

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 Совершенствование процесса работы предприятия по привлечению и удержанию
персонала поколения Z» (на базе ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевск)

Обучающийся

А.В. Карлова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Карлова А.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z (на базе ГБОУ СОШ № 8 «Образовательный центр» г. Новокуйбышевска)»

Научный руководитель: С. Ю. Данилова

Цель исследования - анализ и разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z на примере ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска.

Объект исследования – ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска, основным видом деятельности, которого является предоставление основного и среднего общего образования.

Предмет исследования – процесс управления персоналом в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска.

Методы исследования – теоретические, эмпирические.

Краткие выводы по бакалаврской работе: полученные результаты направлены на удержание и привлечение молодых специалистов поколения Z для работы в образовательном центре, а также создание привлекательного образа и системы мотивационных стимулов для персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска.

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 ГБОУ СОШ № 8 «Образовательный центр» г. Новокуйбышевска являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы и приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические и методологические основы удержания персонала поколения Z.....	7
1.1 Понятие и сущность удержания персонала в организации	7
1.2. Особенности мотивации и способы привлечения персонала поколения Z	18
2 Анализ системы управления персоналом и мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска.....	29
2.2 Анализ мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2023 г.г.....	36
3 Рекомендации по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска.....	50
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы удержания персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска...	50
3.2 Оценка эффективности работы сотрудников поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска	56
Заключение	65
Список используемой литературы и используемых источников.....	68
Приложение А Анкетирование	72

Введение

Актуальность темы исследования связана с тем, что каждое новое поколение обладает своими специфическими чертами и особенностями, которые важно учитывать при организации трудовых отношений и оказания услуг. Поколение Z, которое родилось в период между 1997 и 2012 годами, уже выходит на рабочий рынок и становится активными участниками общества.

С одной стороны, средняя образовательная школа является важным этапом в жизни поколения Z, где они получают основы образования, формируют свои интересы и увлечения, и принимают решения о своем будущем. С другой стороны, привлечение и удержание персонала поколения Z в средней образовательной школе имеет большое значение для обеспечения качественного обучения и развития учеников.

Основными критериями, по которым поколение Z выбирает работу, являются интересные задачи, возможность работать с новыми технологиями, гибкий график работы, а также возможность развития и карьерного роста. Поэтому, средняя образовательная школа может привлечь персонал поколения Z, предлагая им интересные проекты, обучение новым технологиям, возможность гибких рабочих условий и карьерного роста.

Кроме того, удержание персонала поколения Z в средней образовательной школе возможно путем создания благоприятной рабочей среды, где работники чувствуют себя комфортно и свободно выражают свои идеи, а также предоставляются возможности для профессионального и личностного развития.

Таким образом, разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в средней образовательной школе является актуальной задачей, которая поможет обеспечить высокое качество обучения и развития учеников.

Цель исследования – анализ и разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z на примере ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевск.

В связи с поставленной целью были выдвинуты следующие задачи:

- изучить теоретическую базу и методологию удержания персонала;
- изучить систему мотивации и стимулов, основных способов привлечения и удержания персонала, в частности поколения Z;
- собрать и проанализировать нормативную, отчетную и иную документацию о деятельности ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевск;
- проанализировать комплекс мероприятий, реализуемый в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2023 г.г. по привлечению и удержанию персонала поколения Z;
- разработать рекомендации по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевск;
- провести оценку предложенных мероприятий.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевск.

Предмет исследования – процесс управления персоналом в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевск.

Теоретическая база исследования – это научные труды российских ученых: Погребцовой Е.А., Когдина А.А., Якимовой З.В., Масиловой М.Г., Прониной Л.Н., Молчановой И.Н. и т.д., в которых внимание уделяется проблеме нехватки молодых специалистов в системе образования, отсутствия стимулов и мотивации для работы в образовательных учреждениях. Особое внимание уделяется поколению Z, которое приходит на смену опытным учителям, в связи с чем актуальным становится разработка стимулирующих мер по привлечению и удержанию молодых кадров в учреждениях школьного образования.

Методологическая база исследования – это общенаучные методы познания (анализ, синтез), а также математические методы расчета коэффициентов, статистический анализ показателей.

Преддипломная практика реализовывалась на базе государственного бюджетного общеобразовательного учреждения Самарской области средней общеобразовательной школы № 8 «Образовательный центр» имени В. З. Михельсона города Новокуйбышевска городского округа Новокуйбышевск Самарской области.

Краткие выводы по результатам проведенного исследования: полученные результаты направлены на удержание и привлечение молодых специалистов поколения Z для работы в образовательном центре, а также создание привлекательного образа и системы мотивационных стимулов для персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

1 Теоретические и методологические основы удержания персонала поколения Z

1.1 Понятие и сущность удержания персонала в организации

Процесс удержания персонала - это комплекс мер и действий, направленных на удержание квалифицированных сотрудников в компании и предотвращение их ухода в другие организации [1, с. 124].

Суть процесса удержания персонала заключается в том, что при найме сотрудников компания тратит значительные ресурсы на их обучение и адаптацию, чтобы они могли эффективно выполнять свои задачи и достигать поставленных целей. Если сотрудники покидают компанию после короткого периода работы, то это приводит к потере этих ресурсов, что может оказаться значительным финансовым и производственным убытком.

Процесс удержания персонала включает в себя разработку и внедрение системы мотивации, создание благоприятных условий труда, обеспечение карьерного роста и развития, повышение квалификации, а также заботу о социальной защите и удовлетворенности сотрудников.

Целью процесса удержания персонала является создание условий, при которых сотрудники остаются лояльными компании, стремятся к достижению общих целей и ощущают себя частью команды. Это способствует увеличению производительности и эффективности работы компании и позволяет ей достигать своих бизнес-целей.

Ключевая цель стратегии удержания персонала - удержание талантливых специалистов в компании, предотвращение роста текучести кадров, поддержание ее на приемлемом уровне, либо снижение до минимума. Эта стратегия базируется на исследовании определенных причин, по которым сотрудники покидают компанию или наоборот остаются на длительный срок [2, с. 160].

Изучив научную литературу по теме стратегирования процесса удержания персонала в организации, были выделены два основных направления по привлечению и удержанию сотрудников на рабочих местах:

- создание бренда работодателя [3, с. 1108];
- построение системы управления талантами [4, с. 178-179].

Индивидуальность бренда работодателя – это уникальный стиль, характеристики и привлекательность работодателя на рынке труда, которые привлекают и удерживают талантливых сотрудников.

Для чего нужна индивидуальность бренда работодателя:

- Привлечение новых талантов. Индивидуальность бренда работодателя помогает привлекать и удерживать талантливых сотрудников, которые соответствуют корпоративной культуре и ценностям компании.

- Удержание сотрудников. Когда компания инвестирует в строительство своего бренда работодателя и создает приятную и продуктивную среду для работы, сотрудники хотят оставаться в этой компании.

- Увеличение лояльности клиентов. Когда сотрудники чувствуют себя радостно и эффективно работая в компании, они обычно проявляют более лояльное отношение к бренду и продуктам этой компании.

- Улучшение репутации. Индивидуальность бренда работодателя может помочь кардинально улучшить репутацию компании на рынке труда. В итоге, привлекаться к кандидатам удачливых и талантливых работников, повысить качество работы, а также укрепить конкурентную позицию компании. На данный момент на рынке труда, не все работодатели выделяются тем, что имеют уникальные отличительные черты, помогающие им привлечь и удержать наиболее квалифицированных сотрудников. Кандидаты на должность, имеющие высокую квалификацию и большой опыт, вероятнее всего будут отдавать предпочтение тем компаниям, в

которых прослеживается более благосклонное отношение к сотрудникам. Опираясь на это и формируется концепция бренда работодателя.

Зарубежные исследователи К. Бэкхаус и С. Тику разработали «Концептуальную модель бренда работодателя», которая служит основой стратегии управления персоналом и удержания молодых талантливых кадров в организации. По мнению авторов, «базой для создания бренда работодателя являются следующие факторы:

- индивидуальность бренда работодателя;
- позиционирование бренда работодателя;
- сила бренда работодателя» [5, с. 237].

Таким образом, создание бренда работодателя – это стратегическая задача, решение которой направлено не только на формирование определенного статуса организации и её устойчивости на рынке труда, но и при разработке мер по удержанию персонала поколения Z.

Второй фактор – построение системы управления талантами. Это набор стратегий, процессов, инструментов и технологий, которые используются для привлечения, развития, удержания и мотивации талантливых сотрудников в организации. Построение такой системы помогает компании привлечь и удержать лучших сотрудников, повысить их производительность и эффективность, а также улучшить имидж компании на рынке труда.

Для построения эффективной системы управления талантами необходимо выполнить следующие шаги [6, с. 21-22]:

- Определить стратегические цели и задачи компании.
- Оценить текущую ситуацию в компании.
- Определить критерии и потребности в кандидатах.
- Разработать программы обучения и развития сотрудников.
- Определить систему мотивации и вознаграждения.
- Внедрить инструменты оценки и управления производительностью.
- Создать систему коммуникации и обратной связи.

– Постепенно внедрять изменения и улучшения в системе управления талантами.

Правильная система управления талантами помогает компании создать уникальную корпоративную культуру, привлечь талантливых сотрудников, повысить эффективность и производительность, а также улучшить имидж компании на рынке труда.

В определенных случаях возможно рассматривать так же индивидуальный подход к взаимодействию с сотрудниками, которые обладают высоким потенциалом, мотивацией и в будущем могут претендовать на руководящие должности в компании. Они описаны в таблице 1.

Таблица 1 – Основные элементы системы управления талантами и их характеристики [составлено автором]

Ключевые элементы системы управления талантами	Характеристики элементов
Анализ и понимание потребностей организации	Анализ внешней и внутренней среды организации (рынка, конкурентов, экономической ситуации, требований кадровой политики и т.д.), чтобы определить необходимость или отсутствие талантов в организации.
Поиск и привлечение талантов	Этот элемент занимается привлечением талантов на рынке труда, разработкой профилирования и активной продвижением бренда работодателя
Оценка потенциала и развитие талантов	Определение потенциала сотрудников организации и их развитием через формирование перспективной системы обучения, построение карьерных путей, предоставление возможностей к горизонтальному и вертикальному перемещению по организации.
Удержание и мотивация талантов	Удержание талантов и создание стимулов и мотивации для их работы в организации.

Продолжение таблицы 1

Ключевые элементы системы управления талантами	Характеристики элементов
Оценка и управление производительностью талантов	Оценка работы талантов и создание системы, которая позволяет анализировать достижения талантов и внедрять корректирующие меры в случае возникновения проблем.
Планирование трудовых ресурсов	Планирование списка вакансий и разработка стратегии набора и удержания талантов, которые нужны организации в настоящее и будущее время.

Для эффективного функционирования предприятия важно разрабатывать методы, направленные на удержание персонала, учитывая индивидуальные особенности сотрудников, их психологию и жизненные цели. Такие методы, как мотивация и материальная поддержка, необходимы каждому сотруднику.

Сотрудники, работающие долгое время в компании, составляют ее кадровые силы и являются нематериальным активом. Поэтому приложение усилий к удержанию таких сотрудников оправдано с экономической точки зрения и способствует развитию любого предприятия / организации. Комфортные условия труда и их развитие также повышают лояльность сотрудников, что благоприятно сказывается на работе предприятия в целом.

Руководители успешных компаний понимают необходимость стимулирования сотрудников к работе, их способность применять свои умственные способности и навыки.

Рассмотрим общепринятые мероприятия по привлечению персонала на предприятии:

- Использование новых технологий и их интеграция в рабочий процесс.

- Гибкий график работы, возможность удаленной работы.
- Обучение и развитие персонала через программы обучения и наставничество, чтобы дать им возможность узнать новое и развить свои навыки [7, с. 32-33].
- Создание команд, которые работают вместе, и сильный фокус на коллегиальном духе.
- Использование персонализированных подходов в дополнение к групповой работе - это сочетание индивидуальных заданий и сотрудничества [8, с. 63].
- Акцент на поощрение персонала, например, на ценности и обработку в общем.
- Сознательное использование в социальных сетях, чтобы продемонстрировать рабочим местам в лучшем свете.

Перечисленные мероприятия направлены на решение проблемы кадрового дефицита, с которой ежегодно сталкиваются предприятия, независимо от сферы деятельности и формы собственности. Стоит отметить, что современный рынок труда наполнен квалифицированными фрилансерами, поэтому найти постоянного эффективного и талантливого работника становится все сложнее.

