

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z
(на примере ООО «АвтоТех»)

Обучающийся

К.А. Нефёдова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. эк. наук Т.В. Полякова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: К.А. Нефедова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z».

Научный руководитель: канд. эк. наук, доцент Т.В. Полякова.

Цель исследования – разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z ООО «АвтоТех».

Объект исследования – персонал поколения Z ООО «АвтоТех».

Предметом исследования являются методы привлечения и удержания персонала поколения Z.

Перечень методов, используемых в процессе исследования, включает статистическую обработку данных, аналитические методы, прогнозирование.

В первом разделе работы рассмотрены теоретические основы привлечения и удержания персонала поколения Z, во втором разделе проанализирована деятельность по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «АвтоТех», в третьем разделе разработаны мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z предприятия.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенных мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z специалистами кадровых служб предприятий различных отраслей.

Структура и объем работы определили алгоритм проведения исследования, логику изложения материала и наличие введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 25 источников, трех приложений. Общий объем работы, без приложений, составляет 62 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 14.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы привлечения и удержания персонала поколения Z..	7
1.1 Категория персонала поколения Z в возрастной структуре персонала и теории поколений.....	7
1.2 Специфика процесса привлечения и удержания персонала поколения Z	15
2 Анализ деятельности по привлечению и удержанию персонала поколения Z ООО «АвтоТех»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АвтоТех»....	21
2.2 Анализ деятельности по привлечению и удержанию персонала поколения Z на предприятии	29
3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z ООО «АвтоТех».....	44
3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z предприятия.....	44
3.2 Оценка социально-экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий.....	54
Заключение	58
Список используемой литературы	60
Приложение А Анкета для оценки лояльности сотрудников поколения Z ООО «АвтоТех».....	63
Приложение Б Интерфейс отдельных разделов онлайн-платформы Эквио (раздел «Общее»).....	64
Приложение В Схема функционирования адаптера импорта пользователей базового и бизнес-варианта Эквио.....	66

Введение

Текущий этап развития экономики отличается усилением конкуренции, высокими темпами развития научно-технического прогресса и ростом наукоемкости производства. В совокупности представленные факторы существенно увеличили значимость для современных компаний персонала как ключевого фактора, необходимого для обеспечения устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе. При этом уровень результативности деятельности, степень мотивации и наличие стимулов у сотрудников любого предприятия, как известно, напрямую зависят от грамотного управления персоналом, эффективность которого во многом определяется способностью руководства учитывать специфические черты каждой категории работников, в первую очередь, выделяемых по критерию возраста.

Один из действенных подходов, способствующих пониманию менеджмента предприятия ценностных установок сотрудников различных возрастных категорий, представляет собой теория поколений, применение которой основано на идее регулярного обновления рынка труда через 20 лет с прибытием на него нового поколения, при этом принято выделять:

- «бэби-бумеров» (1943-1963 гг. рождения);
- поколение X (1963-1983 гг. рождения);
- поколение Y (1983-2003 гг. рождения);
- поколение Z (2003-2023 гг. рождения).

Безусловно, наиболее востребованы для работодателя молодые специалисты, характеризующиеся существенным потенциалом развития и совершенствования в профессиональной сфере, ввиду чего целесообразно более детально проанализировать особенности и специфику управления кадрами поколения Z, способы их привлечения и удержания, что обосновало актуальность выбора темы исследования.

На сегодняшний день по тематике исследования имеется множество литературных источников.

Вопросу целесообразности и преимущества применения теории поколений в сфере управления персоналом посвящены работы Т.А. Аксеновой, Е.К. Грошевой, Н.В. Самоукиной, А.А. Тчанниковой, А.Д. Чуприной, Р.Б. Шайхисламова.

Попытки решения задачи привлечения и удержания персонала поколения Z представлены в исследованиях С.И. Сотниковой, Е.Н. Черных. Указанные материалы составили теоретическую основу данной бакалаврской работы.

Цель исследования – разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z ООО «АвтоТех».

Для достижения поставленной цели в процессе исследования требуют решения следующие задачи:

- систематизировать теоретические основы привлечения и удержания персонала поколения Z;
- проанализировать деятельность по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «АвтоТех»;
- разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z предприятия, дать оценку их эффективности.

Объект исследования – персонал поколения Z ООО «АвтоТех».

Предметом исследования являются методы привлечения и удержания персонала поколения Z.

Перечень методов, используемых в процессе исследования, включает:

- статистическую обработку данных;
- аналитические методы;
- прогнозирование.

Теоретическую базу бакалаврской работы сформировали труды российских и зарубежных исследователей в сфере привлечения и удержания

персонала поколения Z.

Информационную базу исследования составили данные годовой отчетности ООО «АвтоТех» за 2020-2022 гг.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенных мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z специалистами кадровых служб предприятий различных отраслей в деятельности по управлению персоналом.

Структура и объем работы определили алгоритм проведения исследования, логику изложения материала и наличие введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 25 источников, трех приложений.

Общий объем работы, без приложений, составляет 62 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 14.

1 Теоретические основы привлечения и удержания персонала поколения Z

1.1 Категория персонала поколения Z в возрастной структуре персонала и теории поколений

Характер экономической обстановки в обществе, обусловленный подъемами и спадами производства, уровнем инфляции, спецификой рыночных отношений и силой конкурентной борьбы, напрямую определяет особенности человеческих потребностей, требования к комфорту. В совокупности указанные факторы предопределяют изменение структуры рынка труда и спроса на него, степени востребованности конкретных профессий, что стало основой для формирования теории поколений.

Для определения идеи и содержания теории поколений целесообразно обратиться к сущности ключевого термина.

Впервые попытку установить значение дефиниции «поколение» сделал К. Мангейм, определивший ее как «совокупность людей, отличающихся от других возрастом, рядом типовых социально-исторических ситуаций и памятных событий этого поколения» [13].

В свою очередь, М.М. Салахутдин трактует поколение как объединение индивидуумов, которые родились в конкретный период времени и характеризуются идентичными ценностями, достоинствами и слабыми чертами [13].

Наиболее детальное исследование термина и теория поколений в целом приведено в работах У. Штрауса и Н. Хоу. В 90-х гг. XX века авторами опубликованы труды «Поколения» и «Четвертый поворот», в которых представлены ключевые положения идеи авторов: на протяжении всей истории человеческого общества регулярно и циклично происходит смена поколений, как «времен года в природе».

Исследователи У. Штраус и Н. Хоу кроме года рождения выделяют три

параметра, по которым, по мнению авторов, определять границы поколений:

- самоопределение индивидуума в вопросе его принадлежности конкретной группе;
- комплекс убеждений и моделей поведения, свойственных конкретному человеку;
- субъективное мнение индивидуума относительно ключевых событий его жизни, существенно повлиявших на его будущее.

С точки зрения У. Штрауса и Н. Хоу, на примере англо-американской истории возможно доказать существование четырех типов поколений, повторяющихся в фиксированной последовательности на протяжении 80-100 лет: пророки, кочевники, герои и художники. Согласно концепции исследователей, каждое поколение составляют граждане, родившиеся в течение 20-летнего периода. По мере взросления представителей каждой возрастной группы происходит смена их ценностных ориентиров и культурных стереотипов. Наивысшее положение по степени влияния на общество поколение занимает при переходе в среднюю возрастную категорию и перемещении на руководящие позиции, затем следует снижение способностей воздействия на окружения посредством перехода на менее значимую ступень возрастной лестницы. В результате, если следовать рассматриваемой теории, реализуется циклическая смена поколений, определенным образом трансформирующая общество и условия его существования.

Теория поколений высоко востребована в сфере управления персоналом. Ее применение основано на идее регулярного обновления рынка труда через 20 лет с прибытием на него нового поколения, при этом принято выделять:

- «бэби-бумеров»;
- поколение X;
- поколение Y;
- поколение Z («зумеры») [13].

Каждое из представленных поколений характеризуется индивидуальным перечнем качеств, ценностных ориентиров, определяющих специфику применяемого на практике руководством предприятий подхода к управлению персоналом: их подбору, обучению, расстановке, мотивации.

Первое из представленных поколений, «Бэби-бумеры» (родились в 1943-1963 гг.), наивысшей ценностью считают профессиональную деятельность с готовностью жертвовать собственными интересами в пользу нее. В качестве основных черт представителей данной категории возможно отметить высокую степень оптимизма, преобладание личных мотивов и финансовой заинтересованности, предрасположенность к развитию коллективизма и командного духа. Зачастую среди бэби-бумеров встречаются излишне сосредоточенные на финансовой стабильности, а не развитии собственного потенциала, в связи с чем не способные гибко реагировать на внешние изменения, что характеризует слабые стороны данной возрастной категории: как утверждают Р. Чаран, Д. Бартон и Д. Кэри, «с течением времени возрастает изменчивость требований к труду и организациям, стратегия бизнес больше связана не с долгосрочным планированием, а с определением и использованием новых возможностей и адаптацией к постоянно меняющейся среде, компании должны использовать новые способы использования талантов (человеческого потенциала), чтобы оставаться конкурентоспособными» [21]. При этом к ее преимуществам следует отнести наличие способностей к формированию профессиональной результативной команды, преданность трудовой деятельности.

Для поколения X, родившегося в 1943-1963 гг., главный ценностный ориентир – непрерывная трудовая деятельность как основа жизни и существования в целом (качественно наилучшего результата, максимально возможного объема производства) при условии отсутствия стремления к реализации собственных желаний, низкой степени амбициозности. Основным отличием поколения X от бэби-бумеров является относительная готовность к переменам, анализ альтернативных вариантов при наличии возможности

выбора, техническая грамотность, отдельные проявления индивидуализма, прагматизма [5]. В качестве недостатка представителей рассматриваемой возрастной группы следует отметить неотъемлемую потребность в жестком контроле, построение мотивации, как правило, на принуждении, фиксированной системе вознаграждения и материального стимулирования труда. Сильная сторона представителей поколения X заключается в качественном выполнении рутинных профессиональных задач, высокой трудоспособности, коммуникативных способностях.

Поколение Y (родились 1983-2003 гг.) желает получения максимально возможной степени комфорта в минимально короткий срок («все и сразу»), характеризуется амбициозностью, эгоистическими наклонностями. Представители данной возрастной категории достаточно самоуверенны, способны соблюдать баланс личной жизни и труда, быть частью команды, в большинстве являются опытными пользователями различных технических средств. Отрицательным аспектом являются завышенные карьерные ожидания, отношение к работе без должной ответственности, приоритет личной жизни. При этом достоинствами поколения Y обоснованно считать способности системно мыслить, оперативно реагировать на изменения внешней среды и гибко их воспринимать [8].

Особым интересом пользуются представители четвертой возрастной группы – поколения Z, период рождения и активного развития которых приходится на 2003-2023 гг. Ценности категории молодежи достаточно детально описаны в трудах Д. Стилмана, который совместно со своим сыном, типичным представителем поколения Z, выделяет среди приоритетов зумеров привязанность к цифровым технологиям, значимость времени как ключевого ресурса, относительно спокойное восприятие потери или смены места работы, преданность собственным интересам и взглядам [24]. Специфические черты поколения Z – это интеграция настойчивости, прямолинейности, потребности в инновациях, виртуальных коммуникациях, гиперактивности [15]. Слабые стороны представителей возрастной группы заключаются в недостаточном

развитии критического мышления, частых случаях нарушения требований пунктуальности, отсутствием готовности возложения ответственности. Безусловным преимуществом молодого поколения выступает креативный подход к решению профессиональных задач, высокая эффективность и повсеместность использования информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ), как следствие – способности к обработке большого объема информации. Данный факт отмечен аналитиками Фонда Э. Кейси: «...в их распоряжении большой объем информации, что позволяет представителям поколения Z расширять свои знания и непрерывно учиться» [25].

