

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)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z

Обучающийся

А.В. Чупин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

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

Тольятти 2024

Аннотация

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

Актуальность бакалаврской работы обусловлена следующим: в современном мире в период кадрового голода оказалось достаточно непросто найти талантливую сотрудника, чтобы в нем сочеталось высококвалифицированное образование и стремление к развитию. Все чаще компании приходят к мнению, что необходимо привлекать молодых специалистов, обучать и развивать их внутри компании, а не искать подготовленные кадры на рынке труда. Именно процесс привлечения помогает компании найти правильный подход и заинтересовать потенциального кандидата.

Целью работы является разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Для реализации поставленных целей необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы процесса привлечения и удержания персонала;
- провести анализ привлечения и удержания персонала в компании;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса привлечения и удержания персонала.

Объектом исследования является ООО «ББ-Логистика».

Предметом изучения является процесс привлечения и удержания персонала в компании.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты привлечения и удержания персонала	6
1.1 Понятие и методы привлечения и удержания персонала	6
1.2 Особенности привлечения и удержания персонала в разрезе поколений	15
2 Анализ процесса привлечения и удержания персонала в ООО «ББ – Логистика»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	25
2.2 Анализ процесса привлечения и удержания персонала на предприятии	35
3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «ББ – Логистика»	46
3.1 Пути совершенствования процесса привлечения и удержания персонала поколения Z	46
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий... ..	49
Заключение	55
Список используемой литературы и используемых источников.....	57

Введение

Актуальность бакалаврской работы обусловлена следующим: в современном мире в период кадрового голода оказалось достаточно непросто найти талантливый сотрудника, чтобы в нем сочеталось высококвалифицированное образование и стремление к развитию. Все чаще компании приходят к мнению, что необходимо привлекать молодых специалистов, обучать и развивать их внутри компании, а не искать подготовленные кадры на рынке труда. Именно процесс привлечения помогает компании найти правильный подход и заинтересовать потенциального кандидата.

Целью работы является разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Для реализации поставленных целей необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы процесса привлечения и удержания персонала;
- провести анализ привлечения и удержания персонала в компании;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса привлечения и удержания персонала.

Объектом исследования является ООО «ББ-Логистика».

Предметом изучения является процесс привлечения и удержания персонала в компании.

Методы исследования: теоретические методы – исследование публикаций и научной литературы; эмпирические методы - анализ документов и отзывов сотрудников.

Информационной базой для написания работы послужили работы отечественных авторов, посвященные проблеме привлечения персонала, научные журналы, статьи, информационные сайты, нормативно-правовые акты, а также внутренние регламенты и отчетность ООО «ББ-Логистика».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

Во введении отражены актуальность, цель, задачи, объект, предмет исследования.

В первом разделе раскрыты теоретические аспекты привлечения и удержания персонала: понятие и методы привлечения и удержания персонала, особенности привлечения и удержания персонала в разрезе поколений.

Во втором разделе дана организационно-экономическая характеристика ООО «ББ – Логистика».

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «ББ – Логистика» и оценена их экономическая эффективность.

В заключении подведены выводы и итоги проведенного исследования.

Теоретические аспекты привлечения и удержания персонала

Понятие и методы привлечения и удержания персонала

Персонал компании является одним из важных факторов, которые влияют на эффективность и конкурентоспособность компании. Для достижения успеха компании необходим квалифицированный, ответственный и мотивированный коллектив. В современных условиях конкуренции, грамотно выстроенные бизнес-процессы подбора, привлечения, обучения, мотивации и адаптации персонала, являются одним из важнейших преимуществ компании на рынке [12].

Каждая компания сталкивается с потребностью персонала. Текучесть кадров естественна и может оказывать положительное влияние на компанию. В связи с этим происходят такие процессы как подбор и отбор кандидатов на вакантные должности. Один из факторов эффективного закрытия вакансий заключается в необходимости привлечения большого количества соискателей. Чем больше привлечено соискателей, тем больше вероятность отобрать наиболее подходящего кандидата.

В литературных источниках по кадрам и управлению персоналом существуют различные подходы к толкованию определения «привлечение персонала». Примеры толкований приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения термина «привлечение персонала»

Автор	Определение «привлечение персонала»
Валдеева Е. М., Дербенева А. А., Парфенова Н. И.	Мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение «привлечение персонала»
Никифоров Г. С.	Совокупность мероприятий организации, направленных на поиск персонала, создание привлекательного образа организации, разработку технологий и каналов поиска, анализ рынка труда и анализ кадровой политики конкурентов
Желанкова Д. А., Чернова А. В.	Совокупность мероприятий, которые обеспечивают закрытие необходимых вакансий, как в количественном, так и в качественном отношении с учетом факторов места, времени, причин возникновения данной потребности, опираясь на требования организации.
Мальцев Н. В.	Поиск и развитие подходящих источников персонала. Он заключается в создании общей базы возможных источников труда, благодаря которой организация в любой момент может найти подходящих сотрудников
Иванова С. В.	Ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Анализируя высказывания авторов, можно сделать вывод, что привлечение персонала – это мероприятия, направленные на поиск кандидата, который удовлетворяет требования на должность.

Процесс привлечения персонала это один из самых узких процессов управления персоналом. Суть которого заключается в том, чтобы заинтересовать соискателя к вакантной должности, а также повысить вовлеченность в деятельность компании, то есть сделать так, чтобы необходимый соискатель, обладающий определенными знаниями, навыками и умениями, откликнулся на вакансию [11]. После чего уже начинается следующие этапы: подбор, отбор. Однако не все специалисты считают нужным разделять эти этапы между собой и объединяют их в комплекс мер по поиску сотрудника.

Привлечение персонала – это отношения между руководителем предприятия и сотрудником, которые представляют собой удовлетворенность,

лояльность сотрудника компании к работодателю, мотивацию сотрудника приносить ценность организации [52].

Процесс привлечения персонала в организацию включает в себя несколько этапов [29]. Во-первых, важно провести анализ текущей ситуации на рынке труда, изучив тенденции, особенности занятости и стратегии конкурентов. Во-вторых, необходимо создать условия труда, которые будут привлекательны для потенциальных сотрудников, отразив это в информации о вакансиях. Третий шаг заключается в разработке системы оплаты труда, льгот и компенсаций. И, наконец, следует выбрать методы привлечения персонала в компанию, опираясь на внутренние и внешние источники привлечения.

Подход к процессу привлечения персонала включает [28]:

- определение потребности в персонале с учетом основных целей организации;
- получение детальной информации о требованиях, предъявляемых к кандидатам на вакантные позиции;
- установление необходимых требований для эффективного выполнения работы;
- определение личностных и профессиональных качеств, важных для успешного выполнения работы;
- поиск подходящих источников и выбор эффективных методов привлечения потенциальных кандидатов;
- определение оптимальных методов отбора персонала, позволяющих объективно оценить подходит ли соискатель для данной должности;
- обеспечение лучших условий для успешного прохождения адаптации новых сотрудников к рабочей среде компании.

Задача, возложенная на сотрудника по подбору кадров в организации – это удовлетворение требований работодателя и к работникам в качественном и количественном отношении [50].

Стоимость ошибочного привлечения персонала может быть очень высока, все кандидаты должны быть надлежащим образом проинформированы о требованиях вакансии, чтобы наиболее подходящие подавали заявки [51].

«Целью привлечения персонала является то, чтобы заинтересовать вакансией наиболее подходящих кандидатов. Рассмотрим содержание форм привлечения персонала: рекрутинг – это процесс поиска новых сотрудников через рекламные объявления, социальные сети или специализированные сайты; спонсорство – компания выступает спонсором образовательных программ, направленных на подготовку кадров для определенной отрасли; партнерство – это сотрудничество компаний при поиске новых сотрудников друг для друга; сотрудничество с университетами, компании могут работать над программой стажировки или проводить лекции для студентов» [5].

Процесс привлечения персонала представляет собой целый ряд действий, направленных на привлечение внимания потенциальных кандидатов. Существует две основные группы методов (рисунок 1), которые помогают установить контакт с соискателями и вызвать их интерес к вакантной должности в компании.

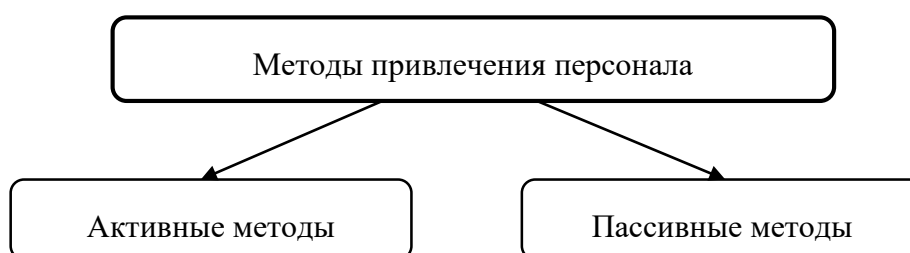


Рисунок 1 – Виды методов привлечения персонала

«Активные методы привлечения персонала используются в случаях, когда рынок труда нуждается в квалифицированной рабочей силе. Они предполагают налаживание контактов с потенциальными сотрудниками, которые представляют интерес для организации.

Активные методы привлечения персонала:

- непосредственное направленное привлечение кандидатов, представляющих интерес для организации. Этот способ реализуется в государственных службах занятости, в учебных заведениях, в рекрутинговых и кадровых агентствах и даже на конкурирующих предприятиях;
- организация презентации фирмы (рассчитана на случайные связи);
- участие в ярмарках вакансий, проводимых местными властями (обеспечение привлечения лиц массовых профессий);
- проведение праздников и фестивалей (предназначено для высококвалифицированных специалистов, интересующихся данной фирмой)» [6].

