

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z
(на примере ООО «Аптечный склад «Самара»).

Студент

Дорофеева Д.В.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Никишина А.Л.

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Дорофеева Д.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z (на примере ООО «Аптечный склад «Самара»).

Научный руководитель: Никишина А.Л.

Цель исследования - провести анализ привлечения и удержания персонала поколения Z и разработать мероприятия по совершенствованию данных процедур.

Объект исследования – ООО «Аптечный склад «Самара», основным видом деятельности, которого является торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках).

Предмет исследования – методы привлечения и удержания персонала поколения Z.

Методы исследования – теоретические (исследование публикаций и научной литературы по проблеме, анализ научных теорий), эмпирические (анализ нормативно - правовых актов, проведение интервью со специалистами поколения Z).

Краткие выводы по бакалаврской работе: результаты бакалаврской работы позволят организации качественно применять методики по удержанию и привлечению персонала поколения Z, создать привлекательный образ организации для персонала поколения Z.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами ООО «Аптечный склад «Самара», являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 5, рисунков – 8.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты по привлечению и удержанию персонала поколения Z.....	7
1.1 Ценности и цели различных поколений в аспекте привлечения и удержания персонала.....	7
1.2 Особенности мотивации и способы привлечения персонала поколения Z	12
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аптечный склад «Самара»	22
2.1 Краткая характеристика ООО «Аптечный склад «Самара».....	22
3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения в ООО «Аптечный склад «Самара»	39
3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z ..	39
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	46
Заключение	52
Список используемой литературы	54
Приложение А Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Аптечный склад «Самара».....	57
Приложение Б Анкета - опросник лояльности персонала	59

Введение

Тема данной бакалаврской работы очень актуальна, так как в данное время на рынок труда приходит большое количество молодых сотрудников поколения Z. Для работодателей становится все более актуальным вопрос по привлечению и удержанию данного персонала.

Молодые кадры – это будущее современных и развивающихся компаний и организаций. С каждым годом увеличивается спрос на молодых специалистов.

Данная проблема актуальна для отдельных организаций, но и для общего экономического положения страны и международных рынков, ведь тема привлечения, мотивации и удержания молодых специалистов актуальна по всему миру как никогда. Качественные молодые кадры просто необходимы для ведения современного бизнеса и достижения целей.

Дэвид Стиллман, исследуя проблемы поколений около двадцати лет совместно со своим сыном, представителем данного поколения написали книгу «Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык».

Цель бакалаврской работы – провести анализ привлечения и удержания персонала поколения Z и разработать мероприятия по совершенствованию данных процедур.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты по привлечению и удержанию персонала поколения Z;
- провести анализ организационно - экономической характеристики ООО «Аптечный склад «Самара»;
- разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

В данное время на рынке труда происходит стремительное развитие и

основной задачей менеджера по персоналу, конечно же, стоит подбор качественных кадров, помощь в обучении, адаптации и удержании этого персонала. Качественные трудовые ресурсы просто необходимы для ведения современного бизнеса и достижения целей. От менеджеров требуется большая степень компетентности и решительности. Понимая, что технологии, применяемые раньше, уже не подходят в полной мере для современного мира и требуют новых методов и решений. Ведь поколение Z - это уже совсем с другое поколением работников, требования которых совершенно отличаются от предыдущих поколений. И в современных условиях менеджеру по персоналу приходится искать иные решения при подборе и удержании кадров.

Молодые кадры поколения Z являются очень важной категорией персонала. Они только начинают свой путь в профессиональной сфере и обладают современными взглядами и мышлением.

В качестве объекта исследования выступает ООО «Аптечный склад «Самара».

В качестве предмета исследования - методы привлечения и удержания персонала поколения Z.

Методами исследования при написании ВКР послужили:

- теоретические (исследование публикаций, научной литературы по проблеме, анализ научных теорий);
- эмпирические (анализ нормативно-правовых актов, проведение интервью со специалистами молодого поколения).

Результаты бакалаврской работы позволят организации качественно применять методики по удержанию и привлечению персонала поколения Z и создать привлекательный образ организации для молодого персонала.

Во введении описывается актуальность проблемы работы персоналом поколения Z, значимость применения современных методик по привлечению удержанию персонала молодого поколения Z.

В первом разделе описываются теоретические аспекты о привлечении, мотивации персонала поколения Z. Анализируются ценности и цели данного поколения.

Во втором разделе описывается организационно-экономическая характеристика ООО «Аптечный склад «Самара», проводится анализ организационного состояния исходя из методик по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

В третьем разделе описываются мероприятия по улучшению кадровой политики ООО «Аптечный склад «Самара» и оценивается их эффективность.

В заключении сделаны выводы по общему содержанию работы и предложенных мероприятий, направленных на привлечение и удержание персонала поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара».

1 Теоретические аспекты по привлечению и удержанию персонала поколения Z

1.1 Ценности и цели различных поколений в аспекте привлечения и удержания персонала

Изначально важно будет рассмотреть и оценить разницу, между поколениями сотрудников на рынке труда, оценить их ценности и цели, так будет гораздо понятнее разбираться, как же работать с ними и что им предлагать.

Сравнительный анализ ценностей и целей различных поколений (Таблица 1).

Таблица 1 - Сравнение целей и ценностей различных поколений

Наименование поколения	Бэби-бумеры	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Год рождения	1943-1963	1964-1984	1985-2000	2000-2020
Ценности	Оптимизм Здоровье Кульг молодости Работа Ориентированы на командную работу Личный рост Стремление быть лучшими Официальность	Равноправие Техническая грамотность Конкуренция выживание Индивидуализм Надежда на себя	Оптимизм. Общительность Уверенность в себе Подчиненность Немедленное вознаграждение Мораль Гражданский долг Подчиненность	Здоровье Физическая активность Цифровое развитие Собственный имидж Уважение к личному пространству Быстрые достижения Достойная зарплата
Цели	Цель покупки – сам продукт Командный результат.	Стабильность Достижение личного успеха Постоянное развитие	Свобода слова и выбора Достижения здесь и сейчас	Личные бренд Свобода Успех Деньги

Исходя из таблицы, можно увидеть, насколько это разные поколения.

Насколько по-разному относятся к работе и жизни. И к каждому из них, менеджеру по персоналу необходимо найти индивидуальный подход. Укрепить взаимодействие не только с работодателем, но и с сотрудниками других поколений.

Данная работа направлена на изучение самого молодого и из этих поколений, на поколение Z.

Исходя из исследований, проводимых Д. Стиллманом совместно с Институтом корпоративной производительности, проведя опросы молодых людей в возрасте от 15 до 21 года, сосредоточившись на отношениях в коллективе, его исследования показали, что «поколение Z вовсе не похоже на представителей предыдущего поколения. По сути, между ними колоссальная разница. Но одно можно сказать наверняка: поколение Z готово и намерено добиваться успеха на работе. Карьера – их главная цель» [25, с. 9].

Итак, что же ожидает это молодое поколение от своего работодателя, что для них ценно [2]:

- цифровые технологии,
- высокая степень персонализации,
- практичность,
- страх упустить выгоду,
- быстрые достижения,
- партнерство,
- достойная зарплата.

Теперь рассмотрим каждую из представленных ценностей [3].

Жизнь поколения Z тесно переплетена с цифровыми технологиями, они уже родились в такой среде. И приходит понимание, что для молодого поколения Z очень важно, чтобы развитие современных технологий сопровождало их на рабочем месте. Активно осваивая пространства интернета, они не представляют продвижение себя без интернет-пространства, в том числе на рабочем месте. Соответственно это оказывает

существенное влияние при выборе работы. Им важно, чтобы рабочая среда была приспособлена к новым цифровым решениям. «По словам 91 % представителей поколения Z, уровень технологической сложности компании существенно влияет на их решение в ней работать» [25, с. 11]. При этом данные стремления и умения поколения Z являются в большой степени преимуществом перед другими поколениями, так как уже предыдущим поколениям приходится не отставать, оставаться во времени, обучаться, осваивать интернет-пространство [4].

Далее рассмотрим высокую степень персонализации поколения Z. Для поколения Z очень важно создать свой собственный имидж. Для данного поколения — это регулярная кропотливая работа. Это может выражаться в названиях должностей. 57 процентов поколения Z склонны к тому, что не готовы принять стандартные варианты своих рабочих функций и обязанностей, а скорее сами готовы их составить. Представители данного поколения хотят, чтобы им доверяли ответственные и серьезные задачи. Им хочется развивать свои практические знания. Конечно же, это создает определенные сложности и не всегда соответствует стремлению к максимально идентичным возможностям и беспристрастности для всех сотрудников компании [6].

Рассматривая практичность, мы понимаем, что у молодого поколения Z - весьма прагматичное мировоззрение, в особенности в том, что касается будущего. Подготовка и планирование. Представители данного поколения стараются заранее просчитать, какие усилия потребуются им для того, чтобы добиться успеха в той или иной сфере, сколько сил на это нужно, что для этого нужно сделать [7].

Следующей ценностью для поколения Z является выгода. Данное поколение нацелено, по максимуму получить выгоду из дела, которым они занимаются. Им хочется максимально не упустить важную информацию и события. Создаются вызовы и себе и своей работе. Большой процент данного поколения заинтересованно в многозадачности, в выполнении сразу

нескольких видов работ. В рамках организации, в которой они работают, им важно получать такую возможность [8].

Исходя из этого, следует желание поколения Z в повышении по службе. Если предыдущие поколения плавно поднимались по своей карьерной лестнице, постепенно осуществляя план своих дальнейших действий. В отличие от них, представители молодого поколения Z хотят быстрых достижений и результатов. Они не готовы долго ждать своего карьерного роста. Сегодня социальные лифты уже совершенно иные, и совершенно другие шаги требуются для достижения карьерного успеха. Одним из методов быстрых достижений для них является работа за границей. Переезд, в другую страну, их не пугает, а наоборот открывает новые возможности [9].

Далее рассмотрим, что для данного поколения означает партнерство. Поколение Z на своем рабочем месте не готовы принимать статусные отношения между коллегами, какие были раньше, их больше прельщают отношения партнерства. Они готовы перенимать опыт более старшего сотрудника, развивать практические навыки и профессиональные навыки. В отличие от предыдущих поколений, поколение Z не так держится за рабочее место и, если им будет не интересно или не комфортно, если коллеги не будут разделять их ценностей, они запросто смогут покинуть организацию, в которой работают. Ведь представители данного поколения воспринимают свое рабочее пространство, как группу единомышленников. Взаимоотношения начальник – подчиненный воспринимаются ими совсем иначе, чем для поколений X и Y [10].

При этом им нужна альтернативность, варианты, они не хотят видеть однозначного мнения [11].

Последней ценностью, но которую, несомненно, стоит рассмотреть, является заработная плата. Молодое поколение Z не готово работать за маленькую зарплату, они уже сейчас хотят достойно зарабатывать. Но при этом финансовая составляющая, не всегда играет самую важную роль при

выборе работодателя [12].

В данное время существует необходимость совершенно по-другому смотреть на современных сотрудников, сейчас более важен «Человеческий капитал — это совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков и мотиваций, эффективное использование которых способствует увеличению дохода и иных благ». [1, с. 792] Сотрудник рассматривается как ресурс [14].

