотрудников риск увольнения ещё выше - до 40,0% за год³.

Индикаторы исследования в управлении персоналом - это показатели, которые помогают оценить состояние персонала и определить его эффективность. Некоторые из таких индикаторов: общие показатели оценки персонала, индикаторы эффективности использования персонала, индикаторы социального самочувствия работников (Приложение 1).

Выбор индикаторов зависит от стоящих задач и видения ситуации⁴. Для исследования в данной курсовой работе целесообразно выбрать: индикаторы социального самочувствия работников и индикаторы эффективности использования персонала- коэффициент текучести персонала. Перейдем к

³ Текучесть кадров: что это и как её снизить [Электронная версия][Ресурс: <https://practicum.yandex.ru/blog/tekuchest-kadrov-kak-rasschitat-i-snizit/>]

⁴ 26 HR-метрики, которые чаще всего используются в компаниях [Электронная версия][Ресурс: <https://testwork.io/blog/hr-metriki/>]

обоснованию выбираемых методов исследования системы управления в следующем параграфе.

1.3.Обоснование выбираемых методов исследования системы управления

Для исследования текучести кадров в курсовой работе будут применяться следующие методы:

1)Методы классификации и группировки. Используются для формирования теоретического исследования - от общего к частному и наоборот.

2)Метод коэффициентов. Применяется для оценки текучести персонала на предприятии.

3)Социологические методы. Включают анкетирование и опрос персонала, чтобы выявить качество имеющейся системы мотивации.

4)Прогнозирование. Применяется для оценки ожидаемого экономического эффекта.

5)Анализ организационных документов. Включает изучение вопросов текучести кадров.

6)Сравнение уровня текучести в компании со средним уровнем текучести по рынку или отрасли.

Перейдем к описанию методики исследования в следующем параграфе.

1.4.Описание методики проведения исследования

Методика проведения исследования включает в себя: изучение деятельности анализируемой организации; анализ показателей текучести кадров; выявление удовлетворенностью персонала, сравнение условий работы в анализируемой компании с деятельностью конкурентов, определение слабых сторон организации, предложение мероприятий для снижения текучести кадров, оценка эффективности предложенных путей. При этом будут приме-

няться различные методы: анализ, синтез, обобщение, абстрагирование, индукция, опрос, сравнение, таблица 1.1.

Таблица 1.1

Методы исследования

№ п/п	Методы	Описание
1	Анализ	разложение научной проблемы на части или элементы для детального изучения
2	Синтез	из разных элементов предмета складывается общая система, которую изучает исследователь
3	Обобщение	соединение качеств или свойств в одно представление и описание их в общей системе
4	Абстрагирование	поиск и нахождение ключевого элемента или свойства предмета, который рассматривается отдельно от других признаков
5	Индукция	рассуждение или исследование предмета от частного к общему, т.е. отдельные факты выстраивают общий вывод
6	Дедукция	рассуждение или исследование предмета от общего к частному, т.е. общий тезис доказывается с помощью частных фактов
7	Сравнение	это установление общих и разных черт объектов, признаков или свойств
8	Опрос	сбор данных посредством ответов людей на вопросы, подготовленные исследователем
9	Экономический анализ	это деление экономических явлений на факторы или категории, влияющие на распределение ресурсов

Для проведения исследования были собраны Эмпирические материалы, рассмотрим эту часть вопроса в следующем параграфе.

1.5.Эмпирические материалы, полученные в ходе исследования

Для исследования анализируемой компании были собрана следующая информация: общая характеристика деятельности компании, данные бухгалтерской отчетности с 2022-2024гг., материалы, собранные при помощи интернет-опроса, интернет-исследование отзывов сотрудников компании ООО «Система ПБО». Результаты исследования коэффициента текучести были проанализированы с использованием статистических методов сравнения средних значений.

1.6. Анализ полученных результатов

Компания ООО «Система ПБО» - это торговая организация, работающая под брендом «Вкусно -и точка». Организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании действующих нормативно-правовых и локальных актов, в частности: Конституции РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ГК РФ, ТК РФ, НК РФ, Устава предприятия и других локальных актов. Юридический адрес: 115054, город Москва, улица Валовая, дом 26.

Бренд «Вкусно - и точка» официально стартовал 12 июня 2022 года, став преемником McDonald's в России. Это решение позволило сохранить количество рабочих мест и инфраструктуру, но потребовало глубокого ребрендинга. Основателем сети стал Александр Говор - предприниматель из Новокузнецка, ранее управлявший 25 ресторанами McDonald's в Сибири по франшизе. Основной ассортимент готовых блюд компании ООО «Система ПБО» включает в себя: бургеры, комбо наборы, стартеры, салаты, картошка, десерты, мороженое, напитки. У компании имеется интернет-ресурс, с помощью которого потребители узнают об ассортименте, ценах, акциях компании, рисунок 1.1.

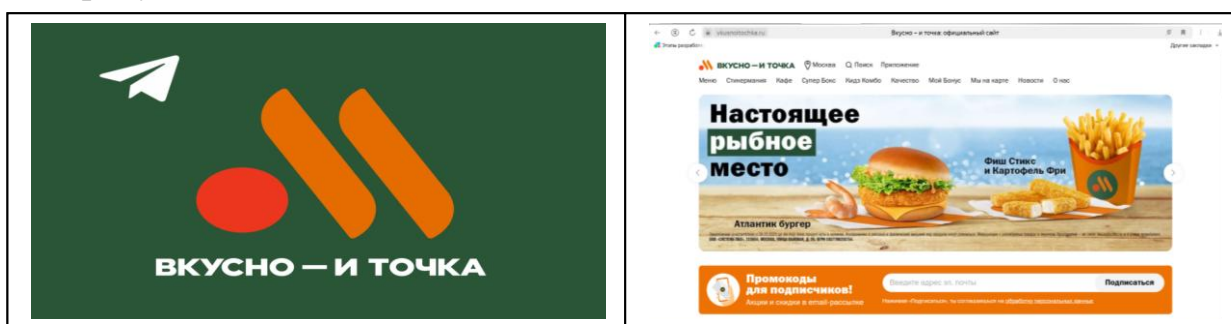


Рис.1.1. Официальный сайт компании ООО «Система ПБО» (бренд «Вкусно -и точка»)⁵

Меню «Вкусно и точка» сохранило 99,0% прежних позиций, но с изменёнными названиями (например, «Фиш-бургер» вместо «Филе-О-Фиш») и

⁵Официальный сайт ООО «Система ПБО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vkusnoitochka.ru/legal>

добавлением локальных продуктов, таких как пиво. Таким образом, сеть сочетает наследие McDonald's с адаптацией под российский рынок⁶. Ценности компании ООО «Система ПБО» – то, ради чего румянятся наггетсы, жарится картофель фри и открываются новые точки, рисунок 1.2.