Сводные данные основных характеристик возрастных групп в соответствии с теорией поколений приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристики различных возрастных категорий в теории поколений

Поколение	Ценность	Специфика	Недостатки	Достоинства
Бэби-бумеры (1943-1963 гг.)	Профессиональная деятельность	Высокая степень оптимизма, преобладание личных мотивов и финансовой заинтересованности, развитие коллективизма и командного духа	Излишняя сосредоточенность на финансовой стабильности, отсутствие гибкой реакции на внешние изменения	Способность к формированию профессиональной результативной команды, преданность трудовой деятельности
Поколение X (1963-1983)	Непрерывная трудовая деятельность, низкая степень амбициозности	Готовность к переменам, техническая грамотность, отдельные проявления индивидуализма, прагматизма	Потребность жесткого принуждения, фиксированной системы вознаграждения	Качественное выполнение рутинных задач, выносливость коммуникативные способности
Поколение Y (1983-2003)	Амбициозность, эгоизм	Самоуверенность, способность соблюдать баланс личной жизни и труда, быть частью команды, опытные пользователи технических средств	Завышенные карьерные ожидания, низкая степень ответственности, приоритет личной жизни	Системное мышление, оперативная реакция на изменения внешней среды, гибкость

Продолжение таблицы 1

Поколение	Ценность	Специфика	Недостатки	Достоинства
Поколение Z (2003-2023)	Привязанность к цифровым технологиям, время, приоритет личных интересов, спокойное восприятие потери/смены места работы	Настойчивость, прямолинейность, потребность в инновациях, виртуальных коммуникациях, гиперактивность	Недостаточное развитие критического мышления, отсутствие чувства пунктуальности, готовности взять ответственность	Креативный подход к решению профессиональных задач, повсеместное использование ИКТ, обработка большого объема информации

Руководство современных предприятий, обладая сведениями о возрастной структуре персонала и особенностях каждой из категорий сотрудников, получает возможность сформулировать комплекс ключевых правил взаимодействия с представителями поколений, основанных на доминирующих для них ценностях. На основании информации о базовых характеристиках, преимуществах и слабых сторонах возрастных групп работников hr-менеджеры приобретают ресурсы для разработки индивидуальных инструментов мотивации, программ адаптации, развития карьеры, формирования организационной культуры. Представленные данные позволяют обеспечить учет основных отличий коммуникационной политики внутри предприятия, предпочтений в условиях труда и профессиональном развитии сотрудников разных возрастных групп, внедрять конкретные методы стимулирования.

В соответствии с таблицей 1, следует отметить, что значительными преимуществами обладает каждая из перечисленных категорий работников, однако все же, безусловно, наиболее востребованы для работодателя молодые специалисты, характеризующиеся существенным потенциалом развития и совершенствования в профессиональной сфере, ввиду чего целесообразно более детально проанализировать особенности и специфику управления кадрами поколения Z.

Как отмечают Е.К. Грошева и А.Д. Чуприна, в контексте профессиональной деятельности поколение Z характеризуется определенными особенностями в требованиях к комфорту и понимании его сущности [4].

Ключевые ожидания от работодателя молодых специалистов представлены на рисунке 1 [2].

Представители молодого поколения работников отличаются предпочтением к отдельному рабочему месту, предназначенного исключительно для них.

Основным условием эффективной работы зумеров является обеспечение наличия доступа к сети Интернет, достаточный уровень внедрения в трудовую деятельность цифровых, мультимедийных, ИКТ-технологий.



Рисунок 1 – Спектр ключевых ожиданий от работодателя специалистов поколения Z

Рождение и взросление в цифровую эпоху XXI века, период глобальной информатизации всех сфер жизни общества, обусловило для молодых специалистов необходимость повсеместной инноватизации деятельности: для

них важно расширять перечень своих компетенций, приобретать новые знания, умения и навыки, что, однако, зачастую предопределяет частую смену направлений профессиональной деятельности, должностей и предприятий [1].

С точки зрения Н.В. Самоукиной, при выборе сферы профессиональной деятельности и конкретного места работы зумеры отдают предпочтение тем вариантам, где имеется возможность труда по гибкому графику: представители рассматриваемой возрастной категории характеризуются высокой потребностью к личной свободе, «сопротивлением жесткой офисной дисциплине». Безусловно, любой сотрудник предприятия должен быть оповещен о конкретном сроке выполнения определенной профессиональной задачи. Однако в случае зумеров целесообразно лишь организовать периодический мониторинг достижения целевых показателей, исключая риск излишнего контроля: поколение Z достаточно осознает значимость дедлайнов, ценя собственное время, пространство и свободу [14].

Еще одной отличительной чертой поколения Z от остальных возрастных категорий является реалистичность ввиду взросления и развития, пришедшегося на период рецессий и скептицизма родителей, принадлежащих, как правило, поколениям X или Y. У молодых людей в приоритете безопасность (как следствие детства на фоне экономического кризиса и пика терроризма), или, как отмечает Й. Нежуравска, «Они ценят предсказуемость в жизни», а также здоровый образ жизни, рационализация ресурсов (в первую очередь, финансовых) [9], [23].

Весомое значение для представителей поколения Z имеет наличие возможности самореализации и самосовершенствования, что выражается в потребности решения нетривиальных профессиональных задач (зачастую одновременно нескольких), постоянного развития и приобретения новых знаний, умений и навыков, проявлении креативного подхода к выполнению стандартных должностных обязанностей [7]. Данный факт заслуживает особого внимания руководителей современных предприятий, поскольку, как утверждают Р. Хастингс и Э. Мейер, если работникам предоставлять

возможность максимально и неограниченно реализовывать в процессе решения профессиональных задач свой потенциал, они будут более ответственно относиться к выполняемым функциям («Если вы дадите сотрудникам больше свободы вместо того, чтобы ограничивать их собственные мысли, они будут принимать более обоснованные решения, и их будет легче привлечь к ответственности») [22].

Немаловажным фактором для молодых специалистов является выстраивание партнерских отношений не только с коллегами, но и с руководством: зумеры ценят баланс делегирования и контроля, наставничества и требовательности [8].

Обобщая изложенное, следует заключить, что поколение Z является на сегодняшний день наиболее привлекательным для работодателей ввиду спектра специфических особенностей, однако, как правило, наряду с безграничным кадровым потенциалом, молодые специалисты требуют от руководства предприятий особого подхода к управлению: с привлечения до удержания в коллективе.

1.2 Специфика процесса привлечения и удержания персонала поколения Z

В силу возрастных рамок поколение Z либо вышло на рынок труда в последние 2 года, либо находится в стадии подготовки к данному событию, ввиду чего для работодателей, заинтересованных в пополнении трудовых коллективов молодыми, энергичными, креативными сотрудниками достаточно актуален вопрос привлечения представителей данной категории в качестве потенциальных работников.

Привлечение, или рекрутинг, персонала представляет собой «деятельность, направленную на закрытие вакантных рабочих мест компетентными специалистами, соответствующими своими профессиональными и личными качествами требованиям заказчика» [3].

Рекрутинг поколения Z, с учетом его специфических особенностей, является достаточно трудоемким процессом, требующим от руководства современных предприятий детальной проработки и системного подхода.

Взаимосвязь требований поколения Z, предъявляемых к работодателю, и возможных инструментов привлечения молодых специалистов представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Взаимосвязь требований поколения Z, предъявляемых к работодателю, и инструментов привлечения молодых специалистов

Требование поколения Z, предъявляемое к работодателю	Инструмент привлечения
Индивидуализация рабочего места	Демонстрация прозрачного карьерного трека; конкретизация описания вакансии
Достаточный уровень внедрения цифровых и ИКТ-технологий	Фокус на визуализацию за счет размещения рекламы на страницах и баннерах популярных социальных сетей, в том числе, с учетом «модных трендов»; привлечение к рекрутингу блогеров-инфлюенсеров
Непрерывная инноватизация трудовых операций, процессов, деятельности в целом	Использование интерактивных элементов в контенте, информирующем о вакансиях
Гибкий график	Коммуникации с профессиональными образовательными учреждениями (вакансии для студентов)
Безопасность (как физиологическая, так и финансовая)	Обеспечение условий социальной защищенности
Профессиональная многозадачность, возможность самореализации и самосовершенствования	Акцент на свободе самовыражения; применение новых форматов обучения [19]
Партнерство	Развитая сеть коммуникационных каналов между сотрудниками;

Эффективным инструментом привлечения персонала поколения Z в части выполнения требования индивидуализации рабочего места может стать демонстрация конкретного прозрачного карьерного трека, например, посредством градации сотрудников по уровням («новичок»/«стажер», «золотая середина», «старшина»/«наставник» и тому подобные варианты).

Для повышения результативности указанного способа целесообразно объективно детализировать описание имеющейся вакансии: зумеры предпочитают конкретику, четкость, простоту и доступность информации.

По мнению В.Н. Черных, в процессе рекрутинга персонала поколения Z целесообразно сместить фокус на визуализацию материалов привлечения, в частности, посредством размещения рекламных объявлений и видеороликов о вакансиях в популярных социальных сетях и привлечения к их съемке блогеров-инфлюенсеров, тем самым демонстрируя достаточный уровень внедрения цифровых и ИКТ-технологий, прогрессивность используемых на предприятии технических средств [18].

Аналогично, свидетельством непрерывной инноватизации трудовых операций, процессов, деятельности в целом может стать использование интерактивных элементов в контенте, информирующем о вакансиях, адаптация сайта предприятия для мобильных устройств (разработка приложения предприятия).

Как было указано ранее, одним из ключевых критериев в процессе поиска места работы для зумеров является наличие возможности осуществлять трудовую деятельность по гибкому графику, в связи с чем целесообразно обоснованно определить конкретный перечень вакансий, для которых потенциально возможна реализация указанного условия труда [12]. Результативность привлечения работников поколения Z при этом обеспечивается установлением устойчивых коммуникаций с профессиональными образовательными организациями, для студентов (выпускников) которых подобные предложения являются наиболее актуальными.

Вследствие взросления в период различного рода кризисов, экономической нестабильности, террористических угроз в качестве эффективного способа рекрутинга зумеров следует рассматривать обеспечение условий социальной защищенности (страхование различных видов, программы лояльности).

Привлечению работников поколения Z за счет выполнения требования профессиональной многозадачности, возможности самореализации и самосовершенствования способствует обозначение для потенциального сотрудника миссии, потребности работодателя в его интеллектуальных ресурсах, компетентности, при этом с определением горизонта для расширения спектра уже имеющихся знаний, умений и навыков за счет новых форматов обучения на предприятии, например, посредством периодического перемещения молодого сотрудника из одного структурного подразделения в другое с целью сформировать у него представление обо всех процессах (лидерские программы Management Trainee) [9].

Наконец, особое внимание следует уделить коммуникационной политике рекрутинговой кампании: зумеры с наибольшим желанием устанавливают контакт партнерского характера, нежели типа «руководитель-подчиненный» [10]. В качестве допустимого варианта обеспечения разработки доступного коммуникационного контента, направленного на привлечение специалистов поколения Z, целесообразно приглашение представителей высшего менеджмента предприятия, характеризующихся карьерной лестницей с низших должностей в организационной иерархии до руководящего звена.

Повышение степени эффективности указанных выше инструментов рекрутинга работников из числа зумеров, безусловно, возможно за счет оптимальных их комбинаций.

Наряду с привлечением персонала поколения Z существенное значение имеет процесс его удержания, представляющий собой комплекс мер, направленных на формирование и поддержание у работников заинтересованности в работе, усиление их вовлеченности в профессиональную деятельность и мотивации к труду [5].

Как показывает практика, к числу наиболее эффективных форм мотивации, повышения лояльности к предприятию и удержания работников

поколения Z, с учетом специфических особенностей данной возрастной категории персонала, следует отнести:

- соответствие целей критериям Smart (установка ориентированных на профессиональное и личностное развитие индивидуальных целей сотрудникам с формулировкой в соответствии с концепцией Smart: конкретные, измеримые, достижимые, актуальные/реалистичные, ограниченные во времени);
- вознаграждение за достижение промежуточных результатов на карьерной лестнице (определение нескольких компетенций, за освоение которых в процессе профессионального роста и развития предполагается поощрение (премирование, оплата обучения);
- поощрение за индивидуальный вклад в результаты деятельности подразделения;
- внедрение рейтинговой системы оплаты обучения в зависимости от стажа работы на предприятии;
- реализация принципов реферальной системы (за участие в процессе рекрутинга посредством подбора кадров закрытия свободных вакансий среди знакомых сотруднику полагается материальное поощрение при условии осуществления на предприятии трудовой деятельности на протяжении определенного периода) [9];
- добровольное медицинское страхование на основании желаемых пунктов страхования;
- разработка программ личного менторства Buddy-program: предоставление молодому сотруднику возможности самостоятельного выбора наставник из числа опытных специалистов при условии установления между ними исключительно партнерских отношений ввиду слабой восприимчивости поколения Z к организационной иерархии [7].

В результате проведенного исследования в первом разделе бакалаврской работы решена задача систематизации теоретических основ привлечения и удержания персонала поколения Z, в частности:

- представлены специфические особенности персонала поколения Z (привязанность к цифровым технологиям, время, приоритет личных интересов, спокойное восприятие потери/смены места работы), его ценности, слабые и сильные стороны;
- установлены ключевые ожидания от работодателя представителей исследуемой возрастной группы работников;
- определены возможные методы привлечения и наиболее эффективные методы удержания персонала поколения Z.

2 Анализ деятельности по привлечению и удержанию персонала поколения Z ООО «АвтоТех»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АвтоТех»

В качестве объекта исследования в данной работе выступает общество с ограниченной ответственностью «АвтоТех» (сокращенное наименование ООО «АвтоТех»), расположенное по адресу: 445004, Самарская обл., г. Тольятти, Автозаводское шоссе, дом 39.