В нашей стране действуют принципы свободы труда. Они дают гражданам РФ гарантию на право выбирать, каким образом распорядиться своими навыками. Согласно статье 69 Трудового кодекса РФ прием на работу оформляется трудовым договором. При оформлении договора у работодателя есть два варианта правового взаимодействия с сотрудниками организации:

- составить с сотрудником трудовой договор с зачислением в штат;
- составить с сотрудником гражданско-правовой договор на определенный срок [9].

Официально оформив трудовые отношения с работодателем, работник

имеет законное право прекратить свою трудовую деятельность, если его ожидания от работы не будут реализованы, или же в силу других объективных причин. Поэтому работодатель, решив вопрос с формированием трудового коллектива, переходит к вопросам разработки мероприятий по их удержанию мотивации к совершенствованию своих компетенций.

В этой связи необходимо рассмотреть основные методы удержания сотрудников на предприятии:

- компенсационный пакет;
- система вознаграждений разных типов (бонусы, поощрения);
- корпоративная культура;
- система внутренних коммуникаций;
- возможность дальнейшего развития в организации.

Первый метод - компенсационный пакет удержания сотрудников. Это совокупность финансовых и нефинансовых вознаграждений, предлагаемых компанией своим сотрудникам для удержания их на работе и мотивации на достижение лучших результатов [10, с. 203-204].

Цель компенсационного пакета – удержание квалифицированных сотрудников, повышение их мотивации и улучшение репутации компании как работодателя. Система внутренних коммуникаций должна быть прозрачной и непрерывной. У сотрудников должна быть возможность общаться в любой момент. В коллективе нужно поддерживать позитивную рабочую культуру. Это можно сделать, организовав совместные мероприятия, тренинги, конференции, спортивные игры и так далее. В коллективе необходимо поддерживать позитивный трудовой климат. Для этого хорошо подойдет организация коллективных мероприятий, тренингов, конференций, спортивных игр и т.д. Также следует предусмотреть возможность трансляции местных новостей организации.

Компенсационный пакет может включать в себя следующие компоненты:

– Зарплату и дополнительные выплаты - основная составляющая компенсационного пакета, которая выплачивается сотрудникам в соответствии с их должностью, опытом работы и результатами работы.

– Бонусы и премии - дополнительная выплата, которую получают сотрудники за достижение определенных результатов или выполнение задач, выходящих за рамки их обычной работы.

– Бенефиты - нефинансовые льготы, предоставляемые компанией своим сотрудникам, такие как медицинская страховка, отпуск, пенсионные фонды и т.д.

– Обучение и развитие - компания может предоставлять своим сотрудникам возможности для профессионального развития, обучения новым навыкам и повышения квалификации.

Каждый компонент компенсационного пакета может быть настроен индивидуально для каждого сотрудника в соответствии с его потребностями и ценностями.

Второй метод – это предоставление сотрудникам возможности развития профессиональных навыков, что играет важную роль в удержании специалистов, так как возможность дальнейшего карьерного роста имеет решающее значение для многих молодых и перспективных сотрудников [11, с. 692; 12, с. 118].

В таблице 2 представлены проблемы, связанные с удержанием сотрудников и приведены примеры практических действий по их исправлению.

Таблица 2 – Проблемы, связанные с удержанием сотрудников и способы их решения [составлено автором]

Проблема	Способы решения
Низкая оплата труда	Оценка рынка оплаты труда и предоставление своим сотрудникам конкурентные условия, которые будут способствовать их удержанию в компании: - пересмотр уровней оплаты труда; - модернизация действующей тарифной сетки. - составление пакета льгот согласно персональным и индивидуальным особенностям работников.
Отсутствие перспективы карьерного роста и развития	Многие сотрудники стремятся к постоянному развитию и движению вверх по карьерной лестнице. Для решения этой проблемы, компании могут предоставлять своим сотрудникам различные программы обучения и развития, а также возможность профессионального роста внутри компании.
Ненадлежащее лидерство и недостаточная коммуникация	Плохое руководство, недостаточное внимание и отсутствие коммуникации между руководителями и сотрудниками могут привести к уходу сотрудников.
Неблагоприятная рабочая атмосфера	Отсутствие дружественной и продуктивной рабочей атмосферы, конфликты и напряженность между коллегами могут стать лидером причин ухода сотрудников. Решением этой проблемы может стать создание командных мероприятий, социальных пособий, а также регулярных встреч и обмена опытом между сотрудниками.

Для эффективного осуществления удержания персонала, следует систематически проводить анализ структуры кадров. По результатам анализа определяются коэффициенты приема и убытию кадров, которые, в свою очередь, используются для расчета коэффициентов текучести кадров. Рассмотрим более подробно данные коэффициенты [13, с. 190].

Коэффициенты оборота по набору и выбытию рассчитываются по следующей по следующим формулам:

$$K_{\text{по приему}} = \frac{\text{Число принятых человек}}{\text{Среднесписочная численность работников}}, \quad (1)$$

где $K_{\text{по приему}}$ – коэффициент оборота по приему.

$$K_{\text{по выбытию}} = \frac{\text{Число выбывших человек}}{\text{Среднесписочная численность работников}}, \quad (2)$$

где $K_{\text{по выбытию}}$ – коэффициент оборота по выбытию.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается для понимания того, какой процент сотрудников относительно их общего числа, покинул организацию за отчетный период времени. Этот коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текучести}} = \frac{\text{Число выбывших человек по причинам текучести}}{\text{Среднесписочная численность работников}}, \quad (3)$$

где $K_{\text{текучести}}$ – коэффициент текучести кадров.

Опираясь на эти формулы можно получить данные по анализу структуры сотрудников организации, которые необходимы для того, чтобы актуально и долгосрочно планировать кадровую политику компании.

Среди критериев эффективности процесса управления персонала выделяют:

- Удовлетворенность сотрудников работой и условиями труда. Конкурентоспособность зарплаты, гибкий график работы, возможность профессионального роста, интересные проекты и задачи и прочие факторы могут существенно повышать удовлетворенность сотрудников и способствовать их оставлению на работе.

- Социальная защищенность сотрудников. Обеспечение социальной защищенности сотрудников, включая медицинское и социальное страхование, помощь при временной нетрудоспособности или социальной поддержке при трудностях в жизни, также может оказать существенное влияние на удержание персонала.

- Развитие корпоративной культуры. Создание благоприятной атмосферы в коллективе, ориентированной на сотрудничество,

взаимопонимание и доверие, может увеличить уровень удовлетворенности сотрудников и мотивировать их на работу.

– Предоставление разнообразных возможностей для личностного и профессионального развития. Обучение, тренинги, конференции, семинары и другие формы обучения и развития помогают сотрудникам повысить свою профессиональную компетентность, а также развивают лидерские и коммуникационные навыки.

– Привлечение новых талантов. Возможность работать с лучшими специалистами из разных сфер, участие в проектах и мероприятиях, призванных привлечь новых талантов, создание условий для творческой работы и экспериментирования в рамках школьной среды - все это может привлечь новых потенциальных сотрудников и стимулировать текущих сотрудников работать лучше и продуктивнее.

Одним из наиболее эффективных и простых способов удержания персонала является повышение заработной платы сотрудника. Однако на практике этот способ не всегда является подходящим, так как на него влияет степень финансовых возможностей компании, которые зачастую могут быть весьма ограниченными.

Поведём небольшой итог. Удержание персонала - это процесс, который позволяет организации сохранить своих сотрудников, удовлетворенных своей работой, развивающихся профессионально и выполнении своих задач на высоком уровне. Эффективная система удержания персонала помогает предприятию сохранять своих лучших сотрудников, обеспечивая их повышение квалификации, оплату труда, удобный график работы, комфортные условия труда и другие преимущества. Это позволяет повысить эффективность работы компании, снизить затраты на поиск и новое обучение новых сотрудников, а также повысить ее профессиональное престиж.

1.2. Особенности мотивации и способы привлечения персонала поколения Z

По данным исследований «Лучший работодатель 2022» трудовые предпочтения имеют гендерную, поколенческую и региональную специфику. Сотрудники в возрасте от 25 до 34 лет отличаются наличием креативного подхода к решению задач, стремлением построить карьеру, в частности в современных компаниях, связанных, в первую очередь, с развитием и применением информационных технологий [14].

Претенденты данной возрастной категории легко обучаются, часто не обременены семьей, у них меньше проблем со здоровьем, они энергичны, конкурентоспособны и обладают высокой работоспособностью. У молодых сотрудников реже возникают проблемы, если необходимо задержаться на работе или уехать в длительную командировку. Наряду с повышенной эффективностью этих сотрудников работодателей привлекает и то, что они часто согласны работать за более скромную плату, чем опытные профессионалы.

Вот почему привлечение молодых кадров способствует повышению уровня модернизации компании и повышению производительности. Практически на каждом предприятии должен работать минимальный процент молодых специалистов.

Так на основании приказа министерства образования и науки Самарской области от 19 февраля 2009 г. N 25-од « Об утверждении видов, порядка и условий установления стимулирующих выплат руководителям государственных общеобразовательных учреждений Самарской области» (в ред. от 14.12.2020 N 555-од) одним из показателей эффективности работы руководителя является то, что удельный вес численности учителей в возрасте до 35 лет в общей численности учителей находится на уровне или выше уровня целевого значения показателя ОО, утвержденного распоряжением МОиНСО на текущий период.

На сегодняшний день на рынке труда все больше востребованы специалисты из поколения 90-х, так называемые представители поколения Z. По данным исследования SberCIB Investment Research, к 2036 году доля поколения Z в структуре трудоспособного населения России увеличится с 15,2 % до 29,7 % [15].

Поколение Z, они же «зумеры» - это молодые люди, родившиеся между 1995 и 2010 годами. Поскольку они являются первым поколением, которое полностью сформировалось под влиянием гаджетов и социальных сетей, их главной особенностью и самым большим преимуществом является то, что они разбираются в технологиях. Зумеры легко разбираются в современных технологиях и осваивают новые «гаджеты» и компьютерные программы. Они быстро учатся и адаптируются к изменениям в окружающей их среде.

Поколение Z готово пожертвовать стабильностью ради получения интересного опыта, участия в громких проектах и придания своему резюме и портфолио дополнительного веса. «Зумеры» с большей вероятностью смогут работать на работе, где их работодатель готов установить трудовую дисциплину и строгий режим. Они хотят, чтобы их оценивали по результатам, а не по тому, соблюдают ли они строгие правила работы. Им трудно взаимодействовать в рамках строгой иерархии. Молодые специалисты поколения Z ценят гибкость работодателей.

Современные молодые кадры за поиском вакантных мест обращаются к популярным и доступным онлайн площадкам, таким как superjob.ru и hh.ru, а также имеют возможность общения на оффлайн встречах и «рынках вакансий», которые организуют работодатели для студентов образовательных учреждений. Стажировки позволяют представителям поколения Z лучше узнать компанию, понять, как выполняется их работа, и определить лучшее направление личного развития. Это может быть стажировка и за рубежом. На этом этапе студенты и специалисты компании могут определить будущие возможности для сотрудничества, определить точки соприкосновения интересов работодателя и молодого специалиста,

грамотно расставить приоритеты и разработать максимально полезные меры для привлечения молодых специалистов поколения Z на работу.

Кроме того, большой объем информации, отзывы, рейтинг предоставляют социальные сети, которыми активно пользуются все организации для популяризации своей деятельности. Активные компании проводятся работодателями на площадках ВУЗов, СПО, когда молодые специалисты, не выходя из своей привычной среды обучения, могут задать все интересующие вопросы, посещая так называемые «Ярмарки вакансий».

Важную роль при работе с любым поколением играет мотивация - то, что побуждает людей предпринимать действия для достижения своих целей. Мотивация индивидуальна и зависит от различных факторов. Она важна, так как удовлетворяет потребности людей и влияет на их поведение и производительность на работе. Более подробный анализ процесса мотивации может помочь нам лучше понять, какие способы мотивирования сотрудников наиболее эффективны в работе с поколением Z [16, с. 24-25]. На рисунке 1 представлены этапы применения мотивации.



Рисунок 1 – Этапы применения мотивации [составлено автором]

Существует множество различных теорий мотивации, и, проанализировав и изучив некоторые из них, можно выявить эффективные способы удержания сотрудников поколения Z.

Наиболее распространенные теории: теория "X", теория "Y" и теория "Z".

Теория X" была предложена Дугласом МакГрегором в 1960-х годах. В

своей работе "The Human Side of Enterprise" МакГрегор выдвинул две концепции управления - теорию "X" и теорию "Y". Теория "X" предполагает, что люди по своей природе ленивы, не любят работать и нуждаются в постоянном контроле со стороны руководства. В то время как теория "Y" утверждает, что люди могут быть мотивированы, они любят работу и стремятся к саморазвитию [17, 278-279].