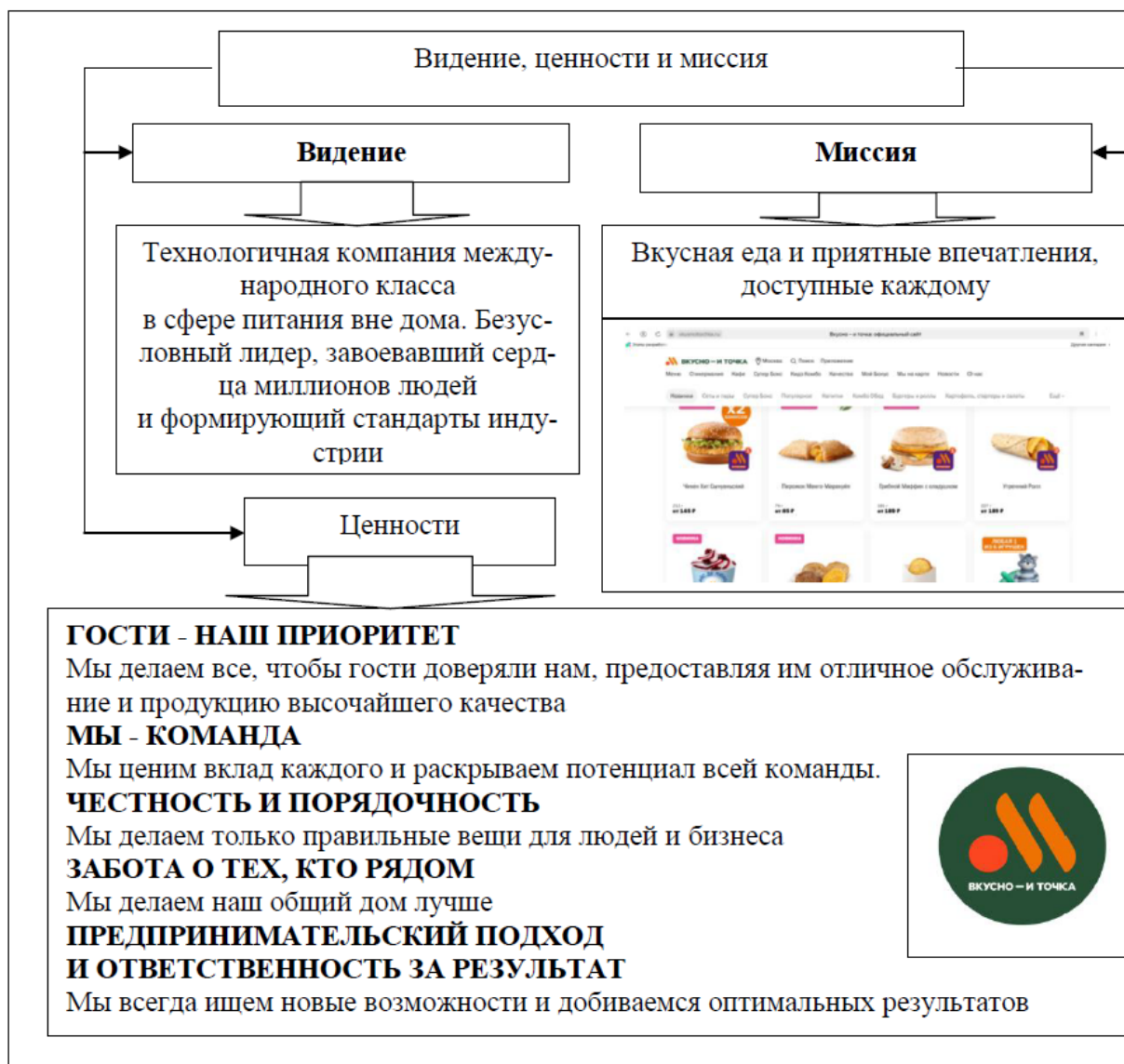


Рис. 1.2. Видение, ценности и миссия компании ООО «Система ПБО»

По данным на март 2025 года, численность персонала ООО «СИСТЕМА ПБО» составляет 16 130 человек⁷, это на 5,23% меньше, чем годом ранее и на 15,55% меньше показателя 2022 года, рисунок 1.3. Коэффициент те-

⁶ «Вкусно — и точка»: открытие, адреса, кто создал, стоимость франшизы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://topfranchise.ru/stati/vkusno-i-tochka-otkrytie-adresa-kto-sozdal-stoimost-franshizy/>

⁷ Организация ООО «СИСТЕМА ПБО» [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.list-org.com/company/16317>]

кучести кадров колеблется на среднеотраслевом показателе и составляет 31,62% по данным на 2025 год, это чуть боле среднего показателя.

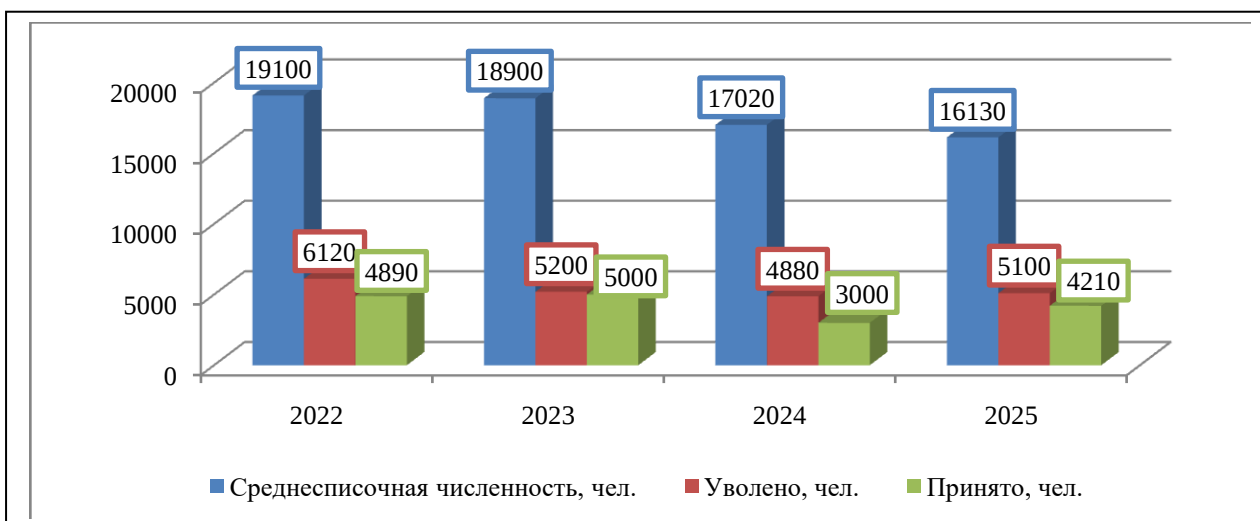


Рис.1.3. Динамика среднесписочной численности персонала ООО «СИСТЕМА ПБО» с 2022-2025гг.

По сравнению с 2022 годом коэффициент текучести сократился на 0,42, однако он выше среднего по отрасли (в ритейле норматив текучести кадров составляет до 30,0%), рисунок 1.4.

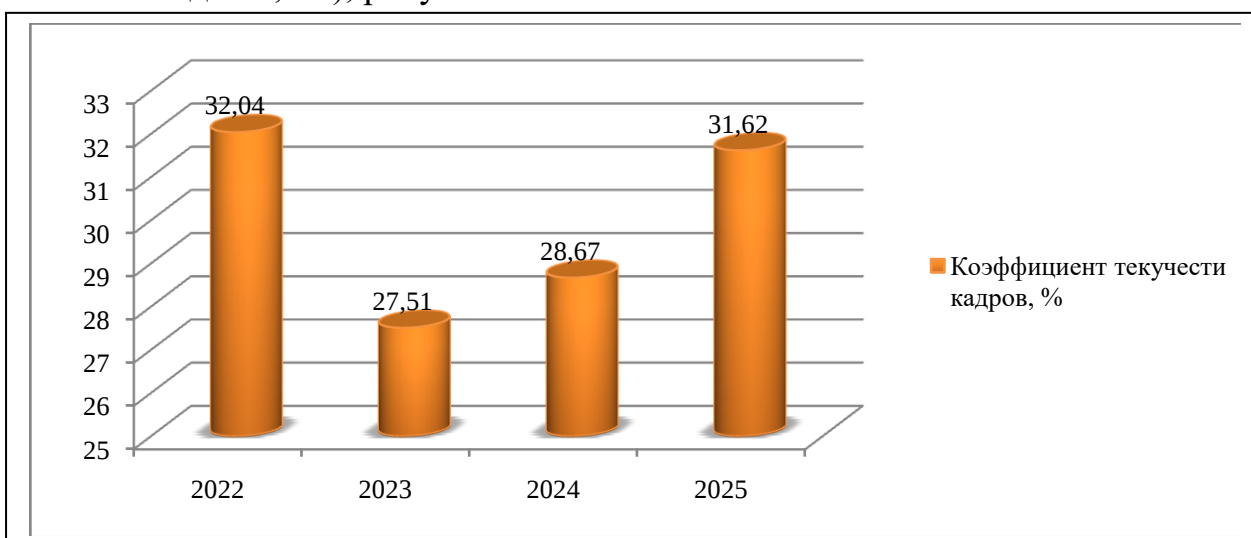


Рис.1.4. Динамика коэффициента текучести кадров компании ООО «СИСТЕМА ПБО» с 2022-2025гг.

Для успешной деятельности предприятия предусмотрена линейно-функциональная структура управления. В компании предусмотрено несколько отделов- отдел производства, финансов, маркетинга и рекламы, отдел кадров, бухгалтерия и другие, рисунок 1.5.

