

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 «Промстройпроект»)

Обучающийся

Е.А. Манькова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.п.н. Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Манькова Екатерина Александровна  
Тема работы: «Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z (на примере ООО «Промстройпроект»)».

Научный руководитель: Л.Л. Кифа.

Управление персоналом, привлечение персонала, удержание персонала, поколение Z, лояльность персонала.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Промстройпроект».

Предмет исследования – процесс привлечения и удержания персонала поколения Z.

Цель исследования – проведение анализа привлечения и удержания персонала поколения Z и разработка мероприятий по результатам анализа в организации.

Задачи исследования:

- изучить особенности привлечения и удержания персонала поколения Z;
- провести анализ привлечения и удержания персонала поколения Z в организации;
- разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Промстройпроект» и оценить их эффективность.

Практическая значимость работы заключается в возможности использовании результатов исследования не только в компании, но и в других коммерческих организациях.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, приложений. Работа выполнена на 73 стр., имеет 22 рисунка, 13 таблиц, 2 приложения, 35 источников литературы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы исследования привлечения и удержания персонала поколения Z.....	7
1.1 Портрет поколения Z: ценности, цели, основы мотивации.....	7
1.2 Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z.....	12
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Промстройпроект» .....	22
2.1 Общая характеристика ООО «Промстройпроект».....	22
2.2 Анализ привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Промстройпроект» .....	30
3 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Промстройпроект» .....	41
3.1 Разработка рекомендаций по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Промстройпроект».....	41
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	52
Заключение .....	59
Список используемой литературы и используемых источников.....	62
Приложение А Бухгалтерская отчетность ООО «Промстройпроект» за 2020 г. ....	66
Приложение Б Бухгалтерская отчетность ООО «Промстройпроект» за 2021 г. ....	70
Приложение В Бухгалтерская отчетность ООО «Промстройпроект» за 2022 г. ....	74
Приложение Г Штатное расписание ООО «Промстройпроект» на период с 17 мая 2023 г. ....	78

## Введение

Кадровый менеджмент является основой управления независимо от того, в какой отрасли работает предприятие: функционирует ли оно в условиях рыночной экономики, либо является частью государственного сектора экономики. Пандемия коронавируса, события 2022-2023 гг. внесли значительные изменения в экономику страны. Ряд предприятий не смогли справиться с последствиями, другие, напротив, сделали выводы, пересмотрели систему управления персоналом и внедрили в нее технологии привлечения и удержания кадров.

Современные компании заинтересованы в сохранении конкурентоспособности на рынке труда. Глобализация привела к смене модели «одна работа на всю жизнь» на идею развития карьеры различными путями.

Среди молодых людей растет спрос на гибкие формы занятости: удаленную работу, фриланс, самозанятость. Таким образом, «происходит трансформация жизненных моделей, происходит переход от традиционной трехступенчатой модели (обучение – работа – пенсия) к многоступенчатой модели с большим количеством переходов и продлением профессиональной жизни. Повышается личная ответственность человека за возможности трудоустройства и качество своей жизни» [25].

Уже сегодня на работу активно устраиваются представители поколения Z, или «зумеры», «цифровые люди». Они, их цели и ценности существенно отличаются от своих предшественников, поэтому работодателям необходимо искать новые подходы, которые помогут привлечь и удержать молодое поколение.

В связи с этим многим предприятиям важно переосмыслить кадровую политику для привлечения и удержания лучших молодых специалистов поколения Z.

Сегодня важно обеспечить компанию квалифицированными человеческими ресурсами на долговременной основе, что в условиях трансформации рынка труда является неоценимым конкурентным преимуществом.

Цель исследования – проведение анализа привлечения и удержания персонала поколения Z и разработка мероприятий по результатам анализа в ООО «Промстройпроект».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить особенности привлечения и удержания персонала поколения Z;
- провести анализ привлечения и удержания персонала поколения Z в организации;
- разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в организации и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Промстройпроект».

Предмет исследования – процесс привлечения и удержания персонала поколения Z.

В работе были использованы труды отечественных и зарубежных исследователей, которые изучали специфику процесса привлечения и удержания персонала. Это работы С.В. Салтановой, Н.А. Боровик, М.И. Казаковой, Н.В. Гончаровой и других. Ценности, цели, основы мотивации поколения Z рассматривались следующими исследователями: Е. Шамис, Е.Ю. Ганьшина, Д. Стиллман, А.А. Бесчасная, М.В. Тулузакова, Н.А. Самохвалов и др.

Методы исследования: теоретический анализ литературы, анализ нормативных документов и локальных актов организации (устав, должностные инструкции, штатное расписание), методы статистической обработки информации, наблюдение, проведение анкетирования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, три раздела, заключение, список использованных источников, приложения.

Во введении обозначены цель и задачи, объект и предмет исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим аспектам привлечения и удержания работников поколения Z.

Во втором разделе рассматривается организационно-экономическая характеристика предприятия, проводится анализ привлечения и удержания персонала поколения Z.

Третий раздел содержит рекомендуемые мероприятия привлечения и удержания персонала поколения Z в организации, оценку их эффективности.

В заключении представлены основные выводы бакалаврского исследования.

# **1 Теоретические основы исследования привлечения и удержания персонала поколения Z**

## **1.1 Портрет поколения Z: ценности, цели, основы мотивации**

«Теория поколений» была создана американскими учеными-демографами Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом в 1991 г. Исследователи утверждали, что исторические события и перемены в обществе влияют на формирование разных поколений, на ценности людей, которые родились в тот или иной временной промежуток. Концепция была адаптирована под российские условия в рамках проекта Евгении Шамис и Евгении Никоновой «RuGenerations».

Так называемые «поколения» – это один разрезов человеческих ценностей, которые формируются неосознанно у детей в возрасте до 10-12 лет. Это значит, что усвоенные в детстве ценности затем будут транслироваться человеком в течение всей жизни. Поколенческие ценности формируются под влиянием следующего:

- ключевые, масштабные события в обществе (войны, теракты, пандемии и др.);
- подходы к воспитанию (то, что транслирует семья, школа);
- информационные сообщения в обществе (влияние рекламы, средств массовой информации);
- дефицит чего-либо (например, для поколения Z – это живое общение).

При применении теории поколений на практике также нужно учитывать уровень образования и дохода, регион проживания. Как считают исследователи, «между миллениалом, выросшим в полной обеспеченной семье, и его ровесником, который провел детство в неблагополучной обстановке, пропасть больше, чем между тем же миллениалом и бумером» [25].

Сейчас в России живут и работают представители следующих поколений:

- «молчаливое» поколение (1923-1943 г.р.),
- поколение Беби-Бумеров (1943-1963 г.р.),
- поколение X (1964-1984 г.р.),
- поколение Миллениум или Y (1985-2000 г.р.),
- поколение Z (примерно с 2000 г.р.).

Также рождаются люди, которые находятся на стыке двух поколенческих периодов. Подобный промежуток, в среднем, охватывает 3 года. Нужно отметить, что таких людей относят сразу к нескольким поколениям. Например, человек, рожденный в 2000 г. будет относиться к поколению «Миллениум – Z».

Важно сказать, что к поколению Z приписывают людей, родившихся в конце 90-х – начале 2000-х. Представителей называют «зумерами», «хоумлендерами», «плюралистами», «айдженерами», «новыми молчаливыми», «цифровыми людьми», «центениалами». В данный момент нет единой точки зрения по вопросу возрастных границ поколения Z. Например, австралийский исследовательский центр МакКриндла выделяет следующие границы – 1995-2009 гг., а психолог Джин Твенге – 1995-2012 гг. Отечественные исследователи, а именно Евгения Шамис и ее последователи, считают, что «зумеры» в России начали рождаться с 2003 г., и этот процесс еще не закончился – он будет длиться до 2023-2024 гг.» [27].

Судить об особенностях того или иного поколения можно только по достижении первых представителей возраста 18 лет. Поэтому цели и ценности поколения Z только начинают активно исследоваться психологами и социологами, когда как маркетологи и специалисты в сфере коммуникаций уже активно применяют практические знания о «зумерах» в своей работе.

В таблице 1 представлено сравнение ценностей каждого поколения и событий, которые оказали влияние на их формирование.

Таблица 1 – Сравнение ценностей поколений и событий, влияющих на их формирование

Название поколения	«Молчаливое поколение»	Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Годы рождения	1923-1943	1944-1963	1964-1984	1985-2002	2003-2023
Ценности	Терпение, преданность, соблюдение законов, уважение к должности и статусу	Вера в прогресс, оптимизм, командный дух, установка на личный рост, психология победителей	Готовность к изменениям, прагматизм, надежда на себя, равноправие, неформальность взглядов, поиск эмоций, техническая грамотность	Ответственность, наивность, гражданский долг, мораль, стремление изменить жизнь к лучшему	Предпочтение виртуальным коммуникациям, ценность свободы, гибкость, прагматизм, мультизадачность, откровенность, активность, эгоцентричность
События, определившие ценности поколения	Репрессии, Великая Отечественная война	Покорение космоса, «оттепель», холодная война, стандарты образования и медицины	Война в Афганистане, начало гласности и перестройки, распространение СПИД и наркотиков	Распад СССР, развитие технологий, падение башен в США, конфликты и теракты	Геймификация, глобальное потепление, пандемия, начало СВО, стремительное развитие технологий, социальные сети

Из таблицы видно, что каждое поколение обладает определенным набором ценностей, которые свойственны большинству из представителей.

Далее будут подробнее рассмотрены цели, ценности, основы мотивации поколения Z. С. В. Салтанова выделяла следующие основные черты представителей поколения Z (рисунок 1):



Рисунок 1 – Основные черты поколения Z [21]

Большинство исследователей отмечают уверенное владение информационными технологиями молодых людей. Для общения они выбирают социальные сети. Они реже, чем их родители видятся вживую, большое количество времени проводят онлайн. Они активно смотрят видеоблоги, ориентируются на своих кумиров – блогеров-инфлюенсеров. Для поколения Z характерно взаимодействие с помощью визуальной коммуникации (видео, картинки, мемы и др.) и голосовых сообщений. В связи с неограниченным количеством информации в Интернете дети самостоятельно учатся ее фильтровать, отбрасывая ненужное, неинтересное. Исследователи говорят, что поколению Z трудно удерживать внимание, чтобы заинтересовать молодых людей у создателей контента, маркетологов, учителей есть не более 8 секунд [1].

Одновременно с этим, отмечается, что «современные подростки не только гораздо быстрее мыслят, принимают решения, они хотят и умеют жить

здесь и сейчас. Если предыдущие поколения планировали свою жизнь на годы вперед, как бы подготавливаясь к следующему ее этапу – институту, работе, – то нынешние подростки больше всего ценят настоящий момент» [22]. Поколению «зумеров» свойственна спонтанность, непосредственность, независимость. Они очень ценят свободу и остро реагируют на несправедливость.

Для поколения Z главным дефицитом является время. Молодые люди понимают, что никогда не смогут изучить огромный пласт информации, который есть в свободном доступе. Поэтому они игнорируют ненужные знания, стремятся к самообразованию через Интернет. Они многозадачны, готовы получать несколько профессий в течение жизни. Представителей поколения Z называют космополитами, которые не знают границ и не обращают внимания на расу, национальность, религию или пол человека.

Поколение Z ориентировано на выполнение работы, которая приносит удовольствие и хороший доход, но занимает меньше времени. Молодые люди не готовы долго выстраивать карьеру на одном месте, они мобильны, им интересно все время быть в движении, поэтому они готовы без сомнений уходить от работодателей, которые не удовлетворяют их интересам.

Важным методом мотивации для молодежи является материальное поощрение, она нацелена на получение прибыли и успех [23, с. 21-23]. Поколение Z хочет, чтобы результат их деятельности был сразу оценен, им нужна моментальная награда. Одновременно с этим, «они стремятся к независимости и потому избегают брать деньги в долг. Кредитным картам они предпочитают дебетовые карты и мобильные платежи» [23].

Мировоззрение поколения Z формируется под влиянием детоцентризма, гиперопеки. Поэтому молодежи свойственен индивидуализм, на первом месте стоят их личные желания [2, с. 23]. Важная цель поколения Z – это самовыражение, что должны учитывать работодатели в целях привлечения и удержания молодежи.

Можно сделать вывод, что «поколение Z как трудовой ресурс сможет выполнить свою миссию только тогда, когда потенциальные работодатели осознают необходимость построения взаимоотношений с их представителями в новой системе координат» [26, с. 83]. Именно поэтому важно знать цели и ценности молодого поколения, которое только начинает свой профессиональный путь. В целом, для представителей поколения Z характерно стремление к самореализации, самоутверждению и самосовершенствованию как одной из важнейших ценностей.

## **1.2 Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z**

Персонал является стратегическим ресурсом любой организации. Актуальность проблемы привлечения и удержания персонала поколения Z растет вследствие кадровых рисков: ситуации кадрового голода и недостаточности квалифицированных кадров.

Задача по привлечению кандидатов, обладающих нужными качествами, является приоритетной. «Привлечение персонала – это одна из базовых технологий формирования персонала. А формирование персонала, в свою очередь происходит за счет процессов набора, отбора и подбора. Ряд авторов, к тому же, утверждают, что привлечение персонала – это не что иное, как поиск кадров с помощью различных методов. И в системе управления персонала данный процесс занимает одно из наиболее важных мест» [13, с. 345].

В настоящее время существует два вида источников привлечения персонала: внутренние – за счет сотрудников самой организации и внешние – за счет ресурсов внешней среды. Как отмечает Н. В. Гончарова, «каждый из источников привлечения персонала имеет как достоинства, так и недостатки. Разумное сочетание внутренних и внешних источников привлечения персонала позволяет организации повысить эффективность кадровой политики и снизить затраты на привлечение персонала. Для привлечения

персонала из внешних источников используют рекламу в СМИ, в социальных сетях, Интернете, обращения в различные учебные заведения, кадровые агентства, службы занятости и т. д. Для привлечения персонала из внутренних источников используют кадровый резерв, опрос руководителей, анализ личных дел и кадровой базы данных» [4, с. 49].

М. Г. Масилова к внешним и внутренним источникам привлечения персонала относит следующие (рисунок 2):

Внешние источники	Помощь сотрудников (личные связи)
	Самовыдвижение (те, кто сам связался с организацией)
	Объявления в СМИ
	Учебные заведения
	Клиенты и поставщики
	Государственные центры занятости населения
	Кадровые (рекрутинговые) агентства
	Социальные сети
Внутренние источники	Обращение к руководителям
	Анализ личных дел
	Объявления во внутренних СМИ
	Внутренний конкурс
	Самовыдвижение
	Ротация

Рисунок 2 – Источники привлечения персонала в организацию [8, с. 120-121]

Сегодня актуально не только привлечь талантливые и квалифицированные кадры, но и сохранить их. Поэтому под удержанием персонала понимается создание условий, при которых работники будут оставаться в компании на протяжении длительного периода своей профессиональной деятельности. В зарубежной литературе термин «удержание персонала» звучит как «employee retention» (анг.), ему дается следующее определение – это «усилия, предпринимаемые бизнесом для поддержания рабочей среды, которая поддерживает текущий персонал,

оставшийся в компании» [29]. Н. А. Боровик считает, что удержание персонала – это «стратегическая деятельность компании, направленная на то, чтобы заинтересовать своих наемных сотрудников к дальнейшей работе в штате, несмотря на периодические трудности в организации труда и возможные выгодные предложения другой работы в будущем» [3].