Теория "Z" американского ученого Уильяма Оучи является продолжением теорий «X» и «Y» и включает в себя следующие стимулы:

- материальные стимулы: премии, ваучеры, материальные вознаграждения за результаты работы, скидки или кредиты с пониженной процентной ставкой на покупку автомобиля или дома и т.д;
- моральные стимулы: награды, почести, дощечки, дипломы и т.д., направленные на удовлетворение моральных потребностей;
- самоутверждение: самый сильный способ мотивации сотрудников к действию. Это способ развития сотрудников. Сюда входит написание книг, статей и т.д;
- принуждение: существует множество способов принуждения. К ним относятся перенос отпуска, выговоры и увольнение. Проанализировав информацию о потребностях, ценностях и целях молодого поколения, становится ясно, что это не лучший способ мотивации, т.к. поколение Z ценит свободу и высокую самооценку. Именно поэтому У. Оучи расположил этот метод стимуляции в самом конце списка.

Это различные мотивационные модели в зависимости от уровня желания. Теперь давайте рассмотрим описание А. Маслоу.

На рисунке 2 представлена пирамида потребностей А. Маслоу.

Согласно теории Маслоу, существуют первичные и вторичные потребности, и если первичная потребность, физиологическая потребность, не удовлетворена, то вторичная потребность не может быть удовлетворена. Первичные потребности должны быть удовлетворены.



Рисунок 2 – Пирамида потребностей А. Маслоу [18, с. 280]

Ещё одна модель – это теория существования, связи и роста К. Альдерфера (ERG) , которая представляет собой иерархическую модель человеческих потребностей и учитывает три уровня потребностей:

- Существование (Existence) - физические и материальные потребности, такие как еда, питье, кров и жилье;
- Связь (Relatedness) - социальные и межличностные потребности, связанные с коммуникацией, отношениями и поддержкой взаимоотношений;
- Рост (Growth) - потребности самоактуализации и развития, связанные с достижением личностных и профессиональных целей и развитием талантов [19, с. 45].

ERG-теория также предполагает, что если определенные потребности

не могут быть удовлетворены, то человек будет стремиться удовлетворить другие потребности на том же или более низком уровне иерархии. Например, если у человека есть недостаток в материальных потребностях, он может не заботиться о социальных потребностях.

ERG-теория также учитывает, что потребности могут перекрываться и влиять друг на друга, что отражает более сложные потребности и их взаимодействие в реальной жизни.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга делит мотивирующие факторы на две группы:

- Факторы гигиены - это условия работы и окружения, которые не могут непосредственно стимулировать сотрудников, но их отсутствие или недостаток может привести к неудовлетворенности работой и ухудшению эмоциональной составляющей работника. Эти факторы включают: зарплату, условия труда, связь со сверстниками, политику компании, руководство, условия трудоустройства и т.д.

- Факторы мотивации - это факторы, стимулирующие работников и побуждающие их к свершениям, такие как: возможность для личного и профессионального развития, ответственность, признание, индивидуальные достижения, интерес к работе, возможность принимать решения и влиять на работу компании и т.д.

Герцберг считал, что факторы гигиены не являются мотиваторами, но их отсутствие создает неудовлетворенность, а факторы мотивации создают удовлетворенность и стимулируют работников. Таким образом, для создания стимулирующей рабочей среды необходимо обеспечить и рабочие условия, и эмоциональное благополучие, создавая условия для удовлетворенности и эффективности работы сотрудников.

Исходя из вышеперечисленных теорий мотивации и ценности поколений, можно сделать вывод, что для привлечения и удержания сотрудников поколения Z можно эффективно использовать следующие инструменты:

- современные технологии;
- партнерство и непредвзятость в отношениях внутри коллектива;
- перспективы развития;
- возможность раннего продвижения по службе;
- материальные блага;
- корректировка рабочего графика в соответствии с индивидуальными факторами.

Анализируя первый инструмент, можно сделать вывод, что, исходя из ценностей поколения Z, это поколение предпочитает компании с доступом к новым объектам, новейшим технологиям и разработкам. Имея современные, высококачественные веб-сайты, впечатляющую рекламу в социальных сетях и размещая вакансии на онлайн-платформах, компании с большей вероятностью привлекут будущих молодых сотрудников поколения Z [20].

Таким образом, компании могут показать, что они не стоят на месте, а развиваются и стараются идти в ногу со временем. Это очень важно для сотрудников поколения Z, так как это поколение молодых сотрудников может расти вместе с компанией.

Также важно, чтобы учебные материалы и инструкции были доступны на смартфонах и ПК. Обучение и инструкции становятся возможными благодаря использованию современных технологий. И такой подход определенно может понравиться поколению Z. Для них это может стать сильным стимулом для выбора компании, в которой они собираются работать, а также средством удержания существующих сотрудников этого поколения [21, с. 272].

Применение второго инструмента показывает, что поколение Z не доверяет чужому опыту и что это поколение профессионалов хочет само решать, что и как делать. В то же время они хотят создать свой собственный имидж и профессиональную уникальность - у поколения Z свои ценности, и уникальность является одной из важнейших целей для сотрудников

поколения Z. И важно, чтобы они могли самостоятельно принимать решения, а не выполнять все под диктовку строгого начальника.

Конечно, это не означает, что вы должны просто позволить им выполнять свою работу и делать то, что они хотят. Лучший подход - найти опытного наставника для сотрудника поколения Z, курировать его, адаптировать к команде и убедиться, что он понимает свои функции и обязанности. Однако этот контроль должен быть не надзорным. Он не должен восприниматься как чрезмерная опека. Отношения между руководителем и подчиненным уже не такие, как раньше. Позиции уплотнились - важно, чтобы сотрудники поколения Z воспринимались как равные тем, кто занимает более высокие позиции – необходимо принять уникальность сотрудников поколения Z и помнить, что это поколение сильно отличается от предыдущих.

Можно ввести конкурсы с призами, которые будут поощрять различные виды соревнований между сотрудниками и здоровую конкуренцию. В такой атмосфере сотрудники поколения Z будут еще больше мотивированы на достижение результатов и развитие своих навыков. Это также повысит лояльность сотрудников к компании, поскольку сотрудники поколения Z будут воспринимать себя уже не просто как наемных работников, а как часть большой сплоченной команды [22, с. 91-93].

При правильном использовании этот инструмент может повысить как мотивацию (усиливая стремление сотрудника к дальнейшим успехам и достижениям, таким как личностный рост и самовыражение), так и командную мотивацию. Основываясь на теории Херсберга, можно выделить два мотивационных фактора, которые не зависят друг от друга. Например, моральное удовлетворение, получаемое от своих достижений и обязанностей, и отношения с командой.

Для сотрудника поколения Z важно просчитать свои шаги к перспективному будущему здесь и сейчас, понять, какие перспективы у него уже есть и какие выгоды он получит от компании. Основные выгоды от

приобретения такого сотрудника могут включать в себя затраты на обучение, возмещение расходов и помощь в поиске новой работы.

Бесплатное обучение и языковые курсы также будут привлекательными. Качественное обучение с использованием новейших технологий и онлайн-обучение с использованием новейших учебных платформ также будут играть важную роль. Этим предложением компания покажет своим сотрудникам поколения Z, что она видит их потенциал, что она готова поддерживать их развитие и что они важны для организации. Тем самым компания может удовлетворить потребности своих сотрудников в росте, признании и уважении. Такое понимание вряд ли приведет к тому, что молодые сотрудники поколения Z захотят сменить работу. Напротив, молодые сотрудники поколения Z могут быть мотивированы на более качественную и эффективную работу.

Для сотрудников поколения Z обучение и развитие - это также возможность ускорить свою карьеру. Анализ отношения представителей поколения Z к развитию карьеры показывает, что сотрудники поколения Z не ждут десятилетий для карьерного роста. Как упоминалось ранее, у них есть врожденное желание быстрее достигать и расти [23, с. 161-162]. Учитывая это, организации должны признать это и предоставить возможности для более быстрого карьерного роста. Во-первых, не должно быть жестких сроков для продвижения по службе. Они должны быть более неопределенными или вообще отсутствовать. Лучше всего, если продвижение по службе напрямую связано с опытом, а не со стажем.

Сотрудников поколения Z может привлечь возможность работать за границей или в другом городе, открыть филиал или расти вместе с компанией. Перспектива продвижения по службе является важным мотиватором, это не только средство привлечения сотрудников, но и средство их удержания. Профессионалы поколения Z, которые хотят получить повышение, сделают все возможное, чтобы добиться успеха. Это, несомненно, принесет большую пользу организации.

Следующий шаг - согласовать материальную мотивацию сотрудников поколения Z с их рабочим временем. Анализ ценностей этого поколения показывает, что поколение Z не хочет работать долго. Сотрудники этого поколения недовольны контрактами и организационными структурами управления. Работая с ними, работодатели могут совершить большую ошибку, предположив, что сотрудники будут работать небольшую зарплату, если у них мало опыта работы. Однако такая система не подходит для поколения Z. Профессионалы этого поколения не захотят работать на рабочем месте, где их труд недооценивается. Справедливая заработная плата - один из важнейших факторов привлечения таких профессионалов. Схемы социального обеспечения являются привлекательным плюсом при выборе работодателя. Это показывает, что организация уважает своих сотрудников и ценит их труд.

Рабочее время также считается важным фактором. Гибкий график работы и, по возможности, удаленная работа очень привлекательна для этого поколения. Они технологически развиты, поэтому удаленная работа не является для них проблемой. В этом случае тот факт, что организация ценит их время, является большим плюсом. Мотивацией в данном случае может быть вознаграждение за то, что работа выполняется быстрее, премии, путешествия, корпоративные тарифы на покупку машины или дома и т.д.

Из всего вышесказанного следует, что для того, чтобы удержать социалистов поколения Z в организации важно:

- четко понимать ценности и потребности поколения Z и учитывать их долгосрочные планы;
- обеспечить комфортное рабочее место и удобства;
- поддерживать открытые линии коммуникации, чтобы помочь сотрудникам поколения Z адаптироваться и наставлять тех, кто впервые пришел в компанию;
- проводить дополнительное обучение и предоставлять доступные учебные материалы, чтобы помочь молодым специалистам приобрести

новые навыки и повысить эффективность своей работы;

– мотивировать сотрудников поколения Z с помощью ряда материальных и нематериальных преимуществ. Рассмотрев конкретные способы мотивации и привлечения сотрудников поколения Z, основанные на их ценностях и целях, можно сказать, что целостный подход к тому, как мотивировать, привлечь и удержать поколение Z, будет способствовать устойчивости и росту вашей компании.

Проанализировав теоретические аспекты привлечения и удержания представителей поколения Z, можно сделать вывод, что существует множество способов мотивации этого поколения сотрудников. Даже если представители поколения Z сильно отличаются от представителей других поколений, работодатели не только могут, но и должны найти подходы, поскольку именно поколение Z в ближайшие годы будет развивать не только отдельные компании, но и в конечном итоге всю страну. Мотивация этого поколения имеет решающее значение. И при правильном подходе привлечь и удержать сотрудников поколения Z не так уж сложно. Главное - относиться к этому ответственно и не бояться использовать современные методы.

2 Анализ системы управления персоналом и мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска

2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска

Полное наименование образовательной организации: официальное государственное бюджетное общеобразовательное учреждение Самарской области средняя общеобразовательная школа № 8 «Образовательный центр» имени В.З. Михельсона города Новокуйбышевска городского округа Новокуйбышевск Самарской области.

Сокращенное официальное наименование: ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска.

Средняя школа №8 г. Новокуйбышевска открыта 1 сентября 1959 г.

В 2008-2009 учебном году образовательное учреждение сменило свой статус на «Образовательный центр», т.е. теперь здесь обучаются только ученики 5-11 классов.

Филиалов и структурных подразделений у ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска не имеет.

Государственная аккредитация - свидетельство № 874-18 от 09 октября 2018г., Серия 63-А01 №00009304 выдано министерством образования и науки Самарской области

Свидетельство о постановке образовательной организации на учет в налоговом органе по месту нахождения от 08 декабря 2011г., серия 63 №0056951155.

Лицензия на образовательную деятельность от 21 августа 2018г., Регистрационный № 7272, Серия 63 Л О1 № 00030208.

Устав учреждения утвержден приказом Поволжского управления Министерства образования и науки Самарской области от 01.06.2015г. №46-

ОД, приказом министерства имущественных отношений Самарской области от 15.06.2015г. № 13109.