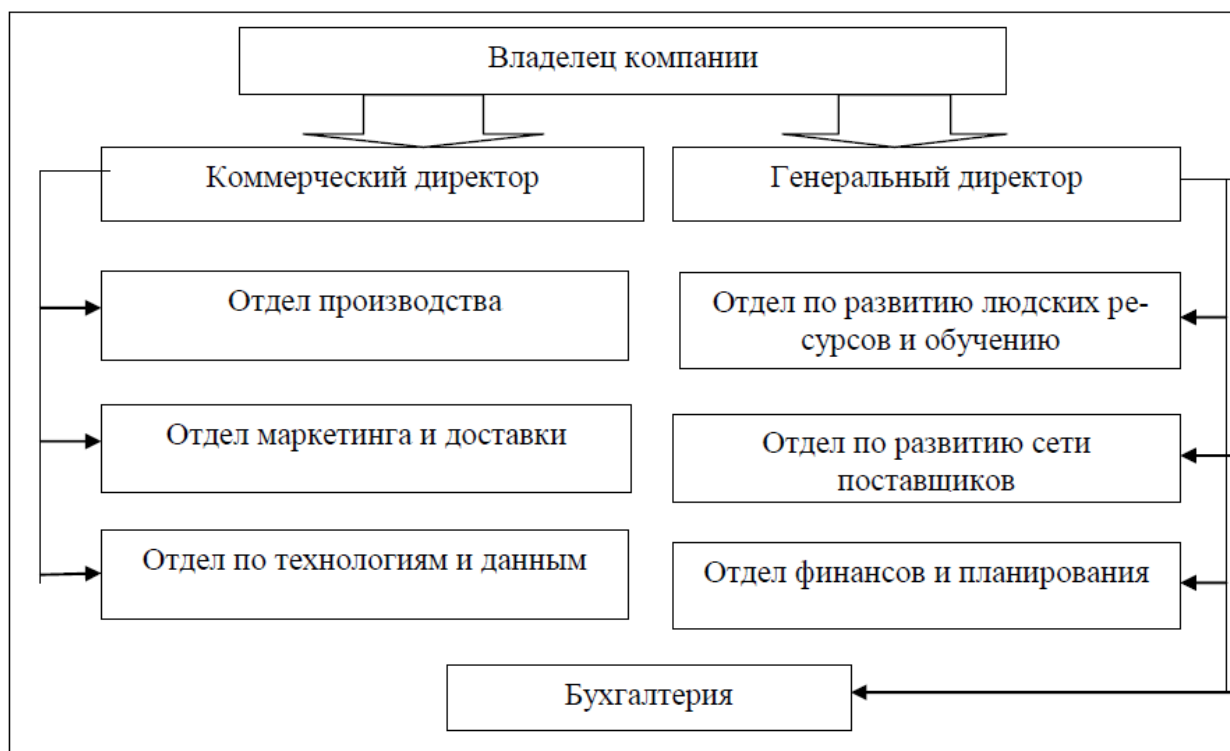


Рис.1.5. Организационная структура управления компанией ООО
«Система ПБО»

Охрана труда -это часть общей стратегии компании ООО «Система ПБО». Организация заботится о своих работниках и прилагает все усилия для создания безопасных условий труда. Подход компании к вопросам безопасности труда является широкомасштабным. Только такой подход обеспечивает силу, гибкость и надлежащую основу для развития стабильной культуры безопасности. Одно из важных направлений в области охраны труда, которое активно развивает компания, - это специальная оценка условий труда. Специальная оценка условий труда -это идентификация и оценка факторов производственной среды, которые могут воздействовать на здоровье работников. Сюда входят оценки санитарно-гигиенических условий труда, факторов организации труда, которые могут представлять риск для здоровья работников, средств индивидуальной защиты, воздействия на работников опасных и вредных веществ и системы защиты от них, разработанные для их устранения и снижения. Рассмотрим подробнее стратегию управления персоналом компании ООО «Система ПБО». Стратегия управления персоналом компании «Вкусно - и точка» включает несколько направлений:

1)Разработка ценностного предложения работодателя. Компания обозначила набор преимуществ, которые есть у неё для сотрудников: надёжность, дружелюбный коллектив с развитой культурой взаимовыручки, возможность развиваться.

2)Подстройка системы вознаграждений под нужды каждого предприятия быстрого обслуживания. Например, если ПБО стоит на трассе и туда неудобно добираться, сотрудникам предлагают оплату дороги и возможность 12-часовой смены, за которую полагается ежемесячная надбавка.

3)Работа с офисными сотрудниками. После ребрендинга практически все роли в компании эволюционировали, поэтому пришлось пересмотреть структуру грейдов. Система вознаграждений сотрудников офиса стала прозрачнее, проще и эффективнее⁸.

4)Автоматизация процессов. Компания поставила цель стать самой высокотехнологичной в своей отрасли. Автоматизация коснулась и управления обучением: в «Вкусно - и точка» уделяют большое внимание программам обучения, потому что они играют существенную роль в повышении приверженности HR-бренду и развитии сотрудников. Учебный центр компании ООО «Система ПБО» реализует программу дополнительного профессионального образования «Директор предприятия питания» на основании Лицензии № Л035-01298-77/00179936. Форма обучения: очно-заочная применением дистанционных образовательных технологий. Срок обучения: Один год. Более подробно об учебном центре компании описано в Приложении 3.

5)Поддержка инклюзивного подхода. Компания нанимает кандидатов любого трудоспособного возраста, в том числе без опыта работы. Ключевым фактором для неё являются личные качества человека: желание работать в компании, активная жизненная позиция, способность к взаимопомощи и работе в команде⁹.

⁸ Гибкость и план: как компания «Вкусно — и точка» вызвала ажиотаж на рынке труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/spetsproekt/508955-gibkost-i-plan-kak-kompania-vkusno-i-tocka-vyzvala-aziotaz-na-rynke-truda?erid=4CQwVszH9pWwoWFeXtd>

⁹ Как нанимает «Вкусно — и точка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pro.rabota.ru/vkusno>

Кроме этого, в компании ООО «Система ПБО» предусмотрено лояльное отношение к сотрудникам. Например, владелец сети «Вкусно - и точка» Александр Говор считает, что: «Если сотрудник уронил бургер, его нельзя ругать»¹⁰. Во «Вкусно - и точка» никто не повышает голос при деловом общении. Фраза «ты сегодня работал похуже, чем вчера» звучит как страшное ругательство¹⁰. Все новые блюда в меню сети Александр Говор дегустирует сам. После очередной дегустации в начале сентября одно из четырех блюд он не утвердил, так как не понравился привкус.

Все должно находиться под контролем, поэтому Говор регулярно заезжает в рестораны, чтобы проверить порядок и поговорить с персоналом. Если возникают вопросы, может напрямую позвонить руководителю любого отдела, но обычно за операционную деятельность отвечает гендиректор Олег Пароев. В ближайшее время география присутствия сети расширится. Говор планирует открыть рестораны в городах на 100 и 200 тысяч жителей, хотя раньше компания старалась не заходить туда, где меньше 300 тысяч.

Компания ООО «Система ПБО» продолжает изучать возможности для развития франчайзинга, что делает её привлекательной для предпринимателей, желающих приобретать стабильный бизнес в сфере общепита.

В настоящее время в 27 городах России работают ПБО по франшизе, это 111 организаций ПБО; 16 новых ПБО по франшизе открыли свои двери за последние три года. Более 62 млн. гостей обслужили ПБО франчайзи в 2023 году, более 8000 сотрудников работают в ПБО франчайзи. Хорошая динамика наблюдается по объемам продаж, прибыли и рентабельности (Приложение 2). В 2024 году выручка компании составила 187 357 965,0 тыс. руб., это больше, чем в два раза превышает показатель 2022 года, рисунок 1.6(Приложение 4). Себестоимость продаж также выросла в два раза и составила 151917439,0 тыс. руб. При этом темпы роста объемов продаж опережа-

¹⁰ Владелец сети «Вкусно — и точка» Александр Говор: «Если сотрудник уронил бургер, его нельзя ругать» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://secrets.tbank.ru/trendy/intervyu-vkusno-i-tochka/?internal_source=copypaste

ют темпы роста себестоимости, это следует оценить положительно. В 2022 году затраты превышали показатель выручки, в результате этого, валовая прибыль сформировалась со знаком минус -799817,0 тыс. руб., также плохо чувствуют себя и другие показатели прибыли, рисунок 1.7. Однако, к 2024 году компания смогла получить хороший финансовый результат, все показатели прибыли выросли в разы, валовая прибыль составила 35440526,0 тыс. руб., прибыль от продаж 21623118,0 тыс. руб., чистая прибыль показала свое значение на уровне 16959735,0 тыс. руб., рисунок 1.7(Приложение 4). Несмотря на рост коммерческих и управленческих расходов, компании удастся получать положительный финансовый результат. Так, за три года эти виды расходов прибавили в цене практически в два раза, рисунок 1.8(Приложение 4).