Теперь, проанализировав то, что ожидает поколение Z и какие цели преследует, уже будет намного проще понять, как же работать с данным поколением. Уже начинает формироваться представление о том, в каких областях нам проще найти с ними общий язык. Важно понимать, что они другие и подход к ним нужен совершенно другой, и тут то, как раз очень важно не забыть об этих ценностях и мотивациях [15].

Если руководители готовы принимать их недостатки и преимущества и предлагать им лучшие возможности, то это поможет сохранять таланты данного поколения. Создавая возможности и предлагая новейшие стратегии, организации, смогут удерживать их в рабочей среде как можно дольше [16].

Таким образом, рассмотрев ценности и цели различных поколений в аспекте привлечения и удержания персонала можно сделать вывод о том, что поколение Z значительно отличается от предыдущих поколений и требует особого внимания на этапах привлечения, адаптации и мотивации персонала [17].

1.2 Особенности мотивации и способы привлечения персонала поколения Z

Существует несколько способов для привлечения и поиска молодых специалистов поколения Z, такие как: кратковременные стажировки, социальные сети (вакансии публикуются на специализированных сайтах, например, superjob.ru, hh.ru и другие) и проведение различных мероприятий для студентов ВУЗов (этот, способ значительно улучшает имидж компании в глазах будущих специалистов поколения Z). Так же это могут быть различные объявления, рекламы в плакаты в ученых учреждениях [18].

Во время стажировки молодые кадры поколения Z знакомятся с компанией, понимают, как происходит их деятельность, определяются в каком направлении им лучше развиваться. Это так же могут быть и стажировки за границу. Хорошим вариантом является набор студентов на преддипломную или производственную практику в организации, где и сам студент, и специалисты компании, могут оценить возможность будущего сотрудничества. На данном этапе компания может мотивировать будущего специалиста, например, предложить помощь в переезде и подбора жилья, для студентов из других городов [19].

Социальные сети играют большую роль в жизни поколения Z, именно поэтому для организаций являются очень эффективным способом привлечения кадров данного поколения. Подобную стратегию выбрала для себя компания Bascardi, привлекая молодых специалистов через социальную сеть Facebook. Но так как данный способ привлечения возник совсем недавно, не все компании готовы вкладывать в это свои средства [20].

Привлечение молодых специалистов растет быстрыми темпами на рынке труда, все чаще компании проводят мероприятия для будущих выпускников в ВУЗах и колледжах [21].

При работе с любым поколением очень важно не забывать о мотивации

персонала. «Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей». [5, с. 457] Мотивация индивидуальна и может зависеть от большого количества факторов. Мотивация очень важна, она удовлетворяет потребности человека и побуждает к трудовым действиям и результатам. Проанализировав процесс мотивации, подробнее появляется возможность лучше понимать какую и как лучше применять систему мотивации на поколении Z [22].

На рисунке 1 представлены этапы применения мотивации.



Рисунок 1 – Этапы применения мотивации

Рассмотрим существующие классификации мотивации и мотивов.

Выделяют несколько видов и способов мотивации и стимуляции потребностей. В своей теории «Z» В. Оучи расположил их следующим образом [23]:

- материальное поощрение:
Это могут быть премии, путевки, материальное вознаграждение за результаты работы, скидки и кредиты по сниженным процентным ставкам на покупку автомобиля или жилья и так далее;
- моральное поощрение:

Данное стимулирование направлено на моральное удовлетворение потребностей, это могут быть и грамоты, почетные звания, доска почета, дипломы;

– самоутверждение:

Это способ мотивации является самым сильным стимулом к действиям. Это способ для развитых сотрудников. Это может быть написание книги, диссертации и так далее [24];

– принуждение:

Существует большое количество методов принуждения. Это может быть и перенос отпуска, выговор, замечание и даже увольнение. Проанализировав информацию о потребностях, ценностях целях данного молодого поколения, приходит понимание, что это является не самым лучшим способом мотивации для них. В. Оучи в своей теории не просто так расположил данный метод стимуляции потребности в конце списка. Ведь поколение Z достаточно сильно ценят свою свободу и свою высокую самооценку [25].

Существует еще множество различных теорий мотивации, проанализировав и изучив, некоторые из них, появляется больше возможностей и понимания эффективных способов удержания персонала поколения Z [26].

Представим характеристику наиболее популярных теорий.

Теория «X» «Y» «Z».

Теория «X» была изначально разработана Ф. Тейлором, в ней предполагалось, о преобладании у людей биологических потребностей (работа ради собственной безопасности и материальных средств). Позже ее дополнил Д. Мак Грегор, который уже добавил в нее теорию «Y». Теория «Z» была добавлена значительно позже В. Оучи. Отношение к труду – это основа данной теории. Это разные модели мотивации, направленные разный уровень потребностей.

Далее рассмотрим описание теории мотивации А. Маслоу.

Теория А. Маслоу заключается в том, что есть первичные и вторичные потребности, вторичные не удовлетворены, пока не удовлетворены потребности первичные, физиологические потребности. Они требуют первостепенного удовлетворения.

На рисунке 2 представлена пирамида потребностей А. Маслоу.



Рисунок 2 – Пирамида потребностей А. Маслоу [21, с. 12]

Теория существования, связи и роста Альдерфера.

В своей теории К. Альдерфер объединяет потребности в различные группы. Он выделяет три группы таких потребностей. Потребности существования, потребности связи и потребности роста.

Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда.

Дэвид Мак Клеелланд описывает в своей теории влияние потребности соучастия, потребности достижения и потребности властвования. Влияя на

поведение, эти потребности заставляют прилагать больше действий и усилий, чтобы удовлетворить эти потребности.

Теория Ф. Герцберга.

Согласно его теории, есть два фактора, которые не зависят друг от друга. Это факторы, которые удерживают человека на работе, так называемые гигиенические факторы (заработная плата, отношения внутри коллектива, условия труда) и факторы, которые мотивируют к работе (продвижение по службе, признание достижений, ответственность).

В таблице 2 представлены группы факторов по теории Ф. Герцберга.

Таблица 2 – Группы факторов по теории Ф. Герцберга [21, с. 13]

Факторы условий труда	Мотивирующие факторы
Политика фирмы	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения в коллективе	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля над работой	Возможности творческого и делового роста

Рассмотрев теории мотивации и ценности поколений, можно сделать вывод о том, что для привлечения и удержания персонала поколения Z могут быть использованы следующие инструменты:

- современные технологии;
- партнерские и беспристрастные отношения внутри коллектива;
- перспектива развития;
- возможность быстрых достижений;
- материальная мотивация;
- урегулирование рабочего времени.

Анализируя первый инструмент, исходя из ценностей поколения Z, можно сделать вывод, что вероятнее всего данное поколение будет отдавать

предпочтение компании, в которой будет представлено более новое оборудование и доступ к передовым технологиям и разработкам. Применяя современный и качественный сайт компании, используя яркую рекламу в социальных сетях, размещая вакансии на интернет - платформах организация приобретает больше шансов для привлечения будущего молодого сотрудника поколения Z.

Это будет говорить о том, что компания развивается и движется в ногу со временем и не хочет останавливаться на достигнутом. Молодой сотрудник данного поколения может также развиваться вместе с компанией, что очень важно для персонала поколения Z.

Немаловажным фактором так же является то, чтобы обучающие материалы и инструкции были доступны для сотрудников на смартфоне или персональном компьютере. Обучение и ознакомление с принципами работы было с привлечением современных технологий. И такой подход, несомненно, заинтересует специалиста поколения Z. Это немаловажная мотивация как при выборе компании, в которой он будет работать, так и способ удержания уже действующих сотрудников данного поколения.

Применяя инструмент два, мы должны исходить из того, что поколение Z не доверяют чужому опыту и специалистам данного поколения хочется, чтобы им самим доверяли, что и как делать, принимать собственные решения. В этом ими движет создание своего имиджа и профессиональной уникальности. У поколения Z свои ценности. Уникальность становится одной из важнейших целей для сотрудников поколения Z. И важно позволить им принимать свои решения, а не поставить строгого руководителя, который будет указывать пальцем и говорить, что делать в эту или иную минуту. Естественно, нельзя пустить работу данного специалиста на самотек и позволить ему делать все, что он хочет. Наилучшим способом будет найти для представителя поколения Z опытного наставника, который будет курировать его, поможет адаптироваться к коллективу, разобраться с различными областями и обязанностями. Но контроль этот должен быть

совершенно иным, не надзорным. Он не должен вызывать ощущения избыточной слежки. Сейчас отношения начальник - подчиненный уже совсем не те, что были раньше. Позиции сглаживаются. Для сотрудника поколения Z важно, что его предложения будут рассмотрены так же равноценно, как и предложения других сотрудников, вышестоящих в должности. Необходимо принимать уникальность специалиста поколения Z и не забывать о том, что данное поколение значительно отличается от предыдущих поколений. Не нужно пытаться ставить ему в пример других, а лучше внедрить для сотрудников различные конкурсы или соревнования, с награждением символическими призами, которые будут стимулировать здоровую конкуренцию. Хвалите чаще своих специалистов. В такой атмосфере сотрудник поколения Z будет еще больше стремиться к результатам, развивать свои профессиональные навыки и умения. Такая атмосфера повысит лояльность сотрудника к компании. Представитель поколения Z будет считать себя не просто нанятым сотрудником, а частью большой и дружной команды.

Используя этот инструмент правильно, мы сможем наблюдать повышение мотивации как личностного роста и самовыражения, что является отличным стимулированием сотрудника для еще больших успехов и достижений, так и мотивации отношений в коллективе. Исходя из теории Ф. Герцберга, можно увидеть сразу два фактора мотивации независимых друг от друга. Такие как моральная удовлетворенность от собственных достижений и ответственности, а также отношения внутри коллектива.

Третий инструмент направлен на перспективу развития сотрудника поколения Z. Просчитывая здесь и сейчас свои шаги для перспективного будущего, представителю поколения Z не маловажно понимать, какую уже сейчас перспективу для него и какие преимущества от данной компании он может получить. Что в него уже сейчас может вложить организация. Большим преимуществом в привлечении данного сотрудника будет оплата обучения, компенсация расходов или помощь в поиске жилья при переезде.

Так же, привлекательными станут бесплатные курсы по повышению квалификации или иностранных языков и так далее. Немаловажную роль играет качество обучения с привлечением современных технологий, онлайн-обучение на современных обучающих платформах. Данным предложением компания сразу даст понять сотруднику поколения Z, что видит перспективу в этом специалисте и готова всеми силами помогать в развитии, показывая важность сотрудника для организации. Тем самым удовлетворяя потребности сотрудника в развитии, признании и уважении. Сомнительно, что молодому представителю поколения Z захочется сменить место работы при таком отношении. Это наоборот будет мотивировать его на большие достижения и эффективную работу.