Учредителем ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска является Самарская область. Функции и полномочия учредителя возложены на Министерство образования и науки Самарской области (далее МОиНСо). Полномочия МОиНСо реализуются Поволжским управлением министерства образования и науки Самарской области (ПУМОНиСо).

Юридический и фактический адрес: 446206, Россия, Самарская область, город Новокуйбышевск, ул. Ленинградская, 5.

ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска - унитарная некоммерческая организация, созданная Самарской областью для осуществления управленческих, социокультурных функций некоммерческого характера в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти области в сфере образования.

Организационно-правовая форма: государственное бюджетное учреждение.

Тип: общеобразовательная организация.

Код ОКВЭД - 85.14 Образование среднее общее. Не включает образование взрослых.

Основными целями деятельности ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска являются [24]:

- предоставление гражданам Российской Федерации, проживающим на территории Самарской области, образовательных услуг по основным общеобразовательным программам для обеспечения государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего и среднего общего образования;

- создание благоприятных условий для образования, развития личности, общения обучающихся;

- обеспечение качественного уровня теоретических и практических знаний, способствующего развитию интеллектуального и творческого потенциала обучающихся;

- создание основы для осознанного выбора и последующего освоения обучающимися профессиональных образовательных программ;

- участие в реализации государственной политики в сфере образования.

Основные виды деятельности ГБОУ СОШ №8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска: предоставление основного и среднего общего образования по основным общеобразовательным программам и по программам внеурочной деятельности;

- реализация программ внеурочной деятельности технической, естественнонаучной, физкультурно-спортивной, художественной, туристско-краеведческой, социально-педагогической направленности;

- создание условий для охраны и укрепления здоровья работников;

- организация питания обучающихся;

- организация охраны здоровья обучающихся;

- осуществление индивидуально-ориентированной педагогической, психологической, социальной помощи обучающимся;

- организация научно-методической работы, в том числе организация и проведение научных и методических конференций, семинаров;

- организация научно-исследовательской, творческой, экспериментальной и инновационной деятельности.

МОиНСо утверждает государственное задание для ГБОУ СОШ № 8 "ОЦ" г. Новокуйбышевска в соответствии с вышеуказанными видами деятельности.

Численность обучающихся в образовательном учреждении в 2022-2023 учебном году - 501 человек. На базе ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г.

Новокуйбышевска скомплектованы 20 классов, наполняемость которых в среднем по 25 обучающихся [24].

Сравнивая численность обучающихся за три последних учебных года (таблица 3) можно сделать выводы о том, что, несмотря на уменьшение количества классов-комплектов в связи с переходом на обучение в 1 смену, а также, достаточно большое количество других образовательных учреждений в этом жилом районе, контингент обучающихся остается стабильным, что говорит о планомерном развитии и привлекательности школы.

Таблица 3 – Общее число обучающихся в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2023 г.г. [24]

	2020/ 2021 учебный год	2021/ 2022 учебный год	2022/2023 учебный год.
Общее число Обучающихся, чел.	577	520	501

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Самарской области, Уставом и на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом Учреждения является директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения.

Коллегиальными органами управления являются:

- Общее собрание работников Учреждения;
- Педагогический совет Учреждения;
- Управляющий совет Учреждения;
- Попечительский совет Учреждения [24].

Организационная структура образовательного центра представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска [составлено автором]

В таблице 4 представлены основные показатели деятельности Образовательного центра за три года.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ГБОУ СОШ №8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2022 гг. [24]

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы, руб.	17567996, 00	20998000,00	23998000,00	3430004,00	19,50	3000000,00	14,20
Расходы, руб.	17568000, 00	20998000,00	23998000,00	3430000,00	19,50	3000000,00	14,20
Расходы на выплату персоналу, руб.	17043756, 55	20281111,23	23121367,22	3237354,68	18,90	2840255,99	14,00

Продолжение таблицы 4

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплаты труда, руб.	12959610, 00	15598043, 00	17996942, 90	2638433,00	20,30	2398899,9 0	15,30
Иные выплаты персоналу, за исключением фонда оплаты труда, руб.	785,89	687, 93	1026,32	-97,96	- 12,50	338,39	49,20
Взнос по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам, руб.	4083360,66	4682 379, 92	5 123 398, 00	599019,26	14,60	441 018, 08	9,40
Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд, руб.	524239, 45	716 888, 77	876632,78	192649,32	36,70	159744, 01	22,20
Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд, руб.	524239,45	716 888, 77	876632,78	192649, 32	36,70	159744,01	22,20
Чистое поступление средств учреждений (внебюджет), руб.	4485600, 00	5 643 883, 00	7 198 256, 00	1158283,00	25,80	1554373,0 0	27,50

Продолжение таблицы 4

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Расходы на выплату персоналу (из внебюджетных средств), руб.	2251559, 00	2 464 782, 40	2758652,70	203223, 40	9,00	293870, 30	11,90
Фонд оплаты труда, (из внебюджетных средств), руб.	1725426, 00	1891850, 66	2142741,70	166424,66	9,60	106 728, 34	5,60
Иные выплаты персоналу, за исключением фонда оплаты труда, (из внебюджетных средств), руб.	945,00	1398, 40	1698, 00	453,40	47,90	300, 00	21,50
Взнос по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам, (из внебюджетных средств), руб.	525188,00	571533,34	614213,00	46345,34	8,80	42679,66	7,40
Прочие закупки товаров и услуг (из внебюджетных средств), руб.	2081041, 00	2899100,60	3903583,00	818059,60	3,90	1004482, 40	34,60
Социальное обеспечение и иные выплаты населению (из внебюджетных средств), руб.	153000,00	280000,00	536020,30	127000, 00	83,00	256020, 30	91,40
Численность, чел.	43,00	45,00	45,00	2,00	4,60	-	-

Из таблицы 5 видно, что доходы образовательной организации постоянно растут. За три последних года рост доходов составил 36 %.

Образовательное учреждение не занимается коммерческой деятельностью. Одним из основных источников финансового обеспечения ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска, как и любого другого бюджетного образовательного учреждения, являются субсидии на выполнение государственного задания, которые постоянно индексируются.

За период с 2020 г. по 2022 г. фонд оплаты труда возрос в целом на 38 % и по итогам 2022 г. составил 17 996 942, 90 рублей.

Часть сотрудников также получает доплату из внебюджетных средств (за счет спонсоров), которая также имеет тенденцию к росту – в 2020 г. она составила 1 725 426, 00 рублей, а в 2022 г. выросла до 2 142 741, 70 рублей.

Рассмотрев организационно-экономическую деятельность ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска и проведя анализ основных показателей можно сделать вывод, что образовательное учреждение развивается и готово предоставлять рабочие места для новых сотрудников поколения Z и других поколений.

2.2 Анализ мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2023 г.г.

Для того чтобы проанализировать объект исследования на примере ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска рассмотрим документы этой организации.

Все сотрудники учреждения работают на официальной основе. На каждого сотрудника формируется пакет документов, который подписывается сотрудником и директором и заверяется печатью организации.

Были проанализированы правила внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка - это локальные нормативные акты, которые в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами регулируют основные права, обязанности и

ответственность сторон трудового договора, рабочее время, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания и другие вопросы регулирования трудовых отношений.

С каждым работником заключается трудовой договор в соответствии с правилами внутреннего распорядка ГБОУ СОШ №8 г. Новокуйбышевска. Оформляется трудовая книжка (если работник принимается на работу впервые) или сотрудник предъявляет уже существующую вместе с другими документами, такими как страховое пенсионное свидетельство, идентификационный номер налогоплательщика, военный билет, справка об отсутствии судимости.

Преподаватели и сотрудники обязаны иметь документ об образовании и медицинскую справку с действующим медосмотром.

Принятые в 2016 году поправки к действующему профессиональному стандарту "Педагог" позволяют осуществлять педагогическую деятельность гражданам, имеющим высшее или среднее профессиональное образование в области, связанной с преподаваемым предметом. Например, диплом бакалавра в области информационных технологий и вычислительной техники дает право преподавать информатику. В этом случае дополнительное профессиональное педагогическое образование не требуется.

Кроме того, педагогические работники в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка имеют право на:

- свободу выбора и использования методов обучения и воспитания, учебных пособий и методов оценки знаний учащихся/воспитанников при исполнении профессиональных обязанностей в соответствии с учебной программой, утвержденной образовательным учреждением;
- сокращенное рабочее время;
- длительный оплачиваемый отпуск в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- длительный отпуск сроком до одного года каждые 10 лет, в том случае если сотрудник не прерывает в течение этого времени педагогический стаж и в порядке, установленном учредителем;

- получение ежемесячного денежного вознаграждения для содействия в обеспечении методической и учебной литературой.

Трудовой договор заключается в письменной форме в двух экземплярах на неопределенный срок, один экземпляр остается у работника, другой - у работодателя, и может быть расторгнут по соглашению сторон или при законном увольнении [9].

На каждую должность в ГБОУ СОШ №8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска составляется должностная инструкция. В ней описаны основные права, обязанности и ответственность каждого работника.

Из этого можно сделать вывод, что оформление сотрудников на работу в данной образовательной организации осуществляется строго официально в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Ключевым показателем того, как организация привлекает и удерживает персонал, является движение сотрудников. Количество сотрудников в компании находится в постоянном движении. На это влияет множество внешних и внутренних факторов.

Так, увольнение и приём работников относятся к внешним факторам, тогда как карьерный рост, понижение или повышение сотрудников в должности, переводы в другие подразделения и т.д. – это внутренние факторы.

Из таблицы 5 видно, что численность педагогического коллектива в последние 3 года остается стабильной.

Таблица 5 - Динамика численности сотрудников ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2023 г.г. [24]

Сотрудники	2020/ 2021 учебный год	2021/ 2022 учебный год	2022/2023 учебный год
Административные работники, чел.	5	4	4
Педагогические работники, чел.	28	30	30
Вспомогательный персонал, чел.	10	11	11
Всего работников, чел.	43	45	45

Определим перемещение рабочей силы сотрудников ГБОУ СОШ № 8 "ОЦ" г. Новокуйбышевска на 2020-2023 гг. после анализа первичных данных отдела кадров. Данные о движении рабочей силы сотрудников ГБОУ СОШ № 8 "ОЦ" г. Новокуйбышевска на 2020-2023 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Движение рабочей силы ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2023 г.г. [составлено автором]

Показатели	2020/ 2021 учебный год	2021/ 2022 учебный год	2022/2023 учебный год
Трудоустроено	5	4	4
Выбыло из СОШ всего, чел.	3	2	4
в т.ч. по сокращению, чел.	0	0	0
по причине выхода на пенсию, чел.	0	0	0
по собственному желанию, чел.	3	2	4
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0	0
Перевод в другое подразделение предприятия, чел.	0	0	0
Среднесписочная численность работников, чел.	43	45	45

Используя формулы (1), (2), и (3) из раздела 1.1. данной работы и данные из таблицы 6 рассчитаем коэффициенты оборота по приему и выбытию, а также коэффициент текучести кадров в ГБОУ СОШ № 8 "ОЦ" г. Новокуйбышевска.

Коэффициент по приему в 2020-2021 учебном году составляет:

$$K \text{ по приему} = \frac{5}{43} = 0,11$$

(4)

Коэффициент по приему в 2021-2022 учебном году составляет:

$$K \text{ по приему} = \frac{4}{45} = 0,08$$

(5)

Коэффициент по приему в 2022-2023 учебном году составляет:

$$K \text{ по приему} = \frac{4}{45} = 0,08$$

(6)

Коэффициент по выбытию в 2020-2021 учебном году составляет:

$$K \text{ по выбытию} = \frac{3}{43} = 0,07$$

(7)

Коэффициент по выбытию в 2021-2022 учебном году составляет:

$$K \text{ по выбытию} = \frac{2}{45} = 0,04$$

(8)

Коэффициент по выбытию в 2022-2023 учебном году составляет:

$$K \text{ по выбытию} = \frac{4}{45} = 0,08$$

(9)

Коэффициент текучести кадров в 2020-2021 учебном году составляет:

$$K_{\text{текучести}} = \frac{3}{43} = 0,06$$

(10)

Коэффициент текучести кадров в 2021-2022 учебном году составляет:

$$K_{\text{текучести}} = \frac{2}{45} = 0,04 \quad (11)$$

Коэффициент текучести кадров в 2021-2022 учебном году составляет:

$$K_{\text{текучести}} = \frac{4}{45} = 0,08 \quad (12)$$

Результаты были сведены в таблицу 7.