Цель удержания персонала – это сохранить кадры, не допустить отток сотрудников и не дать им уйти на сторону, в другую компанию. Важной причиной обращения организаций к практике удержания персонала можно назвать экономию финансовых и трудовых ресурсов с помощью контролируемого снижения текучести кадров.

Задачи удержания персонала:

- повышение эффективности использования персонала,
- обеспечение сбалансированности кадровых потребностей и финансовых возможностей,
- создание условий для сохранения персонала,
- снижение текучести кадров,
- формирование лояльности персонала к предприятию.

Удержание персонала должно выполняться превентивно. Это означает, что практически невозможно повлиять на мнение сотрудника, который уже решил покинуть компанию. Поэтому меры должны носить системный, долгосрочный характер, чтобы процесс удержания происходил еще до момента принятия работником решения об увольнении.

В 2021 г. был опубликован доклад «Новаторы: поколение Z и будущее финансов. Россия и Казахстан», который основан на исследовании ассоциации «АССА». В отчете были описаны стремления поколения Z в контексте изменяющегося рынка труда.

В докладе представлены рекомендации работодателям, как привлекать и удерживать молодых людей поколения Z:

- использование имеющихся у поколения Z навыков применения цифровых технологий (цифровое поколение готово использовать свои знания для улучшения деятельности предприятий);
- применение возможностей «внутреннего предпринимательства» (молодые люди с самого детства наблюдают за успехом талантливых предпринимателей и сами обладают необходимыми навыками. Для удержания сотрудников поколения Z важно создать корпоративную культуру, которая позволит раскрыть их предпринимательские способности и мышление);
- «использование для привлечения новых сотрудников социальных сетей и возможностей, которые открывают влияние сверстников (организации должны использовать для взаимодействия с представителями поколения Z социальные сети, особенно в рамках стратегий привлечения новых сотрудников. Эти каналы взаимодействия открывают перед компаниями новые возможности для того, чтобы представить свой бренд и привлечь внимание представителей поколения Z к своей организации – например, рассказав о возможностях для стажировки, используя социальные сети для привлечения новых сотрудников с опорой на игрофикацию или выкладывая видеоролики, стилизованные под съемку скрытой камерой и показывающие веселые моменты, связанные с работой в компании. Также важно помнить, что представители поколения Z очень тесно общаются между собой, поэтому огромное значение имеет влияние сверстников. Помимо использования социальных сетей, также полезно привлекать представителей поколения Z, которые пользуются доверием со стороны сверстников, в качестве «послов бренда», чтобы они своим примером помогли привлечь интерес к организации среди учащихся вузов);
- проявление искренности и умения слушать (представители поколения Z ценят искренность, и для них это один из определяющих

факторов при принятии решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Представители поколения Z хотят быть услышанными – но они также хотят понимать, чего они могут добиться. Важно разработать инициативы, которые обеспечат для поколения Z возможность взаимодействовать на рабочем месте с представителями различных поколений, особенно с руководителями организации);

- установка благополучия в приоритет (представители поколения Z беспокоятся о будущем, считают благосостояние одной из основных целей, и лояльны к организациям, которые поддерживают их психическое здоровье и позволяют соблюдать баланс между работой и личной жизнью)» [11];
- «совмещение целей предприятия с потребностями людей (поколение Z стремится понять, как выделяется организация среди других и каков ее вклад в репутацию предпринимательства, а также найти культуру, которая позволит войти в работу «настоящим человеком» таким образом, чтобы это было выгодно всем взаимодействующим сторонам. Поколение Z привлекают организации, которые могут гарантировать трудоустройство благодаря долгосрочным карьерным перспективам, поэтому на рынке труда с неочевидными будущими карьерными перспективами большую актуальность имеет укрепление таких мер дополнительного стимулирования карьерных устремлений, как, например, регулярные тематические диалоги и наставничество. Важнейшее значение для вовлеченности и удержания представителей поколения Z имеет выявление возможностей для роста с учетом их уникальности);
- создание возможности совместной работы среди сотрудников (создание возможностей для поколения Z использовать свои таланты для работы и сотрудничества, особенно в рамках проектной работы с разными функциями, дисциплинами и поколениями, дает

- множество преимуществ: помогает генерировать новые и инновационные решения, поддерживает развитие более энергичных и преданных своему делу сотрудников и способствует развитию возможностей обучения между поколениями);
- вознаграждение за результат, а не за вклад (для эффективной вовлеченности представителей поколения Z необходимо сосредоточить их внимание на достигаемых результатах, а не на потраченных на решение задач часах)» [11];
  - «предоставление непрерывной обратной связи (создание культуры непрерывной обратной связи и подтверждений о получении задач имеет особое значение для вовлеченности представителей поколения Z. Определение новых способов достижения исключительной производительности труда и обмен этой информацией с коллегами и в рамках всей организации, а также определение того, каким может быть конкретный вклад, очень важны для мотивации. Для компаний также очень важно наглядно демонстрировать открытость к предложениям представителей поколения Z путем реализации идей, которые помогают формировать будущие стратегии и политики);
  - применение новых технологий обучения (при поиске возможностей для обучения представители поколения Z выступают в роли кураторов для самих себя, используя имеющиеся в их распоряжении технологии для быстрого доступа к информации и знаниям. Зачастую подробному руководству они предпочтут трехминутное видео на «YouTube». Работодатели также отмечают «визуальность» этого поколения. Возможности мобильного обучения и новые обучающие платформы продолжают развиваться, и в распоряжении тех работодателей, которые понимают предпочтения поколения Z в методах обучения и получения знаний, оказываются все новейшие технологии, от геймификации до моделирования, дополненной и

виртуальной реальности. Возможности однорангового обучения также очень эффективны» [11].

Также исследователями были выделены факторы, привлекающие к работе в организациях (российские респонденты):

- «высокая оплата труда (78%);
- возможности постоянного приобретения новых квалификаций (64%);
- прекрасный баланс между работой и личной жизнью (54%);
- стремительный карьерный рост (42%);
- хорошие условия платы труда (38%)» [11].

Среди карьерных барьеров респонденты выделяют отсутствие баланса между работой и личной жизнью, отсутствие возможности гибкого графика, недостаточность вознаграждения.

Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z формируют необходимость применения различных технологий. Так, М. И. Казакова исследовала возможности прелиминаринга как способа привлечения на работу поколения Z. Автор отмечал, что «большинство современных студентов достаточно прагматично подходят к выбору компании для прохождения стажировки или практики: они заинтересованы в том, чтобы приобретенный опыт действительно им пригодился в будущей работе, а труд стажера был материально вознагражден» [5, с. 148-149].

Для привлечения представителей поколения Z на стажировку компаниям важно укреплять позиции в digital-пространстве. В то же время молодым специалистам, которые приходят на работу в компании, необходимо предоставлять возможность для развития, поэтому не стоит сразу ставить перед молодыми специалистами жесткие рамки.

«В качестве одного из эффективных мероприятий, которое целесообразно включить в состав программы прелиминаринга, является мастер-класс для студентов, проводимый представителями компании. Действующие сотрудники, выступающие в роли амбассадоров организации,

могут поделиться практическими кейсами из трудовой жизни, дать несколько советов будущим сотрудникам. Другой интересный формат взаимоотношений с компанией для студентов – целевой прием – предполагает тесное взаимодействие компании с учебными заведениями, в которых обучаются потенциальные стажеры и практиканты. В таком случае студент получает возможность написать реальную научную работу на базе компании» [5, с. 148-149].

Многие современные предприятия уже сегодня сталкиваются с задачей удержания сотрудников поколения Z. Для этого работодатели используют самые разные методы: от материального стимулирования и обеспечения эффективных внутренних коммуникаций внутри компании. Это может быть:

- повышение мотивации сотрудников поколения Z (материальные и нематериальные методы стимулирования);
- управление лояльностью сотрудников;
- развитие корпоративной культуры;
- программы развития и обучения персонала;
- эффективные внутренние коммуникации.

Важно отметить, что указанные методы взаимосвязаны друг с другом. Так, программы развития и обучения персонала могут стать важным способом мотивации поколения Z. Лояльность молодых сотрудников непосредственно связана с мотивационными программами в организации.

Удержать молодой персонал и увеличить производительность его труда компаниям также могут помочь следующие мероприятия:

- «smart-цели. Перед каждым сотрудником ставятся конкретные цели, ориентированные на профессиональное и личностное развитие, с указанием сроков исполнения;
- вознаграждение за достижение промежуточных компетенций. Между ступенями карьерной лестнице определяется две-три компетенции, освоение которых будет поощряться и приближать к следующей должности;

- премирование на основе индивидуального вклада. Раз в квартал рассчитывается вклад каждого сотрудника в успех подразделения и вручается вознаграждение;
- оплата обучения по системе рейтинга. Работник со стажем от года вправе участвовать в конкурсе и получить субсидию на оплату желаемых им мастер-классов, курсов и т.п., даже если они не связаны напрямую с занимаемой должностью;
- реферальная система. Сотрудник может советовать на свободные вакансии своих знакомых и будет материально поощрен, если они отработают в организации определенный срок;
- ДМС с франшизой. Проведение опроса о желаемых пунктах страхования и заключение договора со страховой компанией;
- buddy-program (программы личного менторства). Возможность выбирать себе наставников для обсуждения с ними рабочих и личных вопросов. При этом подходы к понятию лидерства и менторства должны быть особенными. В отличие от прошлых поколений, Z слабовосприимчивы к иерархии, поэтому для конструктивного диалога необходимы взаимное уважение и доверие к ментору» [21].

Одним из элементов мотивации и управления лояльностью персонала поколения Z являются социальные программы. Они усиливают лояльность сотрудников, побуждают их к производительному труду, способствуют формированию позитивного HR-бренда. Молодые люди привержены здоровому образу жизни, в курсе экологической повестки, поэтому будут с удовольствием работать в компании, которая придерживается и транслирует подобные ценности.

Работники поколения Z должны быть «вовлечены в корпоративную культуру, ценности компании, инновационную деятельность, экологические, социальные и волонтерские проекты. Политика компании в сфере маркетинга персонала должна базироваться на цепочке создания ценности. Например,

если важной составляющей потребительской ценности компании является экологичность производства, то следует донести это до сотрудников, сформировать у них чувство экологической ответственности и подключить персонал к природоохранным инновациям и программам» [5].

Итак, были рассмотрены особенности привлечения и удержания сотрудников поколения Z. Используемые методы должны опираться на цели и задачи компании, желательно применение их в комплексе. И, конечно, важно учитывать ценности молодого поколения, которое только начинает свой профессиональный путь. Тогда лояльные, мотивированные сотрудники будут транслировать положительную информацию о компании и во внешней среде, что позволит привлечь клиентов, новых талантливых сотрудников, улучшить репутацию и имидж предприятия.

По итогам первого раздела можно сделать ряд выводов:

- представители поколения Z в России начали рождаться с 2003 г. Исследователями прогнозируется, что процесс будет длиться до 2023-2024гг.;
- среди основных ценностей поколения Z - предпочтение виртуальным коммуникациям, ценность свободы, прагматизм, мультизадачность, откровенность, активность, эгоцентричность.
- работодателям необходимо учитывать особенности поколения Z для разработки программ привлечения и удержания молодых кадров. Важно помнить, что молодежь обращает особое внимание на высокую оплату труда и возможность совмещения работы и личной жизни.

## **2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Промстройпроект»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Промстройпроект»**

Общество с ограниченной ответственностью «Промстройпроект» зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц 26 марта 2010 г.

Налоговый орган, в котором юридическое лицо состоит на учете: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 2 по Самарской области. ИНН – 6321244183.

Директором предприятия является Данилов Федор Владимирович. Он же является учредителем предприятия с 50% долей в уставном капитале. Второй учредитель – Власов Андрей Николаевич (доля равна 50%). Сумма уставного капитала составляет 29 тыс. руб.

Юридический адрес: 445051, Самарская Область, г. Тольятти, пр-кт Ленинский, д.1а, кв.19.

Фактический адрес: 445051, Россия, Самарская область, г. Тольятти, ул. Маршала Жукова, 35Б, офис 301.

Основной вид деятельности организации – это строительство жилых и нежилых зданий (код по ОКВЭД – 41.2). Дополнительно организация заявила 74 видов деятельности, среди которых, например: производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей, производство радиаторов и другие.

Специальный налоговый режим предприятием не применяется, то есть предприятие находится на общем режиме налогообложения. Организация числится в реестре малых предприятий.

Итак, общество с ограниченной ответственностью «Промстройпроект» осуществляет деятельность на строительном рынке Тольятти уже более 13 лет. На рисунке 3 показаны проекты, которые выполняет компания:

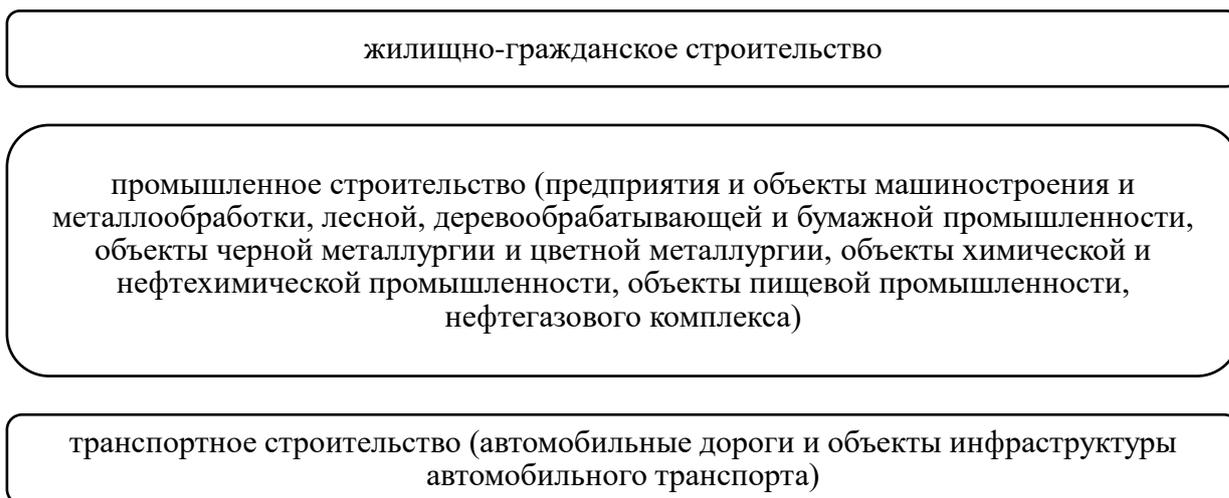


Рисунок 3 – Основные виды деятельности ООО «Промстройпроект»

В своей деятельности предприятие применяет современные технологии, а именно:

- технологии лазерного 3D сканирования;
- BIM-технологии – информационное моделирование здания.