Обучение и развитие для сотрудников данного поколения является еще и возможностью для быстрого подъема по карьерной лестнице. Четвертым инструментом, как раз является возможность быстрых достижений. Проанализировав отношение представителей поколения Z к карьерному росту, приходит понимание, что сотрудники поколения Z маловероятно будут ждать десятки лет своего подъема по служебной лестнице. Как уже оговаривалось, им присуще желание более быстрых достижений и развития. Принимая во внимание данный аспект, организациям необходимо учитывать это и предоставлять возможность более быстрого карьерного роста. В первую очередь, не должны быть проведены строгие временные рамки для повышения по должности. Они должны быть более размытыми или отсутствовать вовсе. Лучше всего если повышение будет напрямую связано с профессиональными знаниями сотрудника, а не с его стажем работы. Возможно внедрение иных, промежуточных должностей. Так же привлечь сотрудника поколения Z можно возможностью работать за границей или в других городах, открывать филиалы и развиваться вместе со своей компанией. Перспектива карьерного роста является очень хорошей мотивацией не только для только что нанятого работника, так и для любого сотрудника компании, так как карьерный рост является не только способом

привлечения, но у удержания персонала. Это очень важный и эффективный способ мотивации, удовлетворяющий сразу несколько потребностей. В стремлении повышения по должности специалист поколения Z приложит максимум усилий, чтобы добиться успеха, что, несомненно, принесет немаловажную пользу для организации.

Следующими инструментами являются материальная мотивация сотрудников поколения Z и урегулирование их рабочего времени. Проведя анализ ценностей представителей данного поколения, можно прийти к выводу, что представители поколения Z не стремятся к долгой, многочасовой работе. Специалистов данного поколения не устраивают не договоры или ухищрения со стороны руководителей организации. При работе с ними, работодатели иногда совершает большую ошибку, предполагая, что если сотрудник не имеет опыта работы или имеет небольшой опыт, то он будет работать за копейки. Но с представителями поколения Z такая схема не является эффективной. Специалисты данного поколения не захотят работать там, где их труд недооценен. Достойная зарплата, один из важнейших факторов при привлечении данных специалистов. Наличие социального пакета будет привлекательным плюсом при выборе работодателя. Это все будет говорить о том, что организации уважительно относятся к своим сотрудникам и ценят их труд. Ценят их первичные, физические потребности. Заботятся о своих сотрудниках. Так же немаловажным считается и график работы. Более свободный график, а при возможности удаленная работа, будут очень привлекательными для данного поколения. Они более развиты в техническом плане, и работа удаленно не представляет для них никакой сложности, а наоборот дает больше свободы, которая имеет немаловажную ценность. В данном случае огромным плюсом является то, что организация ценит их время. Мотивацией к труду в данном случае могут стать вознаграждения за быстро и качественно выполненную работу, премии, путевки, льготы при покупке автомобиля или жилья.

Исходя из этого, необходимо понимать, что для удержания социалистов поколения Z в организации потребуется:

- четкое понимание ценностей поколения Z, и потребности, учитывать его долгосрочные планы;
- предоставить комфортное рабочее место и оборудование;
- всегда быть открытыми для общения, коммуникациям, чтобы в случае чего помочь в адаптации сотруднику поколения Z, возможно, закрепить за ним наставника на первое время работы;
- организовать дополнительную систему обучения специалиста, доступные учебные материалы, для развития новых навыков и повышения эффективности работы;
- мотивировать представителя этого поколения с помощью различных материальных и нематериальных поощрений.

Таким образом, рассмотрев особенности мотивации и способы привлечения персонала поколения Z исходя их ценностей и целей, можно сделать вывод, что комплексный подход к способам мотивации, привлечения и удержания представителей поколения Z будет способствовать устойчивости и развитию организации.

Проанализировав теоретические аспекты по привлечению и удержанию персонала поколения Z можно прийти к выводу, что существует немало способов мотивации сотрудников данного поколения. Несмотря на то, что они так отличаются от представителей других поколений, к ним не просто можно, а необходимо найти подход, так как они будущее перспективного развития организации и страны. Мотивировать представителей данного поколения обязательно нужно. И если грамотно подойти к этому вопросу, не пуская все на самотек, то привлечь и удержать сотрудника поколения Z является не такой уж сложной задачей. Главное отнестись к этому ответственно и с применением современных методик.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аптечный склад «Самара»

2.1 Краткая характеристика ООО «Аптечный склад «Самара»

Общество с ограниченной ответственностью «Аптечный склад «Самара» входит в структуру крупной федеральной аптечной сети «Апрель». Аптечная сеть «Апрель» уже 21 год безупречно работает на фармацевтическом рынке. По итогам первого квартала 2021 года она стала четвертой в списке крупнейших в Российской Федерации. В первую тройку входят такие аптечные сети как «Ригла», «Имплозия» и «Планета Здоровья».

ООО «Аптечный склад «Самара» дает гарантию на качество за продаваемые в своих аптеках лекарственные препараты, БАДЫ, косметические средства и другую продукцию.

ООО «Аптечный склад «Самара» активно развивается и расширяется, открываются новые аптеки и ассортимент. На данный момент в данную федеральную аптечную сеть входит 3710 аптек в 61 регионе Российской Федерации. 136 аптек находится на территории Самарской области. На сегодняшнее время во всей сети работает более десяти тысяч сотрудников.

Компания ООО «Аптечный склад «Самара», зарегистрирована по адресу: 350016, Краснодарский край, город Краснодар, улица Им. Котлярова Н.С., дом 10 литера А помещение 39, дата регистрации 19.09.2017 года.

Организации присвоено:

- ИНН 2311244941;
- ОГРН 1172375075542.

Организационно правовая форма - Общество с ограниченной ответственностью.

Уставной капитал компании составляет 10000 р.

Владельцем компании является ее директор, Вадим Георгиевич Анисимов.

Основной вид деятельности – торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках).

Коды ОКВЭД ООО «Аптечный склад «Самара»:

- 47.73 «Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках)»;
- 46.46.1 «Торговля оптовая фармацевтической продукцией»;
- 46.46.2 «Торговля оптовая изделиями, применяемыми в медицинских целях»;
- 46.90 «Торговля оптовая неспециализированная»;
- 47.19 «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах»;
- 47.59.2 «Торговля розничная различной домашней утварью, ножевыми изделиями, посудой, изделиями из стекла и керамики, в том числе фарфора и фаянса в специализированных магазинах»;
- 47.62 «Торговля розничная газетами и канцелярскими товарами в специализированных магазинах»;
- 47.64 «Торговля розничная спортивным оборудованием и спортивными товарами в специализированных магазинах»;
- 47.65 «Торговля розничная играми и игрушками в специализированных магазинах»;
- 47.74 «Торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах»;
- 47.75 «Торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах»;
- 47.76 «Торговля розничная цветами и другими растениями, семенами, удобрениями, домашними животными и кормами для домашних животных в специализированных магазинах»;

- 47.91.2 «Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет»;
- 52.10.4 «Хранение ядерных материалов и радиоактивных веществ»;
- 68.20 «Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом»;
- 73.11 «Деятельность рекламных агентств»;
- 73.20 «Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения»;
- 77.11 «Аренда и лизинг легковых автомобилей и легких автотранспортных средств»;
- 86.90.9 «Деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки».

Потребность в персонале определяется согласно штатному расписанию ООО «Аптечный склад «Самара», в котором указываются:

- наименование подразделения;
- наименования должностей;
- фамилия, имя и отчество сотрудников;
- минимальная тарифная ставка;
- структура заработной платы;
- норма рабочего времени;
- количество занимаемых ставок;
- количество временно освободившихся ставок.

Организационная структура ООО «Аптечный склад «Самара» приведена на рисунке 3.

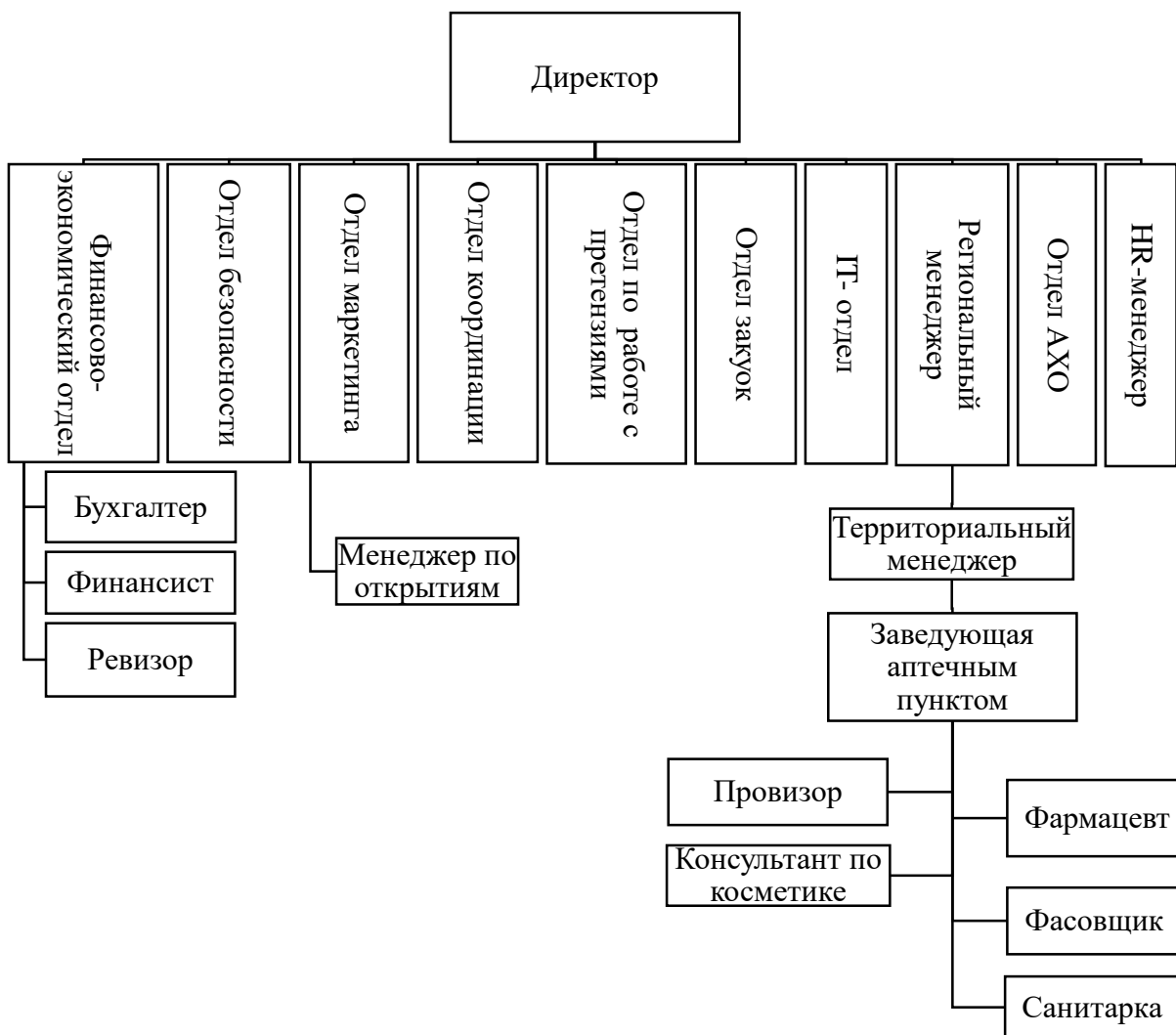


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «Аптечный склад «Самара»

Тип организационной структуры ООО «Аптечный склад «Самара» относится к линейно-функциональному типу. Линейно-функциональный тип структуры является одним из самых распространенных типов на отечественных предприятиях. Данный тип структуры характерен для крупных предприятий сервисного типа. Плюсы данного типа структуры в том, что часть функций выполняют квалифицированные специалисты, тем самым освобождая от выполнения этих функций руководство.