Таблица 7 - Коэффициенты оборота кадров в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2022 г.г. [рассчитано автором]

Коэффициенты	По приему	По выбытию	Текучести
2020/ 2021 учебный год	0,11	0,07	0,06
2021/ 2022 учебный год	0,08	0,04	0,04
2022/2023 учебный год	0,06	0,08	0,08

Представим наглядно полученные результаты с помощью графиков (рисунок 4).

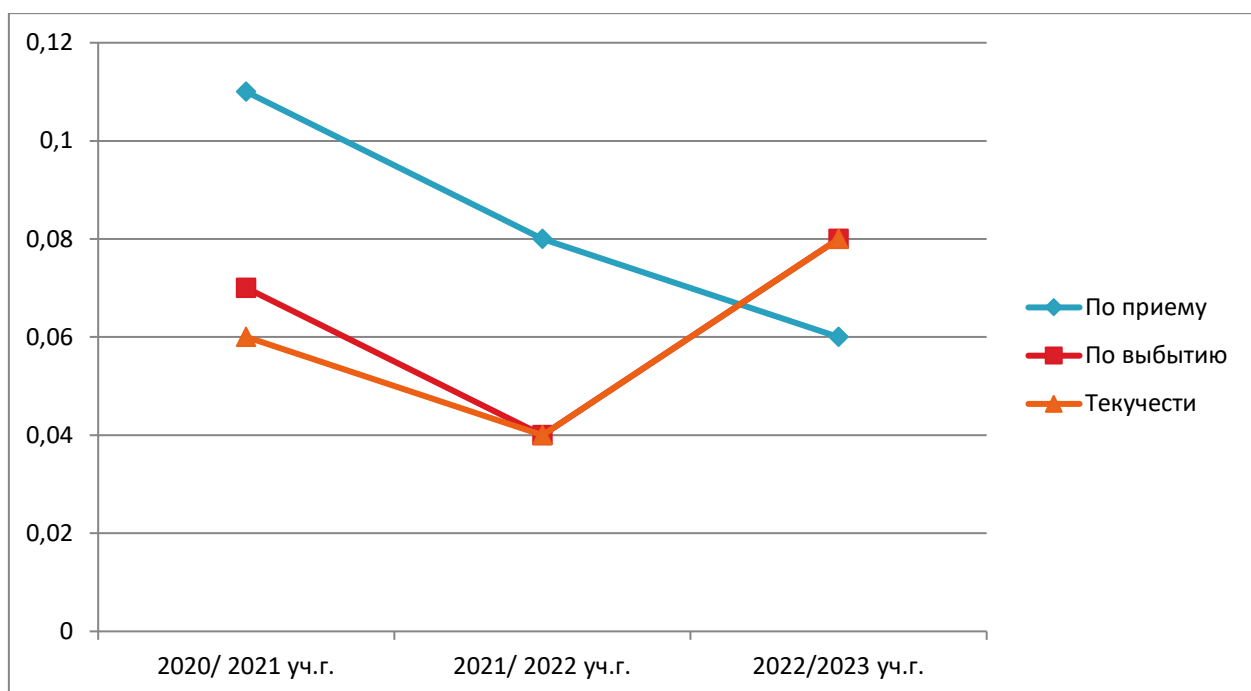


Рисунок 4 - Коэффициенты оборота по приему и выбытию, текучести кадров в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2022 г.г. [составлено автором]

В 2020-2021 учебном году коэффициент приема был незначительно выше, чем в прошлом и текущем году. Также незначительно повысился коэффициент текучести кадров, однако, среди них низкий процент работников поколения Z.

Рассмотрим, используя таблицу 8 статистику состава сотрудников ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска по возрасту.

Средний возраст педагогических работников в 2022-2023 уч. году– 49 лет. На рисунке 5 видно, что количество представителей поколения Z (моложе 30 лет) в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска уменьшилось с 9 % в 2020-2021 уч. году до 4 % в 2022-2023 уч. году.

Кроме того процент молодых педагогов, работающих в образовательной организации стабильно низок по сравнению с более старшими возрастными категориями.

Таблица 8 – Распределение сотрудников ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска по возрастным категориям [составлено автором]

Возрастная категория	2020/ 2021 уч.г.	2021/ 2022 уч.г.	2022/2023 уч.г.
до 30 лет	4	2	2
31- 40 лет	15	16	14
41-50 лет	12	13	12
51-60 лет	10	12	12
старше 60 лет	2	3	5

Таким образом, мы видим отрицательную динамику по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска.

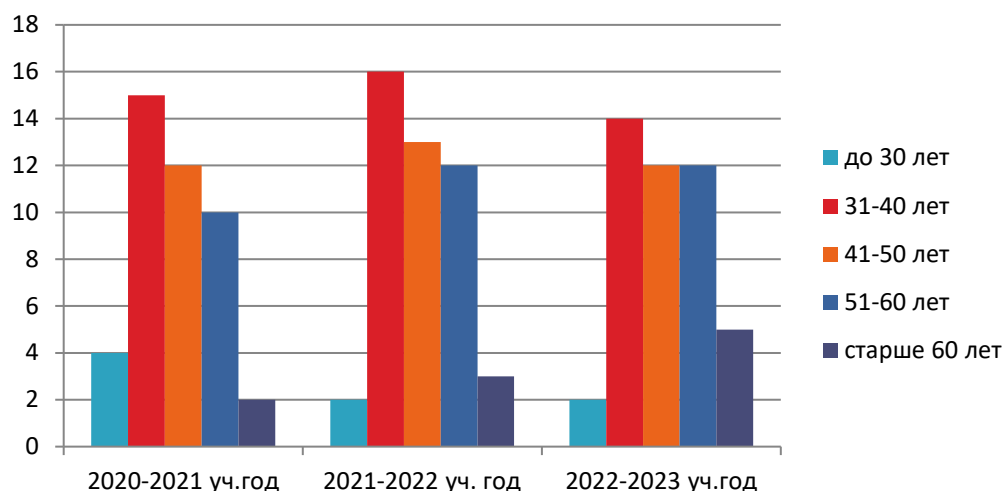


Рисунок 5 – Возрастной состав педагогического коллектива ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска 2020-2023 г.г.

Молодой учитель, по сравнению со многими специалистами других сфер деятельности, имеет дополнительные льготы и находится в более выигрышном положении.

В каждом субъекте РФ для молодых педагогов правительством предусмотрены свои льготы. С информацией об этих льготах, как правило, можно ознакомиться на официальных порталах органов власти.

Наиболее часто поддержка молодых учителей осуществляется в форме:

- подъемных выплат;
- льгот при оформлении ипотечного кредита;
- помощи в приобретении жилья.

После окончания учебного заведения при поступлении на работу учитель приобретает статус «молодой специалист». Этот статус сохраняется в течение трех лет и предусматривает доплату в виде подъемных выплат.

Молодым педагогам, только что закончившим педагогический ВУЗ и приступившим к работе в государственном образовательном учреждении в течение года, предоставляется финансовая помощь. Однако, эта помощь недоступна работникам частных школ.

В соответствии с Постановлением Правительства Самарской области от № 570 «О мерах социальной поддержки выпускников образовательных

учреждений высшего образования и профессиональных образовательных учреждений, обучающихся по педагогическим специальностям» в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска молодые учителя получают подъемные в размере 160 000 руб. Такая социальная мера поддержки оказывается в Самарском регионе молодым учителям (до 30 лет), которые поступили на работу в городские образовательные учреждения. Более высокие подъемные получают молодые учителя, занимающие вакантные должности в сельской местности. Отчитываться о том, куда были потрачены деньги, не требуется.

В соответствии с Постановлением Правительства Самарской области № 239 «Об установлении отдельных расходных обязательств ...» и Статьей 85 Бюджетного кодекса РФ в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска осуществляется ежемесячная денежная выплата в размере 5000 рублей молодым педагогам в возрасте до 30 лет включительно.

При определении денежных выплат принимаются во внимание гарантии, которые предусмотрены Трудовым кодексом РФ, а также обязательное пенсионное, медицинское и социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и связанные с материнством. Кроме того, учитываются страховые взносы, которые необходимы для социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Денежные выплаты осуществляют в бюджетных, казенных, автономных учреждениях Самарской области. Для финансового обеспечения расходной части применяются субсидии из бюджета Самарской области, которые устанавливаются в соответствии с пунктом 1 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации. Порядок определения величины и условий предоставления этих субсидий устанавливается Правительством Самарской области.

Субсидии, о которых говорится в данном разделе, определяются федеральным законодательством. В дополнение к этим субсидиям местные органы власти дополнительно могут устанавливать свои меры

государственной поддержки для привлечения молодых специалистов в образовательные учреждения.

В соответствии с Трудовым кодексом, продолжительность сокращенной рабочей недели составляет 36 часов. Количество рабочих часов в неделю зависит от должности учителя:

- учитель-логопед - 20 часов;
- учитель-музыки - 24 часа.

Продолжительность рабочего дня не является фиксированной и может меняться в зависимости от характера учебного процесса в конкретной школе.

Учителя имеют право на более продолжительный отпуск. Его длительность варьируется от 42 до 56 дней. В связи с характером работы отпуск педагогам предоставляется в летние месяцы. Однако, по договоренности с директором школы, часть отпуска по согласованию возможно использовать в периоды осенних и весенних каникул. В качестве альтернативы, часть отпуска сверх стандартных 28 дней может быть компенсирована в виде денежной выплаты.

Закон об образовании предусматривает для молодых специалистов ряд мер поддержки, направленных на повышение квалификации, профессиональное обучение и развитие карьеры.

К таким мерам относятся:

- Стажировка. Закон об образовании предусматривает обязательную стажировку для студентов высших учебных заведений. Также многие компании предоставляют возможность прохождения стажировки своим будущим сотрудникам.

- Обучение и тренинги. Молодые специалисты могут проходить обучение и тренинги в компаниях, чтобы повышать свои квалификационные и профессиональные навыки.

- Карьерное развитие. В рамках карьерного развития молодым специалистам могут предоставляться возможности для повышения по

службе, перехода на более высокие должности, а также участия в проектах, которые способствуют развитию навыков и умений.

4. Стимулирующие выплаты. Многие компании предоставляют молодым специалистам стимулирующие выплаты в виде бонусов, премий или увеличения зарплаты за достижение определенных результатов. К ним относятся такие надбавки, как:

- надбавка за классное руководство;
- совмещение более чем одной предметной области;
- рабочие часы (например, две смены);
- надбавка за нагрузку в общественных местах;
- работу в специальных классах.

Учителя также могут работать неполный рабочий день. Однако общее время преподавания не должно превышать 30 часов.

5. Наставничество. Молодые специалисты могут получать поддержку и наставничество от опытных сотрудников компании, которые помогают им развиваться и расти профессионально.

Построение системы управления талантами в компании позволяет эффективно использовать и развивать потенциал молодых специалистов, что в свою очередь способствует росту бизнеса и укреплению конкурентных позиций компании на рынке.

Для поддержки молодых учителей в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска создана система обучения, которая включает в себя изучение методики преподавания, подготовку планов и технологических карт всех видов уроков, организацию самообразования и ведение школьной документации. Молодые специалисты закрепляются за опытными преподавателями, имеющими высшую квалификационную категорию.

В учреждении разработано Положение о наставничестве, согласно которому опытные учителя предоставляют молодым специалистам структурированное индивидуальное наставничество, чтобы помочь им приобрести навыки и компетенции, необходимые для преподавательской

деятельности. Наставничество направлено на наиболее глубокое и всестороннее развитие имеющихся у молодых специалистов знаний в области специальных предметов и методов преподавания. Это может происходить в форме различных семинаров, конференций, мастер-классов, проектов, конкурсов, научно-практических встреч и т.д.

Под руководством опытных педагогов молодые учителя представляют доклады, методические разработки и планы уроков, что не только повышает их профессиональный уровень, но и играет важную роль в их раннем профессиональном становлении.

Ежегодно представители образовательного учреждения участвуют в специальных мероприятиях проводимых Самарским государственным социально-педагогическим университетом для рекрутирования молодых специалистов. Практикуется направление обучающихся на целевое обучение в Самарский государственный социально-педагогический университет с последующим трудоустройством в образовательной организации.

С 1 сентября 2022 года обучающиеся ГБОУ СОШ №8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска имеют возможность обучаться в педагогическом классе, где у них есть возможность познакомиться с азами профессии и понять, насколько она им интересна.