Миссия компании звучит следующим образом: «Наши клиенты развивают свой бизнес вместе с нами, а компания «Промстройпроект» развивается вместе с каждым из них» [12].

Предприятие выполняло крупные строительные проекты для таких компаний, как: ООО «Объединенная автомобильная группа» (строительно-монтажные работы по демонтажу перекрытий, балок и колонн, устройству фундамента под особо крупную линию штамповки), ООО СК «Промстройиндустрия» (строительство Тольяттинской бумажной фабрики), «АзотРемСтрой» (возведение корпуса, устройство бетонных полов с упрочненным покрытием).

В организации применяются инновационные технологии и европейские стандарты качества. К работе привлекаются высококвалифицированные кадры с большим опытом практической деятельности в сфере строительства. Компания стремится сохранять невысокую сметную стоимость и выстраивать надежное партнерство.

На основе бухгалтерской отчетности предприятия за 2020–2022 гг. (Приложения А–В) в таблице 2 показана динамика основных организационно-экономических показателей деятельности предприятия.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Промстройпроект» за 2020–2022 гг.

Показатели	Годы			Изменение			
	2020	2021	2022	2021–2020 гг.		2022–2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	233156	355408	336168	122252	152,4	-19240	94,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	201040	333037	290071	131997	165,7	-42966	87,1
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	32116	22371	46097	-9745	69,7	23726	206,1
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	17008	2943	25724	-14065	17,3	22781	874,1
Основные средства, тыс. руб.	26156	33077	56267	6921	126,5	23190	170,1
Оборотные активы, тыс. руб.	174128	250066	97785	75938	143,6	-152281	39,1
Численность ППП, чел.	88	92	109	4	104,5	17	118,5
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	34337,6	37931,6	45333,1	3594	110,5	7401,5	119,5
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	2649,5	3863,1	3084,1	1213,6	145,8	-779	79,8
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	390,2	412,3	415,9	22,1	105,7	3,6	100,9
Фондоотдача, руб.	8,9	10,7	6,0	1,8	120,2	-4,7	56,1
Оборачиваемость активов, раз	1,3	1,4	3,4	0,1	107,7	2	242,9
Рентабельность продаж, %	7,3	0,8	7,6	-6,5	11,0	6,8	950,0
Рентабельность производства, %	8,5	1,0	16,7	-7,5	11,8	15,7	1670,0
Затраты на рубль выручки, коп.	86,2	93,7	86,3	7,5	108,7	-7,4	92,1

В 2020 г. объем продаж организации составил 233156 т.р., в 2021 г. – 355408 т. р. Темп роста в 2021 г. был равен 152,4%, а в 2022 г. – 94,6%. Таким образом, в 2022 г. отмечается снижение выручки компании на 19240 т. р. в абсолютном измерении.

Себестоимость продаж существенно выросла в 2021 г. и составила 333037 т. р. (темп роста равен 165,7%). В 2022 г. расходы по обычной деятельности предприятия снизились на 42966 т. р. или на 12,9%. Положительным фактором является то, что в 2022 г. темп роста выручки был выше темпа роста себестоимости.

На рисунке 4 показана динамика изменения показателей объема продаж и себестоимости в организации.

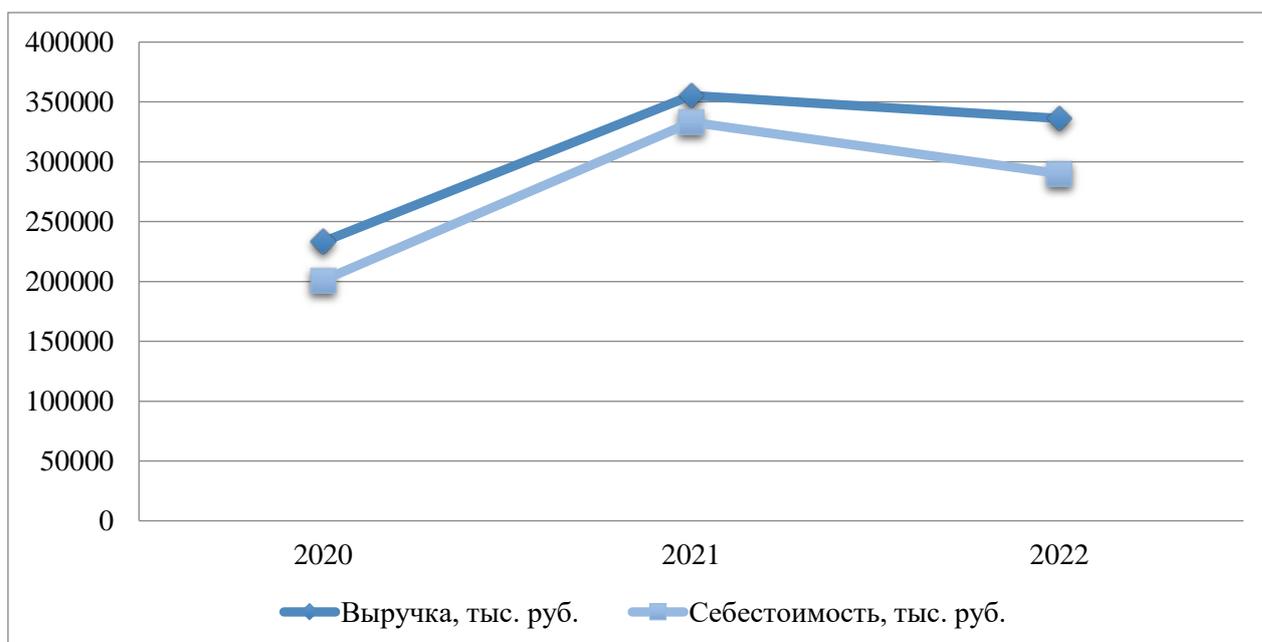


Рисунок 4 – Динамика показателей выручки и себестоимости ООО «Промстройпроект» в 2020–2022 гг.

Валовая прибыль предприятия в 2021 г. снизилась на 9745 т. р. и составила 22371 т. р. В 2022 г. отмечается повышение показателя – темп роста равен 206,1%. Валовая прибыль в 2022 г. была равна 46097 т. р.

Динамика показателя прибыли от продаж имеет похожую тенденцию. В 2020 г. показатель был равен 17008 т. р. В 2021 г. прибыль от продаж составила 2943 т. р., что на 14065 т. р. меньше показателя предыдущего периода. В 2022

г. темп роста прибыли составил 874,1%. В итоге, прибыль от продаж составила 25724 т. р.

Проследить динамику показателей валовой прибыли и прибыли от продаж предприятия можно на рисунке 5.

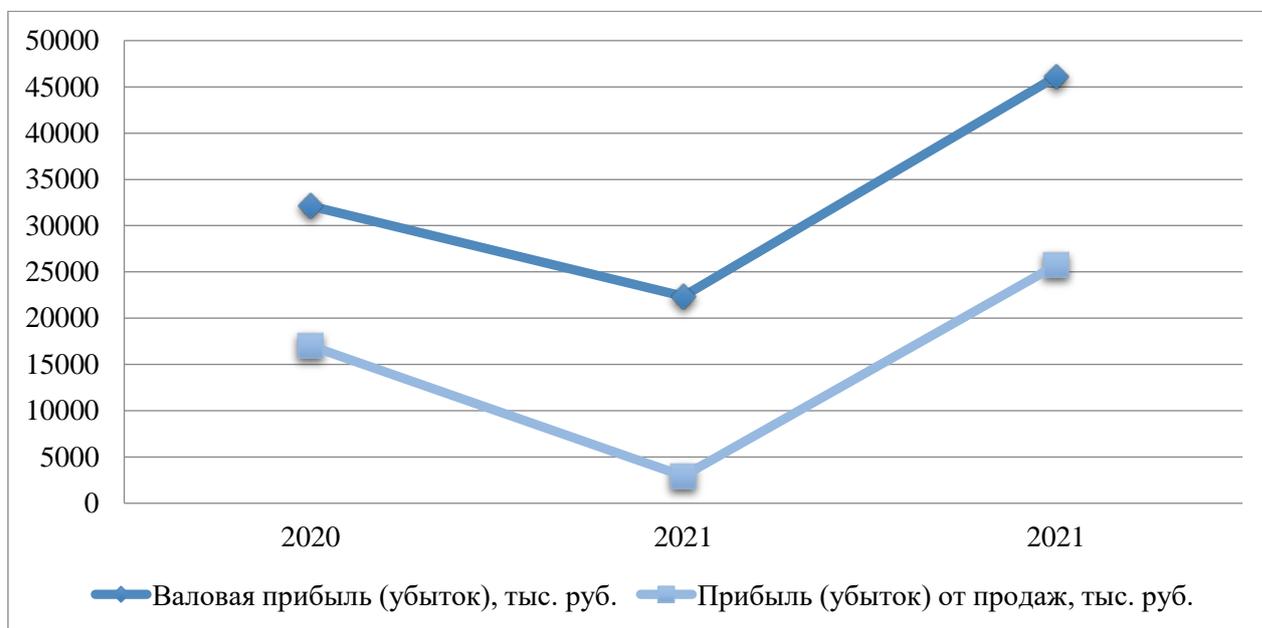


Рисунок 5 – Динамика показателей прибыли ООО «Промстройпроект» в 2020–2022 гг.

Следующие показатели, используемые для анализа, – это основные средства и оборотные активы. Основные средства предприятия увеличивались в течение исследуемого периода. В 2021 г. темп роста составил 126,5%, в 2022 г. – 170,1%. В 2022 г. основные средства равны 56267 т. р.

Оборотные активы компании в 2021 г. увеличились на 75938 т. р. и составили 250066 т. р. Но в 2022 г. в связи со снижением количества запасов и уменьшением дебиторской задолженности оборотные активы составили 97785 т. р., что на 60,9% меньше показателя 2021 г.

На рисунке 6 показана динамика основных средств и оборотных активов предприятия в 2020–2022 гг.

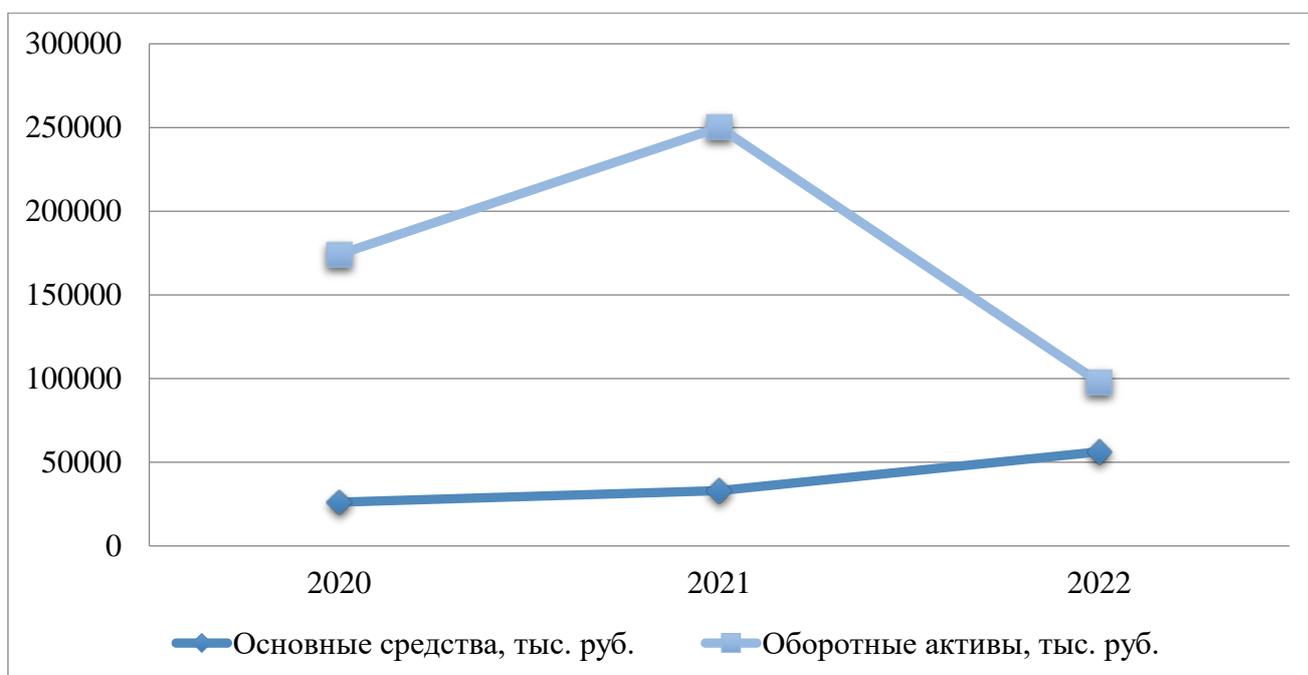


Рисунок 6 – Динамика основных средств и оборотных активов ООО «Промстройпроект» в 2020–2022 гг.

Важно также проследить динамику таких показателей, как фондоотдача и оборачиваемость активов. Фондоотдача показывает, сколько прибыли приносит каждый рубль основных средств. Показатель был максимальным в 2021 г., когда он составлял 10,7 руб. В 2022 г. фондоотдача составила 6 руб., то есть каждый рубль основных средств приносит организации 6 руб. прибыли. Снижение показателя говорит об ухудшении использования основных средств.

Оборачиваемость активов компании, напротив, увеличивается. В 2020 г. показатель был равен 1,3 раз, а к 2022 г. составил уже 3,4 раза. Оборачиваемость повысилась за счет повышения оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности.

Показатель численности персонала отражает положительную динамику – за три года численность возросла с 88 чел. до 109 чел. В 2021 г. темп роста показателя составил 104,5%, в 2022 г. – 118,5%. Динамика численности персонала предприятия показана на рисунке 7.

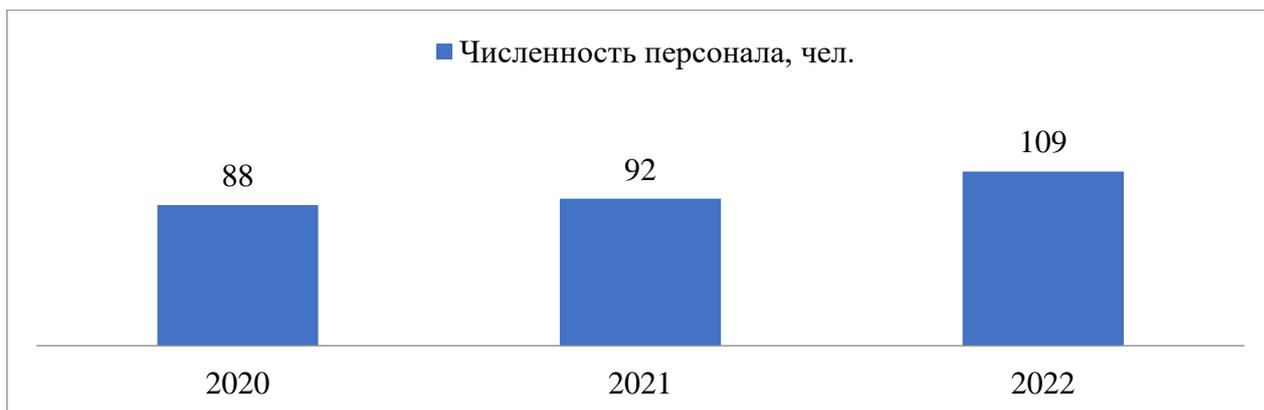


Рисунок 7 – Динамика численности персонала ООО «Промстройпроект» в 2020–2022 гг.