Рассмотрим организационно-экономические показатели деятельности ООО «Аптечный склад «Самара» и представим их в виде таблицы (Таблица А.1).

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что численность сотрудников в Обществе с ограниченной ответственностью «Аптечный склад «Самара» с каждым годом неизменно растет. Компания открывает новые аптечные пункты и предоставляет все больше рабочих мест для специалистов со стажем работы, сотрудникам поколения Z, только что закончившим обучение в медицинских колледжах и ВУЗах, а так же специалистам другого профиля. Среднеписочная численность работников в ООО «Аптечный склад «Самара» за 2021 год составила 258 человек.

Выручка и чистая прибыль компании растет из года в год, что говорит о положительной динамике развития общества с ограниченной ответственностью «Аптечный склад «Самара».

Представим графическую интерпретацию результатов анализа основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Аптечный склад «Самара» за 2019-2021г. (Таблица А.1).

Динамика роста численности сотрудников в ООО «Аптечный склад «Самара» за 2019 - 2021 год представлена на рисунке 4. [20]

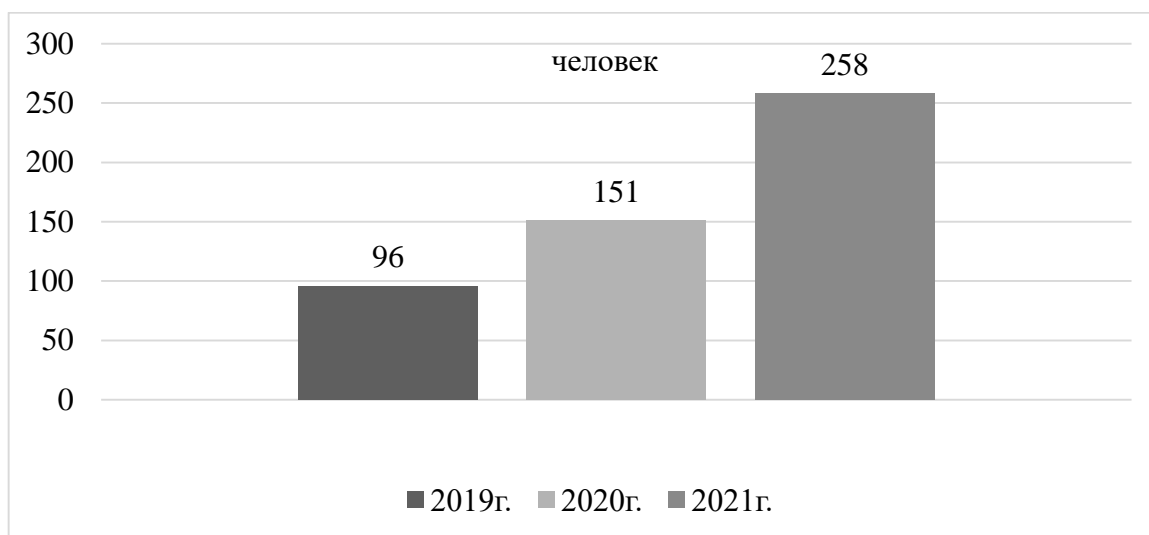


Рисунок 4 – Динамика роста численности сотрудников в ООО «Аптечный склад «Самара»

Показатели выручки и чистой прибыли (в рублях) за 2019 - 2021год ООО «Аптечный склад «Самара» представлены на рисунке 5.

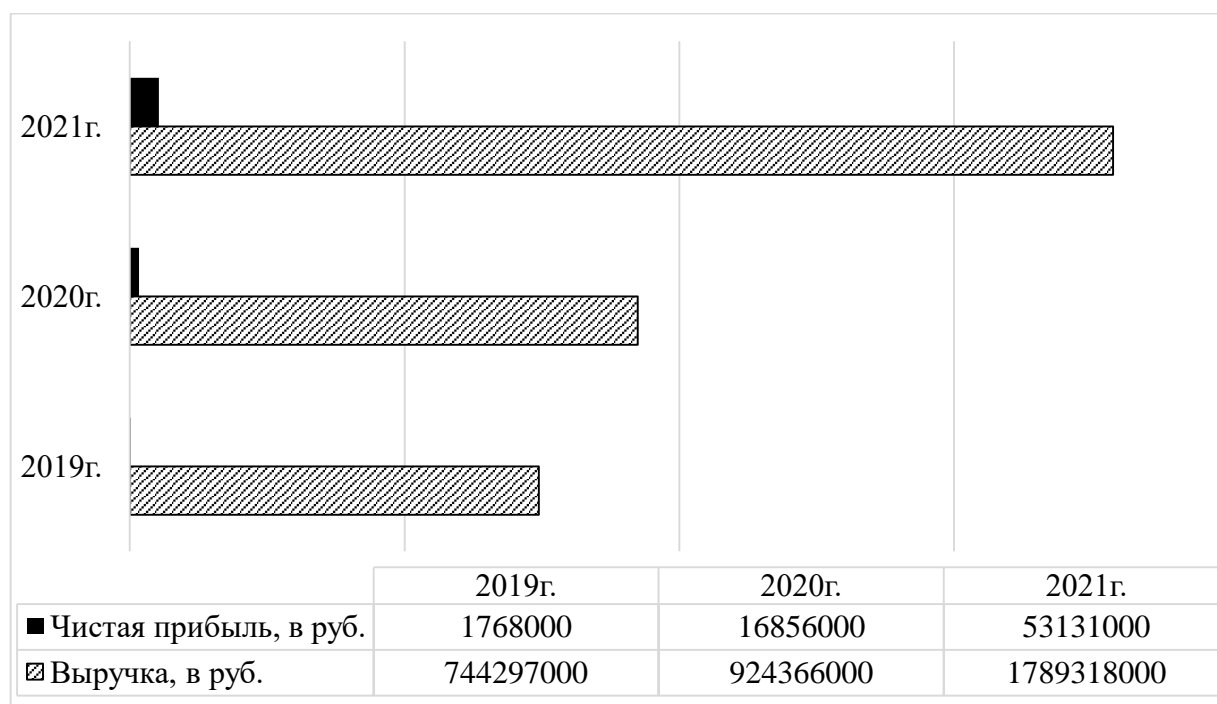


Рисунок 5 – Суммы доходов и чистой прибыли ООО «Аптечный склад «Самара»

Рассмотрев организационно-экономическую деятельность ООО «Аптечный склад «Самара» и проведя анализ основных показателей можно сделать вывод, что общество с ограниченной ответственностью «Аптечный склад «Самара», стремительно растет с каждым годом, увеличивая количество доходов и численность сотрудников. Компания развивается и готова предоставлять все больше рабочих мест для новых сотрудников поколения Z и других поколения.

Упорный труд дружной команды специалистов и директора компании, открытие новых аптечных пунктов, дает возможность ООО «Аптечный склад «Самара» постигать все новые вершины в фармацевтике бизнесе.

2.2 Анализ привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара»

С каждым годом все большее количество специалистов желает присоединиться к команде специалистов ООО «Аптечный склад «Самара». Компания предлагает отличные условия работы для своих специалистов и молодых сотрудников.

С целью анализа предмета исследования на примере общества с ограниченной ответственностью «Аптечный склад «Самара», мною была рассмотрена традиционная документация организации. Исходя из нее становится ясно, что все сотрудники ООО «Аптечный склад «Самара» работают на официальной основе и для каждого подготавливается свой пакет документов, которые подписываются принятыми сотрудниками и директором компании и закрепляются печатью организации.

В первую очередь был проведен анализ правил внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка – это локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами. Все дополнения и изменения к ним утверждаются директором компании.

В них описываются:

- порядок приема и увольнения работников;
- основные права, обязанности и ответственность работников и работодателя;
- режим работы и время отдыха сотрудников;
- применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в компании.

Исходя из правил внутреннего распорядка ООО «Аптечный склад «Самара» с каждым сотрудником заключается Трудовой договор. Оформляется трудовая книжка (если сотрудник устраивается на работу в первый раз) или сотрудник предъявляет уже существующую вместе с

другими документами, такими как страховое пенсионное свидетельство, военный билет и так далее.

Трудовые книжки ведутся в электронном виде и работодатель передает все сведения о трудовой деятельности сотрудников в Пенсионный фонд России. Любой сотрудник, по заявлению, может получить сведения о своей трудовой деятельности у работодателя.

Для фармацевтических работников обязательно требуется диплом об образовании, действующий сертификат специалиста и медицинская книжка с действующим медицинским осмотром.

Трудовой договор заключается на неопределенный срок, в письменной форме, в двух экземплярах, один остается у сотрудника, другой у работодателя и может быть расторгнут по договоренности сторон или при увольнении на законных основаниях.

Новым сотрудникам при приеме на работу может быть установлен испытательный срок до трех месяцев, а для директора, его заместителя и главного бухгалтера – до шести месяцев.

Сотрудникам предоставляется безопасное рабочее место со всеми условиями, соответствующее государственным стандартам. Устанавливается нормальная продолжительность рабочего времени, предоставляются еженедельные выходные и выходные в нерабочие праздничные дни, а так же отпуск в выплатой отпускных.

Как уже оговаривалось ранее, весь набор сотрудников в каждое подразделение ведется согласно штатному расписанию.

На каждую должность в компании ООО «Аптечный склад «Самара» составляется должностная инструкция утвержденная директором компании. Она описывает основные права, обязанности и ответственность для каждого сотрудника занимающего определенную должность.

Так же утверждаются инструкции и проходят инструктажи по охране труда по различным направлениям. Первичный, для новых сотрудников. Периодический, для уже проходивших первичный инструктаж.

Внеплановый, при различных изменениях, нарушениях или по требованию государственных органов надзора и контроля. Завершается инструктаж устной проверкой приобретенных знаний.

Исходя из этого можно сделать вывод, что все оформление сотрудников их работа в компании происходит в строго официальной форме и в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации.

С целью сбора информации, о факторах, положительно или отрицательно влияющих на привлечение и удержания персонала поколения Z, в ООО «Аптечный склад «Самара», был проведен анализ опросов молодых сотрудников работающих в ООО «Аптечный склад «Самара», заработной платы компании и ее конкурентов, а так же исследованы условия работы и организации трудовой деятельности.

При опросе десяти специалистов поколения Z компании, было предложено оценить своего работодателя по шести критериям от 1 до 5 баллов. Где 1 – это ужасно, а 5 – отлично.

С критериями, по которым сотрудники оценивали ООО «Аптечный склад «Самара» можно ознакомиться в опроснике, представленном в Приложении Б (Таблица Б.1). Так же, сотрудникам поколения Z, работающим в компании, было предложено описать, какие плюсы они видят в работе ООО «Аптечный склад «Самара» и что бы им хотелось улучшить.

В ходе опроса молодые сотрудники поколения Z подчеркнули, что плюсами в работе в компании, являются:

- близость работы к дому;
- уровень дохода;
- официальная заработная плата;
- своевременная заработная плата;
- система мотивации;
- командировочные;
- гибкий рабочий график;
- социальный пакет;

- профессиональное обучение;
- система наставничества;
- трудоустраивают сотрудников без опыта работы;
- коллектив;
- корпоративные конкурсы.