Предприятие поставлено на учет в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №20 по Самарской области 09.10.2015 г. с присвоением следующих реквизитов:

- ОГРН 1156313061420;
- ИНН 6324065560;
- КПП 632401001;
- ОКПО 40998053.

Основным видом деятельности ООО «АвтоТех» по ОКВЭД является 45.31.1 Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов [11].

К дополнительным видам деятельности относятся:

- услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств;
- оптовая и розничная торговля запасными частями для автомобилей, узлами и принадлежностями;
- розничная торговля в специализированных магазинах непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с

ограниченной ответственностью – определяет для ООО «АвтоТех» функционирование в качестве юридически самостоятельного хозяйственного общества, выступающего в хозяйственном обороте от своего имени [17].

ООО «АвтоТех» имеет обособленное имущество, учитываемое на балансе. Предприятие вправе открывать расчетные и иные банковские счета на территории РФ и за ее пределами, располагает собственным штампом, печатью и фирменными бланками.

Основная цель деятельности ООО «АвтоТех», как любой коммерческой организации, заключается в получении прибыли.

ООО «АвтоТех» характеризуется репутацией ответственного исполнителя в сфере технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств, а также поставщика запасных частей, узлов и принадлежностей для автомобилей, что в значительной мере обеспечивается за счет рациональности организационной структуры управления, представленной на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «АвтоТех»

Представленная структура относится к типу линейно-функциональных: общее руководство функционированием предприятия включено в

компетенцию директора, а координация основных направлений деятельности осуществляется руководителями структурных подразделений.

Начальник ремонтной службы несет ответственность за организацию и нормальное функционирование процессов ремонта и технического обслуживания транспортных средств, прогнозирует потребность в запасных частях, осуществляет контроль исполнения поступающих заказов. Штат ремонтной службы представлен 4 механиками.

Коммерческий директор возглавляет службу, в функции которой включено снабжение ремонтной службы запасными частями, торговой деятельности предприятия – товарной продукцией, работа с клиентами и ведение договорной документации в рамках предоставления услуг ремонта и технического обслуживания транспортных средств.

Менеджер по персоналу осуществляет документационное обеспечение кадрово-учетной работы, производит подбор, отбор, найм персонала на основе принимаемых решений руководством предприятия.

Главный бухгалтер осуществляет ведение бухгалтерского учета в соответствии с требованиями действующего законодательства, контроль проводимых финансовых операций, расчет заработной платы работников, формирует отчетную документацию по результатам финансово-хозяйственной деятельности ООО «АвтоТех», организует деятельность контрактного управляющего и бухгалтера-экономиста.

Линейно-функциональная структура управления является достаточно оптимальной для ООО «АвтоТех», способствует качественному выполнению функциональных обязанностей сотрудниками предприятия, рациональному построению иерархии управления, снижению риска дублирования функций, повышению эффективности контроля структурных подразделений при соблюдении принципа единоначалия.

Устойчивому функционированию ООО «АвтоТех» на рынке на протяжении 8 лет, наряду с эффективной организацией управления, способствует также ряд преимуществ, включающий:

- индивидуальный подход к клиентам;
- наличие специализированного оборудования для осуществления ремонта и технического обслуживания автотранспортных средств;
- высокое качество реализуемой товарной продукции ввиду налаженных партнерских отношений с производителями автокомпонентов.

Широкий спектр преимуществ ООО «АвтоТех» на протяжении всего периода существования обеспечивает предприятию спрос на его товары и услуги.

Изложенное выше позволяет утверждать, что ООО «АвтоТех» – это современное предприятие, предоставляющее широкий перечень услуг в сфере технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств, осуществляющее торговлю качественными запасными частями, узлами и принадлежностями для автомобилей в полном соответствии требованиям российского законодательства.

Данные для анализа динамики основных экономических показателей деятельности ООО «АвтоТех» за период 2020-2022 гг. приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «АвтоТех» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021 г./2020 гг.		2022 г./2021 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	321559	185290	155177	-136269	-42,38	-30113	-16,25
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	(248053)	(99162)	(93070)	-148891	-60,02	-6092	-6,14
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	73506	86128	62107	12622	17,17	-24021	-27,89
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	(51433)	(70675)	(46004)	19242	37,41	-24671	-34,91
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	(316)	(278)	(123)	-38	-12,03	-38	-12,03

Продолжение таблицы 3

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021 г./2020 гг.		2022 г./2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	21757	15453	15980	-6304	-28,97	527	3,41
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	944	2750	2807	1806	191,31	57	2,07
8. Основные средства, тыс. руб.	35078	22512	21980	-12566	-35,82	-532	-2,36
9. Оборотные активы, тыс. руб.	260493	195375	166059	-65118	-25,0	-29316	-15,0
10. Численность ППП, чел.	74	68	52	-6	-8,11	-16	-23,53
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	30102	25404	18567	-3898	-12,45	-6837	-26,91
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	4345	2725	2984	-1620	-37,28	259	9,50
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	406,78	373,59	357,06	-33,19	-8,16	-33,19	-8,16
14. Фондоотдача, руб.	9,17	8,23	14,16	-0,94	-10,25	5,93	72,05
15. Оборачиваемость активов, раз	1,23	0,95	1,07	-0,28	-22,76	0,12	12,63
16. Рентабельность продаж, %	6,77	8,34	10,30	1,57	–	1,96	–
17. Рентабельность продукции и услуг, %	8,77	15,58	17,17	6,81	–	1,59	–
18. Затраты на рубль выручки, коп.	93,23	91,66	89,70	-1,57	-1,68	-1,96	-2,14

В результате анализа динамики представленных в таблице 3 экономических показателей ООО «АвтоТех» за 2020-2022 гг. возможно установить, что выручка в 2020 г. составила 321559 т. р., в 2021 г. – 185290 т. р., в 2022 г. – 155177 т. р., демонстрируя существенное снижение в анализируемом периоде на 166382 т. р. (более 50%). Аналогичной тенденцией изменения характеризуется показатель себестоимости продаж, что отражено на рисунке 3.

Валовая прибыль ООО «АвтоТех» в 2020 г. составила 73506 т. р., увеличившись в 2021 г. до 86128 т. р., однако в 2022 г. снова снизившись до 62107 т. р. (снижение более 15 %).

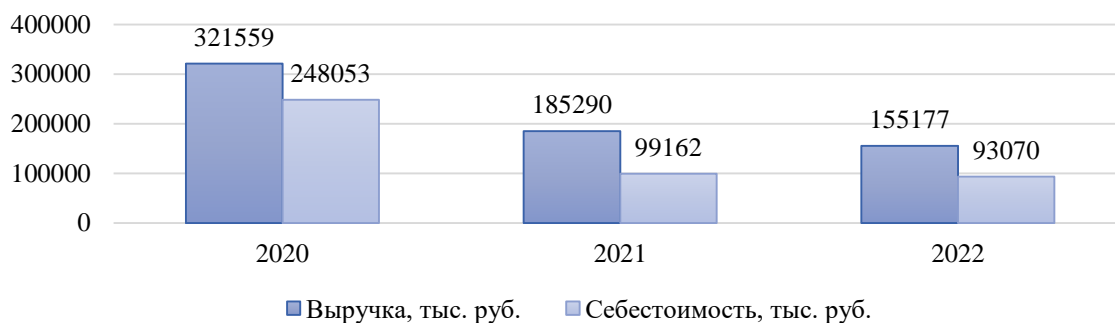


Рисунок 3 – Уровень выручки и себестоимости продаж ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг.

Прибыль от продаж характеризуется идентичной динамикой: в целом за период 2020-2022 гг. отмечается снижение показателя с 21757 т. р. в 2020 г. до 15980 т. р. в 2022 г., или на 26,55%.

В показателях чистой прибыли предприятия, однако, наблюдается незначительный рост: в 2020 г. показатель составил 944 т. р. в 2021 г. – 2750 т. р., в 2022 г. – 2807 т. р. Динамика показателей прибыли ООО «АвтоТех» отражена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Прибыль ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг.

Динамика показателей прибыли во многом определяется тенденцией изменения коммерческих и управленческих расходов, которые в совокупности 2020 г. составили 51749 т. р., в 2021 г. – 70953 т. р., в 2022 г. – 46127 т. р.

динамика сумм коммерческих и управленческих расходов представлена на рисунке 5.

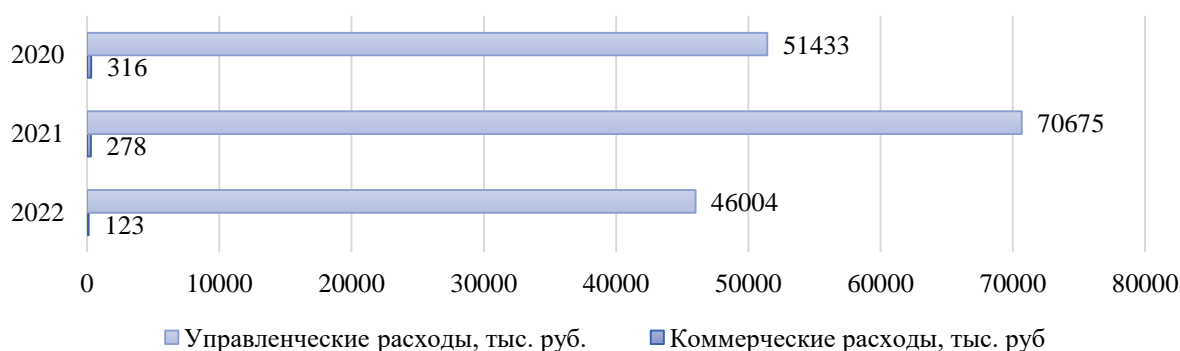


Рисунок 5 – Коммерческие и управленческие расходы ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг.

Коэффициент фондоотдачи, отражающий сумму выручки, приходящуюся на каждый рубль стоимости основных производственных фондов, в ООО «АвтоТех» за 2020-2022 гг. в целом характеризуется позитивной тенденцией изменения и составил в 2020 г. 9,17 р., в 2021 г. – 8,23 р., в 2022 г. – 14,16 р., демонстрируя общий рост в 2020-2022 гг. на 54,42%, что отражено на рисунке 6 [6].

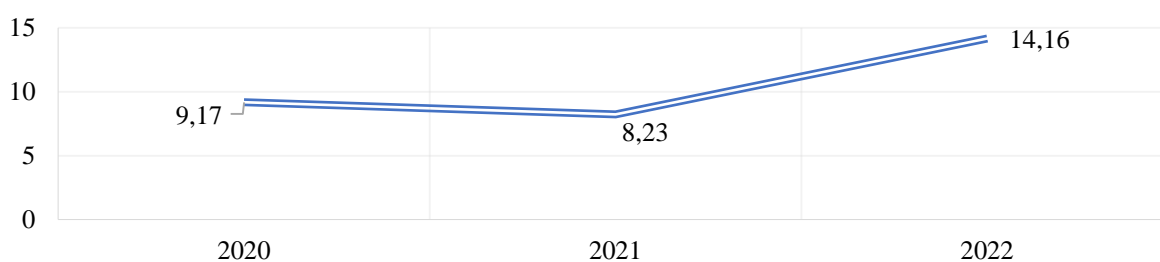


Рисунок 6 – Показатели фондоотдачи ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг., руб.

Отрицательная динамика выявлена при анализе показателя коэффициента оборачиваемости активов, отражающего количество полных оборотов, совершенных оборотными активами организации за календарный

год: в 2020 г. коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «АвтоТех» составил 1,23 раза, в 2021 г. – 0,95 раза, в 2022 г. – 1,07 раза, определив общее сокращение на 13%. Динамика показателя оборачиваемости активов предприятия представлена на рисунке 7.

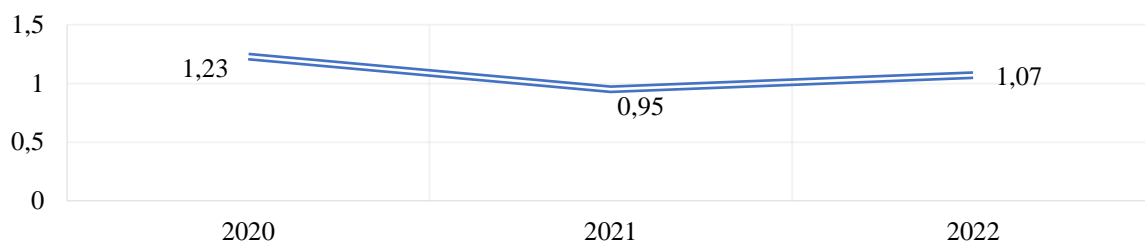


Рисунок 7 – Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг., %

Значительным снижением характеризуется в 2020-2022 гг. показатель производительности труда: в 2020 г. он составил 4345 т. р., в 2021 г. – 2725 т. р., в 2022 г. – 2984 т. р., что определяет общее сокращение данного показателя на 31,32%, что отражено на рисунке 8.