«Активные методы привлечения персонала наиболее эффективны для набора работников массовых профессий со средним и низким уровнем квалификации. Для привлечения специалистов с узконаправленной специальностью целесообразно использовать иные методы вербовки.

С появлением цифровой экономики интернет стал самым популярным активным методом поиска и набора работников. Он позволяет сократить затраты и быстрее получить информацию о кандидатах» [8].

Пассивные методы привлечения персонала, в свою очередь, не требуют активной процедуры поиска со стороны работодателя. Они основаны на создании привлекательного имиджа компании, привлечении внимания потенциальных кандидатов и установлении с ними долгосрочных отношений.

Эти методы используются, когда спрос на рабочие места выше, чем предложение. К пассивным методам относятся:

- размещение объявлений во внешних и внутренних средствах массовой информации;
- публикации о компании и ее преимуществах;
- формирование благоприятного имиджа фирмы;
- ожидание предложений со стороны соискателей.

Пассивные методы имеют ряд преимуществ, таких как снижение затрат на рекрутинг, привлечение высококвалифицированных кандидатов, формирование пула талантов и укрепление бренда работодателя [55-57]. Однако, они также имеют недостатки, такие как более длительный процесс найма, необходимость постоянной работы над брендом и сложность в оценке эффективности.

В целом, пассивные методы привлечения персонала являются ценной стратегией для создания сильного бренда работодателя и привлечения высококвалифицированных кандидатов. Однако, для достижения наилучших результатов, рекомендуется использовать их в сочетании с активными методами рекрутинга.

Метод выбирается с учетом определенных предъявляемых требований к кандидату, чтобы была возможность максимально раскрыть профессиональные, деловые и личностные качества [50].

Для эффективного закрытия вакансий, в привлечении кандидатов обращают внимание на различные факторы, такие как требования к должности, количество необходимых сотрудников и другие, что помогает выбрать активный или пассивный метод, а также какими источниками пользоваться (рисунок 2).

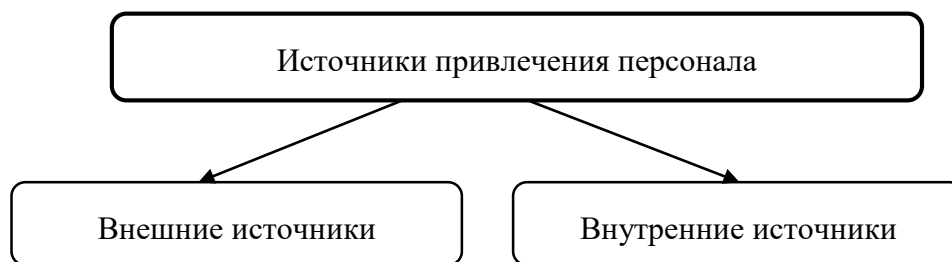


Рисунок 2 – Виды источников привлечения

Внешние источники привлечения персонала – это все люди, находящиеся вне организации, но способные быть принятыми на работу. Они могут быть привлечены с помощью различных каналов коммуникации, выбор которых зависит от целевой аудитории, состояния рынка труда, финансовых возможностей организации и опыта в данной области. «К основным внешним каналам привлечения персонала относятся:

- передача информации о вакансиях от сотрудников организации;
- поиск через государственную службу занятости;
- работа с частными агентствами занятости;
- публикация объявлений в Интернете и средствах массовой информации;
- участие в студенческих форумах и контакты с вузами и школами;
- распространение рекламных материалов на местах вербовки» [3].

«Внутренние источники привлечения персонала – это уже работающие в организации сотрудники. При правильном использования внутренних ресурсов можно обойтись без нового набора персонала.

Основными внутренними источниками привлечения кандидатов на вакантные должности являются:

- продвижение уже работающих на предприятии сотрудников;
- внутренний конкурс;
- совмещение должностей;

- ротация, т. е. перемещение работников по горизонтали без повышения или понижения в должности в целях оптимального использования их потенциала и закрытия вакансии» [2].

«Очень часто организации используют ротацию управленческих кадров, которая осуществляется в следующих формах:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (или уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущих за собой повышение в должности, но сопровождающееся повышением зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты» [7].

У каждого источника привлечения есть свои преимущества и недостатки, необходимо уметь грамотно подбирать методы и источники привлечения. Для эффективного закрытия вакансий специалист по подбору необходимо основывается на особенности и преимущества каждого источников привлечения для вакантных должностей. В таблице 2 представлены преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала.

Таблица 2 – Сравнение источников привлечения персонала [17]

Преимущества	Недостатки
Внешние источники привлечения персонала	
<ul style="list-style-type: none"> – «широкие возможности выбора персонала; – возникновение новых импульсов для развития организации; – прием на работу покрывает количественную и качественную потребность в персонале организации; – вновь принятому работнику, как правило, легче добиться признания» [12]. 	<ul style="list-style-type: none"> – «высокие затраты на привлечение персонала; – недостаточное знание организации; – длительный период адаптации; – негативное воздействие на социально-психологический климат в коллективе; – отсутствие возможностей служебного роста для сотрудников организации; – значительный удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести персонала» [12].
Внутренние источники привлечения персонала	
<ul style="list-style-type: none"> – «возникновение шансов для служебного роста; – незначительные затраты на привлечение персонала; – претендентов на должность хорошо знают в организации» [12]; 	<ul style="list-style-type: none"> – ограниченные возможности для выбора персонала; – возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность;
<ul style="list-style-type: none"> – «знание претендентом данной организации; – быстрое заполнение освободившейся штатной должности; – решается проблема занятости собственных работников; – повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом; – рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием работника); – возможность избежать для организации высокой текучести персонала; – большая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации» [12] 	<ul style="list-style-type: none"> – «проявление панибратства при решении деловых вопросов; – разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника; – нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации; – перевод на новую должность не удовлетворяет количественно потребность организации в персонале; – требуются дополнительные затраты на переподготовку или повышение квалификации работника, занявшего вакантное место» [12].

Организации могут комбинировать внешние и внутренние источники привлечения кандидатов в зависимости от различных факторов:

- организационная бизнес-среда;
- состояние и емкость внутреннего и внешнего рынка труда;
- бюджетные ограничения;
- уровень организации и потребности в персонале.

Комбинирование внешних и внутренних источников привлечения персонала позволяет повысить шанс успешного закрытия вакансии, увеличивая выбор кандидатов и привлекая множество заинтересованных специалистов. Каждый источник привлечения персонала имеет свои преимущества и недостатки, что позволяет максимально использовать преимущества каждого источника, а также компенсировать их недостатки.

Таким образом в разделе рассмотрены понятия «привлечения персонала», цели, методы и источники привлечения. Для эффективного привлечения персонала необходимо сочетать активные и пассивные методы, а также комбинировать использование различных источников. Такой подход позволит грамотно направить информацию о вакансии, для привлечения наиболее подходящих кандидатов.

Особенности привлечения и удержания персонала в разрезе поколений

В период высокого спроса и низкого предложения на рынке труда внимание, уделенное управлению персоналом, может оказывать большое значение на эффективность деятельности компании. Для повышения эффективности необходимо не только обращать внимание на интересы компании, но и на потребности работников, которые работают в ней. Теория поколений предполагает, что каждое поколение имеет свои уникальные ценности, убеждения, предпочтения и потребности [4]. Поэтому грамотное

управление персоналом должно учитывать эти различия для эффективной работы и высокой конкурентоспособности компании.

Теория поколений утверждает, что люди, родившиеся в одно и то же время, обладают схожими ценностями, мотивами и предпочтениями. Эти общие черты формируются под влиянием множества факторов, таких как общественные события, экономические ситуации и технологический прогресс, произошедших в период их раннего детства и юности. «Несмотря на уникальность и различия между ними, они взаимосвязаны и взаимозависимы друг от друга. На каждое новое поколение влияют ценности, опыт предшествующего» [4].

В современном мире компаниям необходимо это учитывать при планировании своей потребности в персонале, так как разные поколения могут иметь разные представления о работе, карьере и балансе между работой и личной жизнью [22]. Однако, важно помнить, что ценности поколений не являются абсолютными и могут существовать индивидуальные отличия внутри каждого поколения. Также, со временем ценности и предпочтения могут изменяться и эволюционировать, поэтому системы управления персоналом должны быть гибкими и подвергаться регулярному обновлению и адаптации.

В таблице 3 представлена основная характеристика поколений, преобладающих на рынке труда, и тип общества и экономической системы того периода, в который они родились.

Таблица 3 – Основная характеристика поколений [18]

Название поколения	Период рождения, гг.	Тип экономической системы	Тип общества	Характеристика
Бэби-бумеры	1944–1963	Плановая	Индустриальное	<ul style="list-style-type: none"> – «ставят работу на первое место. Готовы работать сверхурочно; – ценят командную работу и передают свой опыт другому поколению; – готовы подстраиваться под рабочий график, совмещать несколько профессий и учиться новому; – поколение имеет большой опыт работы. Оно стабильно, лояльно, что ценят работодатели» [21].
X	1964–1984	Плановая	Индустриальное	<ul style="list-style-type: none"> – «хорошо управляют людьми и организывают работу в команде; – представители поколения работоспособны, целеустремленны, гибки и стрессоустойчивы; – готовы постоянно развивать свои профессиональные навыки; – им необходима стабильность и защищенность на рабочем месте» [21].
Y	1985–2003	Плановая с переходом на рыночную	Индустриальное с переходом на постиндустриальное	<ul style="list-style-type: none"> – готовы работать сверхурочно;
				<ul style="list-style-type: none"> – «быстро приспосабливаются и обучаются (высокая адаптивность); – обладают предрасположенностью к изучению иностранных языков и новых технологических программ; – способны переключаться на разные задачи, любят проектную и фрилансерскую работу, могут одновременно работать в нескольких совершенно разных сферах бизнеса; – готовы развивать свои профессиональные навыки;6. Им важно видеть перспективы своего труда; – плохо справляются со стратегическими задачами (задачами на далекую перспективу); ценят дружескую и непринужденную атмосферу на работе» [21].