В результате сложившейся динамики, все показатели рентабельности (формулы представлены в Приложении 4) вышли в хороший плюс. Валовая сформировала свое значение на уровне 18,91%, рентабельность продаж составила 11,54% и 9,05%- чистая рентабельность, рисунок 1.9 (Приложение 4). Для того, чтобы дать оценку текущей ситуации, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

1.7.Выводы. Экспертная оценка ситуации. Формулировка причины проблемы, заявляемой клиентом

Компания ООО «Система ПБО», работающая под брендом «Вкусно - и точка» – это ведущая сеть общественного питания, насчитывающая более 920 предприятий в 65 субъектах РФ. Каждый день команда готовит для посетителей продукты из натуральных ингредиентов. Разнообразное меню, удобная экологичная упаковка, приятная атмосфера, быстрое обслуживание и доступные цены - это далеко не полный список причин, по которым россияне выбирают «Вкусно - и точка». Во «Вкусно - и точка» приходят сотни тысяч гостей ежедневно. И каждому из них гарантируется высокое качество их

любимых продуктов. В компании ООО «Система ПБО» разработана линейно-функциональная структура управления, руководство организации очень лояльно относится к сотрудникам. Для обеспечения безопасности соблюдаются необходимые условия труда. Предусмотрена система вознаграждений. Прием на работу сотрудников без опыта, осуществляется корпоративное обучение. Успешную деятельность организации подтверждают и финансовые показатели.

Однако, для выявления сильных и слабых сторон проведем сравнение системы управления персоналом с компаниями конкурентами- Burger King (БК) и KFC, если смотреть со стороны работников. Сравнение с KFC, БК и «Вкусно - и точка»:

1)Зарплата: в БК ставка чуть выше, чем в KFC (от 56 до 81 тыс. руб. в Москве против 45–60 тыс. в KFC). «Вкусно - и точка» держится на уровне 50–70 тыс., но точных цифр меньше.

2)График: в БК самый гибкий - можно договориться о неполной занятости, ночных сменах, работе только выходные. В KFC больше фиксированной нагрузки. У «ВиТ» - всё зависит от конкретной точки.

3)Рост: Burger King активно продвигает сотрудников изнутри. У KFC тоже есть карьерная лестница, но жёстче по этапам. Во «Вкусно - и точка» система пока менее прозрачная, особенно в регионах.

4)Обучение: БК тратит до 17 дней на новичка, бесплатно оформляет медкнижку и сопровождает на старте. У KFC – также предусмотрено обучение. В «ВиТ» - всё зависит от конкретной франшизы. Обучение во «ВиТ» осуществляется дистанционно только на директорскую должность.

Если выбирать работу, где важен гибкий график и можно быстро расти - БК часто оказывается в плюсе. KFC лучше для тех, кто хочет чёткости. А «Вкусно - и точка» - пока тёмная лошадка¹¹. Кроме выше перечисленного исследования можно оценить кадровую политику компании ООО «Система

¹¹ Работа в Burger King: обзор вакансии повара-кассира в 2025 году [Электронная версия][Ресурс: <https://dtf.ru/id2190357/3684941-rabota-v-burger-king-povar-kassir-2025>]

ПБО» по отзывам сотрудников¹². В целом работники оценивают кадровую политику на хорошо, средняя оценка 3,8 баллов.

Таким образом, основными слабыми местами кадровой политики компании ООО «Система ПБО» являются: менее прозрачная система продвижения сотрудников внутри компании; слабая система обучения, предусмотрено только обучение в корпоративном учебном заведении на должность директора. По другим вакансиям обучение отсутствует. Также в компании нет лояльного графика работы, нельзя договориться о неполной занятости, ночных сменах, работе только выходные. Заработная плата в других аналогичных заведениях может быть выше, чем во «Вкусно - и точка». Коэффициент текучести находится выше нормативного значения по отрасли. Следовательно, в анализируемой организации необходимо рассмотреть предложения, которые будут способствовать снижению текучести кадров и повысят эффективность деятельности компании, для этого перейдем к следующей главе курсовой работы.

¹² Отзывы сотрудников о компании Система ПБО [Электронная версия][Ресурс: <https://dreamjob.ru/employers/133670>]

2. Разработка программы решения проблемы по снижению текучести кадров на предприятии ООО «Система ПБО»

2.1. Предложения, направленные на снижение текучести кадров на предприятии ООО «Система ПБО»

Для снижения текучести кадров в компании ООО «Система ПБО» целесообразно осуществить следующие мероприятия: совершенствование графика и формата работы сотрудников; повышение материальной мотивации и развитие нематериальной мотивации; улучшение корпоративного обучения по различным специальностям; автоматизация в управлении текучести кадрового потенциала, совершенствование ментального здоровья и благополучия сотрудников, таблица 2.1. Рассмотрим подробнее мероприятия, представленные в таблице 2.1.

1) Совершенствование графика и формата работы сотрудников в ООО «Система ПБО». Удаленный формат работы, который стал нормой после пандемии, не сдает позиций. Сегодня соискателям не обязательно ограничиваться вакансиями в своем городе или даже стране - они могут выбирать работу в любой точке мира. Это перевернуло рынок: теперь не компании диктуют условия, а кандидаты. Чтобы привлечь и удержать ценные кадры, бизнесу приходится пересмотреть подходы, предлагать не только зарплату, но и комфортные условия, гибкий график и карьерные перспективы.

Таким образом, в компании ООО «Система ПБО» целесообразно перевести часть офисных сотрудников (бухгалтерия, финансы и др.) на удаленный формат, в зависимости от пожеланий работника. Те работники, которые работают непосредственно с потребителями (повара, официанты и т.д.) должны иметь возможность различных графиков работы: неполная занятость, ночные смены, работа только выходные. Это будет удобно прежде всего и для студентов.

Таблица 2.1

Предложения, направленные на снижение текучести кадров на предприятии ООО «Система ПБО»

№ п/п	Мероприятия	Описание
1	Совершенствование графика и формата работы сотрудников	Перевод части сотрудников на удаленный или гибридный формат работы
		Предоставление выбора графика работы для студентов: неполная занятость, ночные смены, работа только выходные.
2	Повышение материальной мотивации и развитие нематериальной мотивации	Необходимо обеспечить рост заработной платы, различных премий и надбавок и развития нематериальной мотивации: бесплатное повышение квалификации - всевозможные курсы, тренинги и вебинары для сотрудников; компенсация расходов - например, на оплату такси для вечерней смены поваров и официантов; подарки на день рождения или Новый год; дополнительная медицинская страховка (полис ДМС); скидки на продукцию компании (скидки могут составлять до 50,0%).
3	Улучшение корпоративного обучения по различным специальностям	Развитие корпоративного обучения по различным специальностям: повара, кассиры, официанты и т.д.
4	Автоматизация в управлении текучести кадрового потенциала	Внедрение искусственного интеллекта в кадровую работу с целью снижения текучести
5	Совершенствование ментального здоровья и благополучия сотрудников	Необходимо проведение мероприятий по снижению профессионального выгорания: внедрение программ ,медитаций и других практик, снижающих стресс; гибкие условия труда, включая удаленный и гибридный формат работы; развитие культуры открытого диалога и другое.

Также стоит предусмотреть гибридную модель: баланс между офисом и удаленным форматом работы. Этот вариант можно назвать компромиссом между полным переходом на дистанционный формат занятости и возвращением сотрудников в офис. Если личное присутствие специалиста все-таки необходимо, лучше дать ему возможность приходить в компанию для решения совместных задач и выполнять индивидуальную работу удаленно. Такой подход повышает продуктивность и снижает уровень стресса.

Компании такая модель тоже выгодна - она помогает сократить расходы на офисные площади и инфраструктуру, а еще улучшить удержание персонала. Но есть и одна сложность - гибридный формат требует четко выстроенной

системы управления: важно учитывать потребности бизнеса и обеспечивать равные условия для всех сотрудников, независимо от их рабочего места.

Для совершенствования графика работы, стоит предусмотреть и четырехдневную рабочую неделю: эффективность вместо переработок. Этот эксперимент уже реализуется в разных странах. И сокращение рабочей недели без уменьшения зарплаты показывает положительные результаты: сотрудники становятся более продуктивными, меньше выгорают, а уровень удовлетворенности растет.

Многие компании рассматривают такую модель как способ привлечь и удержать ценных специалистов. Другое дело, что успешная реализация требует четкой организации процессов, перераспределения задач и внедрения автоматизированных решений для повышения эффективности. Просто объявить пятницу выходным днем не получится.

2)Повышение мотивации в компании ООО «Система ПБО». Эффективная система мотивации сотрудников помогает увеличить выручку, улучшить качество блюд, повысить вовлеченность персонала и укрепить репутацию заведения. При разработке системы мотивации необходимо учитывать следующие принципы: непротиворечие целей, прозрачность, конкурентоспособность окладов, открытость данных о выручке.