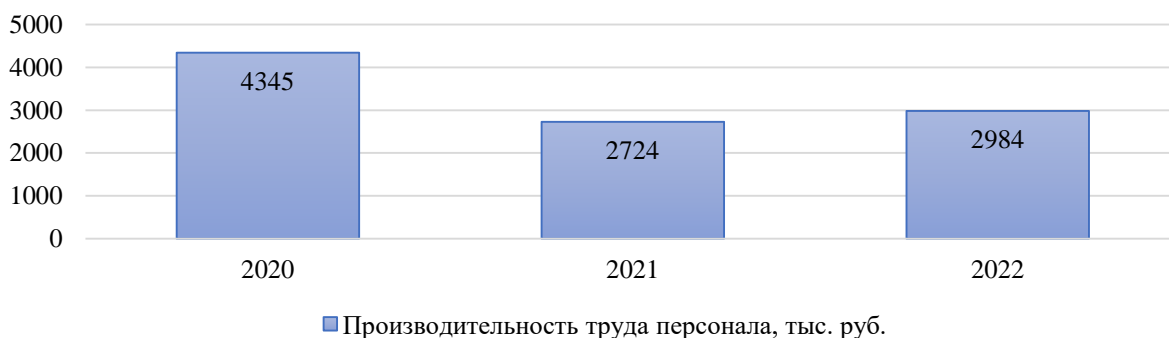


Рисунок 8 – Уровень производительности труда персонала ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг.

Необходимо отметить, что в исследуемом периоде отмечается также отрицательная динамика уровня среднегодовой заработной платы персонала,

что может выступать одной из основных причин снижения производительности труда работников и свидетельствовать о наличии проблем в мотивации работников ООО «АвтоТех»: в 2020-2022 гг. показатель среднегодовой заработной платы работающего сократился с 406,78 т. р. до 357,06 т. р. (-12,22%) [20]. Данная динамика приведена на рисунке 9.

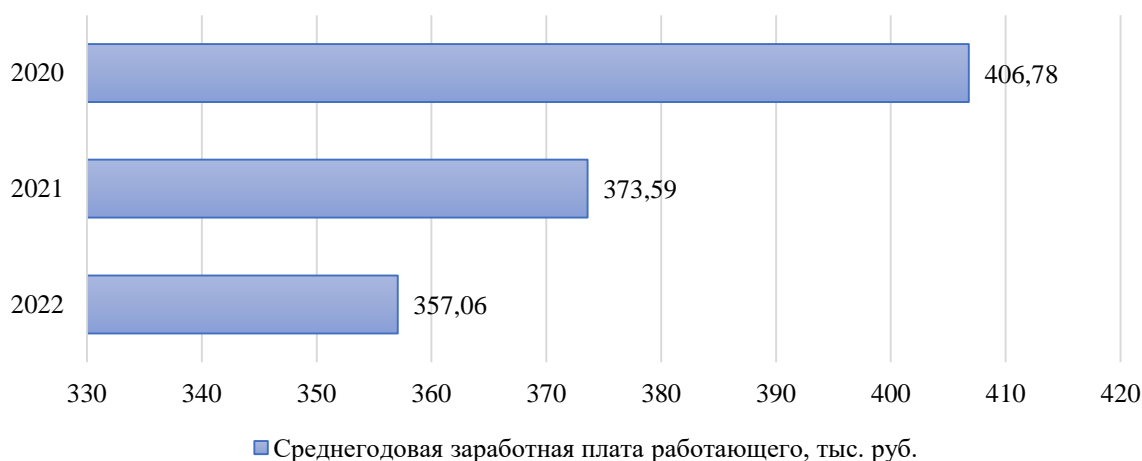


Рисунок 9 – Среднегодовая заработная плата работающего ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг.

Затраты на рубль выручки ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг. составили соответственно 93,23 к., 91,66 к. и 89,70 к., характеризуюсь снижением, что демонстрирует повышение эффективности основной деятельности предприятия: темпы роста общих затрат на услуги ниже темпов изменения выручки, получаемой в результате их продажи.

В результате анализа основных экономических показателей деятельности ООО «АвтоТех» возможно отметить, что ключевые финансовые индикаторы функционирования предприятия в 2020-2022 гг. характеризуются разнонаправленной динамикой, что свидетельствует о наличии риска снижения конкурентоспособности и устойчивости хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе.

2.2 Анализ деятельности по привлечению и удержанию персонала

поколения Z на предприятии

Анализ деятельности по управлению персоналом и осуществлению кадрово-учетной работы в ООО «АвтоТех» показал, что 100% работников предприятия имеет официальное трудоустройство, оформленное в полном соответствии с трудовым законодательством РФ:

- заключены трудовые договоры со всеми сотрудниками, содержащие информацию о правах и обязанностях специалистов, условиях их труда, вознаграждении и иные необходимые сведения;
- все сотрудники предприятия ознакомлены с Уставом предприятия, организационной иерархией, должностными инструкциями, графиками работы;
- работодателем обеспечена своевременная выплата заработной платы персоналу;
- работодателем обеспечено соблюдение государственных нормативов требований по охране труда, что подтверждается актами регулярных проверок надзорных органов;
- иные требования трудового законодательства РФ [16].

В рамках проведения анализа деятельности ООО «АвтоТех» по привлечению и удержанию персонала поколения Z следует изначально проанализировать возрастную структуру работников предприятия с целью определения в нем доли работников поколения Z, установления наличия потребности в их привлечении и/или удержании и формирования оценки организации на предприятии соответствующей деятельности.

Возрастная структура персонала ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг. представлена на рисунке 10.

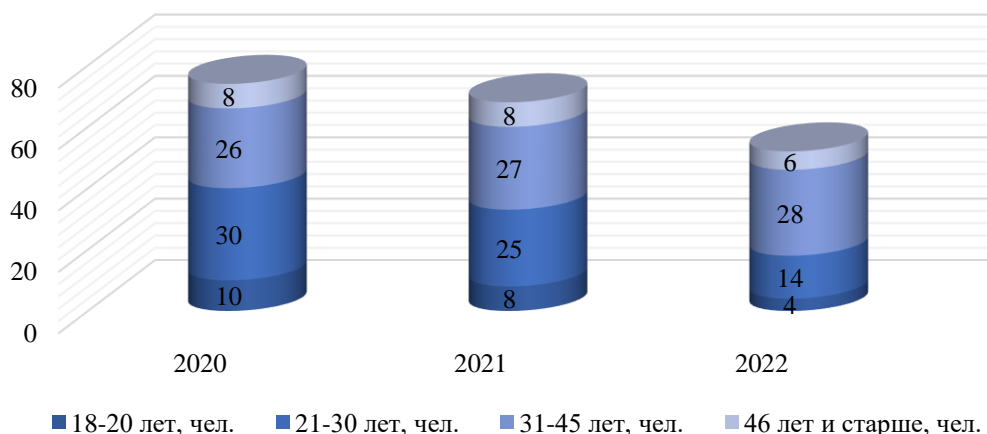


Рисунок 10 – Возрастная структура персонала ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг.

Согласно представленным данным следует отметить, что в целом ООО «АвтоТех» характеризуется преобладанием в структуре персонала сотрудников в возрасте до 45 лет: в 2020-2022 гг. их доля составила 89,2%, 88,2% и 88,5% соответственно. Однако, конкретизируя представленные данные, необходимо учесть, что группа работников поколения Z в общей структуре персонала предприятия занимает лишь 13,5, 11,8% и 7,7% в 2020-2022 гг. соответственно, демонстрируя негативную тенденцию сокращения и свидетельствуя о наличии проблемных аспектов в организации процесса привлечения и удержания специалистов данной возрастной категории. Данный факт подтверждается показателями движения кадров ООО «АвтоТех», включающими, в том числе, коэффициент текучести кадров, коэффициента оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, общий коэффициент оборота кадров.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле (1) и представляет собой отношение суммы числа уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала организации за период:

$$K_T = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{ср}} \quad (1)$$

где K_T – коэффициент текучести кадров, %;

$Ч_{ув}$ – число уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины сотрудников, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала организации за период, чел.

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле (2) и представляет собой отношение числа принятых на работу специалистов к среднесписочной численности персонала организации за период:

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}} \quad (2)$$

где $K_{пр}$ – коэффициент оборота кадров по приему, %;

$Ч_{ув}$ – число принятых на работу сотрудников, чел.

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле (3) и представляет собой отношение общего числа уволенных сотрудников к среднесписочной численности персонала организации за период:

$$K_{выб} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{ср}} \quad (3)$$

где $K_{выб}$ – коэффициент оборота кадров по выбытию, %;

$Ч_{выб}$ – общая численность выбывших сотрудников, чел.

Общий коэффициент оборота рассчитывается по формуле (4) и представляет собой отношение суммы числа принятых на работу

специалистов и общего числа уволенных сотрудников к среднесписочной численности персонала организации за период:

$$K_{\text{об.общ}} = \frac{Ч_{\text{пр}} + Ч_{\text{выб}}}{Ч_{\text{ср}}} \quad (4)$$

где $K_{\text{об.общ}}$ – коэффициент оборота кадров по выбытию, %.

Результаты расчетов показателей движения кадров ООО «АвтоТех» за 2020-2022 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Движение персонала ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	74	68	52
2. Принято, чел.	6	8	6
3. Выбыло, чел., из них:	8	14	22
по собственному желанию, чел.	5	12	16
за нарушение правил внутреннего распорядка, чел.	0	1	2
из-за призыва на службу в вооруженные силы РФ, выход на пенсию, чел.	3	1	4
повышение в должности, чел.	0	0	0
4. Коэффициент текучести, %	6,8	19,1	34,6
5. Коэффициент оборота по приему, %	8,1	11,8	11,5
6. Коэффициент оборота по выбытию, %	10,8	20,6	42,3
7. Общий коэффициент оборота, %	18,9	32,4	53,8

Приведенные в таблице 4 данные свидетельствуют о значительном росте в 2020-2022 гг. коэффициентов движения кадров ООО «АвтоТех»:

- коэффициент текучести увеличился с 6,8% до 34,6%;
- коэффициент оборота по приему возрос с 8,1% до 11,5%;
- коэффициент оборота по выбытию достиг в 2022 г. в 42,3%;
- общий коэффициент оборота кадров составил в 2020-2022 гг. 18,9%, 32,4% и 53,8% соответственно, что превышает установленные нормативы в 2-3 раза.

Далее целесообразно рассмотреть возрастную структуру выбывших работников ООО «АвтоТех» для определения в ней доли сотрудников поколения Z и установления причин их ухода с предприятия. Данные для анализа приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Структура выбывших работников ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выбыло, чел., из них	8	14	22
18-20 лет, из них:	5	8	12
призыв в вооруженные силы РФ, чел.	2	0	2
нарушение правил внутреннего распорядка, чел.	0	1	1
по собственному желанию, чел.	3	7	9
21-30 лет, из них:	2	3	5
нарушение правил внутреннего распорядка, чел.	0	0	1
по собственному желанию, чел.	2	3	4
31-45 лет, из них:	0	2	5
нарушение правил внутреннего распорядка, чел.	0	0	0
по собственному желанию, чел.	0	2	5
46 лет и старше, из них:	1	1	2
выход на пенсию, чел.	1	1	2
нарушение правил внутреннего распорядка, чел.	0	0	0
по собственному желанию, чел.	0	0	0

Анализ данных таблицы 5 показал, что сотрудники поколения Z составляют значительную долю выбывших с ООО «АвтоТех» в 2020-2022 гг. работников, что визуально продемонстрировано на рисунке 11.

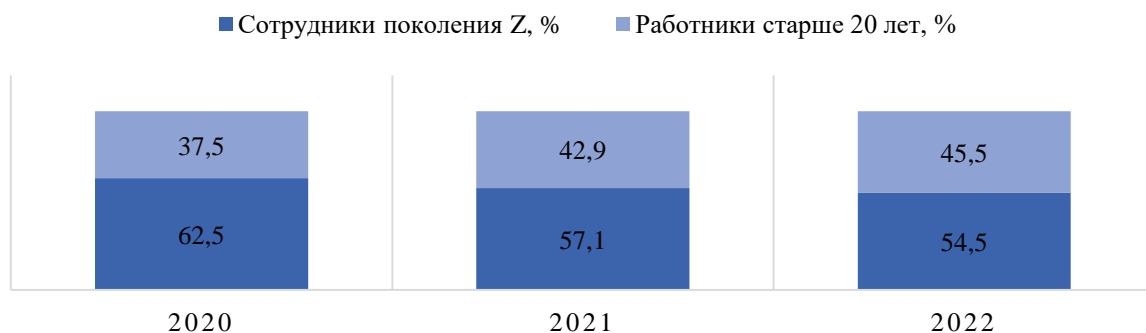


Рисунок 11 – Возрастная структура работников ООО «АвтоТех», выбывших с предприятия в 2020-2022 гг.