На вопрос что можно было бы улучшить в компании, поступали следующие ответы:

- коммуникацию между сотрудниками;
- карьерный рост;
- добавить дополнительную премию;
- приемка товара.

Отметим, что многим из опрошенных, было сложно найти минусы в работе компании.

Результаты опроса сотрудников поколения Z работающих в ООО «Аптечный склад «Самара» представлены на рисунке 6.

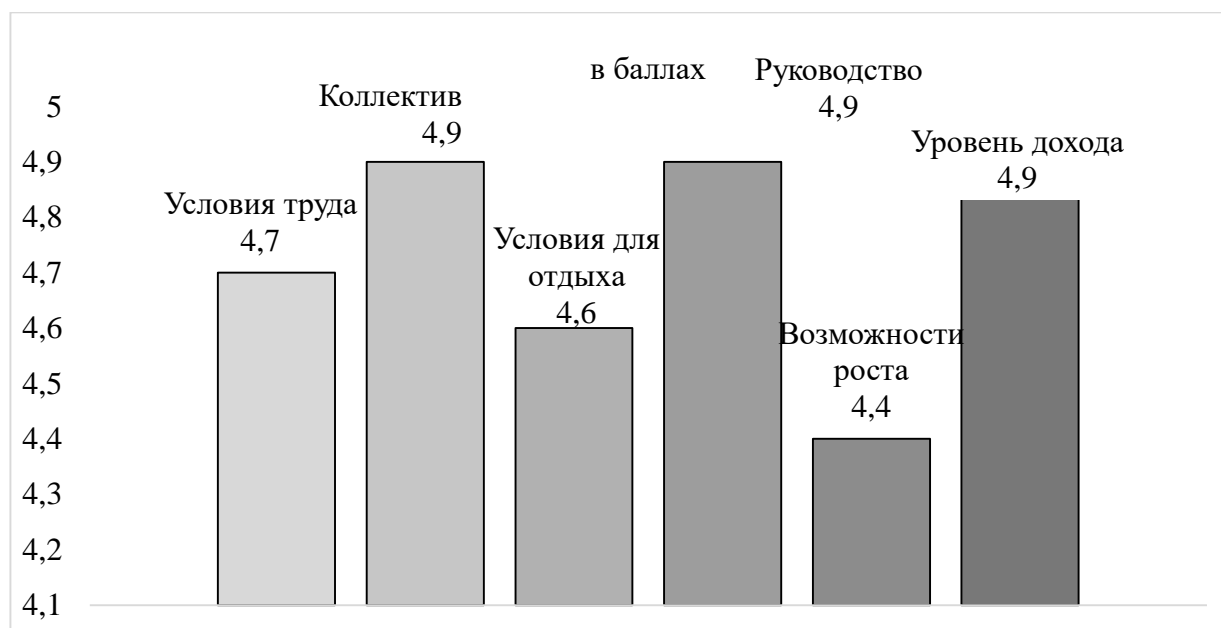


Рисунок 6 – Результаты опроса сотрудников поколения Z работающих в ООО «Аптечный склад «Самара»

Проанализировав результаты опроса сотрудников поколения Z работающих в компании, можно сделать вывод о том, что большинство из них довольны своим работодателем и условиями работы. Многие из опрошенных специалистов говорили, что порекомендовали бы своего работодателя специалистам других организаций.

Далее, рассмотрим условия труда, которые предлагает ООО «Аптечный склад «Самара» своим сотрудникам:

- заработную плату сотрудников компании;
- график работы специалистов;
- организация рабочего места и условия для развития сотрудников;

В первую очередь хотелось бы проанализировать заработную плату сотрудников компании и другие материальные мотивации для них.

Так как, в ходе анализа ценностей сотрудников поколения Z становится ясно, что для данного поколения очень важен уровень заработной платы организации в которой они работают. И при выборе работодателя они несомненно будут отдавать предпочтение той компании, которая оценит их труд по достоинству. Ведь это один из немаловажных факторов при выборе организации в которой им предстоит вести свою трудовую деятельность.

Изначально отметим, что большинство сотрудников ООО «Аптечный склад «Самара» являются фармацевтическими работниками, и при проведении анализа средней заработной платы по всей аптечной сети и ее конкурентам за основу был взят именно этот показатель. Заработная плата фармацевта в компании состоит из окладной и мотивирующей части (премии), тем самым давая возможность сотрудникам регулировать заработок и улучшать эффективность работы.

Был проведен анализ средней заработной платы фармацевта, на основании отзывов, по России, в ООО «Аптечный склад «Самара» и четырех ее конкурентов, открывших свои аптеки на территории Самарской области. Результаты данного анализа представлены на рисунке 7 [13].

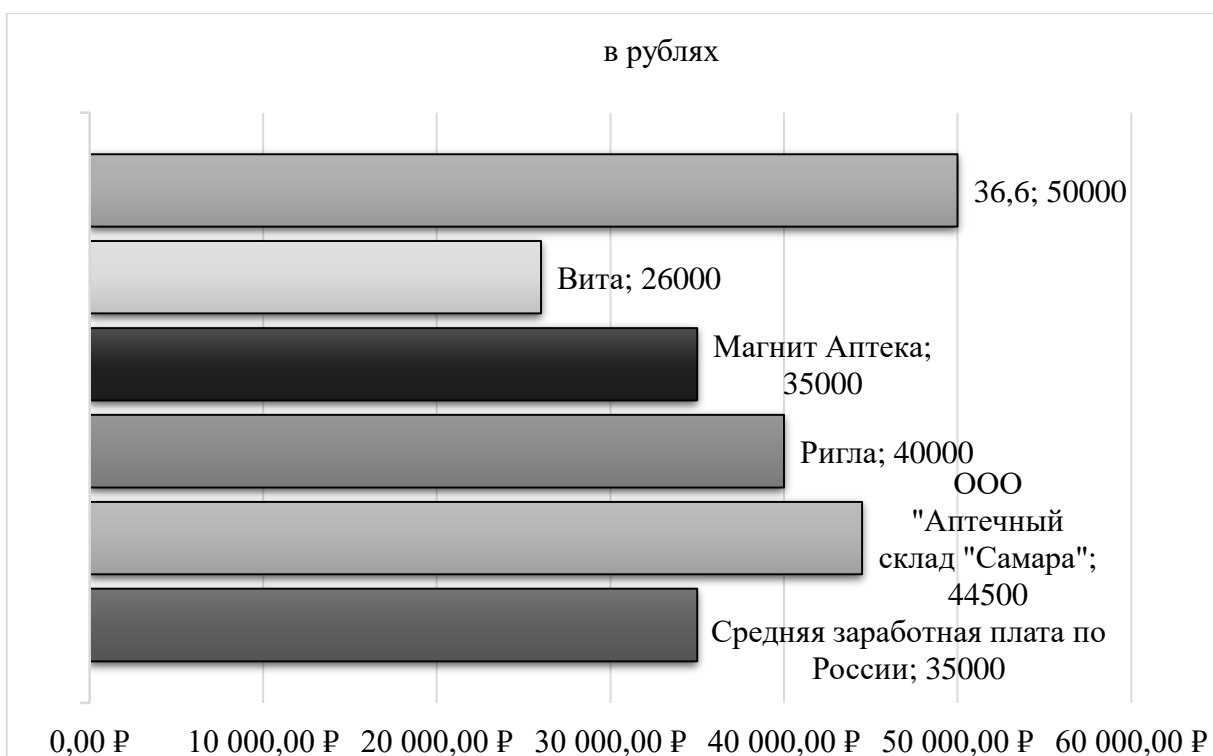


Рисунок 7 – Анализ средней заработной платы фармацевта в аптечных сетях

Исходя из представленных данных, видно, что ООО «Аптечный склад «Самара» предоставляет конкурентную заработную плату своим сотрудникам, что несомненно повышает лояльность сотрудников поколения Z к компании.

Помимо этого в ООО «Аптечный склад «Самара» разработан ряд мероприятий для материального привлечения и удержания сотрудников компании. Например для некоторых сотрудников компании предоставляется возможность приобрести личный автомобиль в беспроцентную рассрочку. А так же проводятся корпоративные и мотивационные конкурсы с ценными призами, где поощряются самые талантливые сотрудники. Для представителей поколения Z это будет отличной мотивацией к труду.

Следующим этапом, был рассмотрен график работы сотрудников в ООО «Аптечный склад «Самара». Оказалось, что график работы в компании для сотрудников регулируется в зависимости от должности. Для

фармацевтов и провизоров существует выбор графика работы, кому-то удобнее работать два через два, а кому то пять через два. Время работы сотрудника в основном зависит от режима работы аптечного пункта к которому он прикреплен, с обязательным обеденным перерывом. Режим работы каждого сотрудника регулируется в соответствии с трудовым кодексом Российской Федерации и не превышают установленных норм. По желанию сотрудники могут выходить на подработку в другие аптеки, если в этом есть необходимость. Подработки оформляются официально и оплачиваются.

Так же каждый сотрудник, по желанию, при необходимости компании, имеет возможность отправиться в командировку, в другие города, с выплатой хороших командировочных. А для тех кто хочет побывать в разных уголках страны в ООО «Аптечный склад «Самара» существует должность мобильный фармацевт. Это является отличной возможностью попутешествовать для специалиста поколения Z, без отрыва от рабочего рабочего процесса, с возможно определиться в каком городе ему хотелось бы жить.

При переезде сотрудник может продолжить работать в аптечной сети, в другом городе. Компания предоставляет ему такую возможность, так как вся аптечная сеть охватывает 61 регион Российской федерации.

К сожалению, удаленная работа практически не возможна для фармацевтического работника, так как включает в себя отпуск лекарственных препаратов и товаров аптечного ассортимента, для этого сотрудник должен находиться на территории аптеки. Возможно это будет минусом при выборе работы для представителя поколения Z, но это уже скорее издержки профессии, а не минусы организации.

Далее рассмотрим организацию рабочего места сотрудников и условия для их обучения в компании.

Рассмотрев данные показатели, выяснилось, что для работы фармацевтического работника в аптеках ООО «Аптечный склад «Самара» предоставляется все необходимое. Оборудованное рабочее место.

Компьютеры с удобной рабочей программой и выходом в интернет. Обеденная зона. Санитарная зона. Бесплатно выдается рабочая одежда.

Рабочая программа разработана таким образом, что даже самый неопытный сотрудник, только окончивший ВУЗ или колледж сможет в ней разобраться и получить необходимые подсказки для работы.

При приеме на работу, новые сотрудники проходят обязательную стажировку, где к ним прикрепляются опытный наставник, который поможет адаптироваться ему в рабочей среде. Получить необходимые консультации и ответы на вопросы. Так же, во время стажировки, все новые сотрудники проходят дистанционное обучение, на специальной современной платформе, где им поэтапно предоставляется информация о принципах работы в компании и обучающий материал для новых сотрудников. При таких условиях начинающему специалисту поколения Z будет легко адаптироваться к новой рабочей среде.

На обучающей платформе проходит обучение не только для новых сотрудников, но и для всех работников компании. Регулярно предоставляются обновленные обучающие материалы. Компания заботится о своих сотрудниках и очень внимательно следит за тем, чтобы ее специалисты развивались и улучшали свои профессиональные навыки. Это является отличным способом мотивации для представителей поколения Z в их стремлениях не стоять на месте и постоянно развиваться.