Уровень мотивации повышается, когда сотрудники могут влиять на свой доход. Еще один эффективный метод - публичное признание заслуг. Материальная и нематериальная мотивация эффективно работают в комплексе. Материальная мотивация - это оклад и процент от выручки. Нематериальная мотивация - это вознаграждения, которые не выражаются в деньгах. В настоящее время в компании ООО «Система ПБО» предусмотрена только материальная мотивация. Для повышения мотивации целесообразно внедрение нематериальной мотивации: бесплатное повышение квалификации - всевозможные курсы, тренинги и вебинары для сотрудников; компенсация расходов - например, на оплату такси для вечерней смены поваров и официантов; подарки на день рождения или Новый год; дополнительная медицинская страховка

(полис ДМС); скидки на продукцию компании (скидки могут составлять до 50,0%).

Единые системы поощрений уже не работают - сотрудники вдохновляются разными факторами. Один стремится к карьерному росту, второй ценит гибкий график, а третьему важны интересные задачи и возможности обучения. Поэтому персонализация мотивации становится ключевым инструментом в управлении командой. Для этого необходимо предпринять следующие действия:

а) Проанализировать потребности. Понять, что важно каждому сотруднику, в этом помогают опросы, личные встречи и обратная связь.

б) Разделить мотивационные факторы. Одним работникам важны финансовые бонусы, другим - признание и развитие, третьим - баланс работы и личной жизни.

в) Создать индивидуальные предложения - предложить гибкие бонусные программы, персонализированные карьерные треки, участие в значимых проектах.

Самые популярные мотивирующие факторы - это материальное поощрение (бонус, премия, опцион), профессиональное развитие (курсы, менторство, участие в стратегических проектах), гибкий формат занятости (удаленка, индивидуальный график, дополнительные выходные) и признание (публичная похвала, повышение статуса).

3) Улучшение корпоративного обучения по различным специальностям в компании ООО «Система ПБО». Технологии, методы работы и ожидание клиентов меняются слишком быстро, чтобы полагаться на статичные знания. В таких условиях корпоративное обучение становится не просто бонусом, а стратегическим инструментом для бизнеса. Компании ООО «Система ПБО» необходимо инвестировать в обучение по следующим причинам:

а) Адаптация к очередным вызовам. Внедрение ИИ, автоматизация, изменения в законах - все это требует регулярного обновления знаний. Компа-

нии, развивающие сотрудников, быстрее реагируют на события и удерживают конкурентные позиции.

б)Повышение продуктивности. Люди, которые регулярно учатся, работают быстрее и эффективнее. Они осваивают передовые методы, используют современные инструменты и улучшают качество выполнения задач.

в)Рост вовлеченности и лояльности. Когда руководство вкладывается в развитие команды, сотрудники чувствуют себя ценными и мотивированными. Это снижает текучку кадров и повышает удовлетворенность работой.

Для развития персонала компании ООО «Система ПБО», необходимо: развитие внутренних образовательных программ и корпоративного университета; обеспечить доступ к онлайн-курсам, тренингам и вебинарам; осуществлять наставничество и предусмотреть программы обратной связи; обеспечить стажировки внутри компании и возможность смены специализации.

В ООО «Система ПБО» необходимо активно развивать межкомандное сотрудничество. Специалисты должны обмениваться знаниями и опытом, лучше понимать свои роли. Целесообразно также придерживаться подхода «тихого найма» - вместо поиска новых специалистов вкладываться в развитие текущих сотрудников, давая им дополнительные компетенции и расширяя функционал.

4) Автоматизация в управлении текучести кадрового потенциала в компании ООО «Система ПБО». Важный фактор в снижении текучести кадров - это технологии. Искусственный интеллект и автоматизация берут на себя все больше HR-задач, от подбора персонала до оценки эффективности сотрудников. Использование ИИ-сервисов для автоматизации HR-задач - еще один современный тренд в управлении персоналом. Искусственный интеллект избавляет специалистов от рутины и повышает эффективность HR-отделов, поэтому компании все чаще делегируют нейросетям мониторинг вовлеченности сотрудников, отбор кандидатов, их адаптацию и обучение.

Усовершенствованные алгоритмы уже способны: создавать тексты вакансий с учетом целевой аудитории и корпоративного стиля; оценивать резю-

ме и сопроводительные письма, анализировать соответствие кандидатов требованиям вакансии; предсказывать вероятность увольнения и предлагать меры по удержанию персонала; автоматизировать первичное общение - проводить собеседование, отвечать на вопросы соискателей, помогать новичкам освоиться в компании; проводить оценку персонала, анализировать KPI и эмоциональное состояние сотрудников.

5) Совершенствование ментального здоровья и благополучия сотрудников в компании ООО «Система ПБО». Важный момент в управлении кадрами - новая философия работы. Для современных специалистов важны не только деньги, но и баланс между занятостью и личной жизнью, осмысленность труда, ценности компании. А значит, важно перестраиваться: развивать программы ментального благополучия, адаптировать корпоративную культуру, инвестировать в обучение и развитие персонала. В общем, делать акцент на внутренних резервах.

Стоит понимать, что психоэмоциональное состояние персонала напрямую влияет на продуктивность, вовлеченность и удержание кадров. Если раньше в соцпакетах главную роль играло добровольное медицинское страхование, то теперь работодатели идут дальше - предлагают программы психологической поддержки и инициативы по созданию благоприятной корпоративной среды.

Одним из факторов, подталкивающих компании к внедрению таких инициатив, стало массовое выгорание сотрудников. Статистика об этом говорит следующее: с выгоранием сталкивались от 50,0% до 80,0% специалистов по всему миру; больше 60,0% людей чувствуют себя опустошенными после рабочего дня; около 50,0% сотрудников хотят перейти на более гибкий режим работы; 45,0% работников хотя бы раз в жизни испытывали симптомы выгорания; минимум 15,0% специалистов находятся на стадии выгорания прямо сейчас¹³. Выгоревшие сотрудники теряют мотивацию, становятся менее про-

¹³ Тренды в управлении персоналом 2025 [Электронная версия][Ресурс: <https://companies.rbc.ru/news/B8WlhnUkqC/trendyi-v-upravlenii-personalom-2025/>]

дуктивными, а некоторые предпочитают «тихое увольнение» - минимизируют усилия и выполняют только необходимые задачи без инициативы и вовлеченности.

Чтобы предотвратить эти риски, компании ООО «Система ПБО» необходимо расширить список нематериальных бенефитов. В их число входят: компенсации стоимости консультаций с психологами, доступ к сервисам поддержки; внедрение программ mindfulness (психологическая практика и искусство управлять вниманием, сосредоточивая его на опыте текущего момента), медитаций и других практик, снижающих стресс; гибкие условия труда, включая удаленный и гибридный формат работы; развитие культуры открытого диалога, где сотрудники могут без страха обсуждать профессиональные и личные вызовы.

А еще стоит обратить внимание на финансовое благополучие персонала. Помимо ежегодной индексации и повышения зарплат, необходимо внедрение пенсионного страхования и дополнительных бонусных систем. Такие меры, безусловно, формируют лояльность к работодателю. Компания, которая инвестирует в благополучие команды, в долгосрочной перспективе получает более мотивированный, продуктивный и устойчивый к кризисам коллектив. Для того, чтобы обосновать предложения, направленные на снижение текучести кадров на предприятии, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

2.2. Обоснование целесообразности предложений, направленных на снижение текучести кадров на предприятии ООО «Система ПБО»

Выше были предложены следующие мероприятия, которые будут способствовать снижению текучести кадров: а) совершенствование графика и формата работы сотрудников; б) повышение материальной мотивации и развитие нематериальной мотивации; в) улучшение корпоративного обучения по различным специальностям; г) автоматизация в управлении текучести

кадрового потенциала (внедрение ИИ); д) совершенствование ментального здоровья и благополучие сотрудников.

По многим мероприятиям в параграфе выше было дано обоснование целесообразности. В данном разделе рассмотрим подробнее целесообразность по двум рекомендациям: улучшение корпоративного обучения по различным специальностям; автоматизация в управлении текучести кадрового потенциала (внедрение ИИ).

Компании ООО «Система ПБО» необходимо развивать корпоративное обучение на вакансии: продавец, повар-пекарь, официанты. Так как, во – первых компания сможет пополнять ряды своих сотрудников наиболее качественными кадрами, а во-вторых, в настоящее время в общепите вырос спрос¹⁴ на эти профессии. Таким образом, обучая сотрудников со стороны, компания сможет повысить доходы от реализации образовательной деятельности. При этом, бесплатное обучение может быть организовано, в случае, если работник остается работать в компании ООО «Система ПБО».