Фонд оплаты труда, соответственно, увеличился. Темп роста в 2021 г. составил 110,5%, а в 2022 г. – 119,5%. В 2022 г. общая сумма фонда оплаты труда была равна 45333,1 т. р.

Среднегодовая выработка рабочих в 2020 г. составляла 2649,5 т. р., в 2021 г. – 3863,1 тыс. руб. В 2022 г. показатель уменьшился на 20,2% и составил 3084,1 т. р. (рисунок 8).

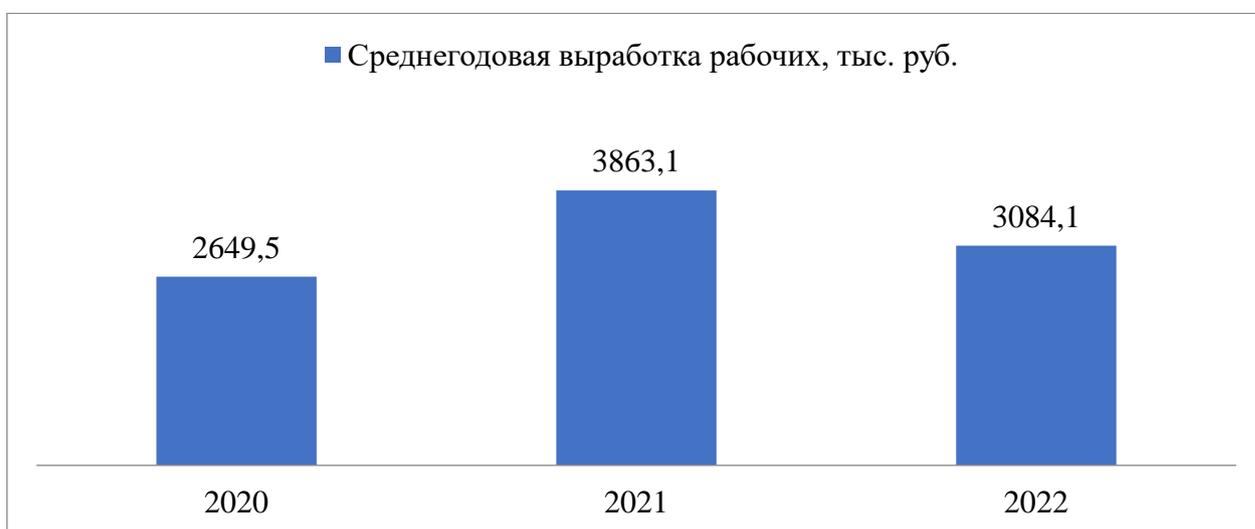


Рисунок 8 – Динамика среднегодовой выработки рабочих ООО «Промстройпроект» в 2020–2022 гг.

В организации в течение исследуемого периода увеличивалась среднегодовая заработная плата. Так, в 2020 г. показатель был равен 390,2 т. р., а в 2022 г. – уже 415,9 т. р. Общий прирост показателя за три года составил

6,6%.

Рентабельность продаж предприятия в 2020 г. составляла 7,3%, в 2021 г. – 0,8%, в 2022 г. – 7,6%. Возвращение к такому показателю в 2022 г. способствовало существенное увеличение прибыли от продаж. Рентабельность производства в 2022 г. тоже выросла: если в 2021 г. показатель был равен 1%, то в 2022 г. – 16,7%.

На рисунке 9 показана динамика показателей рентабельности продаж и рентабельности производства.

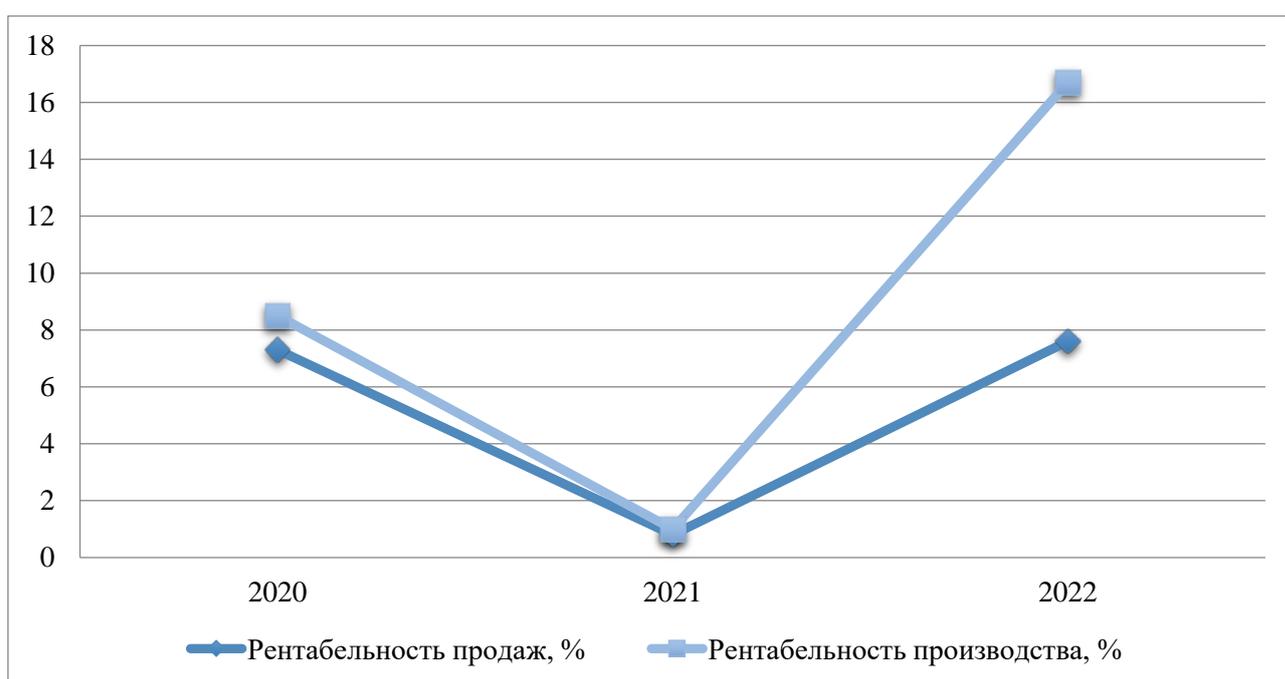


Рисунок 9 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства в ООО «Промстройпроект» в 2020–2022 гг.

Последний показатель – это затраты предприятия на рубль выручки. В 2020 г. показатель был равен 86,2 коп., в 2021 г. – 93,7 коп. В 2022 г. затраты снизились и составили 86,3 коп. на рубль полученной выручки.

Итак, было определено, что общество с ограниченной ответственностью «Промстройпроект» занимается строительством жилых и нежилых зданий с 2010 г. на рынке Тольятти и Самарской области. За годы деятельности компания выполнила ряд крупных проектов, что позволило ей зарекомендовать себя как надежного исполнителя. Это отражает и рост

основных организационно-экономических показателей деятельности. В течение 2020-2022 гг. отмечается увеличение выручки, валовой прибыли, прибыли от продаж, основных средств предприятия. В компании растет и численность персонала. В планах руководства предприятия значится дальнейшее расширение деятельности, привлечение новых партнеров и клиентов. В связи с этим перед исследуемым предприятием стоит вопрос привлечения и удержания персонала, в том числе и поколения Z.

## **2.2 Анализ привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Промстройпроект»**

В ООО «Промстройпроект» согласно штатному расписанию (Приложение Г) выделяется пять структурных подразделений:

- ИТР – инженерно-технические работники,
- строительно-монтажное управление (СМУ),
- ремонтно-эксплуатационное управление (РЭУ),
- электромонтажное управление (ЭМУ),
- служба главного механика.

В каждом подразделении есть свой начальник, подчиняющийся непосредственно директору предприятия.

На основе штатного расписания и информации, полученной во время прохождения практики автором исследования, была составлена организационная структура рассматриваемого предприятия. Структура представлена на рисунке 10.

Таким образом, в компании организационная структура является линейно-функциональной. Это организационная структура, при которой все подразделения и сотрудники предприятия разделены на отделы по функциональному принципу. Каждый отдел отвечает за выполнение определенных задач и функций, которые не пересекаются с задачами других отделов.

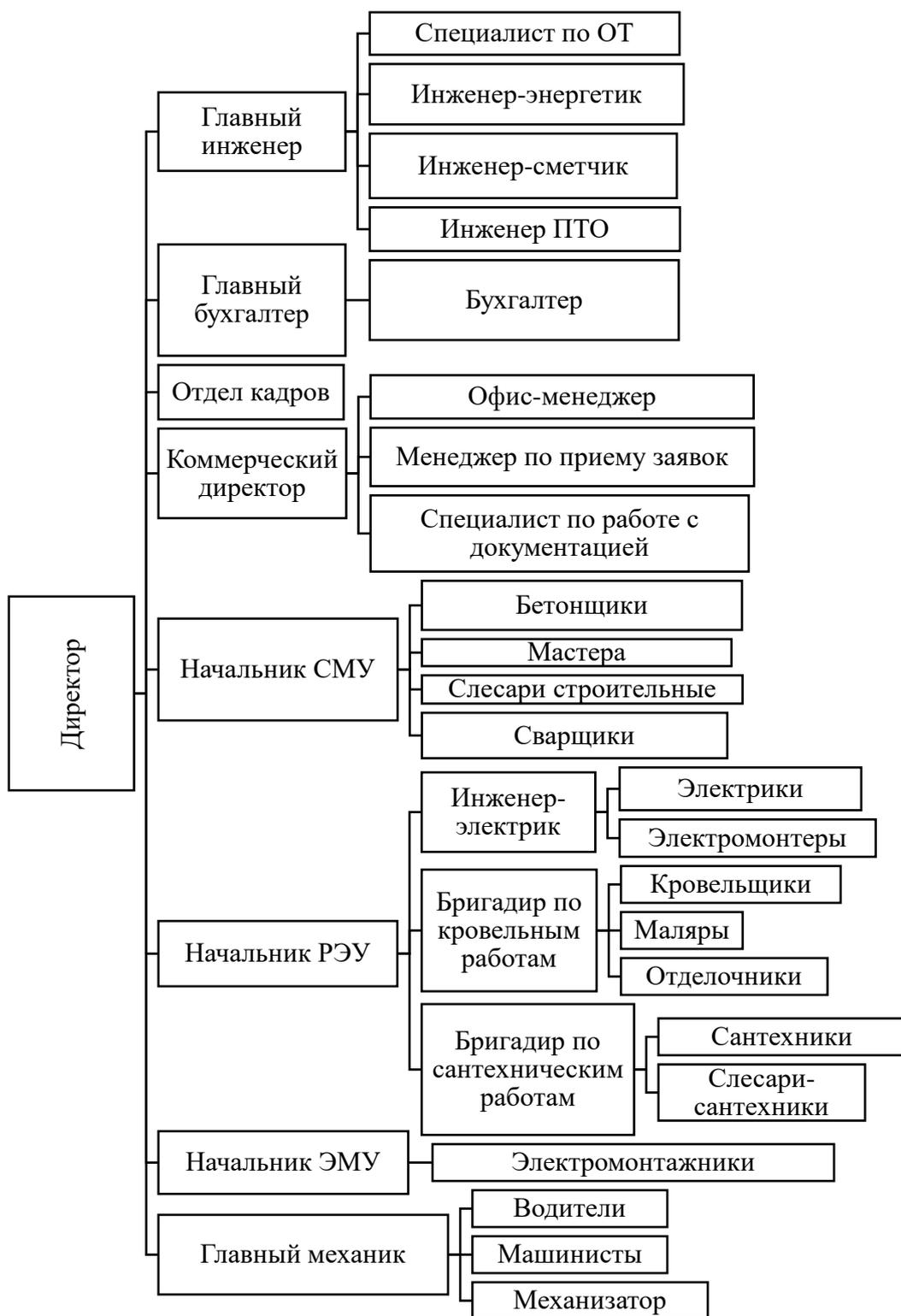


Рисунок 10 – Организационная структура ООО «Промстройпроект»

Ранее было отмечено, что в 2022 г. среднесписочная численность персонала предприятия составила 109 чел. Показатель численности персонала отражает положительную динамику – за три года численность возросла с 88 чел. до 109 чел.

Необходимо провести анализ структуры штата в организации.

Для анализа структуры штата по возрасту была использована теория поколений, исходя из таблицы 1 (раздел 1). На рисунке 11 показана структура штата компании по данным на конец 2022 г.

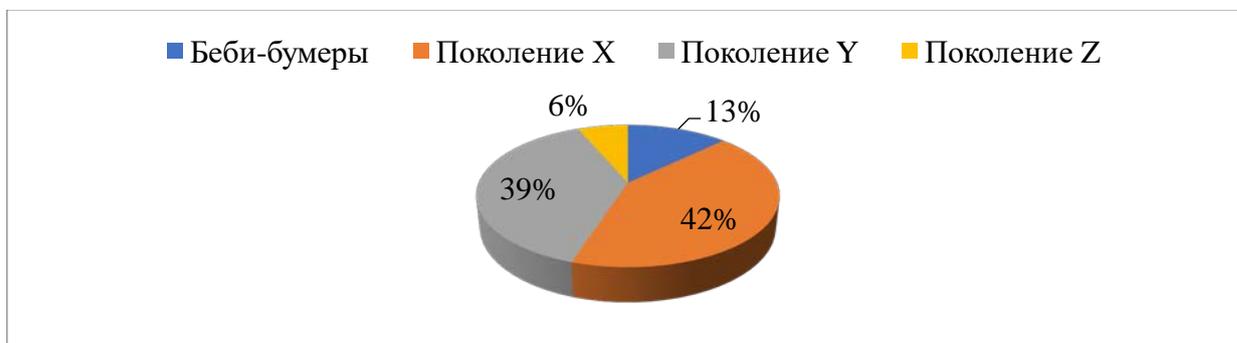


Рисунок 11 – Структура штата ООО «Промстройпроект» по возрасту (согласно теории поколений) в 2022 г., %

Итак, можно отметить, что наибольшее число работников представлено поколением X (1964-1984 гг. рождения) – 46 чел. или 42% от общего числа сотрудников. Далее следует поколение Y (1985-2002 гг. рождения) – 42 чел. или 39%. Беби-бумеров (1944-1963 гг. рождения) в компании 14 чел. – 13%. И, наконец, представителей поколения Z в организации по итогам 2022 г. было только 7 чел. или 6%. Поколение Z – это люди, рожденные в 2003-2023 гг.

На рисунке 12 представлена структура сотрудников поколения Z по гендерному признаку.



Рисунок 12 – Структура персонала – представителей поколения Z в ООО «Промстройпроект» по гендерному признаку на декабрь 2022 г.