Продолжение таблицы 3

Название поколения	Период рождения, гг.	Тип экономической системы	Тип общества	Характеристика
Z	2003–2020	Рыночная	Постиндустриальное	<ul style="list-style-type: none"> – «у них в приоритете саморазвитие и самосовершенствование; не готовы работать сверхурочно и ставить работу на первое место; – работа должна приносить удовольствие и высокий доход; – не думают об общественном благе, для них их жизнь и близких должна быть комфортной; очень коммуникабельные личности; – боятся обычной, рутинной жизни; не думают о долгосрочных планах и планах на перспективу; – сильно зависимы от сети и современных гаджетов; с малых лет взаимодействуют со всеми видами техники; – самые взрослые представители данного поколения еще только начинают трудовую деятельность; – запоминается не сама информация, а путь, через который можно ее отыскать. С этим связана и низкая концентрация внимания; информация воспринимается быстро, но более короткими порциями» [21].

Анализируя таблицу видно, насколько сильно каждое поколение отличается от последующего. У каждого поколения свои приоритеты, свое отношение к работе и жизни. К каждому из них для эффективного привлечения персонала необходимо находить свой подход, стимулы и источники привлечения. В основном на рынке труда присутствуют поколения X, Y, Z поколение бэби-бумеры сейчас встречаются гораздо реже, ведь самым молодым из них 61 год. А наиболее молодыми и перспективными для компании является поколение Y, так как поколение Z еще молодое и неопытное.

В таблице 4 представлена оценка значимости различных ценностей для каждого поколения. Ценность определяется по пятибалльной системе, где 5 баллов – наиболее значимые, 1 балл – наименее значимые.

Таблица 4 – Оценка значимости ценностей для поколений [18]

Ценности	Бэби-бумеры	X	Y	Z
Личностный рост, образование				
Достойная заработная плата				
Денежное вознаграждение				
Командная работа				
Социальные гарантии				
Признание трудовых успехов				
Возможность проявить творческие способности				
Стабильность и надежность профессии				
Гибкий график				
Нормированный рабочий график				
Свободное, неформальное общение на работе				
Возможность работать удаленно				

Анализируя таблицу 4 видно, что у каждого поколения выделены 4–5 основные ценности, которые являются мотивами выбора компании. Схожими ценностями для разных поколений являются: личностный рост, образование, достойная заработная плата и денежное вознаграждение. Высокая оплата труда является одним из показателей признания трудовых достижений сотрудника со стороны начальства.

«Для поколения бэби-бумеров важны достойная заработная плата, денежное вознаграждение, социальные гарантии, признание трудовых успехов и стабильность и надежность профессии эти ценности сформированы не просто так. Это поколение выросло в послевоенное время и когда общество было настроено довольно оптимистически, а основой успеха была только командная работа» [16].

«Поколение X ценит личностный рост, образование, денежное вознаграждение, стабильность и надежность профессии и нормированный рабочий график. Поколению X свойственны готовность к изменениям, возможность выбора, глобальная информированность, техническая грамотность, индивидуализм, желание учиться в течение всей жизни,

неформальность взглядов, поиск эмоций, прагматизм, надежда на себя, равноправие полов» [19]. Они привыкли добиваться, доказывать, зарабатывать сами.

«Ценностью поколения Y являются личностный рост, образование, гибкий график, свободное, неформальное общение на работе, возможность работать удаленно. Поколение, выросшее в относительном благополучии, под опекой интенсивно работающих родителей, совсем иначе смотрит на жизнь. Они не хотят никому ничего доказывать и живут сегодняшним днем. Эту черту в поколении сформировали взрывное развитие технологий и многочисленные теракты, выпавшие на период их взросления» [18]. Это поколение ставит акцент на саморазвитие, самоутверждение и самопроявление. Они стремятся к самореализации, ищут новые возможности и испытывают жизнь во всех ее проявлениях.

«Поколение Z это самое молодое поколение на рынке труда, его ценностями являются личностный рост, образование, достойная заработная плата, денежное вознаграждение, возможность работать удаленно. Выросли в среде цифровых технологий. На их социальное и философское мировоззрение повлиял мировой экономический кризис, развитие мобильных технологий. Наиболее характерными чертами постсоветского поколения являются открытость в отношениях, активная позиция в жизни, рациональность, ориентация на личные достижения» [18].

«Ценности для работника и работодателя сильно отличаются. Работодателю важно качественное выполнение работником его должностных обязанностей, что влияет на деятельность и конкурентоспособность компании, а для работника, профессия является инструментом для удовлетворения потребностей в деньгах, самовыражении, признании и т. д. Поэтому специалист по подбору старается так подобрать сотрудника, чтобы найти компромисс и удовлетворить пожелания и работодателя и работника» [18]. В таблице 5 представлена ценность каждого поколения сотрудников для компании.

Таблица 5 – Ценность сотрудников для компании [18]

Поколение	Ценность для компании	Вид работы
Бэби-бумеры	ставят работу на первое место, для них интересны компании выше своих собственных; – передают свой опыт молодым сотрудникам; – стабильны, хорошо справляются со своими трудовыми обязанностями» [21].	– «хорошие руководители; – формируют командную работу; – наставничество» [21].
X	хорошо управляют людьми; – высокая работоспособность, целеустремленность и стрессоустойчивость» [21].	Руководство высшего и среднего звена.
Y	– «быстрая обучаемость и высокая адаптивность; – хорошо осваивают иностранные языки и новые технологические программы; – быстро переключаются с разных задач; – могут совмещать несколько профессий» [21].	– «для руководства поколению пока не хватает опыта; – принимают участие в различных конференциях и других мероприятиях; – предлагают новые идеи для развития и совершенствования компании» [21].
Z	– «талантливы и хорошо ориентируются в современном мире, где преобладают технологии; – быстро анализируют большой объем информации; – предлагают нестандартные, экстраординарные решения; могут решать несколько задач одновременно» [21].	им необходим некий наставник, который скоординирует их работу, правильно поставит задачи и объяснит нюансы.

«Каждое поколение играет свою особую роль в деятельности компании за счет их индивидуального набора качеств и взглядов. У них есть свои слабые и сильные стороны, на которые необходимо обращать внимание при найме работника на вакантную должность.

Поколения бэби-бумеров и X в основном занимают руководящие должности в различных сферах труда. Они опытные, стабильны, хотят признания, репутации и высокой заработной платы. Представители данного поколения готовы много работать и ставить интересы компании выше собственных, что, несомненно, ценит руководство. Поколения бэби-бумеров и X готовы передавать свой опыт и направлять в работе менее опытных коллег.

Поколение Y занимает промежуточное положение. Они обладают огромными амбициями и потенциалом для развития своей карьеры» [15]. «Представители данного поколения достаточно быстро усваивают новые знания, необходимые им в рабочем процессе. Представители поколения Y говорят, что, карьера – это не вся их жизнь» [6]. «Они не готовы жертвовать своей личной жизнью ради работы, у них должно оставаться свободное время на повседневные вещи. Они полны идей и подходов, как реализовать различные задачи, которые ставит перед ними руководство. Особое внимание стоит уделить мотивации данного поколения и поколения Z, так как они стремятся попробовать себя в разных сферах и далеко не всегда готовы посвятить свою жизнь развитию и процветанию компании» [9].

Использование теории поколений при привлечении персонала позволяет компаниям [16]:

- определить потребности и предпочтения сотрудников по поколениям. Каждое поколение имеет свои уникальные ценности и ожидания от работы. Такие факторы, как рабочие условия, баланс между работой и личной жизнью, возможности для профессионального развития и признания, могут иметь разное значение для поколений. Понимание и учет этих различий помогает создать привлекательные предложения для потенциальных сотрудников;
- улучшить эффективность команд и инновационность. Персонал, состоящие из представителей разных поколений, могут предлагать инновационные решения, основанные на различных взглядах и опыте. Разнообразие поколений способствует развитию новых идей и подходов к решению проблем;
- улучшить работу с клиентами: различные поколения клиентов имеют разные потребности и предпочтения. Компании, в которых работают сотрудники из разных поколений, могут лучше понять и удовлетворить пожелания своих клиентов;

- повысить лояльность сотрудников. Учет предпочтений и потребностей разных поколений помогает создать условия работы, которые соответствуют ожиданиям сотрудников. Это может улучшить их удовлетворенность работой и лояльность к компании, что в свою очередь способствует привлечению талантливых сотрудников в организации.

Использование теории поколений позволяет компаниям привлекать персонал разного возраста, создавая конкурентное преимущество и способствуя развитию более гибкой и инновационной организационной культуры.

Представители поколений бэби-бумеров и поколения X в большей степени тяготеют к использованию личных контактов при поиске работы, менее надеясь на объективность информации в открытых источниках. При этом, для поколений Y и Z также характерно использование связей, поэтому хэдхантинг, который в отечественной практике чаще рассматривают, как переманивание специалистов других предприятий или из других сфер, а не поиск специалистов с редкими знаниями и навыками является актуальным и широко используемым для всех анализируемых поколений [35].

Чуть более подробно остановимся на поколение Z, так как это молодое и перспективное поколение на рынке труда. «Поколение Z - первое поколение, полностью родившееся во времена глобализации и постмодернизма. Основные психологические характеристики, выделяемые для «поколения Z»: вдумчивость, способность к многозадачности, прямолинейность, экономность, замкнутость» [1]. «Зумеры» стремятся к саморазвитию и самосовершенствованию, поэтому они активно воспринимают новую информацию и применяют ее на практике. Это поколение отличается высокой коммуникабельностью и готовностью к коллективной работе. Они ценят коллективные усилия и умеют находить компромиссы для достижения общих целей.