Рассмотрим подробнее. Исследование цифровой платформы гибкой занятости Ventra Go!, в котором приняли участие менеджеры 600 заведений общественного питания, выявило наиболее востребованные специальности в отрасли. Наибольший спрос отмечается на продавцов-кассиров (72,0% опрошенных указали на эту потребность), официантов (70,0%) и поваров-пекарей (68,0%). Также востребованы администраторы зала (51,0%).

Текущая ситуация на рынке труда побуждает представителей сферы общественного питания менять подходы к подбору персонала. Четверть опрошенных топ-менеджеров сообщили, что уже привлекают временных работников для закрытия кадровых потребностей (6,0% делают это часто,

¹⁴ В общепите вырос спрос на продавцов-кассиров, поваров-пекарей и официантов [Электронная версия][Ресурс: <https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/news/v-obschepite-vyros-spros-na-prodavcov-kassirov-povarov-pekarej-i-oficiantov>]

23,0% – иногда). Еще треть респондентов планируют начать использовать проектный персонал.

Среди временных сотрудников наиболее востребованы официанты (71,0%), разнорабочие (59,0%) и промоутеры (36,0%). Чаще всего заведения прибегают к услугам временного персонала в периоды пиковой загрузки (64,0%) и при открытии новых точек (58,0%). Реже их привлекают на ежедневной основе (12,0%) или для замены штатных сотрудников (7,0%).

Для поиска персонала компании в основном используют работные сайты (81,0%), собственные реферальные программы (37,0%) и рекламу (31,0%). Также для оперативного закрытия вакансий задействуются социальные сети (11,0%) и платформы гибкой занятости (7,0%).

«Временная занятость становится привычным явлением не только в ритейле и e-com, но и в других отраслях. Основным драйвером тут выступают сами временные работники, число которых постоянно растет... Наше исследование персонала в отрасли общепита подтверждает этот тренд: временные работники здесь постепенно становятся нормой», – прокомментировала директор по маркетингу Ventra Go! Анна Ларионова¹⁵.

Эффективность внедрения корпоративного обучения в компании может проявляться в разных аспектах, среди них:

1)Повышение квалификации сотрудников и эффективности работы. Обучение развивает профессиональные навыки, что отражается на продуктивности труда и общей конкурентоспособности организации. Например, внедрение программ обучения по цифровым технологиям позволило одной из IT-компаний увеличить производительность на 30,0% за первый год¹⁶.

¹⁵ В общепите вырос спрос на продавцов-кассиров, поваров-пекарей и официантов <https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/news/v-obschepite-vyros-spros-na-prodavcov-kassirov-povarov-pekarej-i-oficiantov/>

¹⁶ Как внедрение корпоративного обучения меняет организацию [Электронная версия][Ресурс: <https://e-mba.ru/knowledge-base/kak-vnedrenie-korporativnogo-obucheniya-menyaet-organizatsiyu/>]

2) Развитие корпоративной культуры. Регулярные тренинги, направленные на развитие командного духа, способствуют созданию сплочённой команды, способной эффективно взаимодействовать и достигать общих целей.

3) Влияние на мотивацию и удержание персонала. Исследования показывают, что компании, инвестирующие в развитие персонала, сталкиваются с увеличением удовлетворённости работников и их лояльностью. Например, по данным опроса LinkedIn, 94% сотрудников отметили, что обучение в компании положительно влияет на их желание оставаться в ней¹⁷.

4) Стимулирование инноваций и адаптация к изменениям. Корпоративное обучение не только обеспечивает сотрудников необходимыми знаниями, но и способствует внедрению новых технологий и методологий, позволяя компании оставаться конкурентоспособной.

5) Упрощение найма. Растить кадры внутри дешевле и быстрее, чем набирать новых сотрудников.

6) Усиление HR-бренда. Инвестиции в сотрудников привлекают специалистов: 74,0% предпочтут работать там, где организовано обучение сотрудников, в противовес компаниям, где корпоративного обучения нет¹⁸.

Обоснуем целесообразность внедрения искусственного интеллекта в компании ООО «Система ПБО». ИИ меняет подход к прогнозированию текучести, он позволяет анализировать большие массивы данных, выявляя закономерности, которые могут сигнализировать о риске увольнения сотрудников. Алгоритмы оценивают как количественные показатели (производительность, опоздания), так и качественные данные (уровень вовлечённости, удовлетворённость работой). Типы данных, которые анализирует ИИ: уровень выполнения ключевых показателей эффективности (KPI); частота уча-

¹⁷ Как внедрение корпоративного обучения меняет организацию [Электронная версия][Ресурс: <https://e-mba.ru/knowledge-base/kak-vnedrenie-korporativnogo-obucheniya-menyaet-organizatsiyu>]

¹⁸ Корпоративное обучение: зачем внедрять и как оценить эффективность [Электронная версия][Ресурс: <https://vc.ru/hr/1074015-korporativnoe-obuchenie-zachem-vnedryat-i-kak-ocenit-effektivnost>]

ствия в корпоративных мероприятиях; результаты опросов удовлетворённости; история карьерного роста и запросы на обучение¹⁹.

Вот несколько реальных сценариев, в которых ИИ (AI) помогает удерживать людей и снижать текучесть:

1) Персонализированная обратная связь. Сотрудник чувствует, что его слышат. Агент на основе данных подсказывает, когда и как лучше дать обратную связь, чтобы укрепить мотивацию.

2) Индивидуальные траектории развития. Искусственный интеллект предлагает карьерные маршруты, основанные на сильных сторонах человека, интересах и потенциале. Человек видит будущее в компании - и остаётся.

3) Прогноз выгорания. AI отслеживает сигналы перегрузки - и предлагает вовремя вмешаться: пересмотреть задачи, дать паузу, поддержать.

4) Анализ корпоративной культуры. AI может понять, где в компании накапливается токсичность, где нарушается баланс - и предложить меры. Команда становится более здоровой, а люди - более лояльными.

Таким образом, с помощью ИИ можно снизить текучесть кадров и развивать команду. Лучшие сотрудники не уходят от хорошей зарплаты - они уходят от плохого опыта. С ИИ компания сможет: понимать причины текучести; строить сильную, лояльную команду; экономить ресурсы и время HR-отдела; и - главное - делать это с помощью мощного, надёжного AI-агента²⁰. Существует не мало опыта, когда при внедрении ИИ компании снижали текучесть кадров на 15,0%-18,0%²¹ и более²².

Итак, предложенные рекомендации будут способствовать не только снижению текучести кадров, но и повысят систему управления персоналом

¹⁹ Как ИИ и блокчейн меняют HR: синергия технологий[Электронная версия][Ресурс:<https://hr-portal.ru/blog/kak-ii-i-blokcheyn-menyayut-hr-sinergiya-tehnologiy>]

²⁰ Как снизить текучесть кадров и удержать лучших сотрудников? Ответ знает AI[Электронная версия][Ресурс: <https://komanda.ai/blog/snizit-tekuchest-kadrov-ai>]

²¹ HR-аналитика на основе ИИ: как институт «Навигатор» прогнозирует текучесть кадров[Электронная версия][Ресурс:

<https://hr-portal.ru/blog/hr-analitika-na-osnove-ii-kak-institut-navigator-prognoziruet-tekuchest-kadrov>]

²² Как ИИ и блокчейн меняют HR: синергия технологий[Электронная версия][Ресурс: <https://hr-portal.ru/blog/kak-ii-i-blokcheyn-menyayut-hr-sinergiya-tehnologiy>]

организации. Какими на самом деле могут быть финансовые показатели после проведения мероприятий, рассмотрим в следующем параграфе курсовой работы.

2.3. План реализации проекта и экономическое обоснование предлагаемых решений на предприятии ООО «Система ПБО»

Составим план реализации проекта с помощью диаграммы Ганта. Это инструмент управления проектами, который позволяет регулировать работу по нескольким направлениям: планировать и составлять графики проектов, отслеживать зависимости между задачами, делегировать, распределять ресурсы, постоянно держать под контролем процесс выполнения каждой задачи²³, таблица 2.2.