Однако, как показывает статистика, на данный период времени в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска, как и во многих школах нашей страны, существует дефицит молодых педагогов. Основная трудность заключается даже не в том, чтобы привлечь выпускника ВУЗа в школу, а в том, чтобы удержать начинающего специалиста в профессии.

Анкетирование (приложение 1), проведенное среди сотрудников образовательной организации помогло выявить в профессии педагога основные отталкивающие факторы, из-за которых молодых учителя покидают сферу образования. В опросе приняли участие 9 респондентов в возрасте до 35 лет (рисунок 6).

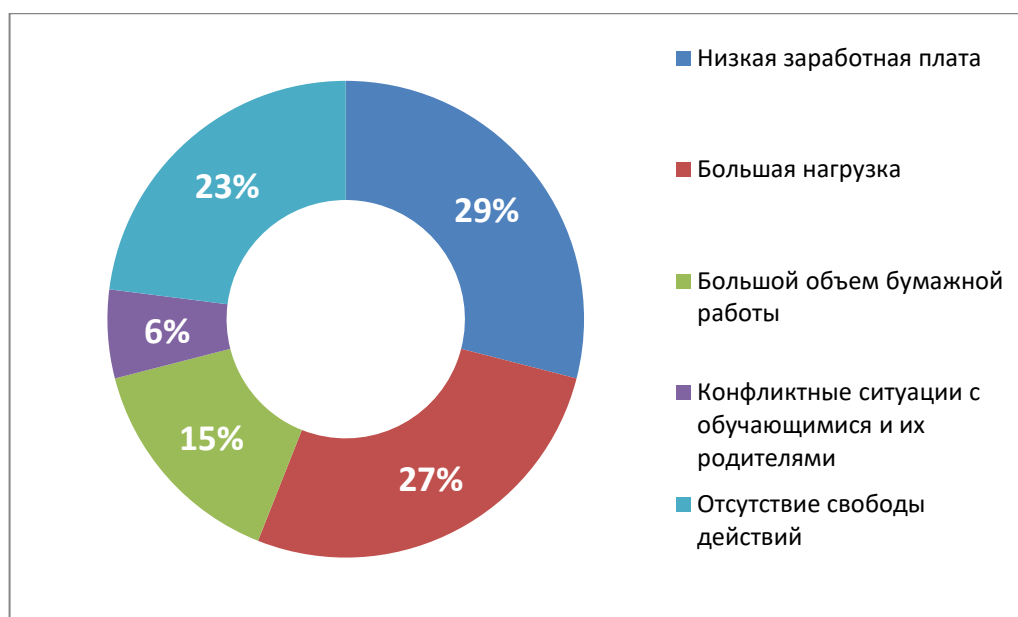


Рисунок 6 - Результаты ответа на вопрос: «В чём причина низкой заинтересованности в работе у молодых учителей?», %.

По результатам опроса, представленным на рисунке 6, видно, что наиболее критичными факторами для большинства молодых педагогов являются:

- низкая заработная плата (29 %);
- большая нагрузка (27 %);
- отсутствие свободы действий (23 %).

Проанализировав мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2023 г.г. можно сделать вывод, что образовательная организация прикладывает немало усилий для привлечения и мотивации молодых педагогов, однако эти усилия не дают желаемого результата. Процент сотрудников поколения Z, работающих в образовательной организации стабильно низок и имеет отрицательную динамику. Эти факты указывают на необходимость изменений в кадровой политике организации и разработке дополнительных мер по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

3 Рекомендации по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы удержания персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска

Основной задачей выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы удержания и закрепления персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска.

Во второй главе была проанализирована текущая ситуация и выявлен ряд общих проблем, которые негативно сказываются на желании представителей поколения Z строить карьеру в данном образовательном учреждении и в системе образования в целом:

- низкая заработная плата, которая зависит от множества факторов: количества рабочих часов, уровня квалификации педагога, его участия в проектной деятельности, конкурсах, наличия званий и т.д.

- большая эмоциональная и физическая нагрузка. Представители поколения Z нацелены на то, чтобы карьера органично сочеталась с личной жизнью, им нравится самостоятельно выбирать график и объемы нагрузок. И если представители поколения Y систематически «выгорают» на работе, то поколение Z не готово мериться с такой ситуацией.

- отсутствие свободы действий, т.к. компетенции заложены Министерством образования и науки, и учитель должен соблюдать тематический регламент. Однако выбор средств достижения поставленных целей зависит от конкретного учителя, наличия у него методической копилки, желания развиваться вместе с учащимися и разрабатывать / обновлять средства контроля знаний, применение решения практических задач, проектной деятельности при ведении своей дисциплины, информационных технологий и т.д.

На основе проведенного анкетирования и полученных результатов, а также изучения теоретических материалов по закреплению молодых педагогов в школе, среди эффективных инструментов были автором были выделены следующие:

- активные формы психологического сопровождения.
- организация профессионального и личностного взаимодействия.
- система наставничества.
- школа молодого специалиста.
- механизмы нематериального стимулирования,
- благоприятные условия труда,
- небольшая нагрузка в первые годы работы,
- возможность проявления не только профессиональных, но и личностных качеств,
- участие в управлении школой (возможно, через проекты).

Однако анализ процесса работы с молодыми учителями позволил выделить ряд внутренних проблем, негативно влияющих на процесс закрепления и мотивацию работать у молодых учителей поколения Z (рисунок 7).

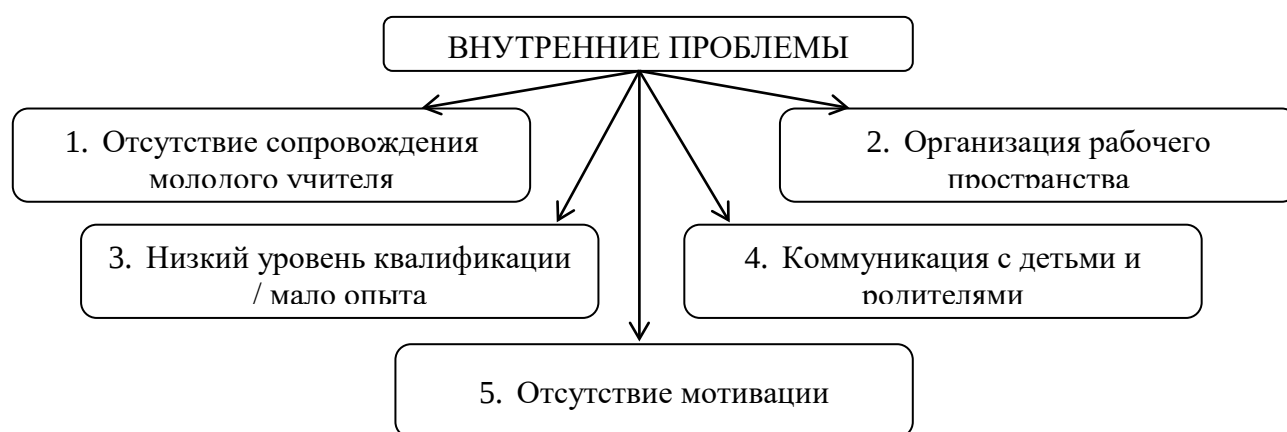


Рисунок 7 - Внутренние проблемы мотивации молодого педагога [составлено автором]

Первая проблема – применение традиционной практики закрепления, иными словами отсутствие системы всестороннего профессионального сопровождения молодого учителя [25, с. 383]. Это связано с тем, что недостаточно оказывается внимание внутреннему самочувствию молодых специалистов, на первом месте профессиональные качества, не личностные. Между тем обе стороны напрямую взаимосвязаны.

Вторая проблема – недостаточно внимания уделяется организации пространства, способствующего вовлечению молодых педагогов в деятельность организации. Для решения данной проблемы необходимо проявить инициативу и самостоятельно проработать вопрос: рассмотреть варианты организации пространства, сделать план на бумаге или в графическом редакторе. Разработать видео-уроки и статьи на тему организации рабочего пространства: это поможет получить полезную информацию и подсказки от опытных учителей и дизайнеров.

Третья проблема – низкий уровень владения предметом. На решение этой проблемы направлена программа повышения квалификации «Школа молодого специалиста», которая помогает создать условия для удовлетворения запросов по самообразованию молодого педагога, проследить динамику развития профессиональной деятельности педагога, повысить продуктивность работы педагога и результативность учебно-воспитательного процесса в общеобразовательном учреждении.

Четвертая проблема – неумение выстраивать коммуникации с детьми и родителями. На решение этой проблемы направлена программа наставничества. Молодые педагоги считают, что существующие формы наставничества, такие как кураторство, взаимодействие с коллегами в триадах, дают возможность дифференцированно и целенаправленно планировать методическую работу на основе выявленных потенциальных возможностей молодого педагога, развивать творческий потенциал молодого педагога.

Пятая проблема – молодые учителя не так заинтересованы в успехе школы, как их более опытные коллеги, и не так активно участвуют в ее жизни и решении задач. Для решения этой проблемы предлагается использовать стратегии, направленные на повышение профессионального самочувствия и мотивации молодых учителей к участию в инновационной деятельности школы. В частности, можно использовать различные формы профессионального взаимодействия молодых педагогов с коллегами, а также включать их в руководство проектами, которые наиболее интересны для них. Для улучшения взаимоотношений между администрацией и молодыми учителями можно использовать методы партнерского взаимодействия и обращения к директору с личными вопросами.

Рассмотренные проблемы и пути их решения взяты за основу Единой системы механизмов закрепления и удержания молодого учителя поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска, которая ранее не применялась администрацией школы (таблица 9).

Таблица 9 – Единая системы механизмов закрепления и удержания молодого учителя поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска [составлено автором]

Практика	Содержание механизма управления
Система распределенного наставничества	Взаимодействие в триадах, «вчерашние» молодые — наставники начинающих, ведущие семинаров в «Школе молодого специалиста»
Проектное управление	Молодые педагоги курируют значимые школьные и внешкольные проекты
Психологическое сопровождение адаптации	• Индивидуальные консультации психологов и управленческой команды
	• Тренинги внутри школы и за её пределами для развития личных и профессиональных компетентностей, укрепления командного духа среди учителей образовательного центра

Продолжение таблицы 9

Практика	Содержание механизма управления
Профессиональное взаимодействие	• Рефлексивные обсуждения деятельности. • Взаимное посещение уроков. • «Педагогический чемпионат» как пример повышения компетенций и командообразующей деятельности
Среда для неформального общения	Творческие коллективы по интересам молодых педагогов (команда КВН, «Учителя полгода», спортивное объединение и др.)

«Школа молодого специалиста» - один из эффективных механизмов по закреплению молодого преподавателя в школе, включающий в себя:

– Организация эффективного рабочего пространства - Предоставление учителям информации о том, как правильно организовать рабочее пространство для эффективного преподавания и достижения лучших результатов.

– Использование технологий в обучении - Обучение учителей использованию новых технологий в обучении, таких как интерактивная доска, электронные учебники, облачный сервис и т. д.

– Планирование уроков - Обучение учителей планированию уроков и использованию педагогических методов для достижения целей обучения.

– Самообразование учителя - Помощь учителям в развитии навыков самообразования, чтобы они могли постоянно улучшать свои профессиональные знания и навыки.

– Проектная деятельность в учебном процессе - Предоставление учителям информации об организации проектной деятельности в учебном процессе.

Обучение может проводиться в форме курсов, семинаров, вебинаров и т. д. В результате учителей можно обучить использованию различных методик и технологий, которые помогут им улучшить качество преподавания

и организовать рабочее пространство наилучшим образом для достижения наилучших результатов.

Для молодого учителя важно иметь возможность самостоятельно распределять свое время и задачи, чтобы успешно совмещать работу в образовательном учреждении с другими сферами жизни. В отличие от «зумеров», учителя часто сталкиваются с ненормированным рабочим днем, который включает в себя множество обязанностей: участие в педагогических и методических советах, организация родительских собраний, подготовка и проведение занятий, воспитательных мероприятий, проверка работ и курсов повышения квалификации. Для решения этой проблемы можно провести специальную программу, которая поможет современным учителям научиться эффективно распределять свое время и организовывать рабочее пространство.

Подведем итог.

При формировании стратегии привлечения и удержания сотрудников необходимо учитывать, что каждое поколение имеет свои ценности и мотивации в жизни. В связи с этим, правила и политика организации должны постоянно адаптироваться к изменяющемуся миру, чтобы не упустить наиболее перспективных молодых профессионалов [26, с. 391]. В случае со стратегией привлечения учителей, государством не будут диктоваться ее условия, поэтому ее разработка и корректировка должны проводиться совместно с учителями, директором школы и экспертами в области образования.