«Это поколение отдаёт предпочтение престижным занятиям, таким, где не требуется тяжёлый физический труд, и для которых чаще всего необходим высокий уровень подготовки и высшее образование. Безусловный лидер среди поколения Z – профессия программист. А также нередко они делают выбор в пользу юриспруденции, маркетинга и масс-медиа» [1].

«Для привлечения представителей поколения Z работодателям необходимо учесть критерии, по которым «зумеры» отдают предпочтения при выборе работы:

- заработная плата – правильная оценка проделанной работы и разработка системы бонусов и премирования;
- гибкий график – предоставление возможности сотрудникам создать удобное рабочее расписание или возможность удаленной работы;
- возможность развития;
- возможность строить международную карьеру;
- использование новых технологий;
- возможность приносить пользу;
- дополнительные вознаграждения;
- возможность приносить пользу;
- дополнительные вознаграждения» [9].

Следует понимать, что привлечение сотрудников разных поколений в каждой организации отличается и зависит от множества факторов, таких как стиль руководства, особенности организационной структуры компании, стратегические и оперативные цели компании и т. д.

Резюмируя все вышесказанное, можно сказать, что каждое поколение по-своему уникально, невозможно представить крупную организацию хотя бы без одного из поколений, ведь каждый сотрудник в компании независимо от поколения приносит свой уникальный вклад для организации делая ее лучше. Лучшим решением для компании будет сочетать в работе все поколения, создавая баланс, тогда деятельность компании будет значительно эффективнее.

Анализ процесса привлечения и удержания персонала в ООО «ББ – Логистика»

Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «ББ-Логистика» является транспортной компанией, специализирующейся на грузоперевозках и логистических услугах. Компания была основана в 2016 году с целью предоставления качественных и надежных услуг в сфере логистики и грузоперевозок для предприятий различных отраслей.

Миссия компании - обеспечить эффективное и своевременное перемещение грузов с минимальными затратами для клиентов.

Стратегия компании строится на использовании современных технологий, оптимизации маршрутов и процессов, а также на предоставлении индивидуального подхода к каждому клиенту.

Организационная структура компании включает следующие подразделения:

- отдел кадров;
- отдел логистики;
- отдел грузоперевозок;
- технический отдел;
- отдел маркетинга;
- финансовый отдел.

На рисунке 3 представлена организационная структура компании, которая является линейно-функциональной. Генеральный директор является главным звеном в структуре, в его подчинении находится заместитель директора.



Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ББ-Логистика»

Проведем анализ социально-экономических показателей организации ООО «ББ-Логистика» с 2021 по 2023 год и сведем их в таблицу 6.

Таблица 6 – Социально-экономические показатели деятельности ООО «ББ-Логистика» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Абс. изм., +/-		Темп роста, %	
				2022/2021 гг.	2023/2022 гг.	2022/2021 гг.	2023/2022 гг.
Выручка, т.р.	861760	1076673	1329379	214913	252706	124,94	123,47
Себестоимость продаж, т.р.	6451	6294	6493	-157	199	97,57	103,16
Среднесписочная численность персонала, чел.	410	553	542	143	-11	134,88	98,01
Чистая прибыль, т.р.	28549	37458	41367	8 909	3909	131,21	110,44
ФОТ, т.р.	211513	293066	316199	81553	23133	138,56	107,89
Среднемесячная оплата труда, тыс. руб.	45428	47514	51768	2 086	4254	104,59	108,95
Производительность труда, т.р./чел.	2221,03	2094,7	2611,75	-126	517,05	94,31	124,68

Исходя из данных таблицы, мы можем увидеть, что показатель выручки увеличивается с каждым годом. Так, темп роста выручки в 2022 году в сравнении с 2021 годом составил 124,94%, в 2023 году в сравнении с 2022 годом – 123,47%. Этот факт говорит о непрерывном развитии компании и нахождении на устойчивых позициях на рынке предоставляемых услуг.

При этом, если рассмотреть производительность труда, то можно сказать, что показатель характеризуется как нестабильный: абсолютное изменение в 2022 году в сравнении с 2021 годом снизилось 126 единиц (-5,69%), а в 2023 году в сравнении с 2022 годом увеличилось на 517,05 единиц (+24,68%).

Рассмотрим динамику персонала ООО «ББ-Логистика» по гендерному признаку за период с 2021 года по 2023 год для оценки кадрового состава предприятия в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала по гендерному признаку за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Темп роста, %		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2022/2021 гг.	2023/2022 гг.	2023/2021 гг.
Мужчины	213	51,95	317	57,32	311	57,38	148,83	98,11	146,01
Женщины	197	48,05	236	42,68	231	42,62	119,80	97,88	117,26
Всего	410	100	553	100	542	100	134,88	98,01	132,20

Исходя из данных таблицы, можно заметить, что общее количество персонала в период с 2021 по 2022 резко возросло и составило 134,88 %, однако в период с 2022 по 2023 года рост персонала упал и остался примерно на том же уровне, в сравнение темп роста составил 98,01%. Так, в 2021 году количество работников составило – 410 человек, в 2022 – 553 человек, а в 2023 – 542 человек.

Анализируя данные количества персонала по гендеру, можно сделать вывод, что представители мужского пола занимают большую долю в структуре персонала ООО «ББ-Логистика». Однако в 2021 отношении мужчин и женщин было примерно одинаково. В 2022 году произошел рост персонала мужского пола и составил 148,83%, у сотрудников женского пола 119,8%. В 2023 году темп роста был отрицательный, 98,11% и 97,88% соответственно, хотя общее количество сотрудников осталось примерно такое же как за 2022 год.

В целом темп рост в период с 2021 по 2023 был положительным. Темп роста мужчин составил – 146,01%, женщин – 117,26%, общий темп роста всех сотрудников в целом составил – 132,2%. Таким образом, в компании ООО «ББ-Логистика» произошел рост численности персонала с дальнейшим его удержанием.

Для более подробного анализа приведем таблицу с анализом персонала по возрасту и сведем в таблицу 8.

Таблица 8 – Структура персонала по возрасту за период за 2021-2023 гг. в ООО «ББ-Логистика»

Возраст	2021		2022		2023		Темп роста, %		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2022/2021	2023/2022	2023/2021
							гг.	гг.	гг.
18-25	109	26,6	158	28,6	155	28,6	145,0	98,1	142,2
26-36	181	44,1	218	39,4	216	39,9	120,4	99,1	119,3
37-50	73	17,8	118	21,3	115	21,2	161,6	97,5	157,5
Свыше 50	47	11,5	59	10,7	56	10,3	125,5	94,9	119,1
Итого:	410	100,0	553	100,0	542	100,0	134,9	98,0	132,2

По данным таблицы 8, компания имеет сотрудников разных возрастных групп, преобладающие количество сотрудников персонала, находятся в возрасте от 26 до 36 лет и занимает около 40 процентов всех сотрудников на протяжении 3 лет.

В 2022 году, по сравнению с 2021 годом, количество сотрудников каждой категории увеличилось, так темп роста сотрудников от 18 до 25 лет составил – 145%, от 26 до 36 лет составил – 120,4%, от 37 до 50 лет составил – 161,6%, от 50 и выше составил – 125%. Однако, в процентном соотношении от общего числа сотрудников количество людей, входящих в возрастную группу от 18 до 25, а также от 37 до 50 увеличился с 26,6% до 28,6% и с 17,8% до 21,3% от общего числа соответственно. В то же время количество людей, входящих в возрастную группу от 26 до 36, а также от 50 и выше уменьшился с 44,1% до 39,4% и с 11,5% до 10,7% соответственно.

В целом темп роста сотрудников каждой категории увеличился и в общем составил 134,9%, что является высоким показателем.

В промежуток с 2022 год по 2023 количество сотрудников осталось на том же уровне, темп роста за год составил 98%. Можно заметить, что в процентном соотношении числа сотрудников сильно увеличился по сравнению с другим общее число сотрудников входящих в возрастную группу от 26 до 36 лет, а процент людей, входящих группу от 50 лет, и старше понизился. В отличие от этих групп, количество сотрудников других групп остался неизменным.

Приведем в таблице 9 количество персонала по стажу работы за период с 2021 года по 2023 год.

Таблица 9 – Структура персонала по стажу работы за период 2021-2023 гг. в ООО «ББ-Логистика»

Возраст	2021		2022		2023		Темп роста, %		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2022/2021	2023/2022	2023/2021
							гг.	гг.	гг.
До 1 года	143	34,9	236	42,7	213	39,3	165,0	90,3	149,0
Более 3 лет	118	28,8	145	26,2	148	27,3	122,9	102,1	125,4
Более 5 лет	86	21,0	94	17,0	101	18,6	109,3	107,4	117,4
Более 10 лет	63	15,4	78	14,1	80	14,8	123,8	102,6	127,0
Итого:	410	100,0	553	100,0	542	100,0	134,9	98,0	132,2

По таблице можно увидеть, что самый большой темп роста за 2022 год, был у сотрудников, которые были трудоустроены меньше одного года – 165%, однако за 2023 год этот показатель снизился практически в два раза до 90,3%, как можно видеть по рисунку 3, это может говорить о проблеме привлечения новых сотрудников.