Данные методы обучения в ООО «Аптечный склад «Самара», позволяют даже студенту легко изучить процессы работы. Ведь одним из способов привлечения специалистов поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара», является прохождение практики на базе организации. Компания предоставляет места, для прохождения учебной практики, чтобы студенты смогли познакомиться с основами профессии и оценить плюсы работы в ООО «Аптечный склад «Самара». А лучших студентов, после завершения обучения, приглашают на постоянное место работы.

Есть еще один способ привлечения молодых сотрудников в ООО «Аптечный склад «Самара», это размещение вакансий на интернет-платформах по поиску сотрудников, например сайт HeadHunter. Так же, любой сотрудник может заполнить анкету на сайте самой компании.

Из этого следует, что компания регулярно использует современные технологии для привлечения и удержания сотрудников поколения Z.

Современные технологии присутствуют в ходе всех рабочих процессов компании. ООО «Аптечный склад «Самара» не стоит на месте и стремится к постоянному развитию. У аптечной сети существует свой собственный современный сайт и приложение, на которых любой желающий сможет ознакомиться с информацией о ней и системе лояльности для клиентов, акциях проводимых в аптеках, получить консультацию специалиста и ознакомиться с информацией о лекарственных препаратах и другого ассортимента. Через сайт и приложение компании клиенты могут оформить заказ, чтобы позже выкупить его в любом удобном для них аптечном пункте.

Так же, для клиентов в ООО «Аптечный склад «Самара» работает справочная фармацевтическая служба, куда может позвонить каждый и задать интересующие его вопросы о препаратах, сделать заказ или оставить отзыв. И была разработана уникальная система лояльности «Апрель + Аптечный клуб».

Хотелось бы отметить, что данная аптечная сеть, первая сеть, запустившая услугу доставки, и одна из первых перешла на систему «Честный знак» и ввели возможность оплаты по QR коду.

Такое развитие компании несомненно привлечет представителя поколения Z. Ведь вместе с компанией развивается и ее сотрудник.

Далее рассмотрим перспективу карьерного роста для сотрудников поколения Z в компании. Несомненно перспектива карьерного роста для фармацевтических работников, присутствует в ООО «Аптечный склад «Самара», но не стоит ждать быстрого подъема по карьерной лестнице. Новый сотрудник поколения Z, без опыта работы, только устроившийся на

должность фармацевта или провизора должен проработать несколько лет, прежде чем получить должность заведующего аптечным пунктом. По законодательству Российской Федерации, сотрудникам без опыта, не разрешено занимать данную должность. На должность заведующего аптечным пунктом, назначается лицо, с высшим фармацевтическим образованием и стажем работы по специальности, не менее трех лет, либо средним фармацевтическим образованием и стажем работы по специальности, не менее пяти лет, при наличии у него сертификата специалиста. Но такова специфика работы в данной профессии.

Тем не менее, проявив себя грамотным специалистом в профессиональной сфере и с организаторскими способностями, начинающий специалист поколения Z, сможет через несколько лет рассчитывать на повышение до заведующего аптечным пунктом. Следующим этапом по карьерной лестнице идет должность территориального менеджера, а после нее, регионального менеджера компании. Но быстрого продвижения по карьерной лестнице начинающему специалисту поколения Z ждать не стоит.

На данный момент, проанализировав данные с сайтов по поиску сотрудников (такие как Superjob, HeadHunter) и количество аптечных пунктов в ООО «Аптечный склад «Самара», можно сделать вывод, что открытых вакансий на должность заведующего аптечных пунктов не так много. Этот факт может отпугнуть молодого представителя поколения Z, стремящегося к быстрому карьерному росту.

Таким образом, проведя анализ привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара», можно сделать вывод, что компания прилагает немало усилий для привлечения и мотивации сотрудников поколения Z и представителей других поколений. Условия труда, официальная конкурентная заработная плата, развитие компании и ее сотрудников будут несомненно привлекательными для специалиста поколения Z.

Конечно существуют и те области мотивации, которые стоило бы улучшить. Обратить внимание стоит на карьерный рост сотрудников, а также коммуникации между сотрудниками компании.

В целом складывается положительная картина организации мотивации, привлечения и удержания сотрудников поколения Z внутри ООО «Аптечный склад «Самара». Большинство действующих сотрудников поколения Z довольны своим работодателем и рекомендуют его другим специалистам.

3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения в ООО «Аптечный склад «Самара»

3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z

В ходе проведения анализа работы с сотрудниками поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара» были выявлены основные недостатки, которые могут повлиять на лояльность сотрудников и снизить мотивацию при работе с персоналом данного поколения. Тем самым, привести к кадровому голоду в ООО «Аптечный склад «Самара» в дальнейшем. Ведь все больше сотрудников данного поколения выходит на рынок труда, замещая специалистов более старшего поколения. И если несколько лет назад отсутствие специалистов поколения Z было бы не так заметно для организации, то с каждым годом, такие потери становятся все более травматичными для компаний.

Таким образом, одним из важнейших недостатков требующих улучшения с целью привлечения и удержания персонала Z в компании, является карьерный рост сотрудников. При проведении опроса сотрудников поколения Z, работающих в ООО «Аптечный склад «Самара», именно карьерный рост оказался на самом низком уровне. При анализе ценностей и целей поколения Z было видно, что представители данного поколения хотят быстрых достижений в профессиональной сфере, а на данный момент компания не может предоставить им такую возможность.

Следующим недостатком, выявленном при опросе сотрудников поколения Z, работающих в ООО «Аптечный склад «Самара», были недостаточные коммуникации между сотрудниками компании, не удовлетворяющие желание сотрудников поколения Z больше общаться со

своими коллегами. Вполне естественно, это касается не только представителей поколения Z, но и представителей других поколений.

Для того чтобы устранить указанные проблемы, связанные с привлечением и удержанием персонала поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара», предлагаем рассмотреть ряд мероприятий.

Мероприятие 1. Рекомендации по улучшению мотивации быстрого роста персонала, с целью привлечения и удержания сотрудников поколения Z в компании.

С целью улучшения мотивации персонала поколения Z, по признаку карьерного роста предлагается ввести в систему категории по компетентности - «Ступени роста», для сотрудников фармацевтического направления.

Под компетенцией понимается - способность сотрудника (специалиста) решать определенный класс задач.

Для усиления эффекта социального статуса, рекомендуется разграничить каждую из «Ступеней роста» не только в числовой форме, но и по наименованиям. К каждой из них, применить дополнительные ежемесячные материальные выплаты, соответствующие «Ступеням роста» сотрудников.

Для пересмотра «Ступеней роста» предполагается создание комиссии, состоящей из:

- директора компании,
- регионального менеджера,
- территориального менеджера,
- hr- менеджера.

Рекомендуемые названия «Ступеней роста» специалистов представлены на рисунке 8.

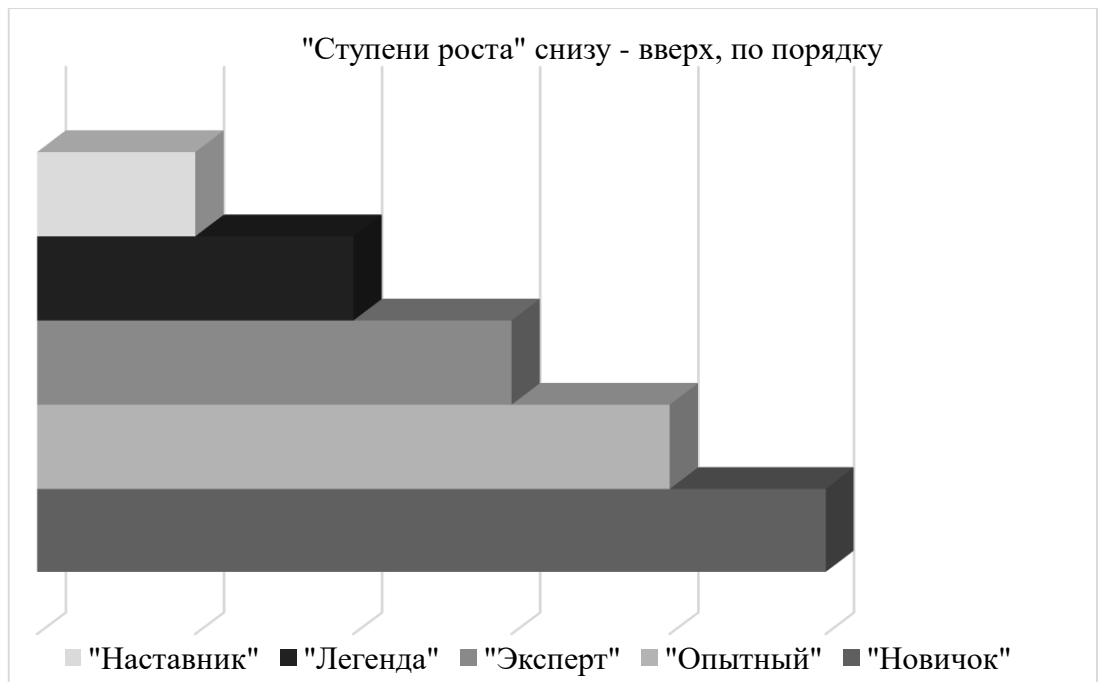


Рисунок 8 — Рекомендуемые «Ступени роста» сотрудников ООО «Аптечный склад «Самара» ориентированные на показатели сотрудников

Так как в ООО «Аптечный склад «Самара» входит большое количество аптек, а сеть охватывает множество регионов, то не возможно проводить собрания в каждом из них. Предполагается, что расчет показателей будет вести специальная программа, возможно это будет в программе Pharm.NET , которую использует компания. А далее, уже по результатам показателей, заверяется комиссией. После, бухгалтерия будет вносить коррективы по размеру бонусов сотрудников.

Пересмотр «Ступеней роста» предлагается производить один раз в пол года, исходя из показателей сотрудников, для того чтобы стимулировать работников к повышению своих показателей и навыков в течении всех шести месяцев. В отдельных случаях, пересмотреть «Степень роста» сотрудника возможно по его письменному заявлению, один раз в три месяца на обоснованной основе, по показателям последних шести месяцев. Сотрудник может перемещаться по «Ступеням роста» как вверх, так и вниз. В зависимости, от показателей, за последние пол года. Сотрудники, со стажем

работы в компании более шести месяцев, не могут переместиться ниже ступени «Опытный».

Для анализа эффективности предложенной мотивации потребуется составить определенный список оценки показателей компетенции работы сотрудников и применить к каждому из показателей границы прохождения ступеней роста.

Рекомендуемые критерии оценки показателей и границ прохождения «Ступеней роста» сотрудников ООО «Аптечный склад «Самара» предложены в таблице 3.