Среди причин увольнения с предприятия сотрудников в возрасте до 20 лет выделено:

- призыв на службу в вооруженных силы РФ;
- нарушение правил внутреннего распорядка;
- собственное желание работника.

Первая причина увольнения молодых людей не зависит от волеизъявления сторон, заключающих трудовой договор, и определяется статьей 83 Трудового кодекса РФ.

Случаи нарушения правил внутреннего распорядка сотрудниками поколения Z в ООО «АвтоТех» редки, но имели место: в 2021-2022 гг. работники указанной возрастной категории были уволены за неоднократные опоздания и прогулы без уважительной причины, при этом мотивируя «неудобным графиком работы», «отсутствием возможности решения личных проблем», а также «срывом сроков выполнения поручений руководства».

Уволившиеся по собственному желанию специалисты ООО «АвтоТех» на вопрос о поводах увольнения отвечали «отсутствие возможности

карьерного роста и развития», «отсутствие обеспечения корпоративного обучения/наставничества», «затруднения в выполнении профессиональных задач ввиду сложности коммуникации между сотрудниками и подразделениями предприятия».

С целью детального анализа лояльности и выявления потенциальных причин увольнения сотрудников поколения Z в ООО «АвтоТех» проведено анкетирование работников соответствующей возрастной категории. Форма анкеты приведена в приложении А, таблице А.1.

В качестве ключевых критериев оценки, характеризующих в совокупности как процесс привлечения, так и удержания персонала поколения Z в рамках проводимого анкетирования выбраны:

- условия труда (включая рабочее место, график, безопасность);
- справедливость вознаграждения;
- технологичность (в том числе уровень инноватизации);
- возможность обучения;
- уровень организации коммуникаций (в том числе с руководством предприятия).

Оценить указанные критерии предлагалось по 5-балльной шкале, где 5 баллов – отлично, 1 балл – неудовлетворительно.

Усредненные результаты оценки ключевых критериев организации привлечения и удержания сотрудников поколения Z в ООО «АвтоТех», полученные в ходе проведения анкетирования, представлены на рисунке 12.

На основании анализа результатов анкетирования молодых специалистов ООО «АвтоТех» установлено, что, с их точки зрения, предприятие характеризуется высоким уровнем справедливости вознаграждения (4,8 балла). Данный факт вполне обоснован наличием прозрачной системы формирования заработной платы: наличием Положения об оплате труда, отражением уровня и способа расчета вознаграждения в трудовых договорах с каждым из работников, оптимальной системы

премирования, предусматривающей балльно-рейтинговую систему начисления дополнительной оплаты. Кроме того, на предприятии предусмотрено нематериальное стимулирование сотрудников: доска почета, организация совместных корпоративных мероприятий, направление на санаторно-курортное лечение за счет средств работодателя при обоснованной необходимости и ввиду особых профессиональных достижений.



Рисунок 12 – Результаты оценки ключевых критериев организации привлечения и удержания сотрудников поколения Z в ООО «АвтоТех», полученные в ходе проведения анкетирования, баллы

В процессе привлечения персонала поколения Z каждый кандидат может ознакомиться с системой оплаты труда на предприятии с помощью соответствующего положения, или задать вопрос по телефону менеджеру по работе с персоналом и главному бухгалтеру. Возможность получения достоверной информации о формировании и уровне заработной платы по имеющимся вакансиям, безусловно, являются значительным преимуществом ООО «АвтоТех» для привлечения молодых специалистов в возрасте 18-20 лет.

На втором месте по набранному среднему баллу респондентов находится критерий «Технологичность, в том числе уровень инноватизации». Объективность оценки в 4,7 балла определяется наличием в ООО «АвтоТех» современного специализированного оборудования для производства технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств, а также необходимого перечня программного обеспечения для эффективной организации ведения финансово-хозяйственной деятельности и кадрово-учетной работы, которое своевременно подлежит обновлению и совершенствованию в соответствии с требованиями действующего законодательства и РФ и имеющимися финансовому и техническими возможностями предприятия, что наряду с удовлетворенностью вознаграждением указано респондентами в качестве преимуществ работы в ООО «АвтоТех».

В процессе привлечения персонала поколения Z уровень технологичности, в первую очередь, демонстрируется наличием собственного сайта предприятия, его страницами, в том числе, с размещенными объявлениями о наличии вакантных должностей, на страницах известных социальных сетей, что, бесспорно, создает для ООО «АвтоТех» значительное преимущество как для работодателя, повышает лояльность и мотивацию молодежи для трудоустройства.

Критерий «Условия труда (включая рабочее место, график, безопасность) справедливо характеризуется персоналом поколения Z оценкой 4,3 балла. Рабочие места сотрудников в соответствии с занимаемой должностью и выполняемыми функциями оснащены необходимым оборудованием и техникой. На предприятии имеется зона для отдыха и приема пищи, санитарная зона, специалистам ремонтной службы (механикам) регулярно выдается комплект спецодежды. Рабочий график сотрудников ООО «АвтоТех» напрямую зависит от занимаемой должности: механики осуществляют трудовую деятельность по режиму «два через два» (два дня подряд по 12 часов, с 08.00 ч. до 20.00 ч., затем – два дня выходные), остальные

сотрудники предприятия имеют пятидневную 40-часовую рабочую неделю, выходные дни по субботам и воскресеньям, 8-часовой рабочий день с перерывами на обед. Немаловажным позитивным аспектом в анализе условий труда персонала ООО «АвтоТех» в рамках подкритерия «Безопасность» является наличие корпоративной программы страхования от несчастных случаев с учетом специфики трудовой деятельности для каждого сотрудника.

Обобщая анализ условий труда работников предприятия, следует отметить, что несмотря на наличие множества положительных позиций в их характеристике, которые в дальнейшем были отмечены респондентами в преимуществах работы в ООО «АвтоТех», имеют место и определенные недостатки организации деятельности, указанные анкетизируемыми сотрудниками поколения Z в графах «Недостатки работы». Например, 4 из 6 опрошенных (вероятно, механики) обозначили то, что им неудобен график «два на два» ввиду обучения в профессиональных образовательных организациях и полной ежедневной занятости в первой половине дня.

Обобщив представленные данные, можно отметить, что в целом условия труда в ООО «АвтоТех» характеризуют предприятие достаточно позитивно, кроме того, работодатель предоставляет возможность трудоустройства обучающимся средних и высших профессиональных образовательных организаций без трудовой деятельности с минимальным обучением на рабочем месте и должностью стажера в течение 2-х месяцев. Данный факт является значимым аспектом в процессе привлечения персонала поколения Z. Однако график работы «два на два» может быть физически тяжел работнику в возрасте 18-20 лет, не имеющему привычки к физическому труду механика. Одновременно с чем график пятидневной рабочей недели, как, например, у менеджера по продажам, исключает возможность для студентов совмещения трудовой деятельности и обучения в профессиональной образовательной организации на очной форме. В совокупности указанные условия существенно сужают число потенциальных кандидатов на вакантные должности ООО «АвтоТех».

Уровень организации коммуникаций между сотрудниками, в том числе, включая руководство предприятия, оценен молодыми респондентами на 4,0 балла, что представляет собой достаточно высокий уровень, однако содержит недостатки, отмеченные опрошенными: специалисты 18-20 лет ожидают более оперативного способа коммуникаций, в том числе, с вышестоящим руководством предприятия, также в общении они приемлют партнерский стиль, нежели отражение организационной иерархии. Консерватизм в организации системы коммуникаций ООО «АвтоТех» может стать барьером для привлечения и удержания персонала поколения Z.

Наконец, самую низкую оценку из всех критериев (3,8 балла) получил параметр «Возможность обучения». Согласно результатам опроса, персоналу поколения Z достаточно сложно осуществлять трудовую деятельность одновременно с получением профессионального образования. В качестве существенного недостатка 5 респондентами из 6 опрошенных отмечено отсутствие в ООО «АвтоТех» возможности карьерного роста и корпоративного обучения (в частности, без отрыва от производства), что, безусловно, негативно сказывается на репутации предприятия как работодателя в процессе привлечения и удержания персонала поколения Z.

Обобщив результаты проведенного анализа, в качестве основных преимуществ работы в ООО «АвтоТех», по мнению персонала поколения Z, следует выделить:

- справедливость вознаграждения (наличие прозрачной системы оплаты труда и нематериального стимулирования);
- технологичность, в том числе уровень инноватизации (оснащенность производства технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств современным специализированным оборудованием, процесса ведения финансово-хозяйственной деятельности и кадрово-учетной работы – необходимым перечнем программного обеспечения, подлежащим своевременному

обновлению и совершенствованию; наличие собственного сайта и страниц в социальных сетях);

- наличие корпоративной программы страхования от несчастных случаев с учетом специфики трудовой деятельности для каждого сотрудника.

К числу недостатков организации труда в том числе, привлечения и удержания молодых сотрудников, возможно отнести:

- отсутствие возможности установления гибкого графика работы;
- потребность в более оперативном и менее формальном способе коммуникации между работниками, в том числе, с вышестоящим руководством;
- сложность совмещения трудовой деятельности с получением профессионального образования, отсутствие возможности карьерного роста и корпоративного обучения (в частности, без отрыва от производства).

Наряду с представленными результатами обработки анкет, полученных от сотрудников ООО «АвтоТех» возрастной категории до 20 лет, особое внимание необходимо уделить приоритетным оценкам представленных в опросниках критериев.

Усредненные данные о системе ценностей персонала поколения Z ООО «АвтоТех» выглядят следующим образом:

- возможность обучения;
- эффективные коммуникации;
- условия труда;
- справедливость вознаграждения;
- технологичность.

С учетом мнения сотрудников 18-20 лет о преимуществах работы в ООО «АвтоТех», информации о приоритетах работников данной возрастной категории, руководству предприятия целесообразно разработать мероприятия,

направленные на устранение выявленных недостатков процесса привлечения и удержания персонала поколения Z. При этом, если разрешение проблемы совмещения обучения в профессиональных образовательных организациях на очной форме и трудовую деятельность в ООО «АвтоТех» достаточно индивидуально и трудоемко (обосновано разработкой индивидуальных гибких графиков работы для каждого сотрудника, являющегося студентом профессиональной образовательной организации), то устранить барьер в виде отсутствия корпоративного способа коммуникаций и возможности повышения квалификации с целью дальнейшего карьерного роста представляется реализуемым. Способы решения задач, направленных на решение проблем в сфере привлечения и удержания персонала поколения Z ООО «АвтоТех» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Систематизация выявленных проблем в привлечении и удержании персонала поколения Z в ООО «АвтоТех»

Выявленная проблема	Несоответствие каким ценностям сотрудников поколения Z проявляется в выявленном недостатке	Мероприятия по устранению проблемы
Потребность в более оперативном и менее формальном способе коммуникации между работниками, в том числе, с вышестоящим руководством	Эффективные коммуникации	Внедрение корпоративного канала связи/коммуникационной системы
Отсутствие возможности карьерного роста и корпоративного обучения (в частности, без отрыва от производства)	Возможность обучения	Организация корпоративного обучения (в частности, без отрыва от производства), результаты которого будут учитываться в индивидуальной карьерограмме,

Предлагаемые мероприятия направлены на решение выявленных проблем в сфере привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО

«АвтоТех», а также способны позитивно повлиять на общую эффективность деятельности предприятия.

Обобщая изложенное, возможно заключить, что в результате проведенного исследования во втором разделе бакалаврской работы проанализирована деятельность по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «АвтоТех»:

- представлена организационно-экономическая характеристика ООО «АвтоТех»;
- определена доля персонала поколения Z в общей структуре персонала предприятия;
- выявлены преимущества и недостатки организации труда на предприятии для персонала поколения Z;
- обозначены способы устранения выявленных недостатков в сфере привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «АвтоТех».

3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z ООО «АвтоТех»

3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z предприятия

В результате проведенного исследования установлено, что к числу недостатков организации труда в том числе, привлечения и удержания молодых сотрудников, возможно отнести:

- отсутствие возможности установления гибкого графика работы;
- потребность в более оперативном и менее формальном способе коммуникации между работниками, в том числе, с вышестоящим руководством;
- сложность совмещения трудовой деятельности с получением профессионального образования, отсутствие возможности карьерного роста и корпоративного обучения (в частности, без отрыва от производства).

При этом если разрешение проблемы совмещения обучения в профессиональных образовательных организациях на очной форме и трудовую деятельность в ООО «АвтоТех» достаточно индивидуально и трудоемко (обосновано разработкой индивидуальных гибких графиков работы для каждого сотрудника, являющегося студентом профессиональной образовательной организации), то устранить барьер в виде отсутствия корпоративного способа коммуникаций и возможности повышения квалификации с целью дальнейшего карьерного роста представляется реализуемым.