Остальные группы сотрудников показали положительный темп роста за 2022 и 2023 год. За 2022 год у сотрудников, работающих более 3 лет темп роста составил – 122,9%, у сотрудников работающих более 5 лет – 109,3%, у сотрудников работающих более 10 лет – 123,8%. За 2023 год темп роста также снизился, но все равно оставался положительным, так у сотрудников, работающих более 3 лет темп роста составил – 102,1%, у сотрудников, работающих более 5 лет – 107,4%, у сотрудников, работающих более 10 лет – 102,6%.

В таблице 10 приведем количество персонала ООО «ББ-Логистика» по уровню образования за период 2021- 2023 гг.

Таблица 10 – Структура персонала по уровню образования за 2021-2023 гг.

Образование	2021		2022		2023		Темп роста, %		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2022/2021	2023/2022	2023/2021
							гг.	гг.	1 гг.
							%	%	%
Высшее	245	59,8	292	52,8	290	53,5	119,2	99,3	118,4
Полное среднее	68	16,6	85	15,4	80	14,8	125,0	94,1	117,6
Среднее специальное	97	23,7	176	31,8	172	31,7	181,4	97,7	177,3
Итого:	410	100,0	553	100,0	542	100,0	134,9	98,0	132,2

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что самая малая группа сотрудников, имеет полное среднее образование, их количество в процентном соотношении составляет от 14,8% до 16,6%, на протяжении 3 лет. Количество сотрудников, имеющих среднее образование, в процентном соотношении от

общества числа с каждым годом понижалось, однако в период с 2021 по 2022 года темп роста составил 125%, что показывает их рост.

Сотрудники, имеющие среднее специальное образование более распространены, их количество в процентном соотношении составляет от 23,7% до 31,8% от общего числа. В период с 2021 по 2022 год происходит большой скачок темпа роста этой группы и составил 181,4%. Таким образом увеличивается процентное соотношение от общего числа сотрудников с 23,7% до 31,8%.

Третья и самая большая группа сотрудников, занимающая более 50% от общего числа – это люди имеющие высшее образование. За 2022 темп роста составил 119,2%, что является наименьшим показателем среди других групп, однако за 2023 год темп роста составил 99,3%, что является наибольшим показателем среди других групп.

В целом можно сказать, что в 2022 году в сравнении с 2021 годом темп роста составил 134,9%, в 2023 году к 2022 показатель составил 98,0%, а за весь рассматриваемый период темп роста составил 132,2%.

Таким образом, мы можем заметить, что компания ориентируется на привлечении высококвалифицированных сотрудников.

Следующий аспект, который нужно проанализировать – динамика показатели движения персонала ООО «ББ-Логистика» в разрезе 3 лет (таблица 11).

Таблица 11 – Динамика показатели движения персонала ООО «ББ-Логистика» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023/2022 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс., +/-	Темп роста, %	Абс., +/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность, чел.	410	553	542	143	-11	134,88	98,01
Число принятых на работу, чел.	276	341	357	16	104,69	65	123,55
Число уволенных всего, чел. Из них:	234	328	345	17	105,18	94	140,17

Продолжение таблицы 11

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023/2022 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс., +/-	Темп роста, %	Абс., +/-	Темп роста, %
Число уволенных по собственному желанию, чел.	201	302	317	15	104,97	101	150,25
Число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	10	9	15	6	166,67	-1	90,00
По другим причинам, чел.	23	17	13	-4	76,47	-6	73,91
Коэффициент текучести кадров	51,80	58,75	62,28	5,88	106,00	6,95	113,42
Коэффициент оборота по приему	71,13	66,34	70,14	3,79	105,72	-4,79	93,27
Коэффициент оборота по выбытию персонала	60,31	63,81	67,78	6,32	106,22	3,50	105,81
Укомплектованность	74,25	76,67	75,45	-1,22	98,41	2,42	103,26

Исходя из таблицы 11 можно сказать, что динамика среднесписочной численности неоднозначна. Так, в 2022 году в сравнении с 2021 годом темп роста данного показателя составил 134,88%, а абсолютное отклонение составило 143 чел., а в 2023 году к 2022 году – темп роста снизился и составил 98,01% (11 человек).

Анализируя данные, мы видим, что самым наибольшим годом, в котором приняли сотрудников, является 2023 год, а самым наименьшим – 2021 год. Такая тенденция может говорить о том, что в связи с расширением географии расположения компании, требуется большее количество персонала. Однако, можно заметить, что число уволенных по собственному желанию с каждым годом возрастает. Так, в 2022 году к 2021 году темп роста составил 150,25%, что в абсолютном отклонении – 101 чел. Это может быть связано с неудовлетворительной оплатой труда, некачественным подбором персонала.

Разберем подробнее категории увольнения сотрудников за период с 2021 года по 2023 год (таблица 12).

Таблица 12 – Динамика стажа уволенных сотрудников в ООО «ББ-Логистика» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	%	2022 г.	%	2023 г.	%	Темп роста, %	
							2022/2021 гг.	2023/2022 гг.
До года, чел.	102	43,59	154	46,95	165	47,83	150,98	107,14
1-3 лет, чел.	75	32,05	98	29,88	97	28,12	130,67	98,98
От 5 лет, чел.	57	24,36	76	23,17	83	24,06	133,33	109,21
Всего	234	100	328	100	345	100	140,17	105,18

При анализе данных, автором было подмечено, что количество уволенных сотрудников со стажем от 5 лет имеет тенденцию к увеличению: в 2022 году в сравнении с 2021 годом темп роста составил 133,33%, в 2023 году к 2022 году – 109,21%.

Также, хотелось бы подметить, что самой многочисленной категорией персонала, которые уволились из компании являются сотрудники, проработавшие в ООО «ББ-Логистика» до года: в 2021 году доля составила 43,59%, в 2022 году – 46,95%, а в 2023 году – 47,83%.

При увольнении сотрудника компания с 2022 года активно начала использовать выходную анкету, в которой сотрудник может указать причину ухода, написать пожелания к улучшению условий, оплаты и других аспектов труда.

Разберем причины увольнения сотрудников ООО «ББ-Логистика» за период с 2022 года по 2023 год (таблица 13).

Таблица 13 – Динамика причин увольнений сотрудников ООО «ББ-Логистика» за период 2022-2023 гг.

Причина	2022 г.	2023 г.	Темп роста, %
			2023/2022 гг.
Не устраивает размер заработной платы	19,64	21,51	109,52
Смена места жительства	4,85	3,16	65,15
Не устраивает режим работы	16,42	15,97	97,26

Продолжение таблицы 13

Причина	2022 г.	2023 г.	Темп роста, %
			2023/2022 гг.
Найдена работа ближе к дому.	8,37	5,14	61,41
Однообразие и монотонность в работе.	5,54	6,79	122,56
Неудовлетворенность качеством адаптации	13,29	14,57	109,63
Объем работы слишком высокий	10,67	11,49	107,69
Перенапряжение на рабочем месте (усталость).	2,89	3,51	121,45
Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей.	1,06	0,95	89,62
Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе.	0,67	1,18	176,12
Отсутствие условий для карьерного роста.	2,49	1,67	67,07
Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны руководителя	1,49	1,53	102,68
Поступило предложение с нового места работы с более выгодными условиями.	5,12	3,94	76,95
По состоянию здоровья	4,87	6,74	138,40
Не нравится работать с непосредственным руководителем.	2,63	1,85	70,34

На основании вышеуказанной таблицы можно сказать, что самыми популярными причинами увольнения сотрудников за весь рассматриваемый период являются: неудовлетворенность размером заработной платы; режимом работы; неудовлетворенность качеством адаптации; большой объем работы.

В компании за трудоустроенным сотрудником закрепляется наставник, который погружает новичка в историю компании, особенности его работы, отмечает для него основные моменты, с которыми он будет сталкиваться. Он является путеводителем для нового работника, но исходя из анализа документационного обеспечения компании, положения о стимулировании наставников отсутствует.

Данный аспект говорит о том, что недостаточный уровень мотивации наставников может приводить к высокой текучести кадров, проработавших в компании до года. Соответственно, он также снижает эффективность привлечения и подбора персонала в организацию.

Также, говоря об адаптации, хотелось бы подметить, что в компании присутствует положение об адаптации персонала, однако, по экспертному мнению коллег, программа адаптации разрабатывается только для руководящих должностей.

По итогу анализа можно сказать, что в целом компания ООО «ББ-Логистика» показывает достаточно неплохие социальные и экономические характеристики. Было выявлено, что за 2022 год произошел рост компании, было принято большое количество сотрудников, с разным образованием, возрастом и другими характеристиками. Из этого можно сделать вывод, что компания была заинтересована в привлечении новых сотрудников, а также к расширению компании. Однако за 2023 год рост отрицательный, что может говорить о проблемах текучести кадров, а также привлечении новых сотрудников в организацию. Для решения данной проблемы стоит обратить внимание на улучшение системы привлечения новых сотрудников, что может улучшить социально-экономические показатели организации. Однако организация заинтересована в привлечении молодых сотрудников в возрасте до 25 лет (поколение Z).

2.2 Анализ процесса привлечения и удержания персонала на предприятии

Одним из основных условий успешного развития организаций является привлечение высококвалифицированных и высокомотивированных специалистов, готовых к созданию, реализации и продвижению новых технологий, продуктов и услуг.

ООО «ББ-Логистика» стремится иметь стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести максимальную пользу предприятию.

ООО «ББ-Логистика» определяет следующие основные характеристики привлекаемого персонала, необходимые для выполнения стратегии и достижения целей:

- ориентация на достижение результатов;
- инициативность, направленность на активный поиск решений;
- активность в продвижении инноваций, новых способов работы, способность к быстрому обучению и использованию полученных знаний;
- гибкость, способность к адаптации, психологическая выносливость;
- приверженность корпоративным ценностям компании.