Как видно из рисунка 12, основную долю составляют мужчины – 6 чел. или 85,7%. Женщина – представительница поколения Z в компании только одна.

Далее была исследована структура штата предприятия по образованию касательно представителей поколения Z. Большинство сотрудников имеют среднее профессиональное образование – 71%. Двое представителей поколения Z находятся в процессе получения высшего образования (рисунок 13).

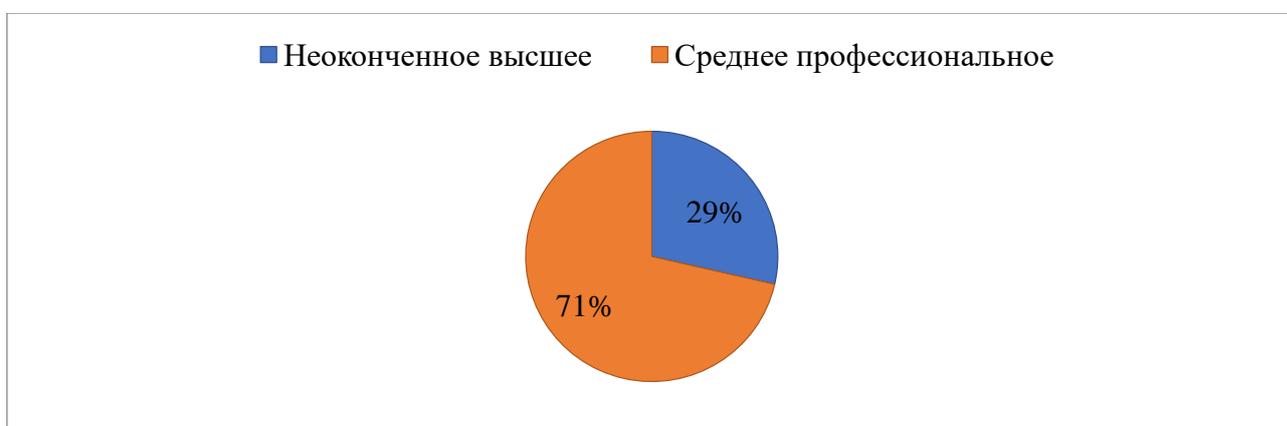


Рисунок 13 – Структура персонала – представителей поколения Z в ООО «Промстройпроект» по образованию на декабрь 2022 г.

Таким образом, на момент исследования представителям самого молодого поколения в компании не более 20 лет. Конечно, ежегодно количество представителей поколения Z будет увеличиваться, так как молодые люди будут заканчивать учебные заведения и начнут активный поиск работы. В связи с этим перед организацией стоит задача разработки инструментов привлечения и удержания поколения Z.

Целью деятельности отдела кадров в организации является формирование оптимального по численности коллектива организации. Всю деятельность по управлению персоналом в компании выполняют директор и специалист отдела кадров.

К основным целям системы управления персоналом в организации относятся:

- повышение конкурентоспособности организации на рынке;
- повышение производительности труда и качества результатов производства, и как следствие, увеличение прибыли.
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Требования к подбору, приему, переводу и увольнению работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы и отдыха работников, поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений установлены Правилами внутреннего трудового распорядка. Правила обязательны для исполнения всеми работниками предприятия.

В организации соблюдены социальные гарантии для персонала. К ним относятся компенсации за отпуска, оплата больничных листов, выплата единовременных пособий в случае увольнения по сокращению штатов. Рабочее время отдыха работников регулируется в соответствии с требованиями трудового законодательства. Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех категорий работников 28 календарных дней. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

Важной проблемой системы управления персоналом в организации является стихийность деятельности по подбору и привлечению персонала.

В анализируемой организации отсутствует долгосрочное планирование персонала. Когда штатная должность освобождается, проводится конкурс на замещение вакантной должности. Как правило, поиск кандидатов начинается с размещения объявлений в сети Интернет или доведения этой информации до руководителя.

Основными методами подбора персонала в организации являются краткое телефонное интервью и собеседование. Сам процесс подбора не регламентирован соответствующим положением и представляет собой достаточно простую систему.

Подбор персонала включает в себя следующие этапы:

- привлечение кандидатов. Организация в этих целях использует стандартные методы в виде задействования интернет-ресурсов, прямой поиск, поиск через сотрудников (данный метод наиболее популярен в организации);
- отбор резюме. Данная процедура проводится посредством анализа резюме и выбора наиболее подходящих кандидатов;
- интервью по телефону с целью уточнения информации о кандидате и приглашения на дальнейшее собеседование;
- собеседование. Здесь уже осуществляется окончательный отбор соискателей: заполняется анкета кандидата, проводится тестирование, беседа, в некоторых случаях осуществляется сбор рекомендаций с предыдущих мест работы. Далее проводится встреча с непосредственным руководителем будущего работника, вследствие чего и принимается решение о принятии на должность.

Поиск кандидата специалистом отдела кадров начинается с размещения объявления о вакансии на сайте «HeadHunter.ru» или «Авито», в случае если, заявка не носит конфиденциальный характер и предусматривает внешний поиск кандидатов. Кроме того, работники извещаются о наличии свободной вакансии в компании. Они могут рассказывать своим знакомым об этом и давать контакты специалиста отдела кадров. В ходе интервью со специалистом отдела кадров предприятия выяснилось, что на поиск достойного кандидата уходит достаточно много времени.

Был проведен опрос среди 40 сотрудников предприятия, который позволил выделить основные источники привлечения работников. На вопрос о том, как специалисты пришли в компанию, были получены следующие ответы (рисунок 14):

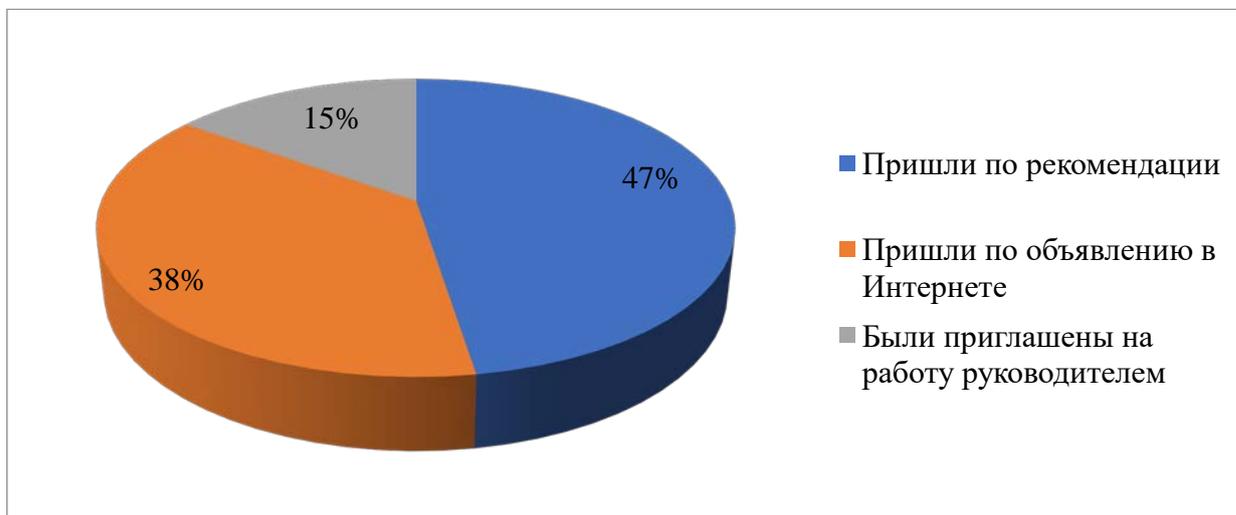


Рисунок 14 – Источники привлечения сотрудников в ООО «Промстройпроект»

Таким образом, большинство сотрудников (47%) пришли в компанию по рекомендации. 15% сотрудников были приглашены на работу директором компании и 38% нашли объявление в сети Интернет. Сотрудники отмечали, что не всегда при приеме на работу применялось профессиональное испытание или тестирование, что связано с тем, что основная часть работников была приглашена на работу (на конкретную должность) или пришла по рекомендации. Некоторые сотрудники отметили, что бывают случаи приема на работу по рекомендации, когда под конкретного человека формируется рабочее место. Такая ситуация вызывает негативное отношение части сотрудников.

Для привлечения сотрудников предприятия не используются современные технологии, например, социальные сети. Кроме того, практически не проводится работа с учебными заведениями, хотя в компании

представлен широкий выбор рабочих профессий, которым обучают в ССУЗах Самарской области.

В свою очередь, в компании периодически не выполняется план по подбору персонала. В исследуемой организации выполнение плана по подбору персонала рассчитывается как соотношение плана количества вакансий к закрытию и фактического количества закрытых вакансий. В таблице 3 представлены данные о количестве вакансий к закрытию в плане, количестве фактически закрытых вакансий и коэффициент выполнения плана по подбору.

Таблица 3 – Выполнение плана по подбору персонала в ООО «Промстройпроект» в 2022 г.

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Количество вакансий к закрытию, шт.	5	4	4	4	3	2	2	5	4	5	3	3
Количество фактически закрытых вакансий, шт.	1	2	3	3	2	1	2	4	2	4	3	1
Коэффициент выполнения плана по подбору, %	20,0	50,0	75,0	75,0	66,7	50,0	100,0	80,0	50,0	80,0	100,0	33,3

Исходя из таблицы 3, видно, что план по подбору персонала был выполнен на 100% только в июле и в ноябре 2022 г. В остальные месяцы план не был исполнен. Средний коэффициент выполнения плана по подбору за год составляет 62,2%.

Одновременно с этим, компания стремится строить долгосрочные взаимовыгодные отношения с персоналом. Для этого она использует различные инструменты удержания персонала.

Важной целью внутреннего маркетинга предприятия является повышение лояльности персонала. Эта сложная работа основывается на исследовании ожиданий работников по отношению к самой организации, ее руководству, условиям работы, вознаграждению, перспективам карьерного роста и обучения и направлена на взаимоотношения организации и персонала.

Главным капиталом предприятия являются люди – команда профессионалов, способных реализовать потенциал предприятия и решить поставленные задачи. В коллективе предприятия состоит более 100 человек: это высококвалифицированные кадры, за плечами которых многолетний опыт работы и молодые энергичные специалисты.

В компании внедрены некоторые элементы корпоративной культуры. Так, в организации ежегодно отмечается День Строителя. В офисе предприятия проводится концерт, на котором поздравляют лучших работников. В новогодние праздники сотрудники компании, у которых есть несовершеннолетние дети, получают сладкие подарки.

Мероприятия по удержанию и закреплению персонала предприятия включают материальную и нематериальную мотивацию.

Заработная плата работников непромышленного персонала индексируется одновременно с индексацией заработной платы работников промышленно-производственного персонала. По итогам работы за год работникам предприятия выплачивается вознаграждение. Работники компании также могут быть премированы к юбилейным датам. В честь юбилейной даты проводится торжественная церемония награждения лучших сотрудников.

Сами сотрудники отмечают следующие преимущества работы в ООО «Промстройпроект»:

- предоставление бесплатного общежития и транспорта,
- отсутствие задержек по выплате заработной платы,
- выплата суточных в командировках,

- наличие возможности обучиться профессии для молодежи, получить необходимый опыт и стаж.

Обучение сотрудников производится под руководством наставников – мастеров, бригадиров. Как таковой, программы наставничества в организации нет, но молодые, неопытные сотрудники всегда могут получить совет со стороны старших товарищей.

Итак, был проведен анализ привлечения и удержания персонала поколения Z в организации. Несмотря на то, что предприятие стремится строить долгосрочные взаимовыгодные отношения с персоналом, были выделены проблемы и ограничения, которые требуют решения в условиях высококонкурентной среды:

- стихийность деятельности по подбору и привлечению персонала;
- периодически не выполняется план по подбору персонала (средний коэффициент выполнения плана по подбору за год составляет 62,2%);
- недостаточное использование современных методов привлечения персонала поколения Z (организация ограничено использует собственный сайт для размещения информации о вакансиях, не применяет социальные сети, чат-боты и др.);
- в компании практически не проводится работа с учебными заведениями для привлечения представителей поколения Z на стажировку;
- в компании нет специальных программ, направленных на удержание, повышение лояльности молодых людей поколения Z.

В связи с этим, необходимо разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в организации.

По итогам второго раздела можно сделать ряд выводов:

- организация занимается строительством жилых и нежилых зданий с 2010 г. В 2020-2022 гг. отмечается увеличение выручки, валовой прибыли, прибыли от продаж, основных средств компании. В планах

руководства предприятия значится дальнейшее расширение деятельности, привлечение новых партнеров и клиентов, поэтому компания активно занимается привлечением персонала;

- в ООО «Промстройпроект» организационная структура является линейно-функциональной. Представители поколения Z в компании составляют 6% от общей численности персонала. Для привлечения персонала использует стандартные методы в виде задействования интернет-ресурсов, прямого поиска, поиска через сотрудников. В компании внедрены элементы корпоративной культуры, вовремя выплачивается заработная плата и суточные, предоставляется бесплатное общежитие и транспорт, молодые люди обучаются на рабочем месте под руководством наставников. Одновременно с этим, уделяется мало внимания привлечению и удержанию подрастающего поколения – поколения Z.

### **3 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Промстройпроект»**

#### **3.1 Разработка рекомендаций по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Промстройпроект»**

Во втором разделе выпускной квалификационной работы были определены следующие проблемы и ограничения в вопросах привлечения и удержания персонала поколения Z, которые требуют решения в условиях высококонкурентной среды:

- стихийность деятельности по подбору и привлечению персонала;
- периодически не выполняется план по подбору персонала;
- недостаточное использование современных методов привлечения персонала поколения Z (организация ограничено использует собственный сайт для размещения информации о вакансиях, не применяет социальные сети, чат-боты и др.);
- в компании практически не проводится работа с учебными заведениями для привлечения представителей поколения Z на стажировку;
- в компании нет специальных программ, направленных на удержание, повышение лояльности молодых людей поколения Z.

Поэтому были разработаны мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в организации.

Проблема стихийности в деятельности по подбору и привлечению персонала в компании может быть решена с помощью следующих шагов:

- определение целей и стратегии. Сначала важно определить, каких сотрудников хочет привлечь компания, сколько среди них будет представителей поколения Z, какие функции они будут выполнять, и какую роль они будут играть в достижении стратегических целей предприятия. Это поможет создать более организованный и

структурированный подход к подбору персонала, в том числе и поколения Z;

- разработка процесса. Следующий шаг – выработать четкий и последовательный процесс подбора и привлечения персонала, который включает в себя этапы определения требований к кандидатам, размещение объявлений о вакансиях, проведение собеседований, оценка кандидатов и предложение работы;
- создание системы управления процессами: на этом этапе внедряется система управления процессами, позволяющая отслеживать все этапы подбора персонала и контролировать выполнение задач. Это может быть реализовано с помощью специализированных программных решений или собственной системы управления проектами;
- обеспечение обратной связи: важно регулярно собирать отзывы от сотрудников, которые уже работают в компании, чтобы улучшить процесс подбора и привлечь наиболее подходящих кандидатов. Обратная связь также может помочь определить, какие аспекты процесса требуют улучшения;
- сотрудничество с кадровыми агентствами и профессиональными сетями: это может помочь расширить базу кандидатов и привлечь внимание к вакансиям предприятия среди специалистов нужной сферы. Также использование профессиональных сетей и платформ для поиска работы может способствовать эффективному распространению информации о вакансиях и увеличить вероятность нахождения подходящих кандидатов;
- обучение и развитие навыков рекрутеров: необходимо обеспечить обучение и развитие навыков сотрудников, занимающихся подбором персонала, чтобы они могли повысить свою эффективность и использовать лучшие практики в своей работе;

- мониторинг и анализ результатов: важно регулярно анализировать результаты процесса подбора и привлечения персонала, а также корректировать процесс в соответствии с полученными данными.