В качестве мероприятий по устранению выявленных недостатков в привлечении и удержании персонала поколения Z в ООО «АвтоТех» в рамках данной работы предлагаются следующие.

Мероприятие 1. Приобретение корпоративного доступа к использованию функционала онлайн-платформы для онлайн-общения и обучения Эквио.

Одним из ключевых условий успешного функционирования в современных условиях хозяйствования является обеспечение возможности оперативных коммуникаций внутри предприятия.

Зачастую в качестве коммуникационного канала руководством предприятий используются мессенджеры и чаты в социальных сетях, однако данный способ корпоративного общения не является достаточно эффективным ввиду затруднений при поиске необходимых сообщений в общем потоке информации, а также отсутствия возможности определения списка ознакомившихся с информацией сотрудников.

Распространенным методом выстраивания внутриорганизационных коммуникаций являются платформы для управления проектами – Enterprise Performance Management, или ЕРМ, в числе которых Asana, Trello, Slack, применяемые в процессе организации командной работы, при распределении функций, учете рабочего времени. Как правило, коммуникации в подобных программных продуктах сводятся к комментариям к задачам, ввиду чего, например, для всеобщего оповещения работников о предстоящем корпоративном событии или получения обратной связи они не подходят.

Обеспечить возможность оперативной коммуникации работников между собой и с руководством возможно за счет установки на мобильные телефоны и планшеты специального приложения онлайн-платформы, которая, кроме выполнения функции многоканальной сети связи предназначена также для обучения и управления персоналом организации, создания основы для усиления мотивации и лояльности сотрудников.

При определении оптимального варианта онлайн-платформы проведен сравнительный анализ трех наиболее распространенных онлайн-платформ для корпоративной связи и обучения по ряду критериев (таблица 7).

Таблица 7 – Сравнительный анализ трех наиболее распространенных онлайн-платформ для корпоративной связи и обучения

Критерий	Moodle	Teachbase	Эквио
Назначение	Дистанционное обучение (только онлайн)	Дистанционное обучение (только онлайн)	Дистанционное обучение (онлайн + оффлайн) + коммуникации + управление и мотивация персонала
Вид продукта	Интернет-сервис + система	Интернет-сервис	Интернет-сервис
Развертывание	Мобильное устройство, сервер предприятия, облако (SaaS), ПК	Мобильное устройство, сервер предприятия, облако (SaaS)	Мобильное устройство, сервер предприятия, облако (SaaS)
Тарификация	Ежегодная оплата	Ежегодная оплата, ежемесячная оплата	Ежегодная оплата
Возможность индивидуального управления обучением	Да	Нет	Да
Видеоконференции	Нет	Да	Да
Годовая стоимость, 50 чел.	202,2	97,5	139,5

Как видно из таблицы 7, несмотря на средний уровень стоимости относительно аналогов, наибольшим преимуществом с учетом потребности ООО «АвтоТех» в более оперативном и менее формальном способе коммуникации между работниками, в том числе, с вышестоящим руководством, и необходимости решения задачи совмещения трудовой деятельности с получением профессионального образования, обеспечения возможности карьерного роста и корпоративного обучения, обладает цифровая платформа Эквио.

Параметры онлайн-платформы Эквио включают ресурсы для:

- оперативной публикации новостей предприятия как для работников всех структурных подразделений, так и для конкретных служб или специалистов;

- информирования работников о распоряжениях вышестоящего руководства;
- сбора обратной связи в комментариях к новостным публикациям и сообщениям;
- проведения опросов различной тематики.

Технические возможности позволяют сотрудникам при установке соответствующего приложения на гаджет и авторизации в нем (входа в личный кабинет, имеющий привязку к аккаунту конкретного предприятия) знакомиться с корпоративными новостями, сообщениями административного персонала, при этом оповещение о наиболее важных событиях производится через push-уведомления, а руководство может фиксировать факт ознакомления с предоставленной информацией каждого из работников.

Функционал онлайн-платформы Эквио, настраиваемый в соответствии с подлежащими решению задачами в сфере управления персоналом, в общем виде выглядит следующим образом (таблица 8).

Таблица 8 – Функционал онлайн-платформы Эквио

Блок функционала	Составляющие блока	Содержание
Общее	Главная страница	Актуальные новости, вкладки, требующие выполнения задачи в виде виджетов, личный рейтинг и достижения сотрудника
	База знаний	Мобильный корпоративный информационный портал с доступом к файлам онлайн и офлайн
	Медиатека	Внутренний корпоративный фото / видеохостинг
	Мероприятия	Календарь прошедших и запланированных офлайн- и онлайн-мероприятий (тренинги, вебинары, онлайн-встречи во встроенной программе конференц-связи)
Обучение	Программы обучения	Значительный объем материалов для обучения с возможностью фиксации результатов, порядок прохождения которого задается администратором (интерактивные задания, тесты, опросники, ссылки для перехода на внешние ресурсы)

Продолжение таблицы 8

Блок функционала	Составляющие блока	Содержание
Обучение	Задания	Комплекс чек-листов, анкет, QR-кодов, фото, видео, файлов и текстов для закрепления полученных знаний на практике с возможностью отправки ответов через приложение
	Тесты и профтесты	Пул заданий для проведения аттестации и оценки профессиональных компетенций сотрудников
Мотивация	Рейтинг	Демонстрация результирующих показателей сотрудника в составе подразделения и всего коллектива, визуализируемая на основании прохождения обучения, тестов, интерактивных заданий, полученных от руководства бейджей (наград или штрафов)
	Магазин подарков	Раздел для обмена накопленных за обучение баллов на электронные сертификаты, купоны и иные вознаграждения
	Награды	Полученные от руководства в качестве обратной связи электронные бейджи с баллами или штрафом
Коммуникация	Сообщения/новостная лента	Актуальные новости предприятия
	Лента руководителя	Дополнительная функция для руководителя предприятия
	Опросы	Сбор обратной связи от сотрудников по решению корпоративных задач
Контроль	Результаты	Раздел, аккумулирующий комплексные показатели трудовой деятельности и обучения, бейджей, детальная статистика по каждому показателю
	Команда	Общая информация о динамике, прогрессе коллектива, сотрудников отдельного подразделения или конкретного работника; функция активного управления кадрами

Интерфейс отдельных разделов онлайн-платформы представлены в приложении Б на рисунке Б.1 и Б.2.

Дополнительным преимуществом использования Эквио является наличие функции создания и публикации индивидуального контента для

сотрудников, включающего тематическое обучение по профилю предприятия, а также формирование отчетов и их экспорт в Excel и CSV. Кроме того, в Эквио предусмотрена возможность автоматизации переноса данных о работниках из кадровой системы предприятия (например, 1С: Зарплата и управление персоналом) посредством адаптера импорта пользователей – программного продукта, позволяющего интегрировать несколько платформ и сервисов между собой через открытое API (инструмент оперативной и безопасной передачи данных между различными организациями).

Разработчики Эквио предлагают несколько вариантов интеграции адаптера импорта пользователей (рисунок 13).

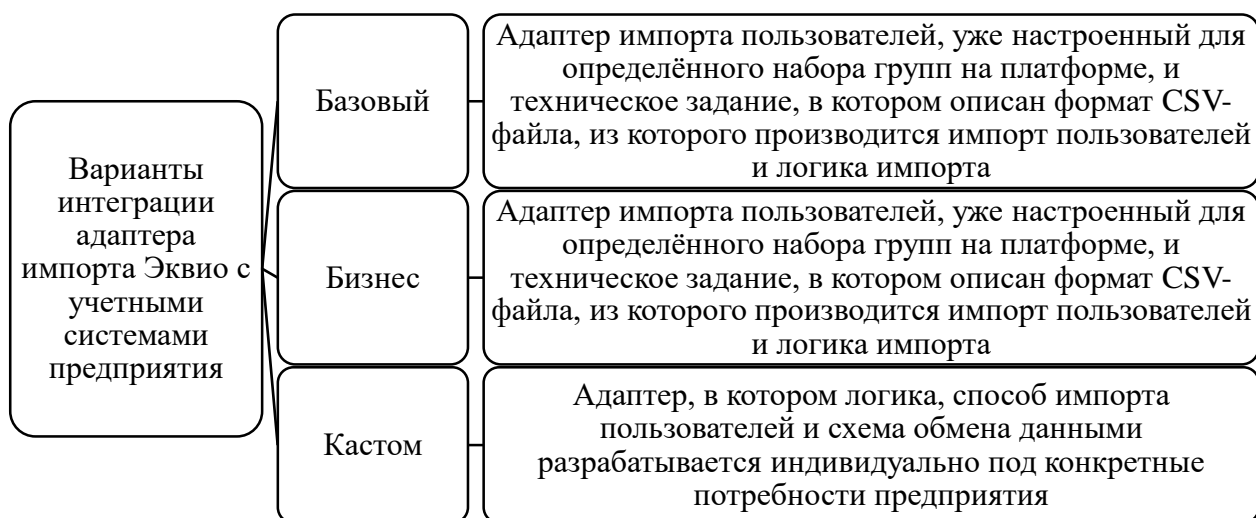


Рисунок 13 – Варианты интеграции адаптера импорта Эквио с учетными системами предприятия

Схема функционирования адаптера импорта пользователей, наиболее востребованных базового и бизнес-вариантов приведена в приложении В, на рисунке В.1 и В.2.

Обобщая изложенное, возможно заключить, что система внутриорганизационной коммуникации, формируемая с помощью Эквио, позволяет высшему менеджменту предприятия осуществлять контроль и

управление процессом общения в коллективе, а также производить планирование и мониторинг результатов обучения персонала, положительно воздействуя на такие ценности сотрудников поколения Z, как эффективные коммуникации и возможность обучения без отрыва от трудовой деятельности.

Мероприятие 2. Разработка карьерограмм для каждого сотрудника поколения Z.

По состоянию на 01.01.2023 г. в штате ООО «АвтоТех» числится 4 сотрудника в возрасте до 20 лет включительно, ввиду чего актуальной и не существенной по продолжительности реализации мерой по привлечению и удержанию персонала поколения Z является проектирование карьерограмм для каждого из молодых специалистов.

Карьерограмма представляет собой индивидуальный план профессионального развития сотрудника, содержащий информацию о потенциально возможных для работника направлениях служебного роста, графике замещения предполагаемых должностей и требованиям, предъявляемым к знаниям, умениям и навыкам работника на каждом из этапов должностной динамики.

Структурно карьерограмма, как правило, включает 4 блока информации:

- блок 1: ключевые события, определяющие специфику конкретного этапа развития карьеры (изменения квалификации, должности, условий труда);
- блок 2: описаний требований, предъявляемых к работнику для осуществления продвижения по этапам карьерного развития (необходимость получения конкретного образования/профессионального опыта);
- блок 3: обязательства работодателя при выполнении работником указанных ранее условий;
- блок 4: комплекс поощрительных мер/взысканий в случае выполнения/невыполнения соответственно работником предъявляемых требований и работодателем – обязательств.

Разработка карьерограммы также предполагает учет следующих данных о сотруднике:

- личные данные;
- занимаемая должность;
- стаж работы общий и на занимаемой должности, история работы на данном предприятии;
- информация об обучении, сведения о результатах прохождения аттестации (при наличии);
- оценка деловых качеств;
- период планирования карьеры;
- личные карьерные ориентиры и объективные возможности должностного роста;
- перечень знаний, умений и навыков, наличие которых необходимо для перехода на более высокую ступень карьеры;
- требования к способам получения знаний, умений и навыков, наличие которых необходимо для перехода на более высокую ступень карьеры.

При формировании индивидуального плана развития карьеры сотрудника целесообразно предварительно исследовать его систему ценностей, личные профессиональные цели, разработать четкие критерии поэтапного достижения промежуточных результатов в процессе карьерного роста, одновременно с чем необходимо обеспечить синхронизацию личных профессиональных целей работника и целей предприятия.

Сущность и этапы формирования индивидуального плана развития карьеры далее представлены на примере разработки карьерограммы ассистента службы коммерческого директора (стажера на должности менеджера по работе с клиентами).