HR-бренд компании ООО «ББ-Логистика» – это разработанный и продвигаемый работодателем образец и имидж компании в контексте привлечения, удержания и развития персонала. Он представляет собой совокупность ценностей, уникальных предложений, культуры и общей атмосферы работы в организации, которые привлекают и мотивируют талантливых сотрудников выбирать и оставаться в этой компании.

Цель HR-бренда ООО «ББ-Логистика» – привлечение квалифицированных, целеустремленных и талантливых сотрудников, формирование продуктивного, эффективного и мотивированного коллектива для достижения поставленных целей компании.

В ООО «ББ-Логистика» используются разные источники привлечения персонала. Сам персонал компании является одним из источников закрытия вакансий компании. Сотрудники, которые уже работают в компании, уже знакомы с культурой и ценностями организации, кроме того, такие сотрудники обычно проявляют лояльность и вовлеченность в деятельность компании, что может положительно сказываться на их профессиональной

эффективности и результативности. В компании применяется следующие методы.

Ротация. В компании часто практикуется перемещение или повышение сотрудников. Ротация позволяет сотруднику развивать свои навыки и опыт, повышать свою квалификацию и чувствовать себя более удовлетворенным и мотивированным за счет возможности развития карьеры. Сочетание приверженности к корпоративным ценностям и ротации кадров является важным для удовлетворения потребностей и компании, и ее сотрудников.

Совмещение должностей. В основном совмещение должностей применяют на кратковременный срок, например отпуск, больничный или отпуск по уходу за ребенком. Однако в единичных случаях применяется и на долговременную перспективу работы.

Однако несмотря на закрытие вакансий применяя метод ротации или совмещении должностей в большинстве случаев в компании вакансии закрываются с помощью привлечения новых сотрудников.

Источники привлечения персонала в компании ООО «ББ-Логистика» следующие.

Социальные сети компании. Официальные сайты компании в социальных сетях были удалены в связи в военно-политической обстановкой, поэтому сейчас нет активных сайтов в социальных сетях. Однако в ВКонтакте есть сообщества через которых компания поддерживает взаимодействие со студентами по целевому обучению и практик как в вузах, так и колледже/техникумов, но в них не публикуются данные и деятельность компании.

Участие в студенческих форумах, конференциях. Компания активно принимает участие в форумах.

Сотрудничество с ВУЗами. Компания заинтересована в привлечении молодых высококвалифицированных специалистов, один из вариантов привлечения таких специалистов - это сотрудничество с ВУЗами. Сотрудничество с ВУЗами проявляется в:

- проведении лекций: представители компании выступают перед студентами с лекциями по актуальным темам в своей области с элементами PR-акции компании, таких как предоставление буклеты с информацией о компании, а также сувениров в виде ручки и блокнотика, кружки;
- мастер-классы: мероприятия для профильных специальностей, на которых студенты могут приобрести практические навыки, а также проявить и зарекомендовать себя как квалифицированного работника перед работодателем;
- практики и стажировки: компания предоставляет возможность студентам проходить практику или стажировку для более глубокого погружения в профессиональную среду.

Государственная служба занятости. Компания активно сотрудничает со службой занятости и публикуют вакансии.

Работные порталы. ООО «ББ-Логистика» публикует свои вакансии на рабочих порталах, так как HH.ru, ГородРабот.ру, SuperJob, JOBLUM, и другие.

«Приведи друга». В 2023 году действовала система стимулирования по привлечению персонала со стороны работников «Приведи друга». Необходимо было сотруднику компании, который хотел привести друга, написать заявление на рассмотрение его кандидатуры на вакансию, после чего кандидата приглашали на собеседование. Сотруднику, кто привел «друга», выплачивалось 5000 рублей по истечению трех месяцев (испытательного срока) и еще 5000 рублей по истечении шести месяцев со дня трудоустройства его «друга».

В таблице 14 проведена оценка эффективности источников привлечения персонала в ООО «ББ-Логистика».

Таблица 14 – Оценка эффективности источников привлечения персонала компании ООО «ББ-Логистика» в 2023 году

Источники привлечения	Количество привлечённых кандидатов, чел.	Средний срок привлечения кандидата, дни	Кол-во принятых на работу, чел.	Заграты на источник привлечения, тыс. руб.	Доля привлеченных кандидатов по каждому источнику, %	Доля принятых от привлеченных кандидатов, %
Социальные сети						
Участие в студенческих форумах, конференциях						
Сотрудничество с ВУЗами/колледжами						
Государственная служба занятости						
Работные порталы						
«Приведи друга»						
Всего:						

Анализируя таблицу 14, можно отметить, что самым эффективным источником привлечения оказались работные порталы, через которые было привлечено большинство кандидатов и принято на работу больше половины из них, а это 186 человек. Акция «Приведи друга» привлекла 39 кандидатов, однако трудоустроилось всего 31 человек. Однако акция приведи друга достаточно дорогая и показала не лучшие результаты, поэтому компания отказалась от продления акции на 2024 год.

Наиболее эффективным по доли трудоустроенных от привлеченных оказались работные порталы. Наименее эффективным оказалось участие в студенческих форумах.

Сотрудничая с ВУЗами и колледжами, компания привлекает студентов на прохождение практики, тем самым студенты знакомятся с компанией, ее ценностями и перспективами работы. Для студентов тоже есть свои плюсы – это помогает им применить свои теоретические знания на практике получая практические навыки и опыт. Студенты проходят практику в разных подразделениях компании в соответствии со своей специальностью.

Предоставляя возможность прохождения практики, компания оценивает потенциал студентов и приглашает трудоустроиться. Это позволяет компании получить свежие идеи и взгляды. Взаимодействие между студентами и компанией происходит через руководителя практики в подразделении, которые и помогают студентам освоиться и развиваться в профессиональном плане.

Доля трудоустроенных студентов после прохождения практики не высокая и в 2021 и 2023 годах составляет 7,56%, а в 2022 году 11,4%. Прохождение практики в организации оказывает положительное влияние на последующее трудоустройство студентов, ведь в период практики они знакомятся с работой подразделения и ценностями компании изнутри, однако наибольшее значение оказывает вид практики, которую проходят студенты, но есть, и такие студенты кому после прохождения производственной практики понравилось в организации, и они возвращаются туда снова на следующую практику.

Проанализировав отзывы сотрудников компании, было составлены 2 таблицы. В таблице 15 представлены положительные отзывы сотрудников, а в таблице 16 – отрицательные.

Таблица 15 – Сводная таблица положительных отзывов сотрудников компании ООО «ББ-Логистика» за 2023–2024 гг.

Категории анализа	Единицы анализа	Общее количество упоминаний в тексте отзывов	Единицы счета	Количество упоминаний в тексте отзывов
Положение организации на рынке труда	Сфера деятельности организации		Высокотехнологичное оборудование	
			Развивающаяся отрасль	
	Размер организации		Большая компания	
			Крупная организация	
	Стабильность и надежность организации как работодателя		Стабильная компания	
			Надежный работодатель	

Продолжение таблицы 15

Категории анализа	Единицы анализа	Общее количество упоминаний в тексте отзывов	Единицы счета	Количество упоминаний в тексте отзывов
Управление организацией	Руководители / руководство		Хорошие руководители	
			Адекватное руководство	
			Компетентное руководство	
Развитие персонала в организации	Карьерный рост		Возможности развития	
	Обучение персонала		Наставничество	
			Профессиональное обучение	
			Постоянное обучение	
Организационная культура	Профсоюз		Хорошая работа профсоюза	
	Молодежная организация		Хорошо развита молодежная политика компании	
	Коллектив		Хороший коллектив	
			Дружный коллектив	
			Доброжелательный коллектив	
	Корпоративные мероприятия		Профессионалы	
			Много корпоративных мероприятий	
			Интересные корпоративные мероприятия	
Денежное стимулирование персонала	Оплата труда		Стабильная зарплата	
			Своевременная оплата труда	
			Достойная заработная плата	
			Зарплата выше рыночной	

Продолжение таблицы 15

Категории анализа	Единицы анализа	Общее количество упоминаний в тексте отзывов	Единицы счета	Количество упоминаний в тексте отзывов
Неденежное стимулирование персонала	Соц. пакет		Полный соц. пакет	
			Хороший соц. пакет	
	Содержание работы		Интересная работа	
			Выполнение только своих обязанностей	
	Забота о здоровье		Медицинское страхование	
			Оплата больничного	
	Компенсации	За питание		
		Транспортных расходов		
Условия работы	Инфраструктура организации	Столовые		
		Парковки		
		Место для обеда в офисе		
	Условия труда	Хорошие условия труда		
		Соблюдение ТК		
	Рабочая зона	Хороший/удобный офис		
		Светлые помещения		
		Чистые рабочие места		
	График работы	Гибкий график		
		Удобный график		
	Расположение организации	Транспортная доступность		
		Близость к дому		
		Удобное расположение		

Анализируя таблицу 15, видно, что основными положительными факторами компании по мнению сотрудников ООО «ББ-Логистика» являются своевременная выплата заработной платы, забота о здоровье, инфраструктура компании и расположение. О них упоминали 98 раз из 196 положительных упоминаний в отзывах, что составляет 50%. А также сотрудниками компании ценятся обучение, корпоративные мероприятия и компенсации, о них упомянули 46 раз, что составляет 25%.

Однако пообщавшись со специалистом по подбору персонала, он отмечает, что кандидаты отмечают расположение компании больше, как минус, чем плюс.

Помимо положительных отзывов о компании, встречались и отрицательные отзывы. Они представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Сводная таблица отрицательных отзывов сотрудников компании ООО «ББ-Логистика» за 2023-2024 гг.