Таблица 3 – Рекомендуемые критерии оценки показателей «Ступеней роста» фармацевтов в ООО «Аптечный склад «Самара»

Степень роста	1-я ступень «Новичок»	2-я ступень «Опытный»	3-я ступень «Эксперт»	4-я ступень «Легенда»	5-я ступень «Наставник»
Стаж работы в компании	до 6-ти месяцев	от 6-ти месяцев	от 6-ти месяцев	от 1 года	от 2-х лет
Ежемесячный бонус в руб.	-	1000	2000	3000	5000
Количественные показатели оценки (минимальный порог)					
Выручка от плана, в %	-	85	95	100	100
Средний чек, в руб.	350	396	450	513	600
Количество позиций в чеке.	2,0	2,2	2,5	2,7	3,0
Стоимость позиции, в руб.	175	180	180	190	200
Качественные показатели оценки (минимальный порог)					
Средняя оценка обучения, в %	70	75	80	85	90
Курс обучения «Наставник»	-	-	-	да	да
Обученные сотрудники	-	-	-	-	1
Командировки	-	-	-	-	1 раз в год
Допустимое количество нарушений	3	2	2	1	-

Проанализировав таблицу 3 можно понять, что «Ступень роста» - «Новичок» - это новый сорудник, который только начинает свой путь в компании, проходит стажировку и к нему применяются условные критерии оценки, кроме эффективного обучения и минимального количества нарушений. А «Ступень роста» - «Наставник» - это тот, кто прошел специальную программу обучения и может сам обучать новичков, имея самые высокие показатели в работе. «Новичок», проработав в компании более 6 месяцев, может перейти как в «Ступень роста» - «Опытный», так и в «Эксперт», в зависимости от результатов своей работы. Это будет мотивировать сотрудников поколения Z еще больше стремиться к результативности и развитию, так как эти ступени не зависят от стажа работы, а это является важным критерием при выборе работодателя для специалистов поколения Z.

Важно отметить, что «Опытный» сотрудник хоть и не может опуститься в «Ступень роста» - «Новичок», но тем не менее если его показатели не будут соответствовать «Ступени роста» - «Опытный», то работодателю будет понятно, что такому сотруднику требуется дополнительное обучение и наставничество.

Далее представим подробное описание Мероприятия 2, направленного на планирование карьерного роста сотрудников поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара».

С целью планирования карьерного роста сотрудников поколения Z в компании, предлагаем сформировать специальный «Кадровый резерв» специалистов, заинтересованных в повышении по должности.

Первым этапом является опрос сотрудников, с целью выявления тех, кто в дальнейшем желает получить повышение.

В опрос сотрудников компании рекомендуется включить такие вопросы как:

- стаж работы в компании;
- кем вы видите себя в ближайшие два - три года;

- планируете ли вы повышение по должности в дальнейшем;
- какие усилия вы готовы приложить, для достижения поставленной цели.

Вторым этапом рекомендуется провести анкетирование (тестирование) сотрудников, желающих в дальнейшем добиться повышения по должности, с целью выявления качеств, соответствующих руководителю. Для этого можно применить различные «Кейсы» оценки компетенции сотрудников. Например «Кейсы» для выявления личных и лидерских качеств. Примерная форма теста для оценки лидерских качеств сотрудника представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Тест оценки лидерских качеств сотрудника

Номер вопроса	Вопрос	«Да»	«Нет»
1	Вам важно быть в центре внимания?		
2	Вас окружает много людей занимающих наиболее высокое положение?		
3	Вам доставляет удовольствие убеждать в чем-то людей?		
4	Вас когда-нибудь называли нерешительным?		
5	Вы хотели бы работать с покорными людьми?		
6	Вы оказываете влияние на других людей?		
7	Дисциплина – это главное?		
8	Вы испытываете волнение перед важной встречей?		
9	Нравится ли вам торжественная музыка?		
10	Вы упрекнете человека, если он этого заслужил?		
11	Вы будите высказывать свое мнение если это необходимо?		
12	Вам нравится, что окружающие вас боятся?		
13	Вы берете инициативу в свои руки при организации мероприятий?		

По итогу тестирования проставляются баллы за каждый ответ, и посчитывается, насколько данному сотруднику присущи лидерские качества.

Третьим этапом будет разработка специальных обучающих мероприятий для сотрудников, чьи лидерские и личные качества соответствуют предполагаемой должности.

Опрос, тестирование и обучение сотрудников ООО «Аптечный склад «Самара» рекомендуется проводить на платформе Mirapolis LMS, которую компания уже использует для прохождения различных обучающих и ознакомительных мероприятий. Таким образом это сэкономит бюджет компании на разработке новой платформы.

После прохождения основного этапа обучения и его удачного завершения, с проверкой знаний, предполагается формирование «Кадрового резерва», и при наличии вакансии на данную должность, назначение подготовленного сотрудника из кадрового резерва.

Данное мероприятие позволит мотивировать сотрудников поколения Z желающих карьерного роста и не допустить текучести кадров.

Далее рассмотрим мероприятие 3 – по улучшение коммуникаций между сотрудниками поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара».

Для улучшения коммуникаций между сотрудниками компании рекомендуется внедрение корпоративной социальной сети. Где сотрудники смогут общаться между собой и делиться опытом в работе.

Для поколения Z социальные сети являются непосредственной частью их жизни, общение через интернет-сети происходит постоянно в современном мире. Делиться информацией и опытом через социальные сети стало нормой и эффективным методом восприятия информации. Создание корпоративной сети несомненно привлечет представителя поколения Z.

Корпоративная сеть поможет решить следующие задачи:

- повышение эффективности работы сотрудников за счет обмена опытом;
- удержание сотрудников в компании, за счет эмоциональной привязанности к коллективу;
- повышение адаптации новых сотрудников поколения Z;

- эмоциональная удовлетворенность сотрудников компании за счет общения с коллегами;
- повышение мотивации и лояльности сотрудников поколения Z;
- повышение корпоративной культуры;
- стимулирование общения между сотрудниками компании.

Платформами для общения между сотрудниками ООО «Аптечный склад «Самара» могут быть отдельные чаты в WhatsApp или Viber, а так же усовершенствования в разделе «Общение» в приложении Mirapolis LMS, которую уже использует компания, таким образом чтобы сотрудники могли эффективнее собираться в чате и общаться там не только на рабочие темы.

В итоге, рассмотрев представленные мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара» можно сделать вывод, что данные мероприятия помогут еще больше сплотиться коллективу компании и повысить мотивацию сотрудников, тем самым будут способствовать привлечению и удержанию персонала поколения Z.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Эффективность предложенных мероприятий, направленных на привлечение и удержание персонала поколения Z, в ООО «Аптечный склад «Самара», можно оценить как с социальной, так и с экономической точки зрения.

Оценивая эффективность мероприятия один, составим прогноз эффективности «Ступеней роста» сотрудников с экономической точки зрения. Предлагается рассмотреть количественные показатели оценки сотрудников исходя из того, что в компании работает 258 человек, средний чек на 2021 год примерно 350 р, а выручка компании составила 1789318000р.

Для начала рассчитаем расходы компании по категориям «Ступеней роста» сотрудников (таблица 5).

Таблица 5 – Прогнозируемые расходы компании исходя из «Ступеней роста» сотрудников в ООО «Аптечный склад «Самара»

Ступени роста	Кол-во сотрудников в категории, человек.	Раходы на 1 чел., за 1 месяц, в руб.	Общие расходы компании, в год, в руб.
«Новичок»	26	0	0
«Опытный»	77	1000	924000
«Эксперт»	77	2000	1848000
«Легенда»	52	3000	1872000
«Наставник»	26	5000	1560000
Всего	258	11000	6204000

Далее необходимо рассчитать предполагаемый средний чек исходя из численности сотрудников в каждой категории, для этого мы будем использовать формулу (1):

$$ПСЧ = (СЧС \times КЧК) \div ОКС, \quad (1)$$

Где: ПСЧ – средний чек, в руб.;

СЧС – средний чек 1 сотрудника, в руб.;

КЧК – количество человек в категории, человек;

ОКС – общее количество сотрудников, в человек.

Исходя из формулы (1) следует:

$$ПСЧ = (350 \times 26) + (396 \times 77) + (450 \times 77) + (513 \times 52) + (600 \times 26) \div 258 = 451,62 \text{ р.}$$

Далее рассчитаем предполагаемую выручку компании исходя из среднего чека по формуле (2):

$$ПВ = (В \div СЧ) \times ПСЧ , \quad (2)$$

Где: ПВ – предполагаемая выручка за 1 год, в руб.

В – реальная выручка компании за 1 год, в руб.

СЧ – средний чек, в руб.

ПСЧ – предполагаемый средний чек, в руб.

$$ПВ = (1789318000 \div 350) \times 451,62 = 2308833700 \text{ р.}$$

По формуле (2) можно рассчитать и предполагаемую прибыль компании, для этого за основу мы берем чистую прибыль компании за 2021 год, которая составляет 53131000 р. в год и получаем прибыль, которая составит 68557206 р. в год. То есть на 15426206 р. больше чем было.

Исключив из нее расходы на оплату бонусов сотрудникам мы получаем 62353206 р. чистой прибыли в год.

Исходя из представленных расчетов видно, что чистая прибыль компании от предполагаемого мероприятия увеличится на 9222206 р. в год.

Так же отметим, что ООО «Аптечный склад «Самара» уже применяет платформу, на которой проводятся различные обучения для сотрудников компании, соответственно дополнительных расходов на обучение не потребуется.

С точки зрения социальных аспектов эффективности мероприятия можно отметить:

- увеличение социального статуса каждого из сотрудников, замещающего тем самым стремление в повышении по карьерной лестнице, при недостатке вакансий на вышестоящие должности в компании. Именно к этому так стремятся молодые сотрудники поколения Z, не желая долго ждать продвижения;

- двигаясь по «Ступеням роста», сотрудники ООО «Аптечный склад «Самара» развиваются и стремятся к повышению своей результативности;
- повышение моральной, материальной мотивации сотрудников поколения Z и их лояльности к компании;
- руководителю легче понять, кому из сотрудников необходима помощь и дополнительное обучение, а так же выявить тех сотрудников, которые не хотят развиваться и повышать эффективность своей работы;
- в компании всегда будут присутствовать грамотные наставники, которые смогут обучить новых сотрудников поколения Z и помочь адаптироваться в коллективе.

Далее оценим эффективность второго мероприятия – формирование «Кадрового резерва» в компании.

Для того чтобы определить эффективность «Кадрового резерва» в ООО «Аптечный склад «Самара» с экономической точки зрения нам необходимо знать коэффициент текучести кадров (КТК). Он рассчитывается по формуле(3):

$$\text{КТК} = (\text{УСЖ} + \text{УИР}) \times \frac{100\%}{\text{СЧ}}, \quad (3)$$

Где: КТК – это коэффициент текучести кадров, человек;

СЧ – среднелисочная численность сотрудников, человек;

УСЖ – уволенные по собственному желанию, человек;

УИР – уволенные за нарушения сотрудники, человек.

Итак, приступим к расчету:

$$\text{КТК} = (2 + 0) \times \frac{100\%}{258} = 0,77 \text{ человек.}$$

Расчитыв КТК для ООО «Аптечный склад «Самара» с целью снижения текучести мы приходим к выводу, что в данное время, коэффициент текучести кадров в компании на данный момент не большой и равен 0.77 человек. Так как, одна заведующая может руководить сразу несколькими аптеками, в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации. Но сформировать «Кадровый резерв» в компании, мы свести этот показатель к 0 человек. И сэкономит средства компании на размещении резюме. Например, стоимость размещения вакансии и доступ к базе из 30 резюме, которые соответствуют требованиям, на сайте superjob составляет 7610 р. за 1 месяц. А если вакансии освободятся не одновременно, то это еще больше увеличит расходы.