Таблица 2.2

Диаграмма Ганта на примере компании ООО «Система ПБО»

Мероприятия	01.06.2025	01.07.2025	01.08.2025	01.09.2025	01.10.2025	01.12.2025
Совершенствование графика и формата работы сотрудников						
Повышение материальной мотивации и развитие нематериальной мотивации						
Улучшение корпоративного обучения по различным специальностям						
Автоматизация в управлении текучести кадрового потенциала(ИИ)						
Совершенствование ментального здоровья и благополучия сотрудников						

По данным таблицы 2.2. видно, что в первую очередь предлагается осуществить мероприятия, которые не требуют финансовых затрат: совер-

²³ Диаграмма Ганта: как с ее помощью управляют проектами[Электронная версия][Ресурс: <https://kontur.ru/articles/6559>]

шенствование графика и формата работы сотрудников и совершенствование ментального здоровья и благополучия сотрудников.

Повышение материальной мотивации и развитие нематериальной мотивации, улучшение корпоративного обучения по различным специальностям, автоматизация в управлении текучести кадрового потенциала(ИИ) целесообразно осуществить на более позднем сроке реализации проекта, ближе к концу года. Так как эти мероприятия требуют финансирования. Например, стоимость ИИ составляет в 500,0 тыс. руб. При этом, предусмотрены различные тарифы за пользование проектом. По данным одной из компаний – производителей, тарифы могут составлять от 3500 рублей в месяц и выше, рисунок 2.1.

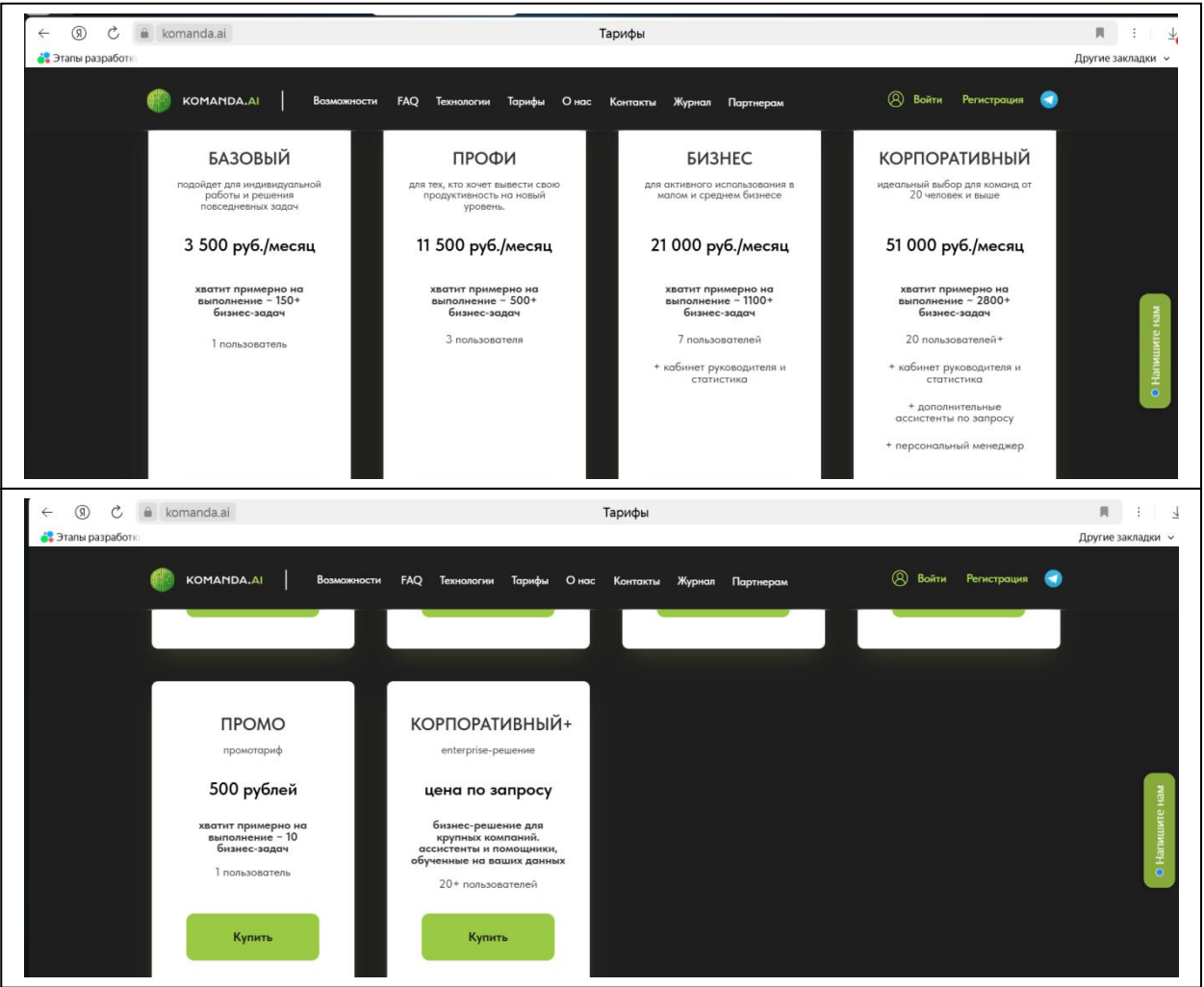


Рис. 2.1.Тарифы на ИИ²⁴

²⁴ Как снизить текучесть кадров и удержать лучших сотрудников? Ответ знает AI[Электронная версия][Ресурc:<https://komanda.ai/blog/snizit-tekuchest-kadrov-ai>]

Для анализируемой компании ООО «Система ПБО» целесообразно выбрать тариф «бизнес», его стоимость составляет 21,0 тыс. рублей в месяц. В год затраты составят 252,0 тыс. руб. Общая стоимость на покупку ИИ и пользование ПО составит 752,0 тыс. руб. Эту сумму компания может профинансировать за счет собственных источников, так как по данным за 2024 год чистая прибыль компании составила 16 959 735,0 тыс. руб. Таким образом, затраты являются незначительными. В рамках данной курсовой работы крайне сложно рассчитать все прогнозируемые показатели, а некоторые даже и невозможно. Поэтому проведем расчет прогнозных показателей по снижению текучести кадров только по одному из мероприятий- внедрение ИИ. Выше уже было описано, что ИИ позволяет сокращать текучесть на 15-18%. Исходя из этих данных, при затратах компании в 752,0 тыс. руб., количество уволившихся работников сократится на 15,0%, то есть составит 4335 человек. Таким образом, коэффициент текучести сократится на 4,75% и составит 26,87, это ниже чем среднеотраслевой показатель, рисунок 2.2.

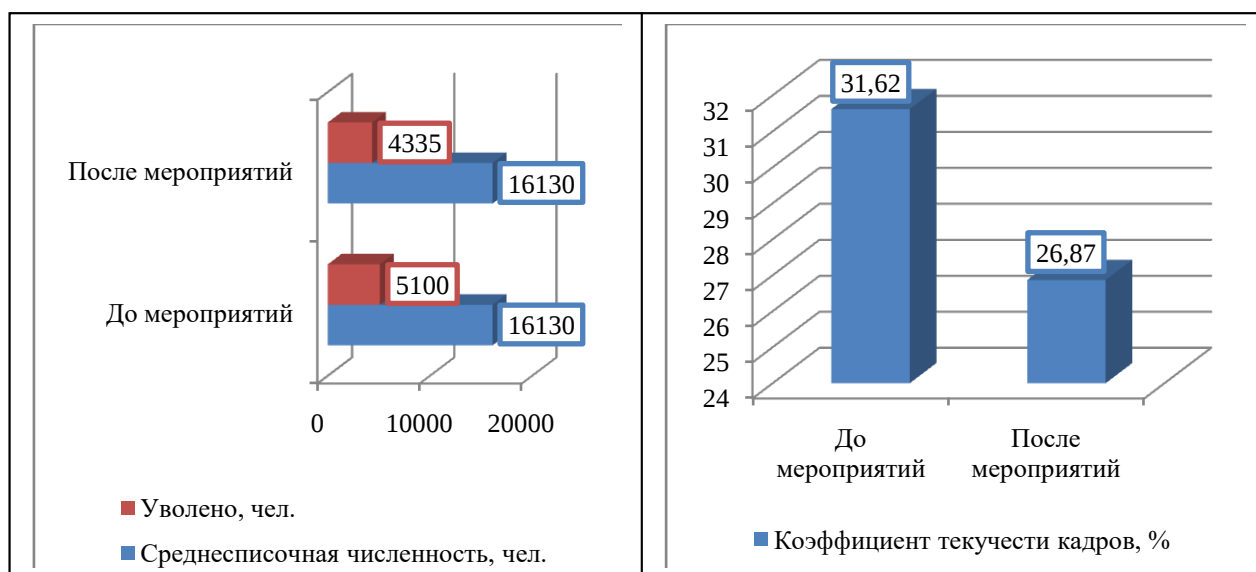


Рис.2.2. Показатель коэффициента текучести кадров до и после проведения мероприятий в компании ООО «Система ПБО»

Кроме снижения текучести кадров, ИИ также дает следующие результаты внедрения: повышение точности оценки персонала на 35,0%, сокращение времени на проведение оценочных мероприятий на 60,0%, увеличение

удовлетворенности сотрудников системой оценки на 42,0%, рост производительности на 23,0%. А снижение текучести кадров среди высокоэффективных специалистов может составить 31,0%²⁵.