Категории анализа	Единицы анализа	Общее количество упоминаний в тексте отзывов	Единицы счета	Количество упоминаний в тексте отзывов
Управление организацией	Руководители / руководство		Некомпетентное руководство	
			Руководство не ценит молодых сотрудников	
			Руководство ценит только опыт	
	Бюрократия		Бюрократия	
Развитие персонала в организации	Карьерный рост		Отсутствие карьерного / профессионального роста	
Организационная культура	Коллектив		Отсутствие возможностей развития	
Денежное стимулирование персонала	Оплата труда		Плохо налажена коммуникация в коллективе	
			Низкий рост заработной платы	
Неденежное стимулирование персонала	Забота о здоровье		Отсутствует ДМС	
	Содержание работы		Необходимость задержаться для выполнения срочного задания	
			Нет возможности дополнительного заработка/переработки	
Условия труда	График работы		Отсутствие возможности работать удаленно	

Продолжение таблицы 16

Категории анализа	Единицы анализа	Общее количество упоминаний в тексте отзывов	Единицы счета	Количество упоминаний в тексте отзывов
Отдел кадров	Подбор персонала		Отсутствие современного подхода к подбору персонала	
			Отсутствие требований кандидатам на вакансии	

Первое что можно отметить, это то насколько мало отрицательных отзывов сотрудников о своей компании. В основном сотрудники компании недовольны сложностью продвижения по карьерной лестнице в компании, а также 5 раз упомянули об оплате труда, однако судя по таблице 15, где самое большое количество раз (32 раза) упомянули об оплате труда как преимущество компании.

На основании проведенного анализа отзывов сотрудников можно сделать вывод, что сотрудники компании ООО «ББ-Логистика» считают компанию привлекательной и рекомендуют ее для трудоустройства.

Как уже было сказано ранее ООО «ББ-Логистика» заинтересовано в привлечении молодых специалистов и к 2028 году планирует увеличить долю сотрудников до 25 лет. Для привлечения, стимулирования и удержания персонала в компании действуют следующие программы (таблица 17).

Таблица 17 – Программы по стимулированию и удержанию персонала ООО «ББ-Логистика»

Программы	Кто может претендовать
Социальные программы	
Компенсация затрат на питание	Компания выплачивает компенсацию затрат на питание - 80 рублей в смену.

Статус молодого специалиста	<p>Присваивается выпускникам, получившим диплом один раз за весь период работы и действует три года. Статус присваивается при выполнении условий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выпускник принят на работу впервые в течение одного года после окончания образовательной организации; – выпускник принят на должность в соответствии с направлением подготовки по диплому. <p>Оплата труда производится с учетом коэффициента и устанавливается в зависимости от показателей успеваемости:</p> <ul style="list-style-type: none"> – бакалавриат коэффициент от 0,7 до 0,95; – специалитет, магистратура коэффициент от 0,85 до 1,2. <p>Надбавка молодому специалисту устанавливается на срок до 3 лет.</p>
Поощрения	
Почетная грамота	Выдается сотрудникам, имеющим стаж в компании более 5 лет. Награждают с отраслевыми праздниками, юбилейными датами предприятия, за достижения в области развития предприятия, к юбилеям сотрудников (50, 60 лет и далее каждые 5 лет).
«Лучший рабочий по профессии», «Лучший специалист по должности»	Соревнования между цехами и отделами, рабочими и специалистами, участвовать могут все сотрудники, побеждают те, кто внес больше трудового вклада в деятельность компании за период.
Жилищные программы	
Единовременная выплата	Иногородним предоставляется разовая выплата 18000 руб.
Больница	
Предоставление скидкам на услуги, оказываемые в больнице	Скидка составляет 50% и распространяется на всех работников со стажем более 2 лет.

Программы, которые действуют в компании, помогают работникам преодолевать трудности жизни и стимулируют для достижения высоких результатов в работе и эффективной деятельности компании.

Подводя итог анализа процесса привлечения в компании ООО «ББ-Логистика» были рассмотрены источники привлечения персонала в компанию, а также произведён анализ отзывов сотрудников компании, на основании чего выяснено, что имидж компании на рынке труда привлекательный. Основным недостатком является текучесть персонала, так как компания заинтересована в ее снижении на 3% к 2027 году. Более того компания заинтересована в привлечении молодых специалистов и планирует к 2028 году увеличить долю молодых специалистов на 7%. На основании этих недостатков будут предложены совершенствования процесса привлечения персонала в компанию.

3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «ББ – Логистика»

3.1 Пути совершенствования процесса привлечения и удержания персонала поколения Z

В ходе проведения анализа процесса привлечения персонала в компанию ООО «ББ-Логистика» было выявлено, что компания активно взаимодействует со студентами, однако было выявлено, что не все источники привлечения персонала эффективны. Показатель текучести персонала за последние три года снизился с 12,5% до 12,1%, но все-равно является высоким для компании, так как к 2027 году руководство планирует снизить текучесть персонала на 3%. А также в компании к 2028 году увеличить долю молодых специалистов в возрасте до 25 лет на 7%. На основании этого предложены следующие мероприятия по совершенствованию (таблица 18).

Таблица 18 – Мероприятия по совершенствованию процесса привлечения и удержания персонала поколения Z в компанию ООО «ББ-Логистика»

Причина для предложенных мероприятий	Мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания персонала
Необходимость привлечения молодых специалистов	Таргетированная реклама в ВКонтакте
Текучесть персонала	Материальная помощь сотрудникам впервые вступающих в брак и при рождении первого ребенка

Рассмотрим подробнее предложенные мероприятия.

Мероприятие №1: таргетированная реклама в ВКонтакте.

Такая реклама будет направлена на поколение Z, так как эти поколения наиболее активные пользователи социальных сетей. ВКонтакте является наиболее распространённым среди социальных сетей, поэтому реклама в

социальной сети ВКонтакте позволит компании привлечь молодых специалистов.

Использование таргетированной рекламы оказывает несколько преимуществ другим источникам привлечения. Во-первых, то, что возможно выбрать целевую аудиторию, которая не только наиболее подходит для вакансии, но и заинтересована в трудоустройстве. Во-вторых, такая реклама способствует положительному бренду компании. В-третьих, способствует привлечению молодых и вовлеченных специалистов.

Целевая аудитория такой рекламы формируется исходя из региона показа, возможно даже настроить рекламу в определенных районах города, в зависимости от пола и возраста, а также можно настроить интересы, что позволяет отобрать по запросам в социальных сетях и контенту, которыми интересовались пользователи за последние три месяца, или ключевые фразы, которые искали в интернете, или даже выбрать сообщества, которые наиболее подходят по теме вакансии и тогда реклама будет высвечиваться подписчикам этих сообществ.

Использование такой рекламы положительно скажется на имидже компании, так как для молодых сотрудников важно, чтобы компания развивалась, так она выглядит наиболее привлекательной. Одним из способов развития компании это соответствовать инновациям, а следовательно, и реклама должна переходить от классического СМИ до социальных сетей.

Таким образом, таргетированная реклама в социальных сетях может оказать положительное воздействие на поиск персонала, а также на формирование положительного бренда компании.

Мероприятие №2 - материальная помощь сотрудникам впервые вступающих в брак и при рождении первого ребенка.

В компании ООО «ББ-Логистика» действует различные программы помощи сотрудникам, однако еще нет поддержки сотрудников для создания семьи, а ведь это основа для большинства людей нашей страны. Одним из наиболее ценным для сотрудников является стабильность компании, поэтому

можно с уверенностью сказать, что такие сотрудники наиболее заинтересованы в семье. А из этого следует, что поддержка от компании в виде выплат за вступление впервые в брак и при рождении первого ребенка будет актуально, ведь рано или поздно каждый сотрудник в компании будет мужем или женой, мамой или папой. Поддерживая создание семьи организация лишь подчеркнет заботу о своих сотрудниках и их ценность для него.

По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстата) средний возраст вступления женщин в первый брак в России составляет 22,2 года, а мужчин – 24,4 года. Треть россиянок выходит замуж в 20–24 года, чуть меньше (около 30%) – в возрасте 25–29 лет, в 30–34-летнем возрасте – 22% женщин. Мужчины предпочитают связывать себя брачными узами позже, но и среди них в возрасте 25–29 лет женятся 35%. Соответственно данным мероприятием можно удержать сотрудников поколения Z и предотвратить их увольнения.

Сотрудникам, впервые вступающим брак будет выплачиваться 10000 рублей. На получение материальной помощи могут претендовать сотрудники, проработавшие не менее 1 года. Для получения необходимо будет написать заявление о предоставлении бонуса при заключении первого брака, если в компании работают оба супруга, то выплата начисляется, обоим членам семьи.

По данным Министерства труда и социальной защиты РФ, средний возраст рождения первого ребёнка в России составляет 25 лет.

Сотрудники, кто проработал более 1 года в компании, могут претендовать на получение материальной помощи при рождении первого ребенка. Выплата будет составлять 10000 рублей. Для ее получения так же необходимо будет написать заявление на предоставлении материальной помощи за рождение первого ребенка.

Такие мероприятия позволят привлечь молодых сотрудников, кто заинтересован в долгосрочной перспективе работы. Стремление компании к удовлетворению потребностей молодых сотрудников является важным фактором для повышения привлекательности компании на рынке труда.

Молодые люди все чаще задумываются о выборе места работы, где компания поддерживает сотрудников и тем более поддерживает создание их семьи. Родители или родственники, работающие в компании, будут стимулированы рассказывать о мероприятиях, связанных с поддержкой создания семьи, и привлекать молодое поколение к работе в компании. Такие рекомендации и отзывы сотрудников являются одним из наиболее доверительных и эффективных способов привлечения новых кандидатов.