Упорядочение деятельности по подбору и привлечению персонала в компании позволит снизить риски принятия неправильных решений, улучшить качество привлекаемых сотрудников, сократить время на поиск и отбор кандидатов, а также оптимизировать затраты на привлечение новых сотрудников. Кроме того, повысится эффективность работы предприятия в целом, так как сотрудники будут более квалифицированными и мотивированными на достижение общих целей.

Во-вторых, было выяснено, что в ООО «Промстройпроект», в основном, используются традиционные технологии подбора персонала, которые не являются эффективными для поколения Z.

В связи с этим у организации появляется потребность в новейших технологиях подбора персонала поколения Z, основанных на информационных вычислениях. Предлагаются следующие мероприятия для предприятия:

- проводить рекрутмент в «Telegram» на популярных каналах по хэштегам. Это, такие каналы, как «Вакансии Тольятти», «Работа в Самарской области»;
- создать раздел «Работа в нашей компании» на официальном сайте предприятия, где будет размещена информация об актуальных вакансиях, ценностях компании, мерах материальной и нематериальной мотивации. Также можно добавить истории успешных сотрудников;
- создать страницу компании в социальной сети «ВКонтакте» в целях формирования положительного HR-бренда компании и значительного входящего потока кандидатов. Во «ВКонтакте» предлагается размещать информацию о жизни компании и ее сотрудников, описывать основные ценности компании;

- продвигать страницу во «ВКонтакте» и вакансии с помощью таргетированной рекламы. Ее можно направить на определенное место на карте, выбрать интересы сотрудника, обозначить возраст, выбрать место обучения и многое другое.

Социальные сети предоставляют возможность многогранно подойти к вопросу размещения информации о вакансии, о компании, о людях, которые работают в данной компании, показать внутреннюю составляющую и даже корпоративную культуру благодаря различным инструментам внутри площадки.

Предлагается создать страницу в социальной сети «ВКонтакте». Выбор обусловлен относительной простотой работы в ней, а также тем, что она является отечественной и не будет заблокирована в связи с санкциями Запада в отношении России. В группе необходимо изложить краткую информацию о компании, ее специфике и развитии, регулярно выкладывать контент.

Ниже перечислены основные идеи, которые стоит освещать на публичных страницах компании в социальных сетях, чтобы добиться максимального эффекта в привлечении кандидатов.

- создание онлайн репутации компании (HR-бренд). Основная идея заключается в создании бренда компании, о которой все знают и хотят в ней работать. Необходимо публиковать контент, который показывает компанию в отличном свете, показывает, что это отличное место для работы. Все это будет способствовать органичному привлечению кандидатов;
- взаимодействие с пассивными кандидатами с помощью видео-контента. После установления присутствия в социальной сети, стоит обратить внимание на взаимодействие с пассивными кандидатами. И одна из самых эффективных форм взаимодействия – это видео. С помощью видео можно демонстрировать корпоративную культуру в компании, показывая закулисные съемки, рабочие процессы, взаимодействия сотрудников;

- вовлечение действующих сотрудников к обмену рабочими новостями внутри сети. Смысл социальных сетей в том, чтобы расширить охват. Задействовать сотрудников в процессе привлечения кандидатов можно с помощью репостов корпоративных новостей, публикаций контента с отметками корпоративного аккаунта и тому подобное, все это будет способствовать расширению охвата аудитории, которая будет видеть информацию о компании.

Также специалисты отдела кадров предприятия сталкиваются в работе с разного вида сложностями. Например, при массовом подборе необходимо за короткий срок и с минимальными затратами закрыть большое количество вакансий. Могут возникнуть сложности с управлением всей поступающей информацией, каналами коммуникаций и используемыми ресурсами.

Проблема заключается в том, что в ООО «Промстройпроект» периодически не выполняется план по подбору персонала, а также растет срок закрытия вакансий. Специалисты отдела кадров сталкиваются с необходимостью обработки большого количества контактной информации о кандидатах и опыте их работы, однако актуальность данной информации быстро устаревает, так как кандидаты массовых позиций довольно быстро находят работу и перестают рассматривать новые предложения.

«Эффективно решить проблемы и задачи привлечения поколения Z можно с помощью автоматизации процессов поиска, привлечения, подбора и учета кадров (а также других бизнес-процессов, связанных с кадровой работой: оценкой, адаптацией, обучением персонала и т. д). Внедрение автоматизированного решения (системы, программы) позволит усовершенствовать работу с подбором кандидатов, с ведением базы вакансий, соискателей и резюме, поможет повысить управляемость и результативность всей работы с персоналом» [11].

Сегодня на российском рынке информационных технологий представлено много компаний-разработчиков, предлагающих услуги по внедрению систем и программ управления персоналом. Но большинство из

них помогает автоматизировать лишь часть описанных бизнес-процессов. Для качественного подбора кадров требуется системность и комплексность. Для реализации всех упомянутых задач нужна комплексная автоматизация работы с персоналом, комплексное автоматизированное решение, полноценная многофункциональная HRM-система.

Выгоды и преимущества автоматизации подбора сотрудников представлены на рисунке 15:



Рисунок 15 – Выгоды и преимущества автоматизации подбора сотрудников в ООО «Промстройпроект»

Так, сегодня существуют различные модули для поиска и найма сотрудника ATS (Applicant Tracking Systems). ATS позволяют реализовывать конкретные функции:

- обработку и хранение входящих резюме;

- соотнесение их с вакансией, на которую они были направлены;
- размещение объявлений о вакансии на большом числе площадок;
- сбор откликов на вакансию из всех возможных источников;
- работу в социальных сетях и др.

«Рынок ATS развивается быстрыми темпами. Так, уже сейчас есть продукты для корпораций, облачные системы для небольших и средних фирм. Наиболее популярными на сегодня являются: Taleo, Kenexa-Brassring, Jobvite, iCim и др. Разработка программ нацелена в первую очередь на упрощение работы HR-специалиста и сокращение времени поиска и подбора персонала, в дальнейшем программы нацелены на усовершенствование HR-стратегии компании» [15].

Среди возможностей HRM-систем выделяется более простое проведение HR-аналитики. В целом, HR-аналитика ориентирована на то, чтобы максимально использовать огромные объемы данных о человеческих ресурсах, которые собирает предприятие. В компании имеется множество данных, таких как демографические данные сотрудников, учебные записи и т. д., и анализ может извлечь из них важные знания. Автоматизировав подобный анализ, можно использовать данные для идентификации качеств тех кандидатов, которые имеют лучшие результаты. Появляется возможность сопоставить данные кандидатов, которые в конечном итоге остаются в компании, и найти среди них общие знаменатели.

Исходя из этого, предлагается внедрить систему «E-staff–Рекрутер» в ООО «Промстройпроект».

«E-staff–Рекрутер» – это «комплексное решение для автоматизации рекрутинга. Функционал включает воронку подбора, массовый подбор, распознавание резюме, анализ двойников. Рекрутеры могут проводить видеоинтервью, настраивать автоматический подбор кандидатов, создавать автоматические письма и СМС по шаблонам. Доступно мобильное приложение, которое определит, кто звонит: заказчик, кандидат или сотрудник E-staff.

Есть интеграция с СМС-шлюзами, провайдерами телефонии, Google, мессенджерами, социальными сетями, почтовыми сервисами, провайдерами инструментов оценки. Преимущества сервиса: гибкая работа с вакансиями, демократичная цена, хорошая отчетность и проработанная аналитика по вакансии. Программу может настроить обычный пользователь» [11].

Цели внедрения «E-staff–Рекрутер» в организации:

- сокращение финансовых и трудовых затрат на процесс подбора персонала, в том числе и персонала поколения Z;
- выполнение плана по подбору персонала;
- экономия времени на ведение вакансий;
- контроль за работой рекрутеров.

Таким образом, внедрение мероприятия обусловлено, в первую очередь, необходимостью повышения качества подбора кандидатов.

В итоге увеличится скорость закрытия заявок, а благодаря автоматизации процесса подбора будет проводиться более объективная оценка кандидатов.

Далее было определено, что в ООО «Промстройпроект» практически не проводится работа с учебными заведениями для привлечения представителей поколения Z на стажировку.

Чтобы решить эту проблему, компания может предпринять следующее (рисунок 16):



Рисунок 16 – План по работе ООО «Промстройпроект» с учебными заведениями для привлечения сотрудников поколения Z

Так, для реализации внешнего HR-брендинга в компании необходимо формировать программы сотрудничества с учебными заведениями, например, с ТГУ. Компании важно активно принимать участие в ярмарках вакансий в крупных вузах и ссузах Тольятти. Участие в таких мероприятиях позволит формировать положительный имидж компании в глазах соискателей поколения Z.

Последняя проблема заключается в том, что в компании нет специальных программ, направленных на удержание, повышение лояльности молодых людей поколения Z.

Для привлечения и удержания представителей поколения Z на промышленное предприятие следует учесть их специфические предпочтения и потребности (рисунок 17):



Рисунок 17 – Учет специфических предпочтения и потребностей поколения Z для ООО «Промстройпроект»

Компании предлагается для привлечения и удержания сотрудников поколения Z транслировать следующие ценности: «Наша система оплаты труда, социальный пакет и гибкий график работы помогают сотрудникам добиваться профессиональных успехов, но при этом уделять время близким. ООО «Промстройпроект» привлекательный работодатель для выпускников без опыта работы». В организации необходимо декларировать следующие принципы корпоративной культуры:

- надежность и ответственность;
- инновации и развитие;
- интересные задачи и поддержка.

Кроме того, предлагается сформировать систему развития и обучения сотрудников поколения Z. Так, для новых сотрудников можно создать

программу адаптации «Добро пожаловать», направленную на повышение информированности сотрудников о базовых ценностях и принципах компании. Программа адаптации в организации должна состоять из вводного курса и инструктажа о культуре компании, управлении и системах.

Следующая возможная программа развития – это «Тренинг-академия». Это система корпоративного обучения, в которой сотрудник может выбрать программу тренингов, соответствующую его опыту и должности. Это могут быть тренинги по развитию лидерских качеств (мотивация сотрудников, командная работа, эффективное делегирование) и другие.

Также повышению лояльности сотрудников будет способствовать участие компании «Промстройпроект» в различных социальных проектах. Это могут быть, например, благотворительные забеги, поддержка детских домов, участие в городских мероприятиях по благоустройству и озеленению, спонсирование культурных и спортивных событий. Подобные проекты повышают репутацию предприятия, способствуют формированию чувства гордости у сотрудников за свою организацию. Участие в социально значимых проектах помогает привлечь новые кадры.

Удержанию персонала поколения Z будет способствовать развитие внутрикорпоративных коммуникаций для обеспечения активного участия сотрудников в жизни компании, понимания ими ключевых целей компании и получения ответов на любые возникающие вопросы. Среди инструментов можно выделить регулярную новостную рассылку по электронной почте, встречи с менеджерами и руководителями компании, внутренние встречи сотрудников на производственных площадках.

Таким образом, в таблице 4 представлены проблемы, выявленные при анализе привлечения и удержания персонала поколения Z в организации, а также пути, предлагаемые для их решения.

Таблица 4 – Проблемы привлечения и удержания персонала поколения Z и постановка задач по их решению в ООО «Промстройпроект»

Проблема	Задача
1. Стихийность деятельности по подбору и привлечению персонала	Упорядочение деятельности по подбору и привлечению персонала с помощью стратегии и следованию плану
2. Ограниченность источников привлечения персонала поколения Z, недостаточное использование современных методов привлечения	Создание и продвижение аккаунтов в социальных сетях для привлечения персонала, использование «Telegram», размещение вакансий на сайте
3. Низкая эффективность деятельности отдела кадров (периодически не выполняется план по подбору персонала)	Внедрение автоматизированной системы рекрутинга
4. Низкое качество работы с учебными заведениями по привлечению молодежи на практику и стажировки	Формирование программ сотрудничества с учебными заведениями, участие в ярмарках вакансий
5. Отсутствие специальных программ, направленных удержание, повышение лояльности молодых людей поколения Z	Формирование систем развития и обучения поколения Z, развитие внутрикorporативных коммуникаций, внедрение социальных проектов, разработка системы ценностей

Итак, в данном параграфе были предложены мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в организации. Далее необходимо выяснить их экономическую эффективность.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Чтобы провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий для ООО «Промстройпроект», необходимо рассчитать затраты на их проведение.

Итак, первое мероприятие состоит в упорядочении деятельности по подбору и привлечению персонала с помощью стратегии и следованию плану. Для эффективного выполнения этого мероприятия предлагается направить специалиста отдела кадров компании на курсы повышения квалификации по программе «Инновационное управление персоналом организации» с присвоением квалификации «Директор по персоналу» (1030 ч.)). Обучение будет проходить в дистанционном формате. Стоимость обучения составит 45,9 т. р.

Следующее мероприятие заключается в активном использовании современных методов привлечения персонала поколения Z в ООО «Промстройпроект». В таблице 5 показаны затраты на воплощение указанного мероприятия.

Таблица 5 – Затраты на реализацию мероприятия по использованию современных методов привлечения персонала поколения Z

Наименование	Затраты, тыс. руб.	Комментарий
Сотрудничество с SMM-агентством	650,0	Создание аккаунта компании в социальной сети «ВКонтакте», наполнение контентом, продвижение с помощью таргетированной рекламы (на 1 год)
Сотрудничество с сайтом «НН.ru»	500,0	Разработка и размещение специального проекта по продвижению бренда работодателя
Размещение вакансий в «Telegram»	50,0	Платное размещение вакансий на канале «Вакансии Тольятти» на 1 год
Доработка сайта компании	35,0	Создание страницы «О работе в компании», наполнение контентом
Итого	1235,0	

Таким образом, затраты на решение проблемы ограниченности источников привлечения персонала поколения Z составят 1235 т. р. в год.

Далее было предложено внедрить автоматизированную систему рекрутинга. Подключение тарифа «Профессиональный» системы «E-staff-Рекрутер» составит 52 т. р.

Кроме того, было определено, что в исследуемой компании наблюдается низкое качество работы с учебными заведениями по привлечению молодежи на практику и стажировки. Сотрудничество с учебными заведениями не требует высоких затрат, как и участие в ярмарках вакансий. Так, для участия в ярмарке вакансий необходимо оформить бренд-стойку (баннер) и распечатать листовки для кандидатов с информацией об ООО «Промстройпроект». Также необходимо предусмотреть материальное поощрение для наставников, которые будут работать со стажерами.