Базовые сведения о сотруднике представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Базовые сведения о менеджере по работе с клиентами

Критерии	Характеристика
ФИО, возраст	Донцов Денис Эдуардович, 20 лет
Должность	Ассистент службы коммерческого директора
Стаж работы (общий/на предприятии)	2/1
Образование	В процессе обучения в учреждении среднего профессионального образования по программе подготовки специалистов среднего звена 38.02.04 Коммерция (завершающий год, период преддипломной практики)
Заключение аттестационной комиссии	Соответствует занимаемой должности
Позиция в кадровом резерве	Не зачислялся
Оценка деловых качеств (от 0 до 100% соответствия требованиям, предъявляемым к кандидату на следующую в организационной иерархии должность)	75%
Период планирования карьеры	15 лет (до 2038 года)
Личные карьерные ориентиры и объективные возможности должностного роста	Целевой карьерный ориентир – должность коммерческого директора; объективные возможности карьерного роста – имеются в связи с наличием вакансии менеджера по работе с клиентами
Перечень знаний, умений и навыков, наличие которых необходимо для перехода на более высокую ступень карьеры (в данном случае –	Знания: методов стимулирования продаж, психологических основ мотивации клиентов Умения: индивидуального подхода к клиентам Навыки: создания и проведения презентаций; ведения переговоров; расширения клиентской базы
Требования к способам получения знаний, умений и навыков, наличие которых необходимо для перехода на более высокую ступень карьеры	Окончание высшего учебного заведения по профилю занимаемой должности; при необходимости – обучение по программе повышения квалификации (дополнительно, с целью более глубокого изучения специфики направления профессиональной деятельности)

С учетом представленных сведений вариант карьерограммы для ассистента службы коммерческого директора (стажера на должности менеджера по работе с клиентами) приведен на рисунке 14.

Приведенный вариант карьерограммы отражает процесс повышения по карьерной лестнице молодого специалиста, на текущий момент занимающего должность ассистента службы коммерческого директора: представлены основные этапы карьеры, периоды нахождения на каждой из должностей,

требования, предъявляемые к сотруднику для перехода на более высокий уровень организационной иерархии.

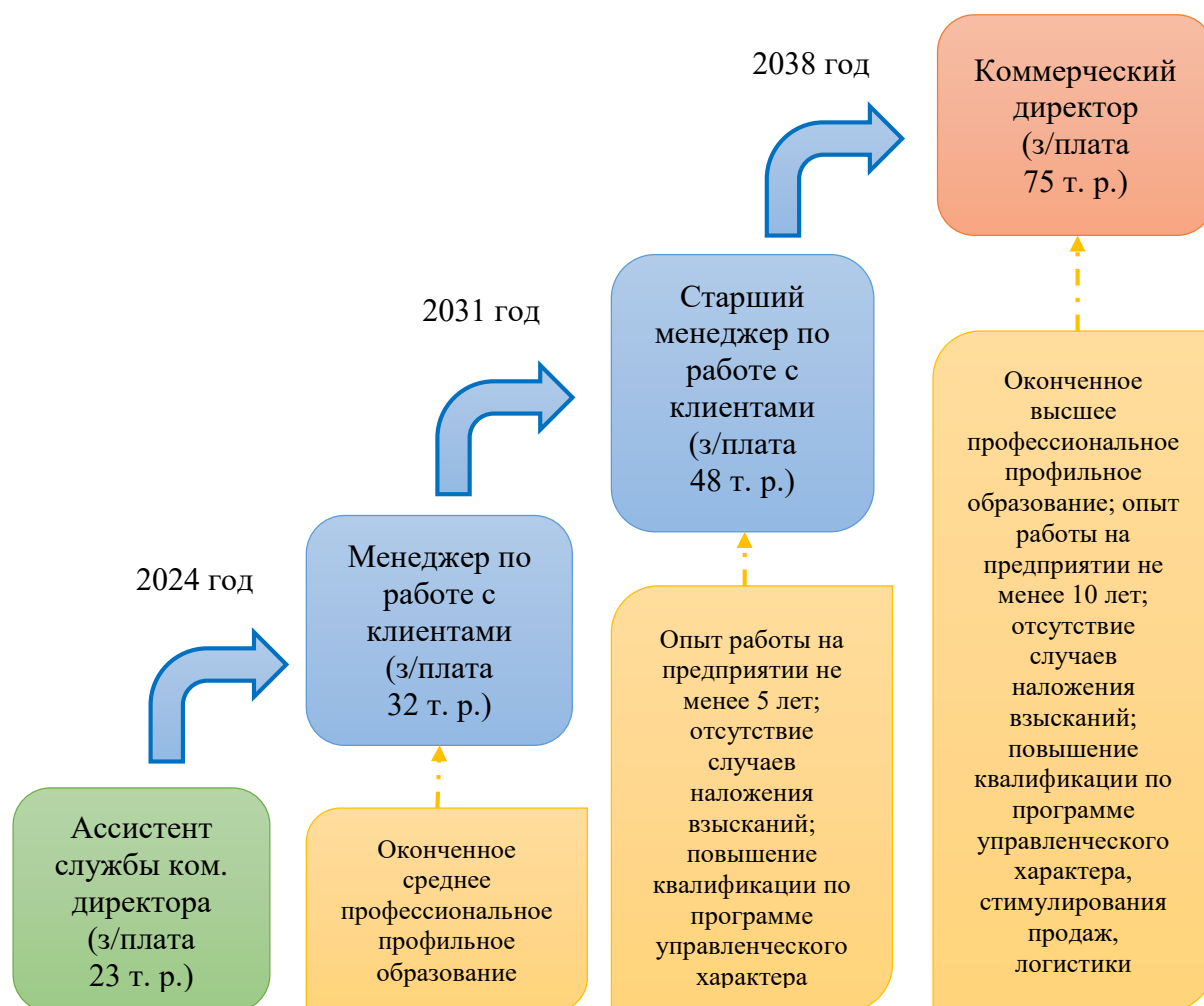


Рисунок 14 – Карьерограмма для ассистента службы коммерческого директора ООО «АвтоТех»

Необходимо отметить, что в перспективе формирование индивидуальных карьерограмм возможно произвести для всех остальных сотрудников ООО «АвтоТех».

Целесообразность внедрения предложенных мероприятий следует обосновать также посредством определения их социально-экономической эффективности.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий

Для определения социально-экономической эффективности внедрения предлагаемых мероприятий необходимо определить стоимость их реализации, которая представляет собой сумму затрат по следующим позициям:

- корпоративный доступ к онлайн-платформе Эквио;
- адаптер импорта пользователей;
- обучение административного персонала предприятия работе на онлайн-платформе Эквио;
- заработная плата менеджера по персоналу за увеличение объема выполняемых трудовых функций вследствие вменения обязанностей по администрированию онлайн-платформы Эквио и развитию персонала, в частности, разработке и реализации карьерограмм сотрудников в размере 50% от должностного оклада в сумме 22 т. р.

Расчет совокупных затрат на внедрение предлагаемых мероприятий приведен в таблице 10.

Прогнозный прирост производительности труда работников (4 представителей поколения Z), согласно экспертной оценке, составит 8,0%, в соответствии с чем в таблице 11 произведен расчет динамики основных экономических показателей ООО «АвтоТех», ожидаемой в результате реализации мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Таблица 10 – Расчет совокупных затрат на внедрение предлагаемых мероприятий

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Корпоративный доступ к онлайн-платформе Эквио	139,5
Адаптер импорта пользователей	
Обучение административного персонала работе на онлайн-платформе Эквио	

Ежемесячная заработная плата менеджера по персоналу (за расширение за увеличение объема выполняемых трудовых функций)	22,0*0,5*12 мес. = 132,0
Годовая сумма налога на доходы физических лиц	132,0*0,13 = 17,2
Годовая сумма платежей во внебюджетные фонды	132,0*0,3 = 39,6
Итого	328,3

Произведенные расчеты показали, что при внедрении предлагаемых мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «АвтоТех» ожидается достаточно позитивная динамика основных экономических показателей деятельности, в частности:

- согласно экспертной оценке, рост производительности труда персонала поколения Z составит 8,0%
- увеличение выручки на 7,38%;
- рост валовой прибыли на 11459 т. р., прибыли от продаж – на 11250 т. р., чистой прибыли – на 9016 т. р.;
- повышение уровня рентабельности продаж – на 6,0%, рентабельности продукции и услуг – на 12,11%.

Экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий возможно рассчитать как разность прироста чистой прибыли ООО «АвтоТех» и затрат на оплату корпоративного доступа к онлайн-платформе Эквио, адаптер импорта пользователей, обучения административного персонала работе на онлайн-платформе Эквио:

$$9016 - 139,5 = 8876,5 \text{ т. р.}$$

Прогнозный экономический эффект от внедрения мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z составит 8876,5 т. р.

Таблица 11 – Прогнозная динамика основных экономических показателей ООО «АвтоТех» после внедрения мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z

Показатели	Факт	План	Абс. изм., (+/-)	Темп прироста, %
------------	------	------	---------------------	---------------------

Выручка, тыс. руб.	155177	$155177+2984*0,8*4*12=166636$	11459	7,38
Себестоимость продаж, тыс. руб.	(93070)	(93070)	0	0
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	62107	73566	11459	18,45
Управленческие расходы, тыс. руб.	(46004)	$46004+(132,0+17,2+39,6) = 46004+188,8=46193$	189	0,41
Коммерческие расходы, тыс. руб.	(123)	(123)	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	15980	27250	11270	70,53
Чистая прибыль, тыс. руб.	2807	$2807+(27250-15980)*0,8 = 2807+9016 = 11823$	9016	321,2
Производительность труда работающего, тыс. руб. (относительно персонала поколения Z)	2984	$2984*1,08=3431,6$	447,6	8,0
Рентабельность продаж, %	10,30	16,35	6,05	-
Рентабельность продукции и услуг, %	17,17	29,28	12,11	-

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий заключается в том, что их реализация способна обеспечить следующие позитивные изменения в вопросах привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «АвтоТех»:

- повышение информированности и вовлеченности сотрудников;
- снижение текучести кадров;
- усиление мотивации и лояльности молодых специалистов за счет минимизации барьеров в коммуникациях как с коллегами, так и с руководством предприятия (позитивное воздействие на ценность персонала поколения Z «Эффективные коммуникации»);
- обеспечение возможности организации корпоративного обучения, результаты которого будут автоматически фиксироваться и синхронизироваться с кадровой системой предприятия, отражаясь в индивидуальных карьерограммах работников (позитивное

воздействие на ценность персонала поколения Z «Возможность обучения»).

Обобщая изложенное, следует заключить, что в третьем разделе бакалаврской работы решена задача разработки мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «АвтоТех», дана оценка их социально-экономической эффективности:

- в качестве мероприятий по устранению недостатков в ООО «АвтоТех» в рамках данной работы предлагается приобретение доступа к использованию функционала онлайн-платформы для онлайн-общения и обучения Эквио и разработка карьерограмм для сотрудников поколения Z;
- экономическая эффективность предлагаемых мероприятий определяется увеличением основных экономических показателей деятельности (выручки – на 7,38%, валовой прибыли – на 11459 т. р., прибыли от продаж – на 11250 т. р., чистой прибыли – на 9016 т. р.; уровня рентабельности продаж – на 6,0%, рентабельности продукции и услуг – на 12,11%);
- социальная эффективность предлагаемых мероприятий заключается в позитивном воздействии на такие ценности персонала поколения Z, как «Эффективные коммуникации» и «Возможность обучения».

Заключение

В современных условиях высокой динамики конъюнктуры рынка и научно-технического прогресса для любого предприятия, независимо от масштабов и направлений его деятельности, организационной структуры и отрасли функционирования ключевым ресурсом является персонал, уровень производительности и степень мотивации которого во значительной мере подвержены влиянию уровня профессионализма управленцев, способностью руководства к определению и учету специфики каждой категории работников, в частности, выделяемых по критерию возраста. При этом, как показывает практика последних лет, для работодателя особо востребованы молодые специалисты, отличающиеся высоким потенциалом развития профессиональной сфере, или кадры поколения Z, что обуславливает актуальность вопроса совершенствования методов их привлечения и удержания.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z ООО «АвтоТех», что определило необходимость решения ряда задач.

В первом разделе бакалаврской работы решена задача систематизации теоретических основ привлечения и удержания персонала поколения Z, в частности:

- представлены специфические особенности персонала поколения Z, его ценности, слабые и сильные стороны;
- установлены ключевых ожиданий от работодателя представителей исследуемой возрастной группы работников;
- определены возможные методы привлечения и наиболее эффективные методы удержания персонала поколения Z.

Второй раздел бакалаврской работы посвящен анализу деятельности по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «АвтоТех»:

- представлена организационно-экономическая характеристика ООО «АвтоТех»;
- определена доля персонала поколения Z в общей структуре персонала предприятия;
- выявлены преимущества и недостатки организации труда на предприятии для персонала поколения Z;
- обозначены способы устранения выявленных недостатков в сфере привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «АвтоТех».

В третьем разделе бакалаврской работы решена задача разработки мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «АвтоТех», дана оценка их социально-экономической эффективности:

- в качестве мероприятий по устранению недостатков в ООО «АвтоТех» в рамках данной работы предлагается приобретение доступа к использованию функционала онлайн-платформы для онлайн-общения и обучения Эквио и разработка карьерограмм для сотрудников поколения Z;
- экономическая эффективность предлагаемых мероприятий определяется увеличением основных экономических показателей деятельности (выручки – на 7,38%, валовой прибыли – на 11459 т. р., прибыли от продаж – на 11250 т. р., чистой прибыли – на 9016 т. р.; уровня рентабельности продаж – на 6,0%, рентабельности продукции и услуг – на 12,11%);
- социальная эффективность предлагаемых мероприятий заключается в позитивном воздействии на такие ценности персонала поколения Z, как «Эффективные коммуникации» и «Возможность обучения».