Для молодого учителя переход к новой профессии может вызвать повышенное эмоциональное напряжение и требует максимальной мобилизации внутренних ресурсов. Для решения этой стратегической задачи необходима гибкая и мобильная система наставничества, способная оптимизировать процесс профессионального развития молодого учителя, формировать у него мотивацию для самосовершенствования, саморазвития и самореализации. При найме молодых учителей важно наличие опытного

наставника, который сможет передавать опыт, давать советы и поделиться эффективными инструментами работы с учениками. Поколение Z ожидает вводного тренинга и наставничества на каждом новом месте работы, а также сотрудничества в выполнении поставленных задач в команде.

Реализуя предлагаемый комплекс, у молодого учителя повысится уровень уверенности в себе, своих компетенциях, уверенность в помощи со стороны старших коллег, а также поддержке при реализации новых проектов. А, значит, будет способствовать удержанию сотрудников поколения Z на рабочих местах, особенно в сфере образования.

3.2 Оценка эффективности работы сотрудников поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска

В последние годы происходят значительные изменения в образовательной системе России. В настоящее время, в условиях быстрой смены технологий, актуальной становится создание новой системы, гарантирующей высокое качество образования.

В связи с этим необходимо разработать независимую систему оценки качества работы педагогов, которая была бы объективной, доступной и прозрачной для всех участников образовательного процесса, включала в себя количественные и качественные показатели.

Образовательные учреждения должны также создать свою систему оценки качества образования, для чего необходимо разработать критериальную и инструментальную базу. В связи с этим возникает потребность в создании внутришкольной системы оценки качества работы преподавателей, с учетом особенностей работы и мотивации учителей поколения Z.

Рассмотрим наиболее популярные методы экспертных оценок:

- Балльный метод (метод оценки, предполагающий проставление баллов, соответствующих критерию);

- Ранжирование (процесс распределения (классификации) каких-либо значений по определенным критериям);
- Сопоставление (включает в себя метод парных сравнений и метод последовательных сравнений) [27, с. 242].

Методы экспертных оценок применяются для качественной оценки компетенций преподавателей, в основе которых лежат следующие основные принципы:

- единство критериев и показателей в системе оценки обеспечивает объективность.
- четкий план работы в системе оценки образования позволяет добиться полноты информации.
- нормы и показатели, соответствующие социальной и личностной значимости, обеспечивают реалистичность системы.
- процедуры оценки качества образования являются открытыми и прозрачными.

Для количественной оценки педагогического труда применяются различные системы стимулирования (премии, надбавки и т.п.), направленные на поддержку и поощрение инициативной работы, инновационных достижений и получения высоких результатов в процессе трудовой деятельности. Повысив мотивацию сотрудников за счет грамотной системы мотивации, повысятся результаты работы организации в целом, укрепится бренд организации и привлекательность работодателя на рынке труда, которые привлекают и удерживают талантливых сотрудников.

Сегодня не вызывает сомнения, что грамотно построенная система мотивации способна многократно повысить эффективность организации, поэтому остановимся более подробно на этом направлении.

Согласно ФЗ от 29.12.2012 № 273 – ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», система трудовых отношений предусматривает механизм эффективного контракта. Главным отличием системы эффективного

контракта является введение стимулирующих выплат на основании измеримых показателей качества, результативности и эффективности. Для внедрения практики эффективного контракта в образовательном центре предлагается использовать следующие показатели, представленные на рисунке 8.

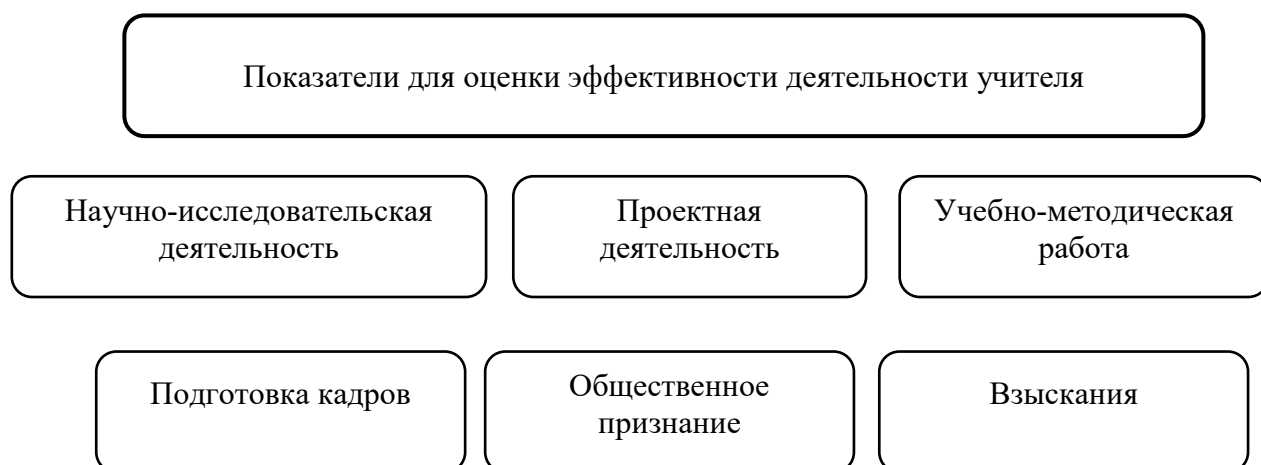


Рисунок 8 - Группы показателей для оценки эффективности деятельности учителя [составлено автором]

Рейтинговая оценка каждого преподавателя по каждому из шести направлений деятельности (научно-исследовательская деятельность, проектная деятельность, подготовка кадров, учебно-методическая работа, взыскания) определяется по каждой категории работников образовательного центра и рассчитывается по формуле:

$$K_i = \frac{\sum_{k=1}^n b_k}{\max \sum_{k=1}^n b_k}, \quad (13)$$

где K_i – направление деятельности;

n – количество показателей;

b_k – количество набранных баллов по каждому k - му показателю;

$\max \sum_{k=1}^n b_k$ – максимальное значение суммарного количества баллов, набранных за все показатели в каждом из пяти направлений. Максимально

набранные баллы по направлениям деятельности для каждой категории учителя представлены ниже (таблица 10).

Таблица 10 - Весовые коэффициенты по направлениям деятельности для расчета рейтинга учителей [составлено автором]

Показатель (П)	Расчет
<i>Научно-исследовательская деятельность</i>	
Уровень освоения обучающимися учебных программ (доля обучающихся, получивших по предмету «4», «5» за отчетный период)	Максимальный балл = 10. от 1 до 0,7 = 10 баллов; от 0,69 до 0,40 = 8 баллов; от 0,39 до 0,28 = 6 баллов; от 0,27 до 0,10 = 4 баллов; менее 0,10 = 0 баллов
Результативность учебной деятельности учителя по независимой внешней оценке (ЕГЭ, ГИА, мониторинги) (лучший результат)	Максимальный балл = 10 от 1 до 0,7 = 10 баллов; от 0,69 до 0,46 = 8 баллов; от 0,45 до 0,30 = 5 баллов; от 0,29 до 0,20 = 3 баллов; до 0,19 = 2 балл.
<i>Проектная деятельность</i>	
Уровень достижений обучающихся в исследовательской деятельности по предмету	- Олимпиады: городской победитель 8 б. Районный: победитель 5б; призер 3 б.;участие 1 балл - Иные предметные конкурсы: победитель 5б; призер 3 б.; участие - 2б. (мах 6б) - предметные недели – 3б <u>проведения мероприятий по предмету вне рамок урока</u> (экскурсии, лекции, конференции и т.д.) по 1 баллу за мероприятие с указанием названия, места, кол-ва участников <u>Участие обучающихся – в научно – практических конференциях/ форумах/ турнирах разного уровня с докладами (тезисами):</u> городской уровень = 10 баллов; районный уровень = 5 баллов; школьный уровень = 2 балл.
<i>Подготовка кадров</i>	
Научное консультирование	от 1 до 0,6 = 3 баллов; от 0,59 до 0,2 = 2 балла; от 0,19 до 0,08 = 1 балл план работы со слабоуспевающими учащимися

Продолжение таблицы 10

Показатель (П)	Расчет
<i>Учебно-методическая работа</i>	
Результативность методической и опытно-экспериментальной деятельности учителя	Представление результатов исследовательской, экспериментальной и методической деятельности учителя на мероприятиях различного уровня. Выступления, печатные работы: международный уровень = 15 баллов; всероссийский уровень = 7 баллов; городской уровень = 5 баллов; районный уровень = 3 балла; школьный уровень (выступления на педсоветах и мо) = 2 балла. 2 балла при статусе участника конференции любого уровня
Создание элементов образовательной инфраструктуры	Создание сайта – 10 баллов Использование элементов дистанционного обучения – 5 баллов
<i>Общественное признание</i>	
Обучение, способствующее повышению качества и результативности профессиональной деятельности учителя	обучение на курсах повышения или переподготовки = 2 балл.
Результативность презентации собственной педагогической деятельности	Наличие дипломов (сертификатов) победителя или призера (I, II, III место) в профессиональных конкурсах разных уровней от 10 до 30 баллов За участие: 8 баллов (наличие сертификата)
<i>Взыскания</i>	
Уровень коммуникативной культуры при общении с обучающимися и родителями	Отсутствие жалоб 5 баллов
Своевременное и качественное ведение документации (ведение бумажного и электронного журнала, сдача отчетности, планов и т.д.)	Баллы выставляются администрацией ОУ От 0 до 5 баллов
Уровень трудовой дисциплины (присутствие на педсоветах и совещаниях, соблюдение правил внутришкольного распорядка: опоздания, дежурство по школе)	Отсутствие жалоб 5 баллов
ВСЕГО:	

Обобщенная интегральная оценка по каждому учителю определяется как суммарное значение частных рейтинговых оценок с учетом весовых коэффициентов для каждого вида деятельности по формуле 14:

$$S = \sum_{i=1}^n (K_i * a_i) * 100 \quad (14)$$

где K_i – направление деятельности;

a_i - весовой коэффициент, отражающий приоритетность i -го направления деятельности.

Для оценки результативности деятельности учителей используются следующие весовые коэффициенты, которые были утверждены экспертной комиссией из числа управляющего совета (таблица 11).

Таблица 11 - Весовые коэффициенты по направлениям деятельности для расчета рейтинга учителей [составлено автором]

Направления деятельности (K_i)	Весовой коэффициент (a_i)
Научно-исследовательская деятельность	0,55
Проектная деятельность	0,10
Подготовка кадров (научное консультирование)	0,20
Учебно-методическая работа	0,10
Общественное признание	0,05
Взыскания	-0,05

Плановые значения на три года вперед до 2025 / 2026 уч. г. представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Плановое распределение сотрудников ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска по категориям работников [составлено автором]

Сотрудники	2020 / 2021 уч. г.	2021/2022 уч. г.	2022 / 2023 уч. г.	План 2023 / 2024 уч. г.	План 2024 / 2025 уч. г.	План 2025 / 2026 уч. г.
Административные работники, чел.	5	4	4	4	4	4
Педагогические работники, чел.	28	30	30	31	32	32
Вспомогательный персонал, чел.	10	11	11	11	11	11
Всего работников, чел.	43	45	45	46	47	48

Плановые значения на три года вперед до 2025 / 2026 уч. г. изобразим наглядно на рисунке 9.



Рисунок 9 - Плановые показатели численности молодых учителей поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска на три года вперед
[составлено автором]

Рассмотрим возрастную структуру сотрудников в прогнозно периоде – три года (таблица 13).

В прогнозе количество молодых сотрудников составляет около одной трети сотрудников 31-40 лет и столько же от сотрудников 41-50, а это значит, что за каждым молодым сотрудником поколения Z может быть закреплен один сотрудник более старшего возраста – наставник.

Таблица 13 – Плановое распределение сотрудников ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска по возрастным категориям [составлено автором], чел.

Возрастная категория	2020 / 2021 уч. Г.	2021/2022 уч. г.	2022 / 2023 уч. г.	План 2023 / 2024 уч. г.	План 2024 / 2025 уч. г.	План 2025 / 2026 уч. г.
до 30 лет	4	2	2	3	4	5
31- 40 лет	15	15	14	14	13	12
41-50 лет	12	13	12	12	13	14
51-60 лет	10	12	12	12	12	11
старше 60 лет	2	3	5	5	5	6
Итого	43	45	45	46	47	48

Плановые значения на три года вперед до 2025 / 2026 уч. г. изобразим наглядно на рисунке 10.