В таблице 6 показаны затраты на проведение этих мероприятий.

Таблица 6 – Затраты на реализацию мероприятия по формированию программ сотрудничества с учебными заведениями, участию в ярмарках вакансий

Наименование	Затраты, тыс. руб.	Комментарий
Баннер	20,0	
Листовки	5,0	500 шт.
Материальная мотивация наставников	10,0	5 тыс. руб. на 1 наставника при условии обучения 2 стажеров.
Итого	35,0	

Итак, затраты составят 35 т. р.

Последнее мероприятие предполагает формирование систем развития и обучения поколения Z, развитие внутрикорпоративных коммуникаций, внедрение социальных проектов, разработка системы ценностей. На реализацию мероприятия предлагается сначала направить 50 т. р. Сумма, в основном, необходима для проведения мероприятий по повышению командного духа, уровня корпоративной культуры без отрыва от производства.

В таблице 7 представлен бюджет для реализации всех мероприятий.

Таблица 7 – Бюджет для реализации предложенных мероприятий

Наименование мероприятий	Стоимость затрат (тыс. рублей)			
	1 кв. 2024 г.	2 кв. 2024 г.	3 кв. 2024 г.	4 кв. 2024 г.
Упорядочение деятельности по подбору и привлечению персонала с помощью стратегии и следованию плану	45,9	0,0	0,0	0,0
Создание и продвижение аккаунтов в социальных сетях для привлечения персонала, использование «Telegram», размещение вакансий на сайте	335,0	300,0	300,0	300,0
Внедрение автоматизированной системы рекрутинга	52,0	0,0	0,0	0,0
Формирование программ сотрудничества с учебными заведениями, участие в ярмарках вакансий	25,0	5,0	5,0	0,0
Формирование систем развития и обучения поколения Z, развитие внутрикорпоративных коммуникаций, внедрение социальных проектов, разработка системы ценностей	20,0	10,0	10,0	10,0

Продолжение таблицы 7

Наименование мероприятий	Стоимость затрат (тыс. рублей)			
	1 кв. 2024 г.	2 кв. 2024 г.	3 кв. 2024 г.	4 кв. 2024 г.
Итого в квартал	477,9	315,0	315,0	310,0
Итого	1417,9			

Исходя из таблицы 7 видно, что затраты на реализацию всех предложенных мероприятий составят 1417,9 т. рублей.

Чтобы рассчитать объем выручки, который получит организация после проведения всех мероприятий, был проведен экспертный опрос. Специалисты предприятия оценили, изменится ли выручка компании, если да, то на сколько (таблица 8).

Таблица 8 – Прогноз экспертов по увеличению объема выручки ООО «Промстройпроект»

Должность эксперта	Главный инженер	Главный бухгалтер	Коммерческий директор	Среднее значение
Прогнозное увеличение выручки, %	4,5%	2,5%	2,0%	3,0%

Таким образом, для расчета эффективности от мероприятия будут использованы средние результаты, а именно: рост объема продаж на 3%. Чтобы рассчитать прогнозный объем выручки в плановом периоде (2024 г.), необходимо взять выручку до проведения мероприятий и после проведения мероприятий. Расчет проведен в таблице 9.

Таблица 9 – Прогнозный объем выручки ООО «Промстройпроект» после проведения мероприятий

Показатель	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий	Абс. изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	336168,0	346253,0	10085,0	103,0

Далее необходимо сделать прогноз экономического эффекта предложенных мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z. Исходные данные представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	109	Раздел 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	112	По проекту мероприятий
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс. руб.	336168	Раздел 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс. руб.	346253	По проекту мероприятий
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	415,9	Раздел 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	130052,0	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	1417,9	По проекту мероприятий

В таблице 11 произведен расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.

Таблица 11 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчета	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников;  <math>\text{ЧР}_1</math> – численность работников до внедрения мероприятия;  <math>\text{ЧР}_2</math> – численность работников после внедрения мероприятия;  P – плановый рост выручки.</p>	$\text{Эч} = 109 \times \left(1 + \frac{3,0}{100}\right) - 112 = 0,27$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда;  ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \left(\frac{0,27}{112-0,27}\right) \times 100 = 0,24$

Продолжение таблицы 11

Показатель	Формула расчета	Расчет по мероприятию
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз} / n = Z \times \text{Эч},$ (3) Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; Z – среднегодовая заработная плата работника; Эч – условная экономия численности.	$\text{Эз/п} = 415,9 \times 0,27 = 112,3$
Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс} / o = \text{Эз} / n \times \frac{H}{100},$ (4) H – %отчисления по социальным выплатам.	$\text{Эс/о} = 112,3 \times 0,3 = 33,7$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу} / л = \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2,$ (5) Y – условно-постоянные затраты; B – выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.	$\text{Эу/л} = \left( \frac{130052}{336168} - \frac{130052}{346253} \right) \times 346253 = 3901,5$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу} / г = \text{Эз} / n + \text{Эс} / o + \text{Эу} / л$	$\text{Эу/г} = 112,3 + 33,7 + 3901,5 = 4047,5$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу} / г - E_n \times \text{Зед},$ Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.	$\text{Эг} = 4047,5 - 1417,9 = 2629,6$

Согласно таблице 11, годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z составит 2629,6 т. р. Затраты на проведение мероприятий, в свою очередь, составят 1417,9 т. р. То есть их внедрение будет эффективным для предприятия.

Разработанные предложения и рекомендации по привлечению и удержанию персонала в ООО «Промстройпроект» будут способствовать не только решению существующих проблем системы управления персоналом компании, но и решению текущих и стратегических целей компании.

Для каждой выделенной проблемы раздела 2 были предложены и обоснованы мероприятия, но в совокупности при последовательном и систематическом использовании они позволяют поддерживать трудовой капитал на высоком уровне, тем самым достигая главную цель коммерческих организаций – получение максимальной прибыли.

Исследуемая компания сможет не только привлекать и удерживать представителей поколения Z. Изменения коснутся всех элементов системы управления персоналом, всех возрастных категорий сотрудников. Так, деятельность по подбору и привлечению персонала в организации будет опираться на конкретную стратегию, будет структурирована. Будет расширено число источников привлечения сотрудников, методы станут более современными. Повысится эффективность деятельности отдела кадров за счет внедрения автоматизированной системы рекрутинга. Компания будет работать с учебными заведениями, участвовать в ярмарках вакансий, сможет привлекать талантливых обучающихся на стажировки. Кроме того, улучшится корпоративная культура предприятия, работники будут знать ценности компании, следовать им, повысится лояльность сотрудников.

## Заключение

Тема исследования «Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z» крайне актуальна в условиях трансформации рынка труда, а также в связи с увеличением числа представителей поколения Z, начинающих свой карьерный путь.

«Теория поколений» была создана американскими учеными Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом в 1991 г. Поколение Z – это молодые люди, которые начали рождаться в России только с 2003 г., в мире – примерно с 2000 г. Представители самого молодого поколения имеют цели и ценности, отличающиеся от других поколений. Так, среди основных ценностей поколения Z называют предпочтение виртуальным коммуникациям, ценность свободы, гибкость, прагматизм, мультизадачность, откровенность, активность, эгоцентричность и др. Главная цель молодых людей – это самовыражение. Чтобы разрабатывать эффективные программы привлечения и удержания молодых кадров, работодателям следует учитывать особенности поколения Z. Результаты исследований показывают, что молодежь обращает особое внимание на высокую оплату труда и возможность совмещения работы и личной жизни.

Объектом исследования стало общество с ограниченной ответственностью «Промстройпроект», которое занимается строительством жилых и нежилых зданий с 2010 г. в Самарской области. Анализ документов предприятия позволил выяснить, что в 2020-2022 гг. отмечается увеличение выручки, валовой прибыли, прибыли от продаж, основных средств компании. В планах руководства предприятия – дальнейшее расширение деятельности, привлечение новых партнеров и клиентов, поэтому организация активно занимается привлечением персонала.

Организационная структура является линейно-функциональной. В компании пять основных структурных подразделений: инженерно-технические работники, строительско-монтажное управление, ремонтно-

эксплуатационное управление, электромонтажное управление, служба главного механика. В 2022 г. среднесписочная численность персонала составила 109 чел. Представители поколения Z в компании составляют 6% от общей численности штата.

Для привлечения персонала предприятия применяются традиционные методы в виде задействования интернет-ресурсов, прямого поиска, поиска через сотрудников. Лояльности персонала способствуют внедренные элементы корпоративной культуры, своевременная выплата заработной платы, возможность обучения под контролем наставников. Но привлечению и удержанию поколения Z в компании уделяется мало внимания. Поэтому были выделены проблемы и ограничения, которые требуют решения в условиях высококонкурентной среды:

- стихийность деятельности по подбору и привлечению персонала;
- периодически не выполняется план по подбору персонала (средний коэффициент выполнения плана по подбору за год составил 62,2%);
- недостаточное использование современных методов привлечения персонала поколения Z (организация ограничено использует собственный сайт для размещения информации о вакансиях, не применяет социальные сети, чат-боты и др.);
- в компании практически не проводится работа с учебными заведениями для привлечения представителей поколения Z на стажировку;
- в компании нет специальных программ, направленных на удержание, повышение лояльности молодых людей поколения Z.

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

- упорядочение деятельности по подбору и привлечению персонала с помощью стратегии и следованию плану;

- создание и продвижение аккаунтов в социальных сетях для привлечения персонала, использование «Telegram», размещение вакансий на сайте;
- внедрение автоматизированной системы рекрутинга;
- формирование программ сотрудничества с учебными заведениями, участие в ярмарках вакансий;
- формирование систем развития и обучения поколения Z, развитие внутрикорпоративных коммуникаций, внедрение социальных проектов, разработка системы ценностей.

Проведенный анализ экономической эффективности позволил определить, что совокупный экономический эффект от внедренных мероприятий составит 2629,6 т. р. Одновременно с этим будет улучшена система привлечения и удержания персонала не только поколения Z, но и всех других поколений.

Таким образом, цель исследования достигнута, а задачи решены.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. 30 фактов о современной молодежи: исследование Сбербанка и Validata // Янгспейс. 2017. № 11. URL: <http://youngspace.ru/faq/sberbank-issledovanie-molodezhi> (дата обращения 16.07.2023).
2. Бесчасная А. А. Управление тремя неизвестными: X,Y,Z / А. А. Бесчасная // Поколение Z. Под общ. ред. Шайхисламова Р. Б. Уфа, БашГУ, 2021. С. 16-24.
3. Боровик Н.А. Использование инновационных технологий удержания персонала в индустрии туризма. URL: [https://zabgu.ru/files/html\\_document/pdf\\_files/fixed/IV\\_mezhdunarodnaya\\_nauchno\\_prakticheskaya\\_internet\\_konferenciya/Borovik\\_N.A.Ispolzovanie\\_innovacionnykh\\_tehnologij\\_uderzhaniya\\_personala\\_v\\_industrii\\_turizma.pdf](https://zabgu.ru/files/html_document/pdf_files/fixed/IV_mezhdunarodnaya_nauchno_prakticheskaya_internet_konferenciya/Borovik_N.A.Ispolzovanie_innovacionnykh_tehnologij_uderzhaniya_personala_v_industrii_turizma.pdf) (дата обращения: 20.07.2023).
4. Гончарова Н.В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. 162 с.
5. Казакова М.И., Шурмина Т.В. Сущность и роль прелиминаринга в вопросах взаимодействия представителей поколения Z и работодателей // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2020. С. 143-153.
6. Котовщикова К.В. Теория поколений: специфика поколения Z / К. В. Котовщикова // Вызовы времени и ведущие мировые научные центры : Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Челябинск, 26 февраля 2019 года. Том Часть 2. Челябинск: Общество с ограниченной ответственностью «ОМЕГА САЙНС», 2019. С. 192-195.
7. Люди, создающие новые материалы: от поколения X до поколения Z // Природа. 2019. № 8(1248). С. 3-12/

8. Масилова М.Г., Якимова З.В. Управление персоналом : учебно-практическое пособие; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2017. 208 с.
9. Матюшкина М.Д. Выпускник петербургской школы: от поколения Y к поколению Z (20 лет исследования). Санкт-Петербург : Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования, 2021. 198 с.
10. Нефедова Д.А. Теория поколений, поколения в бизнесе и экономике, взаимоотношения поколений // Молодежь. Техника. Космос : Труды двенадцатой общероссийской молодежной научно-технической конференции. В 4-х томах, Санкт-Петербург, 23–25 апреля 2020 года. Санкт-Петербург: Балтийский государственный технический университет «Военмех», 2020. С. 114-117.
11. Новаторы: поколение Z и будущее финансов. Россия и Казахстан // Отчет АССА. URL: <https://www.accaglobal.com/cis/ru/research-and-insights/GenerationZ.html> (дата обращения: 20.07.2023).
12. О компании // Промстройпроект. URL: <http://pspvolga.ru/about/> (дата обращения: 20.07.2023).
13. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. 423 с.
14. Особенности стимулирования работников поколения «Z»: как удержать ценные кадры // Экономика и жизнь. 2020. №7. URL: <https://www.eg-online.ru/article/415353> (дата обращения: 30.08.2023).
15. Павлова Е.А., Ельшин Л.А. Маркетинг для разных поколений: от беби бумеров до поколения Z // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2020. № 18. С. 120-124.
16. Палагута В.И. Поколение Y и Поколение X - кто они и в чем разница // Научные исследования студентов в решении актуальных проблем АПК : материалы региональной научно-практической конференции, Иркутск,

17 марта 2017 года. Иркутск: Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского, 2017. С. 551-556.

17. Панькова Н. М. Поколение X vs Поколение Z: конфликт или сотрудничество? // Поколение z: социальный характер, идентичность и ориентации современных подростков : сборник статей Всероссийской научной конференции с международным участием, Уфа, 14–15 ноября 2019 года. Уфа: Башкирский государственный университет, 2019. С. 159-165.

18. Поколение Z – самое правильное поколение? // Аккредитация в образовании. 2017. № 8(100). С. 80-84.

19. Поколение Z: фиджитал-поколение сотрудников / О. В. Полянок, С.М. Абрамов, С.А. Акулов, А.В. Железникова // Евразийский юридический журнал. 2019. № 7(134). С. 389-393.

20. Помогаева К.Ю. Определение факторов, влияющих на продуктивность нового поколения специалистов (на примере маркетинговой команды представителей Поколения Z) // Автоматизация и моделирование в проектировании и управлении. 2018. № 1(1). С. 28-32.

21. Салтанова С.В. Z-работники. Как компании удержать молодых сотрудников // Научно-образовательный портал IQ – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (hse.ru). URL: <https://iq.hse.ru/news/216387265.html?ysclid=lkaw6odpdn469342564> (дата обращения: 18.07.2023).

22. Салтыкова К. Ими сложнее манипулировать, чем когда-то нами. Как понять поколение Z / К. Салтанова // ТАСС. URL: <https://tass.ru/obshchestvo/11492951?ysclid=lk9tsg6y96243239720> (дата обращения 16.07.2023).