В совокупности представленные данные свидетельствуют о достижении цели бакалаврской работы за счет последовательного решения поставленных задач.

Список используемой литературы

1. Аксенова Т.А., Тчанникова А.А. Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z // Инновационная наука. 2021. №12-2. С. 38-40.
2. Беляева А. С. Реформа PR-технологий в эпоху поколения Z / А. С. Беляева, О. Н. Макушева. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2019. № 27 (265). С. 133-135.
3. Будник Ю.А. Рекрутинг как важнейший этап в системе управления персоналом / Ю. А. Будник. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2019. № 8 (246). С. 68-77.
4. Грошева Е.К., Чуприна А.Д. Отличительные черты и особенности поколения Z // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. №3 (20). С. 32-34.
5. Дутко Ю.А. Поколение Z: основные понятия, характеристики и современные исследования // Проблемы современного образования. 2020. №4. С/ 28-36.
6. Маевская Е.Б. Экономика организации: Уч. / Е.Б. Маевская. М.: Инфра-М, 2018. 484 с.
7. Материалы сайта «Научно-образовательный портал НИУ «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://iq.hse.ru/news/216387265.html?ysclid=lhdzfel66s812746497>.
8. Материалы сайта HR-Portal [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/pokolenie-z-osobennosti-privlecheniya-i-uderzhaniya-luchshih?ysclid=lhi2ouxeao866957220>.
9. Материалы сайта агентства Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/forbeslife/379879-zashchishchay-pooshchryay-i-vlastvuy-kak-uderzhat-sotrudnikov-pokoleniya-z?ysclid=lhdqyv544h270656657/>
10. Мосева Д. Н. Поколение Z: что ждет рынок труда после миллениалов? / Д. Н. Мосева. Текст : непосредственный // Молодой ученый.

2020. № 44 (334). С. 36-38.

11. Официальный сайт ООО «АвтоТех» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://detal-partner.com>.

12. Огурешина А. О. Практико-ориентированные инструменты работы с персоналом поколения Z через призму всеобщего управления качеством (TQM) / А. О. Огурешина. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2023. № 20 (467). С. 281-285.

13. Поколение Z: многообразие идентичностей, ориентаций поведения: коллективная монография / под общей ред. Д-ра социол.наук, проф. Шайхисламова Р.Б. Уфа: РИЦ БашГУ, 2021 228 с.

14. Самоукина Н.В. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация: монография / Н.В. Самоукина. Москва: РУСАЙНС, 2018. 186 с.

15. Секерин В.Д., Горяинова А.И., Семенова В.В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z. Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2022. №4. С. 69-75.

16. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. №197-ФЗ [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=lhi4ula7lm558571819.

17. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/.

18. Черных Е.Н. Теория поколений и ее роль в дизайне сайта работодателя / Е. Н. Черных, А. Л. Тимофеева. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2023. № 17 (464). С. 21-24.

19. Шаталова-Давыдова Д. А. Проблема стимулирования труда персонала поколения Z / Д. А. Шаталова-Давыдова, Р. А. Золотов. Текст:

непосредственный // Молодой ученый. 2018. № 37 (223). С. 123-125.

20. Экономика фирмы (организации, предприятия): Учебник / Под ред. Горфинкеля В.Я. М.: Вузовский учебник, 2018. 318 с.

21. Charan R., Barton D., Carey D. Talent wins. The New Playbook for Putting People First. Harvard Business Review Press, 2018. 192 p.

22. Hastings R., Meyer E. No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. Penguin Press, 2020. 320 p.

23. Niezurawska J. Motivation of Generation Z. Cordoba, Spain, 2021. P. 5388-5395.

24. Stillman D., Stillman J. Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace, By. New York City: Harper Business, 2018. 320 p.

25. The blog of the Annie E. Casey Foundation. What Are the Core Characteristics of Generation Z? [Electronic resource] // URL: <https://www.aecf.org/blog/what-are-the-core-characteristics-of-generation-z>.

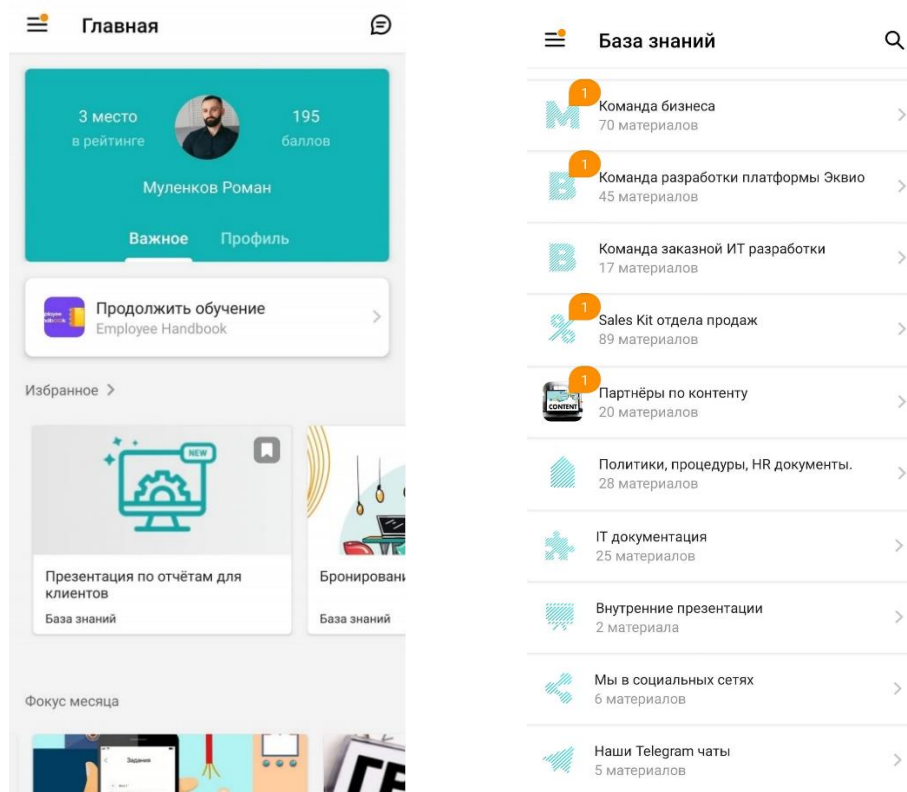
Приложение А
Анкета для оценки лояльности сотрудников поколения Z
ООО «АвтоТех»

Таблица А.1 - Анкета для оценки лояльности сотрудников поколения Z ООО «АвтоТех»

Критерий оценки	Оценка от 1 (неудовлетворительно) до 5 (отлично) баллов	Приоритет (расставьте баллы от 1 до 5, где 1 – наименее важный критерий, 5 – наиболее важный критерий)
Условия труда (включая рабочее место, график, безопасность)	-	-
Справедливость вознаграждения	-	-
Технологичность, в том числе уровень инноватизации	-	-
Возможность обучения	-	-
Уровень организации коммуникаций, в том числе с руководством предприятия	-	-
Преимущества работы в ООО «АвтоТех»:		
1.		
2.		
3.		
Недостатки работы в ООО «АвтоТех»:		
1.		
2.		
3.		

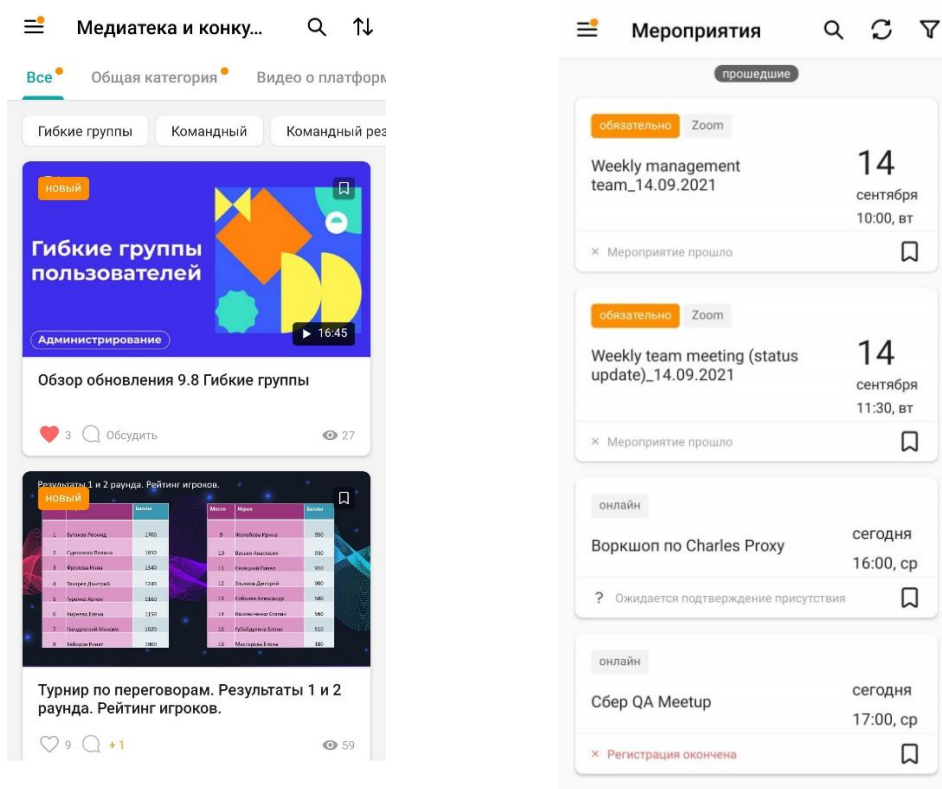
Приложение Б

Интерфейс отдельных разделов онлайн-платформы Эквио (раздел «Общее»)



Риснук Б.1 - Интерфейс отдельных разделов онлайн-платформы Эквио (раздел «Общее»)

Продолжение приложения Б



Риснуок Б.2 - Интерфейс отдельных разделов онлайн-платформы Эквио (раздел «Общее»)

Приложение В

Схема функционирования адаптера импорта пользователей базового и бизнес-варианта Эквио

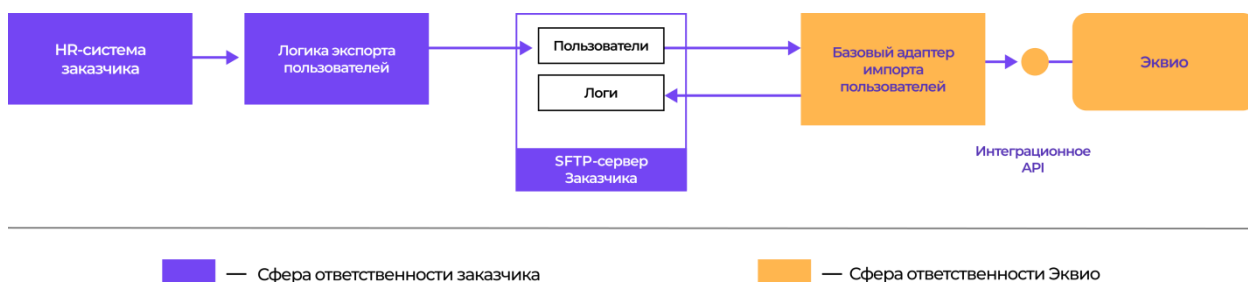


Рисунок В.1 – Схема функционирования адаптера импорта пользователей базового варианта Эквио

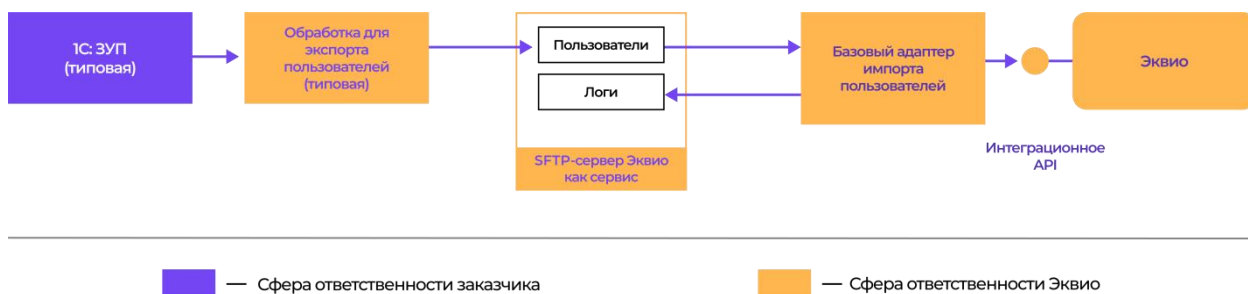


Рисунок В.2 – Схема функционирования адаптера импорта пользователей бизнес-варианта Эквио