Для более подробного расчета других мероприятий- мотивации или внедрения корпоративного обучения- требуется не мало объема и данных. В любом случае, все предложенные рекомендации дадут ощутимый эффект, на сколько изменится прибыльность и рентабельность работы компании будет зависеть не только от совершенствования внутренней среды организации, но и от внешних факторов. Любые прогнозные расчеты- являются плановыми и могут не оправдать ожидания, либо превысить текущие прогнозные значения. Поэтому точности в прогнозных показателях не бывает, более точные значения можно будет увидеть только после реализации намеченных мероприятий. Представленный проект показал, что в компании ООО «Система ПБО» требуется реализация мер для снижения текучести, и в процессе написания курсовой работы- эти пути были обоснованы, при этом эффективность может проявляться не только в снижении текучести, но и в снижении затрат, росте производительности, продаж, прибыли, рентабельности. Из-за ограниченного объема курсовой работы, был проведен расчет эффективности мероприятий по внедрению ИИ, но и другие рекомендации также позволят улучшить кадровый процесс и смогут положительно повлиять на систему управления персоналом в организации ООО «Система ПБО». Поэтому предложенный проект мероприятий целесообразен и требует незамедлительной реализации. В противном случае, коэффициент текучести кадров в компании будет только расти, а это снизит и другие важные значения торгового предприятия.

²⁵ ИИ в HR: как искусственный интеллект трансформирует управление персоналом в 2025 году [Электронная версия][Ресурс: <https://fedag.tech/blog/ii-v-hr/>]

Заключение

Оценка системы текучести кадров осуществлялась на примере компании ООО «Система ПБО». Это торговая организация, работающая под брендом «Вкусно -и точка». Бренд «Вкусно - и точка» официально стартовал 12 июня 2022 года, став преемником McDonald's в России. Это решение позволило сохранить количество рабочих мест и инфраструктуру, но потребовало глубокого ребрендинга. Основной ассортимент готовых блюд компании ООО «Система ПБО» включает в себя: бургеры, комбо наборы, стартеры, салаты, картошка, десерты, мороженое, напитки.

Для успешной деятельности предприятия предусмотрена линейно-функциональная структура управления. В компании предусмотрено несколько отделов- отдел производства, финансов, маркетинга и рекламы, отдел кадров, бухгалтерия и другие. Для обеспечения безопасности соблюдаются необходимые условия труда. Предусмотрена система вознаграждений. На работу принимают сотрудников без опыта, осуществляется корпоративное обучение по специальности –директор. Успешную деятельность организации подтверждают и финансовые показатели. Коэффициент текучести кадров колеблется на среднеотраслевом уровне и составляет 31,62% по данным на 2025 год.

Основными слабыми местами кадровой политики компании ООО «Система ПБО» являются: менее прозрачная система продвижения сотрудников внутри компании; слабая система обучения, предусмотрено только обучение в корпоративном учебном заведении на должность директора. По другим вакансиям обучение отсутствует. Также в компании нет лояльного графика работы, нельзя договориться о неполной занятости, ночных сменах, работе только выходные. Заработная плата в других аналогичных заведениях может быть выше, чем во «Вкусно - и точка».

Для снижения текучести кадров в компании ООО «Система ПБО» целесообразно осуществить следующие мероприятия: совершенствование гра-

фика и формата работы сотрудников; повышение материальной мотивации и развитие нематериальной мотивации; улучшение корпоративного обучения по различным специальностям; автоматизация в управлении текучести кадрового потенциала (ИИ), совершенствование ментального здоровья и благополучия сотрудников.

Все мероприятия предлагается реализовать в течении года. Расчет экономической эффективности был проведен по одному из мероприятий- внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в кадровый процесс. Расчет показал, что при затратах компании в сумме 752,0 тыс. рублей, произойдет снижение текучести кадров на 4,75% и показатель составит 26,87%, это ниже чем среднеотраслевое значение, что следует оценить положительно. Кроме снижения текучести кадров, ИИ также даст следующие результаты: повышение точности оценки персонала на 35,0%, сокращение времени на проведение оценочных мероприятий на 60,0%, увеличение удовлетворенности сотрудников системой оценки на 42,0%, рост производительности на 23,0%. Реализация предложенных мероприятий является обоснованной и целесообразной, поэтому требует скорейшей реализации.

Список использованных источников

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. - М.: Юрайт. 2024. 186 с.
2. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. - М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
3. Волкова А. С., Кудашева М. М. Антикризисное управление персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 171 с.
4. Вкусно - и точка»: открытие, адреса, кто создал, стоимость франшизы[Электронный ресурс].– Режим доступа:
<https://topfranchise.ru/stati/vkusno-i-tochka-otkrytie-adresa-kto-sozdal-stoimost-franshizy/>
5. В общепите вырос спрос на продавцов-кассиров, поваров-пекарей и официантов [Электронная версия][Ресурс:
<https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/news/v-obschepite-vyros-spros-na-prodavcov-kassirov-povarov-pekarej-i-oficiantov>]
6. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 218 с.
7. Диаграмма Ганта: как с ее помощью управляют проектами[Электронная версия][Ресурс: <https://kontur.ru/articles/6559>]
8. ИИ в HR: как искусственный интеллект трансформирует управление персоналом в 2025 году [Электронная версия][Ресурс:
<https://fedag.tech/blog/ii-v-hr/>]
9. Как ИИ и блокчейн меняют HR: синергия технологий[Электронная версия][Ресурс: <https://hr-portal.ru/blog/kak-ii-i-blokcheyn-menyayut-hr-sinergiya-tehnologiy>]
10. Как внедрение корпоративного обучения меняет организацию [Электронная версия][Ресурс: <https://e-mba.ru/knowledge-base/kak-vnedrenie-korporativnogo-obucheniya-menyaet-organizatsiyu>]

11. Корпоративное обучение: зачем внедрять и как оценить эффективность [Электронная версия][Ресурс: <https://vc.ru/hr/1074015-korporativnoe-obuchenie-zachem-vnedryat-i-kak-ocenit-effektivnost>]
12. Как снизить текучесть кадров и удержать лучших сотрудников? Ответ знает AI [Электронная версия][Ресурс: <https://komanda.ai/blog/snizit-tekuchest-kadrov-ai>]
13. Как снизить текучку персонала и удержать ценные кадры [Электронная версия][Ресурс: <https://companies.rbc.ru/news/Cldn3o9FkY/kak-snizit-tekuchku-personala-i-uderzhat-tsennyye-kadryi/>]
14. Отзывы сотрудников о компании Система ПБО [Электронная версия][Ресурс: <https://dreamjob.ru/employers/133670>]
15. ООО «Система ПБО». Бухгалтерская отчетность. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company/sistema-pbo-1027700251754>
16. Официальный сайт ООО «Система ПБО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vkusnoitochka.ru/legal>
17. Работа в Burger King: обзор вакансии повара-кассира в 2025 году [Электронная версия][Ресурс: <https://dtf.ru/id2190357/3684941-rabota-v-burger-king-povar-kassir-2025>]
18. Тренды в управлении персоналом 2025 [Электронная версия][Ресурс: <https://companies.rbc.ru/news/B8WlhnUkqC/trendyi-v-upravlenii-personalom-2025/>]
19. Текучесть кадров: что это и как её снизить [Электронная версия][Ресурс: <https://practicum.yandex.ru/blog/tekuchest-kadrov-kak-rasschitat-i-snizit/>]
20. Управление человеческими ресурсами. / Под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. - М.: Юрайт. 2023. 468 с.
21. HR-аналитика на основе ИИ: как институт «Навигатор» прогнозирует текучесть кадров [Электронная версия][Ресурс:

<https://hr-portal.ru/blog/hr-analitika-na-osnove-ii-kak-institut-navigator-prognoziruet-tekuchest-kadrov>]

22.26 HR-метрики, которые чаще всего используются в компаниях [Электронная версия][Ресурс: <https://testwork.io/blog/hr-metriki/>]

Приложения