23. Стиллман Д., Стиллман И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / перевод с английского Юрия Кондукова. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 269 с.

24. Тан Ф. Смена поколений в Китае и влияние роста поколения Z на динамику работы // Человеческий капитал. 2018. № 7(115). С. 104-112.

25. Теория поколений // Блог «B2B». URL: <https://blog.bitobe.ru/article/teoriya-pokoleniy/> (дата обращения: 18.07.2023).
26. Тулузакова М.В., Самохвалов Н.А. Поколение "Z" как трудовой ресурс // Вестник Самарского муниципального института управления. 2022. № 4. С. 77-84.
27. Шамис Е., Антипов А. Теория поколений / Е. Шамис, А. Антипов // Психология и бизнес. URL: <https://psycho.ru/library/2581> (дата обращения: 18.07.2023).
28. Beal M. Engaging Gen Z: Lessons To Effectively Engage Generation Z Via Marketing, Social Media, Retail, Work & School: Independently published, 2020. 133 p.
29. Business Dictionary. URL: [www.businessdictionary.com/definition/employee-retention.html](http://www.businessdictionary.com/definition/employee-retention.html)» (дата обращения: 20.07.2023).
30. Jenkins R. The Generation Z Guide: The Complete Manual To Understand, Recruit, and Lead the Next Generation: Ryan Jenkins, LLC, 2019. 378 p.
31. Meet Generation "Z": The Newest Member to the Workforce. URL: <https://www.visualcapitalist.com> (дата обращения: 30.08.2023).
32. Seemiller C., Grace M. Generation Z Goes to College: John Wiley & Sons, 2016. 320 p.

## Приложение А

### Бухгалтерская отчетность ООО «Промстройпроект» за 2020 г.

#### Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2020 г.

	Дата (число, месяц, год)		Коды		
Организация <b>Общество с ограниченной ответственностью "ПРОМСТРОЙПРОЕКТ"</b>	Форма по ОКУД		0710001		
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО		31	12	2020
Вид экономической деятельности <b>Строительство жилых и нежилых зданий</b>	ИНН		64950644		
Организационно-правовая форма / форма собственности <b>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</b>	по ОКВЭД 2		8321244183		
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКФС / ОКФС		41.2		
Местонахождение (адрес) <b>445051, Самарская обл, Тольятти г, Ленинский пр-кт, д. № 1а, кв. 19</b>	по ОКЕИ		12300	16	
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input type="checkbox"/> ДА <input checked="" type="checkbox"/> НЕТ			384		
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора					
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора					
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора					
	ИНН				
	ОГРН/ОГРНИП				

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	26 156	15 201	7 991
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	13	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>26 170</b>	<b>15 201</b>	<b>7 991</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	99 856	121 250	78 903
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3	551	43
	Дебиторская задолженность	1230	45 922	76 901	16 481
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	35	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	26 257	543	1 621
	Прочие оборотные активы	1260	2 091	1 764	531
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>174 128</b>	<b>201 044</b>	<b>97 579</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>200 298</b>	<b>216 245</b>	<b>105 570</b>

Рисунок А.1-Баланс

## Продолжение Приложения А

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	29	29	29
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 300	1 300	1 300
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	31 290	25 957	20 671
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>32 619</b>	<b>27 286</b>	<b>22 000</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	12 722	16 161
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 031	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	9 036	7 147	49
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>10 067</b>	<b>19 869</b>	<b>16 210</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	-	6 500	4 000
	Кредиторская задолженность	1520	156 754	162 088	63 360
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	857	502	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>157 611</b>	<b>169 090</b>	<b>67 360</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>200 298</b>	<b>216 245</b>	<b>105 570</b>


  
 Руководитель (подпись)


  
**Данилов Федор Владимирович**
  
 (расшифровка подписи)

26 марта 2021 г.

Рисунок А.2-Баланс

## Продолжение Приложения А

### Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2020 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды		
Организация <b>Общество с ограниченной ответственностью "ПРОМСТРОЙПРОЕКТ"</b>	Форма по ОКУД	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	31	12	2020
Вид экономической деятельности <b>Строительство жилых и нежилых зданий</b>	ИНН	64950644		
Организационно-правовая форма / форма собственности <b>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</b>	по ОКВЭД 2	6321244183		
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКФС / ОКФС	41.2		
	по ОКЕИ	12300	16	
		384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	Выручка	2110	233 156	192 016
	Себестоимость продаж	2120	(201 040)	(164 478)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	32 116	27 538
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(15 108)	(12 078)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	17 008	15 460
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(483)	(2 669)
	Прочие доходы	2340	150 068	17 695
	Прочие расходы	2350	(151 706)	(23 570)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	14 887	6 916
	Налог на прибыль	2410	(2 964)	(1 620)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(2 100)	(1 620)
	отложенный налог на прибыль	2412	(864)	-
	Прочее	2460	(153)	(13)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	11 770	5 283

### Рисунок А.3-Баланс

## Продолжение Приложения А

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	11 770	5 283
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель



Данилов Федор  
Владимирович

(подпись) (расшифровка подписи)

26 марта 2021 г.

### Рисунок А.4-Баланс

## Приложение Б

### Бухгалтерская отчетность ООО «Промстройпроект» за 2021 г.

#### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды		
Форма по ОКУД		0710001		
Организация <b>Общество с ограниченной ответственностью "ПРОМСТРОЙПРОЕКТ"</b>	по ОКПО	31	12	2021
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	64950644		
Вид экономической деятельности <b>Строительство жилых и нежилых зданий</b>	по ОКВЭД 2	6321244183		
Организационно-правовая форма / форма собственности <b>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</b>	по ОКФС / ОКФС	41.2		
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	12300	16	
Местонахождение (адрес) <b>445051, Самарская обл, Тольятти г, Ленинский пр-кт, д. № 1а, кв. 19</b>		384		
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input type="checkbox"/> ДА <input checked="" type="checkbox"/> НЕТ				
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора				
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН			
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ ОГРНИП			

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	33 077	26 156	15 201
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	27	13	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>33 104</b>	<b>26 170</b>	<b>15 201</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	101 042	99 856	121 250
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7	3	551
	Дебиторская задолженность	1230	132 844	45 922	76 901
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	35
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	14 395	26 257	543
	Прочие оборотные активы	1260	1 778	2 091	1 764
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>250 066</b>	<b>174 128</b>	<b>201 044</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>283 170</b>	<b>200 298</b>	<b>216 245</b>

Рисунок Б.1-Баланс

## Продолжение приложения Б

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	29	29	29
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 300	1 300	1 300
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	37 761	31 290	25 957
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>39 090</b>	<b>32 619</b>	<b>27 286</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	5 200	-	12 722
	Отложенные налоговые обязательства	1420	3 254	1 031	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	4 910	9 036	7 147
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>13 364</b>	<b>10 067</b>	<b>19 869</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	13 887	-	6 500
	Кредиторская задолженность	1520	213 591	156 754	162 086
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	3 238	857	502
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>230 716</b>	<b>157 611</b>	<b>169 090</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>283 170</b>	<b>200 298</b>	<b>216 245</b>

Руководитель \_\_\_\_\_




**Данилов Федор Владимирович**  
 (расшифровка подписи)

23 марта 2022 г.

Рисунок Б.2-Баланс

## Продолжение приложения Б

### Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2021 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <b>Общество с ограниченной ответственностью "ПРОМСТРОЙПРОЕКТ"</b>		по ОКПО	0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	31	12
Вид экономической деятельности <b>Строительство жилых и нежилых зданий</b>		по ОКВЭД 2	2021	
Организационно-правовая форма / форма собственности <b>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</b>		по ОКФС / ОКФС	64950644	
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ	6321244183	
			41.2	
			12300	16
			384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Выручка	2110	355 408	233 156
	Себестоимость продаж	2120	(333 037)	(201 040)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	22 371	32 116
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(19 428)	(15 108)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 943	17 008
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	152	-
	Проценты к уплате	2330	(1 898)	(483)
	Прочие доходы	2340	245 478	150 068
	Прочие расходы	2350	(237 559)	(151 706)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	9 116	14 887
	Налог на прибыль	2410	(2 645)	(2 964)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(435)	(2 100)
	отложенный налог на прибыль	2412	(2 210)	(864)
	Прочее	2460	-	(153)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 471	11 770

### Рисунок Б.3-Баланс

## Продолжение приложения Б

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	6 471	11 770
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-




Руководитель \_\_\_\_\_  
 (подпись)

**Данилов Федор Владимирович**  
 (расшифровка подписи)

23 марта 2022 г.

Рисунок Б.4-Баланс

## Приложение В

### Бухгалтерская отчетность ООО «Промстройпроект» за 2022 г.

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	26.08.2023
Номер выгрузки информации	№ 0710099_6321244183_2022_000_20230826_95f70daa-b697-4e3b-822f-755feac5de4e
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "ПРОМСТРОЙПРОЕКТ"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 26.08.2023</i>	
ИНН	6321244183
КПП	632101001
Код по ОКПО	64950644
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	41.2
Местонахождение (адрес)	445051, Самарская обл, Тольятти г, Ленинский пр-кт, д. № 1а, кв. 19
Единица измерения	Тыс. руб.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Нет
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	
ИНН	
ОГРН/ОГРНИП	

Рисунок В.1-Отчетность

## Продолжение Приложения В

ИНН 6321244183  
КПП 632101001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710001

### Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2022 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	56 267	33 077	26 156
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	44	27	14
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>56 311</b>	<b>33 104</b>	<b>26 170</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	25 001	101 042	99 856
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	7	3
	Дебиторская задолженность	1230	60 475	132 844	45 921
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	10 996	14 395	26 257
	Прочие оборотные активы	1260	1 313	1 778	2 091
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>97 785</b>	<b>250 066</b>	<b>174 128</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>154 096</b>	<b>283 170</b>	<b>200 298</b>

Рисунок В.2-Отчетность

## Продолжение приложения В

### Отчет о финансовых результатах За 2022 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	336 168	355 408
	Себестоимость продаж	2120	(290 071)	(333 037)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	46 097	22 371
	Коммерческие расходы	2210	(53)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(20 320)	(19 428)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	25 724	2 943
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	3 179	152
	Проценты к уплате	2330	(182)	(1 898)
	Прочие доходы	2340	393 655	245 478
	Прочие расходы	2350	(397 665)	(237 559)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	24 711	9 116
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(5 723)	(2 645)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(3 208)	(435)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	(2 515)	(2 210)
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	18 988	6 471
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	18 988	6 471

### Рисунок В.3-Отчетность

## Продолжение Приложения В

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

**Примечания**

<sup>3</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>4</sup> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

<sup>5</sup> Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

<sup>6</sup> Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

<sup>7</sup> Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

### Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

*Лист представляется за отчетный период 2022 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"*

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Текущий налог на прибыль <sup>8</sup>	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

<sup>8</sup> Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Рисунок В.4-Отчетность

Приложение Г

Штатное расписание ООО «Промстройпроект» на период с 17.05.2023 г.

Общество с ограниченной ответственностью "ПРОМСТРОЙПРОЕКТ"													
наименование организации													
ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ													
<table border="1"> <tr> <td>Номер документа</td> <td>Дата составления</td> </tr> <tr> <td>06</td> <td>17.05.2023</td> </tr> </table>										Номер документа	Дата составления	06	17.05.2023
Номер документа	Дата составления												
06	17.05.2023												
<table border="1"> <tr> <td>Форм по ОКЗД</td> <td>по ОКТО</td> </tr> <tr> <td>0201017</td> <td>81831091</td> </tr> </table>										Форм по ОКЗД	по ОКТО	0201017	81831091
Форм по ОКЗД	по ОКТО												
0201017	81831091												
Унифицированная форма № Т-3 Утверждена постановлением Госкомстата РФ от 5 января 2004 г. № 1													
Ф.В. Данилов Приказом организации от 17.05.2023 г. № 17/05-23 ШР Штат в количестве 166 единиц													
Директор 													
На период с "17" мая 2023 года													
Структурное подразделение	наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Наймавка руб.	Всего руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание					
ИТР	1	2	Директор	4	5	7	9	10					
	2	2	Главный инженер	1			0,00						
	2	2	Компьютерный директор	1			0,00						
	2	2	Специалист по ОТ	1			0,00						
	2	2	Руководитель проекта	1			0,00						
	2	2	Инженер-энергетик	1			0,00						
	2	2	Инженер-систем	2			0,00						
	2	2	Инженер ПТО	0,5			0,00						
	2	2	Специалист по работе с документацией	1			0,00						
	2	2	Офис-менеджер	1			0,00						
	2	2	Диспетчер	1			0,00						
	2	2	Менеджер по продажам и обработке заявок	1			0,00						
	<b>Итого</b>				<b>12,5</b>			<b>0,00</b>					
	Строительно-монтажное управление	1	1	Начальник строительно-монтажного управления	1			0,00					
1		1	Сварщик	0,5			0,00						
1		1	Электросварщик	2,5			0,00						
1		1	Кладовщик	1			0,00						
1		1	Прораб	3,5			0,00						
1		1	Мастер	2			0,00						
1		1	Слесарь-строительный (компания)	5			0,00						
1		1	Бетонщик	3			0,00						
1		1	Рабочий	2			0,00						
<b>Итого</b>				<b>20,5</b>			<b>0,00</b>						
Ремонтно-эксплуатационное управление (РЭУ)	1	1	Начальник ремонтно-эксплуатационного управления	1			0,00						
	1	1	Инженер-энергетик	1			0,00						
	1	1	Электросварщик	3			0,00						
	1	1	Сварщик	3			0,00						
	1	1	Прораб	2			0,00						
	1	1	Бригадир	1			0,00						
	1	1	Электрик-ремонтник	1			0,00						
	1	1	Электрик	12			0,00						
	1	1	Электромонтер	5			0,00						
	1	1	Кровельщик	16			0,00						
	1	1	Мальр	10			0,00						
	1	1	Камельщик	1			0,00						
	1	1	Кладовщик	2			0,00						
	1	1	Мастер	7			0,00						
1	1	Слесарь-сантехник	5			0,00							
1	1	Сантехник	20			0,00							
1	1	Рабочий-универсал	3			0,00							
1	1	Одогоночник-универсал	23			0,00							
<b>Итого</b>				<b>114</b>			<b>0,00</b>						

Рисунок Г.1-Штатное расписание

Продолжение приложения Г

Структурное подразделение									
наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	за	на	Положение, руб.	Всего, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Электромонтажное управление	1	Начальник электромонтажного управления	1					0,00	
	1	Прораб	1					0,00	
	1	Электромонтажник	5					0,00	
	Всего			7				0,00	
	1	Главный механик	1					0,00	
Служба главного механика	1	Водитель-перевозчик	2					0,00	
	1	Водитель	3		4%			0,00	
	1	Машинист автокрана	2					0,00	
	1	Машинист экскаватора	1					0,00	
	1	Механик/тур	2					0,00	
Всего			12				0,00		
Всего основное подразделение			153,5				0,00		
Итого			166				0,00		

Рисунок Г.2-Штатное расписание