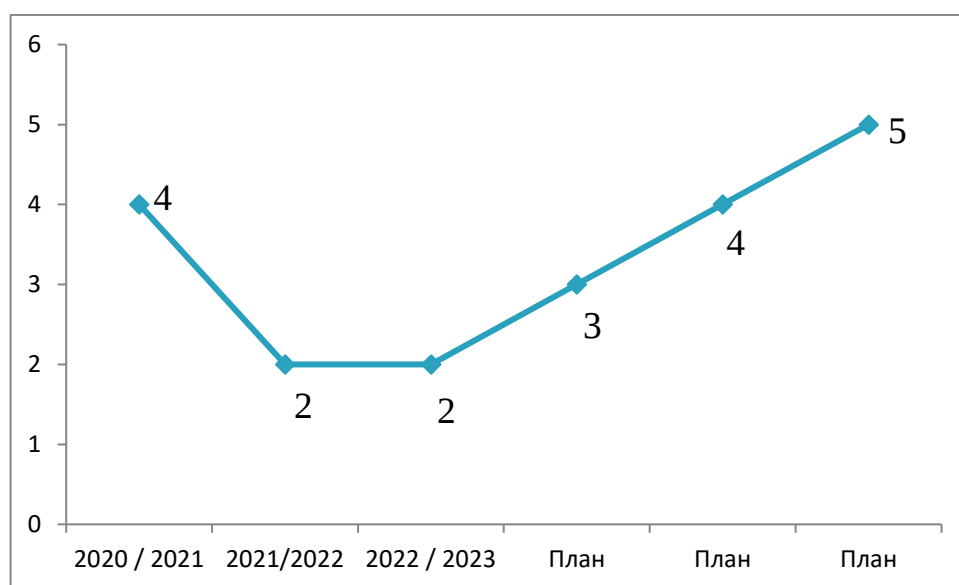


Рисунок 10 - Плановые показатели численности молодых учителей поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска на три года вперед, чел. составлено автором]

Прогнозные значения планируется получить образовательным центром № 8 за счет:

– во-первых, внедрения системы механизмов закрепления и удержания молодого учителя поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска;

– во-вторых, за счет систематической оценки количественных достижений педагога и начисления пропорционально полученным баллам стимулирующей выплаты.

В качестве вывода отметим, что разработанная система оценки качества образования позволяет наблюдать динамику показателей эффективности деятельности педагогов и образовательного учреждения за счет:

– увеличения доли обучающихся, принимающих участие в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях различного уровня;

– увеличилась доли победителей и призеров олимпиад, конкурсов, соревнований в сравнении с предыдущим годом;

– ростом заработной платы учителей, в связи с более эффективным выполнением эффективного контракта, рассчитанного на основе балльно-рейтинговой оценки.

Заключение

В настоящее время мотивация и удержание молодых учителей, особенно поколения Z является главной задачей образовательных учреждений. В основе желания остаться лежит мотивация учителя, т.е. его стремление к достижению определенных целей в образовательном процессе. Рост мотивации учителя способствует повышению его профессионального уровня и эффективности деятельности.

Чем выше мотивация молодого педагога, тем:

- Учитель больше работает над собой. Когда учитель заинтересован в достижении результата, он готов больше времени и усилий уделять улучшению своих навыков, поиску новых подходов к учебному процессу, изучению новых методик и технологий.

- Учитель более ответственно относится к своей работе. Мотивация учителя обуславливает его ответственность за полученные результаты. Учителя с высокой мотивацией тщательно планируют свою работу, готовятся к занятиям, контролируют их прогресс и активно анализируют результаты.

- Учитель лучше ориентируется на потребности учеников. Учителя, которые стремятся к развитию своих профессиональных навыков, осуществляют более глубокое и точное изучение потребностей учеников, что позволяет им создавать более эффективные учебные планы и разрабатывать индивидуальные подходы к ученикам.

- Учитель более мотивирован для повышения успехов учеников. Когда учитель чувствует удовлетворение от успехов своих учеников, его мотивация растет. Высокомотивированный учитель с более высокой вероятностью будет поощрять усилия учеников в достижении новых успехов и лучшей оценки, что приводит к оптимальным результатам в процессе обучения.

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ и разработаны мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска.

Были решены все поставленные задачи.

– Изучены стратегии удержания персонала в образовательных учреждениях. Удержание персонала - это процесс, который позволяет организации сохранить своих сотрудников, удовлетворенных своей работой, развивающихся профессионально и выполнении своих задач на высоком уровне. Эффективная система удержания персонала помогает предприятию сохранять своих лучших сотрудников, обеспечивая их повышение квалификации, оплату труда, удобный график работы, комфортные условия труда и другие преимущества. Это позволяет повысить эффективность работы компании, снизить затраты на поиск и новое обучение новых сотрудников, а также повысить ее профессиональное престиж.

– Были изучены теоретические основы системы мотивации и стимулов, а также основные способы привлечения и удержания персонала, в частности поколения Z. Был сделан вывод, что существует много способов поддержания мотивации этого поколения. Несмотря на значительные отличия между представителями поколения Z и предыдущих поколений, работодатели могут и должны находить подходы к ним, поскольку это поколение будет развивать не только отдельные компании, но и всю страну. Привлечение и удержание сотрудников поколения Z может быть достигнуто с помощью правильного подхода и использования современных методов рекрутинга. Важно относиться к этой задаче ответственно и не бояться экспериментировать.

– Проанализирована нормативная, отчетная документацию о деятельности ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска. Был сделан вывод, что образовательное учреждение развивается и готово предоставлять рабочие места для новых сотрудников поколения Z и других поколений.

– Проанализированы мероприятия, реализуемый в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска за 2020-2023 г.г. по привлечению и удержанию персонала поколения Z. В результате чего был сделан вывод, что Образовательная организация столкнулась с трудностями в привлечении и мотивации молодых педагогов поколения Z, несмотря на значительные затраты на эту задачу. Процент сотрудников этого поколения в организации остается низким и имеет тенденцию к снижению. Это свидетельствует о необходимости пересмотра кадровой политики и принятия дополнительных мер для эффективного привлечения и удержания персонала поколения Z.

– Разработаны рекомендации по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска, в частности:

– предложена к внедрению в образовательный процесс Единая система механизма закрепления и удержания молодого учителя поколения Z в ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска;

– внедрения практики эффективного контракта в образовательном центре предлагается использовать следующие показатели: научно-исследовательская деятельность, проектная деятельность, учебно-методическая работа, подготовка кадров, общественное признание, взыскания.

Рейтинговая оценка каждого преподавателя по каждому из шести направлений деятельности (научно-исследовательская деятельность, проектная деятельность, подготовка кадров, учебно-методическая работа, взыскания) определяется по каждой категории работников с учетом весовых коэффициентов, которые помогут выделить более значимые виды работ.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Амеличева Д.В., Семенова Е.А., Белова О.Р., Тиханов Н.Е. Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: какие экономические изменения принесет молодое поколение // Вестник Академии знаний. 2021. № 47 (6). С. 24-30.
2. Бочарова Ю.Ю., Коматкова Л.В. Практики закрепления молодых учителей: роль профессионального сообщества // Бизнес. Образование. Право. № 3(56). 2021. С. 382-390.
3. Василенко С.В. Психологические особенности поколения Z (цифрового поколения) // В сборнике: Развитие личности в условиях цифровизации образования: от начальной к высшей школе. Материалы Всероссийской научной конференции с международным участием, приуроченной к 45-летию подготовки педагогических кадров для начальной школы в Елецком государственном университете им. И.А. Бунина. Елец, 2020. С. 91-93.
4. Гуртовая Е.Ю., Гуртовой А.А. Наставничество как метод развития кадрового потенциала учреждения образования // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2020. № S3. С. 31-34.
5. Груздев М.В., Тарханова И.Ю., Ходырев А.М., Репина А.В. Новая роль университета в развитии кадрового потенциала системы образования: трансфер образовательных технологий // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 3 (114). С. 58-66. DOI: 10.20323/1813-145X-2020-3-114-58-66.
6. Журавлев П.В., Заикина А.И. Ключевые аспекты удержания талантливых сотрудников // Научные исследования по приоритетным направлениям как основа инновационного прорыва. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2020. С. 123-128.
7. Засименко О.И. Управление развитием кадрового потенциала школы как инструмент достижения его устойчивого развития в условиях

обновления образования // В сборнике: Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2021. С. 118-120.

8. Исследование: к 2030-м годам тенденции в потреблении станут определять поколение Z // Официальный сайт «banki.ru. Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10937104><https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10937104> (дата обращения 28.04.2023 г.).

9. Лapidус Л.В., Гостилович А.О., Омарова Ш.А. Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 83. С. 271-293.

10. Матвеева И.П., Евдокимов О.К. Теории «X», «Y» и «Z» Дугласа Макгрегора как ключевые элементы развития системы знаний о мотивации персонала к труду // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Инновации и консерватизм: поиск баланса. Материалы XII международной научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 278-281.

11. Мирзабалаева Ф.И., Буторина Е.В. Компенсационный пакет как инструмент мотивации персонала // В сборнике: Человеческий, производственный и сервисный потенциал экономики: глобальные тренды и локальные практики. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Саратов, 2021. С. 203-208.

12. Молчанов И.Н. Образование и наука: тенденции развития кадрового потенциала // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 3. С. 691-708.

13. Мурзина Д.В. Методы управления текучестью кадров // Научные исследования XXI века. 2020. № 1 (3). С. 159-162.

14. Ногинова П.М. Ценностное предложение работодателей как ключевой элемент в HR бренде. Первые шаги для его создания // Интернаука. 2019. № 41-1 (123). С. 21-22.

15. Официальный сайт «Всероссийского центра изучения общественного мнения» (ВЦИОМ). Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/luchshii-rabotodatel-2022>.

16. Официальный сайт ГБОУ СОШ № 8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска. Режим доступа: <https://gbousosh8.minobr63.ru/wordpress>.

17. Пунга Д.В. Изменения в предпочтениях поколений и спрос поколения z на онлайн-услуги // Дневник науки. 2021. № 7 (55). <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46403321>.

18. Самоукина Н.В. Теория поколений и система мотивации персонала в компании // Управление корпоративной культурой. 2013. № 1. С. 44-49.

19. Сазонов А.Д. Теория поколений. поколение z на рынке труда: перспективы // В сборнике: Общество, политика, финансы. Материалы Российской научно-технической конференции. Новосибирск, 2022. С. 159-162.

20. Саносян А., Данилова С.Ю. О необходимости применения всеобщего управления качеством в высших учебных заведениях // В сборнике: Управление качеством в образовании и промышленности. Сборник статей Всероссийской научно-технической конференции. Редколлегия: Белая М.Н. (отв. ред.). 2020. С. 839-842.

21. Се Ч. Создание бренда работодателя в управлении персоналом // Экономика и социум. 2019. № 5 (60). С. 1108-1112.

22. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102074279>.

23. Тюлькина К.Л., Шеин А.В., Данилова С.Ю. Методы управления качеством на предприятии // В сборнике: Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 240-243.

24. Ходанов Ф.В. Проблемы построения системы управления талантами // В сборнике: Системное развитие человеческих ресурсов в России сегодня. 2019. С. 178-182.

25. Целютина Т.В., Литвин Ю.П. Исследование текучести кадров как необходимая составляющая эффективного управления текучестью кадров // Научный журнал «Дискурс». 2019. № 1 (27). С. 1-12.

26. Шубина Е.Ю. Современные модели брендинга работодателей: теоретический и эмпирический анализ // В сборнике: Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности. Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: Л.К. Гуриева, З.Ш. Бабаева [и др.]. Москва, 2022. С. 236-241.

27. Ягафарова Г.А., Гаврилов Д.С. Пирамида человеческих потребностей Абрахама Маслоу // Проблемы научной мысли. 2022. Т. 5. № 12. С. 45-47.

Приложение А

Анкетирование

1. Возраст _____

2. Стаж работы в сфере образования _____

3. Стаж работы в ГБОУ СОШ №8 «ОЦ» г. Новокуйбышевска _____

4. Удовлетворены ли вы условиями работы в данной организации?

- ☐ да
- ☐ скорее да, чем нет
- ☐ да и нет
- ☐ скорее нет
- ☐ нет

5. Какие из нижеперечисленных факторов могут негативно повлиять на ваше желание продолжить работать в образовательной организации:

- ☐ Низкая заработная плата
- ☐ Большая нагрузка
- ☐ Большой объем бумажной работы
- ☐ Конфликтные ситуации с обучающимися и их родителями
- ☐ Отсутствие свободы действий
- ☐ Другой вариант _____