Так же формирование «Кадрового резерва» сотрудников имеет не мало плюсов с точки зрения социальных аспектов, которые проявляются в увеличении мотивации сотрудников поколения Z в плане карьерного роста.

Таким образом, исходя из темы бакалаврской работы первым делом хотелось бы отметить, что формирование «Кадрового резерва» может эффективно способствовать привлечению и удержанию сотрудников поколения Z в их стремлениях к продвижению по карьерной лестнице. Молодые специалисты поколения Z будут видеть перспективу, при зачислении в «Кадровый резерв» и улучшать свои профессиональные навыки.

Так же, положительным моментом в формировании «Кадрового резерва» является выявление сотрудников с качествами лидера и развития их потенциала.

Отметим, что в рекомендуемых мероприятиях оговаривалось, что ООО «Аптечный склад «Самара» использует платформу Mirapolis LMS для обучения своих сотрудников. Исходя из этого, формирование «Кадрового резерва» в компании и обучение фармацевтов с перспективой повышения по должности, в дальнейшем не будет наносить удара по бюджету компании. И у компании будут обученные сотрудники, в случае непредвиденного увольнения заведующей аптечным пунктом.

В завершении рассмотрим эффективность мероприятия 3 – введение социальной сети для общения сотрудников.

Эффективность мероприятия с целью улучшения коммуникаций сотрудников носит социальный характер и направлено не на материальную мотивацию сотрудников поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара».

Для оценки эффективности данного мероприятия был проведен опрос сотрудников компании, при котором большинство сотрудников отметили, что хотели бы, чтобы были введены социальные чаты, для общения с коллегами и данное мероприятие помогло бы новым сотрудникам поколения Z быстрее адаптироваться при поступлении на работу.

Исходя из опроса положительной стороной данной мотивации специалистов поколения Z будут являться:

- более быстрая адаптация новых сотрудников на рабочем месте и сокращение текучести кадров;
- повышается эффективность работы сотрудников компании за счет обмена опытом;
- повышается лояльность сотрудников к компании, а это является эффективным способом удержания персонала поколения Z, тем самым предотвращая текучесть кадров.

Исходя из представленных выше мероприятий можно сделать вывод, что на данный момент наиболее представленные мероприятия будут эффективными в ООО «Аптечный склад «Самара» с целью привлечения и удержания персонала поколения Z.

Таким образом рассмотрев представленный раздел, можно прийти к выводу, что исходя из целей и ценностей поколения Z и социально-экономической структуры ООО «Аптечный склад «Самара», представленные мероприятия помогут компании эффективно взаимодействовать с сотрудниками поколения Z, привлекут и помогут удержать представителей данного поколения. Что будет способствовать еще большему развитию ООО «Аптечный склад «Самара».

Заключение

В данной бакалаврской работе был проведен анализ и разработаны мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара». Основным видом деятельности компании является торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках).

В первом разделе описывались теоретические аспекты о привлечении и мотивации персонала поколения Z. Анализируются ценности и цели данного поколения. Их отличия от предыдущего поколения. Был произведен анализ теорий мотиваций и способов привлечения персонала поколения Z исходя из особенностей мотивации представителей данного поколения. И сделан вывод, что комплексный подход к способам мотивации, привлечения и удержания персонала поколения Z будет способствовать устойчивому развитию организаций.

Во втором разделе описывается организационно – экономическая характеристика ООО «Аптечный склад «Самара». Финансовые показатели, динамика роста числа сотрудников, структура. В первой части раздела был сделан вывод о том, что общество с ограниченной ответственностью «Аптечный склад «Самара» повышает свою рентабельность, количество доходов растет, компания развивается с каждым годом. А во второй части анализировалось организационное состояние компании исходя из методик по привлечению и удержанию персонала поколения Z, отзывы сотрудников данного поколения, условия труда и развитие персонала в компании. Сделан вывод, что компания прилагает немало усилий для привлечения и мотивации своих сотрудников. Были выделены те области, которые стоило бы улучшить для более эффективного привлечения и удержания персонала поколения Z. Такие как карьерный рост сотрудников и коммуникации между ними.

В третьем разделе были предложены мероприятия направленные на улучшение мотивации с целью привлечения и удержания персонала поколения Z в компании, исходя из их ценностей и целей данного поколения. Первое мероприятие включает в себя введение категорий компетентности «Ступени роста» сотрудников с целью материальной мотивации и стремлению персонала поколения Z к карьерному росту. Оценив эффективность данного мероприятия был сделан вывод, что данное мероприятие будет эффективным не только с материальной точки зрения для персонала поколения Z, но и с целью замещения потребности данного персонала к быстрому росту в карьере. А для компании, прогнозируемый доход от данного мероприятия, составляет 15426206 р. к ежегодной чистой прибыли и способ избежать кадрового голода.

Оценив эффективность второго мероприятия, по созданию кадрового резерва в компании, был сделан вывод, что данное мероприятие поможет сэкономить средства ООО «Аптечный склад «Самара», при подборе персонала на освободившуюся должность. Так же данный метод может эффективно развивать потенциал представителей поколения Z и подготовить будущих руководителей.

Третье мероприятие направлено на повышение коммуникаций между сотрудниками компании. Было предложено организовать корпоративный чат для общения сотрудников. Эффективность данного мероприятия социального характера. Внедрение данного мероприятия позволит ускорить адаптацию новых сотрудников компании, повысить эффективность работы сотрудников за счет обмена опытом, сблизить коллектив, тем самым повышая лояльность и способствуя удержанию персонала поколения Z в ООО «Аптечный склад «Самара».

Понимая, что в современном мире социальные сети стали для сотрудников поколения Z привычным способом коммуникации.

Список используемой литературы

1. Адова И.Б., Калошина Т.Ю. Человеческий капитал как основа эндогенного социально-экономического развития региона // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 2. – С. 787–802 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/114268>
2. Алексеев, С. Б. Стратегическое формирование кадрового потенциала торгового предприятия : монография / С.Б. Алексеев, А.Ю. Дещенко. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2020. — 208 с [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/166707>
3. Божко Л.М. Социальные технологии в управлении : учебное пособие / Л. М. Божко, А. И. Гончаров, В. П. Крикун, Е. И. Скитёва ; под общей редакцией Л. М. Божко. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2020. - С. 14 — ISBN 978-5-7641-1527-6. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/191021>
4. Гамбарова Э.А., Вейс Ю.В. Качественное управление человеческими ресурсами основной элемент к эффективному управлению компанией // Вектор науки ТГУ. 2015. №2. С. 128-129.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд. / А.П. Егорошин - Н Новгород: НИМБ, 2008.-С 457.
6. Иголкин, С. Л. Менеджмент предпринимательской деятельности : монография / С. Л. Иголкин. — Воронеж : ВЭПИ, 2021. — С. 80 – 81. ISBN 978-5-4218-0430-7. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/202643>
7. Каймакова М. В. Коммуникации в организации: текст лекций / М. В. Каймакова. - Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.
8. Любичкая, В. А. Развитие мотивации труда персонала на основе индивидуализации инструментов стимулирования : монография / В. А. Любичкая, В. А. Бородин ; Алтайский гос. технический ун-т им. И. И. Ползунова. – Барнаул : Изд-во АлГТУ, 2016. – 155 с

9. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова - М.: Юрайт, 2016. 492 с
10. Материалы сайта almavest.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Молодые специалисты: привлечение, обучение и развитие | Alma Mater (almavest.ru)
11. Материалы сайта apteka-april.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: О компании | Аптеки Апрель (apteka-april.ru)
12. Материалы сайта business.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.business.ru/article/971-motivatsiya-personala-v-organizatsyi>
13. Материалы сайта ares.by [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://ares.by/blog/sem_klyuchevyh_osobennostey_pokoleniya_z_na_rabote/
14. Материалы сайта dreamjob.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Средняя зарплата на должности Фармацевт, сколько зарабатывает Фармацевт? | Dream Job
15. Материалы сайта forbes.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Защищай, поощряй и властвуй. Как удержать сотрудников поколения Z? | Forbes Life
16. Материалы сайта hr-director.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/62908-skoro-na-rabotu-pridut-lyudi-pokoleniya-z-kak-upravlyat-individualistami>
17. Материалы сайта kommersant.ru [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Кубанская сеть аптек «Апрель» вошла в топ-5 крупнейших в России – Коммерсантъ Краснодар (kommersant.ru)
18. Материалы сайта kontur.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Поколения Y и Z: как правильно работать с прогрессивными сотрудниками? — СКБ Контур (kontur.ru)
19. Материалы сайта skillbox.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Поколение Z на работе: черты, ценности, особенности / Skillbox Media

20. Материалы сайта studmir.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studmir.com/kratkij-obzor-evolyuczii-motivacionnyh-teorij/>
21. Материалы сайта checko.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company/aptechny-sklad-samara-1172375075542>
22. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. 80 с. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/169739>
23. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. 164 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/169728>
24. Разнова, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. — Красноярск : СФУ, 2020. — 148 с. — ISBN 978-5-7638-4290-6. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/181609>
25. Родионова, Ю. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Ю. В. Родионова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. 57 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/144775>
26. Стиллман Д. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык [Текст] / Д. Стиллман, И. Стиллман, перевод с английского Юрия Кондукова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 269 с. ISBN 978-5-00117-167-6.

Приложение А

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Аптечный склад «Самара»

Таблица А.1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Аптечный склад «Самара» за 2019-2021гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2019-2020гг.		2020-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс. руб.	744297	924366	1789318	+	24,1	+	93,6
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс. руб.	(640631)	(797955)	(1508121)	-	24,5	-	88,9
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс. руб.	103666	126411	281197	+	21,9	+	122,4
4. Управленческие расходы ¹ , тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	(126769)	(200422)	(362202)	-	58,1	-	80,7
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	(23103)	(74011)	(81005)	-	320,3	-	9,4
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	1768	15198	53131	+	859,6	+	349,5
8. Основные средства, тыс. руб.	8514	15730	31125	+	84,7	+	197,8
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	135292	245624	468415	+	81,5	+	90,7
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	96	151	258	+	57,2	+	70,8
11. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	7753	6122	6935	-	26,6	+	13,2
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	-	-	-	-	-	-	-
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	87	59	57	-	47,4	-	3,5
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	5,5	3,7	3,8	-	48,6	+	2,7
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100	(3,1)	(8)	(4,5)	-	258	+	86

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2019-2020гг.		2020-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100	(3,0)	(7,4)	(4,3)	-	146,6	+	72
18. Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5) /стр1*100)	(69)	(108)	(105)	-	56,5	+	2,8

Приложение Б

Анкета - опросник лояльности персонала

Таблица Б.1 - Анкета - опросник лояльности персонала

<u>Стаж работы в компании:</u> <u>Год рождения:</u>		
Оцените по пятибалльной шкале Вашу удовлетворенность представленными ниже аспектами	Оценка От 1 балла (ужасно), до 5 баллов (отлично)	Выделите наиболее важные для Вас критерии +
Условия труда		
Коллектив		
Уровень дохода		
Руководство		
Условия для отдыха		
Возможности карьерного роста		
Опишите плюсы работы в компании		
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
Опишите, что бы Вам хотелось улучшить в работе компании		
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		