На основании предложенных мероприятий можно сделать вывод, что, применяя данные мероприятия в деятельности компании ООО «ББ-Логистика» не только обеспечит сотрудникам стабильность и развитие в карьере, но и поддержит их в их жизненных целях, таких как создание семьи. Когда компания заботится о семейном благополучии своих сотрудников, это создает положительную атмосферу среди коллег, повышает уровень доверия и содействует сотрудничеству.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию процесса привлечения и удержания персонала поколения Z позволяют обеспечить привлечение молодых работников в ООО «ББ-Логистика».

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Оценка эффективности процесса привлечения и удержания персонала на предприятии подразумевает как экономический, так и социальный эффект от внедряемых мероприятий. Регулярное совершенствование процесса привлечения персонала оказывает положительное влияние на укомплектованность штата, а также эффективную деятельность компании.

Для определения затрат на реализацию таргетированной рекламы были проанализированы рекламные агентства, занимающиеся таргетированной рекламой, так как в компании нет сотрудника, который занимается этим. На основе проведенного анализа рекламных агентств наименьшая стоимость

за услуги таргетированной рекламы в социальных сетях стоит 11000 рублей в месяц, однако много отрицательных отзывов, что реклама от агентства не привлекает кандидатов. Наивысшая стоимость 26500 рублей в месяц, однако это дорого. Было решено выбрать среднюю стоимость услуг с неплохими отзывами. Такая реклама стоит 17500 рублей в месяц тариф называется «Реклама в социальной сети ВКонтакте». Этот тариф включает в себя до 200 ключевых слов и настройка целевой аудитории, до 30 объявлений в месяц и оплата переходов по ссылке (что позволяет оплачивать, только за заинтересованных в этой работе).

Для определения расчета затрат на материальную помощь сотрудникам впервые вступающих в брак и при рождении первого ребенка необходимо рассчитать хотя бы приблизительно сколько сотрудников будет выплачиваться такая помощь в год:

В 2023 году численность трудоспособного населения Краснодарского края по данным Росстата составляет 2368632 человек. В этом же году было заключено 30288 браков, это 60576 человек (на статистику влияет то, что на заводе могут работать оба члена семьи). Разделив численность вступивших в брак на численность трудоспособного населения, получится коэффициент для расчета количества сотрудников организации, который вступят в брак:

$$\frac{60576}{2368632} = 0,026$$

В 2023 году среднесписочная численность в компании 542 человека.

Умножив коэффициент на численность сотрудников, получится сколько сотрудников на основании статистики предположительно вступят в брак:

$$0,026 * 542 = 14 \text{ человек}$$

По данным Росстата в среднем 72% людей заключают брак впервые:

$$14 * 0,72 = 10 \text{ человек}$$

Получается, что в компании за год могут вступить в брак 10 человек.

В 2023 году в Краснодарском крае родилось 38,5 тыс. детей. А по статистике Министерства социальной политики Краснодарского края за год рождается 35% первенцев:

$$38500 * 0,35 = 13475 \text{ малышей}$$

Получилось, что в 2023 году 13475 малышей первые у родителей.

Если численность сотрудников разделить на численность людей трудоспособного возраста по городу Краснодару получится коэффициент для расчета предположительной численности рождения первых детей у сотрудников в компании:

$$\frac{542}{2368632} = 0,00023$$

Коэффициент получился 0,00023. Следовательно, рассчитаем предположительную численность сотрудников, у кого ребенок родится впервые:

$$0,0026 * 13475 = 3 \text{ малыша}$$

Получилось, что 3 малыша в среднем родится за год у сотрудников компании впервые.

Итак, получается, что в год 10 сотрудников вступят в брак впервые и у 3 сотрудников ребенок родится впервые.

Для определения экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо рассчитать затраты на реализацию каждого мероприятия (таблица 19).

Таблица 19 – Расчет затрат на предложенные мероприятия компании ООО «ББ-Логистика»

Мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания персонала	Затраты
Таргетированная реклама в ВК	<p>руб. – ежемесячное обслуживание агентства руб. в год</p> <p>Взаимодействие с агентством будет осуществлять специалист по подбору. час специалиста по подбору – 450 руб.</p> <p>Для составления объявлений о вакансиях для таргетированной рекламы специалисту по подбору необходимо взаимодействовать с агентством для передачи информации о вакансии и описание вакансий. Обсуждение рекламы для одной вакансии будет занимать 40 минут специалиста по подбору. Можно публиковать 30 объявлений. мин.* 30 = 22,5 часа</p> <p>руб. в месяц – стоимость времени взаимодействия специалиста по подбору с агентством. руб. в год руб.</p> <p>Итого: 331 500 руб.</p>
Материальная помощь сотрудникам впервые вступающим в брак и при рождении первого ребенка	<p>Разработка положения о материальной помощи займет 40 часов. час специалиста – 450 руб. руб.</p> <p>Мы рассчитали, что в год вступают в брак 10 сотрудников. руб. – выплата от компании за вступление в брак руб.</p> <p>И у 3 сотрудников рождается первый ребенок. руб. – выплата от компании за рождение первого ребенка. руб. руб.</p> <p>Итого: 479 500 руб.</p>

На предложенные мероприятия по привлечению молодых специалистов сотрудников необходимо потратить 479 500 руб.

Сроки реализации и ответственные за исполнение мероприятий представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Сроки реализации и ответственные за исполнение мероприятий

Мероприятия	Объем финансирования	Сроки реализации	Ответственные за исполнение
Таргетированная реклама в ВК	331500 руб.	.2024г.-	Специалист отдела кадров
Материальная помощь сотрудникам впервые вступающих в брак и при рождении первого ребенка	148000 руб.	.2024г.-	Специалист отдела кадров

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В расчете за период с 2021 по 2023 года в среднем в год трудоустраивалось 56 молодых специалистов в возрасте до 25 лет.

Средняя производительность труда каждого работника в 2023 году составляла 2611,75 тыс. руб.

После введения предложенных мероприятий численность новых молодых сотрудников увеличится в 1,3 раза (увеличится на 28 человек). Экономическую эффективность будет рассчитана от внедрения мероприятий, на основе которых будет привлечено минимум 28 молодых специалистов.

Прибыль новых сотрудников (П) считается как численность новых сотрудников, умноженная на разницу производительности труда и затрат на персонал (формула 1):

$$П = \frac{\text{выручка} - \text{чистая прибыль}}{\text{(среднесписочная численность персонала)}} \quad (1)$$

где П – прибыль новых сотрудников.

$$\Pi = \frac{1329379 - 41367}{542} = 2376,41 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi = 28 * (2611,75 - 2376,41) = 6589,52 \text{ тыс. руб.}$$

То есть новые сотрудники, привлеченные от введения предложенных мероприятий, сделают прибыль для компании в 6,5 млн. руб.

Затраты на предложенные мероприятия составляют 479,5 тыс. руб.

Экономическая эффективность ($\text{ЭФ}_{\text{эк}}$) рассчитывается по формуле 2:

$$\text{ЭФ}_{\text{эк}} = \Pi - \text{З}$$

где $\text{ЭФ}_{\text{эк}}$ – экономическая эффективность;

Π – прибыль;

З – затраты.

$$\text{ЭФ}_{\text{эк}} = 6589,52 - 479,5 = 6110,02 \text{ тыс. руб.}$$

Введение предложенных мероприятий позволит компании заработать 6,1 млн. руб.

Заключение

В выпускной квалификационной работе была рассмотрена актуальная тема привлечения и удержания персонала на примере компании ООО «ББ-Логистика».

В первом разделе было определено понятие «привлечение персонала», а также рассмотрены методы и источники привлечения персонала в компанию. Изучены особенности привлечения и мотивации разных поколений. И представлены методы оценки и показатели эффективности привлечения персонала. На основании изученной информации сделан вывод, что комплексный подход к способам мотивации, привлечения персонала к каждому поколению будет способствовать устойчивому развитию организаций.

Во втором разделе проанализирована характеристика деятельности компании ООО «ББ-Логистика» и социально-экономические показатели, на основании чего были сделаны следующие выводы. По итогу анализа можно сказать, что в целом компания ООО «ББ-Логистика» показывает достаточно неплохие социальные и экономические характеристики. Было выявлено, что за 2022 год произошел рост компании, было принято большое количество сотрудников, с разным образованием, возрастом и другими характеристиками. Из этого можно сделать вывод, что компания была заинтересована в привлечении новых сотрудников, а также к расширению компании. Однако за 2023 год рост отрицательный, что может говорить о проблемах текучести кадров, а также привлечении новых сотрудников в организацию. Для решения данной проблемы стоит обратить внимание на улучшение системы привлечения новых сотрудников, что может улучшить социально-экономические показатели организации. Однако организация заинтересована в привлечении молодых сотрудников в возрасте до 25 лет (поколение Z).

Подводя итог анализа процесса привлечения в компании ООО «ББ-Логистика» были рассмотрены источники привлечения персонала в

компанию, а также произведён анализ отзывов сотрудников компании, на основании чего выяснено, что имидж компании на рынке труда привлекательный. Основным недостатком является текучесть персонала, так как компания заинтересована в ее снижении на 3% к 2027 году. Более того компания заинтересована в привлечении молодых специалистов и планирует к 2028 году увеличить долю молодых специалистов на 7%. На основании этих недостатков будут предложены совершенствования процесса привлечения персонала в компанию.

В третьем разделе предложены мероприятия, направленные на привлечение и удержание молодых специалистов поколения Z, исходя из ценностей компании:

- таргетированная реклама в ВК;
- материальная помощь сотрудникам впервые вступающих в брак и при рождении первого ребенка.

Оценив эффективность данных мероприятий, был сделан вывод, что это не только привлечет молодых и перспективных сотрудников, но и повысит мотивацию у сотрудников компании. Прогнозируемый доход от реализации данных мероприятий составляет 6,1 млн. руб.

На основании вышеизложенных фактов можно утверждать, что поставленные цели выпускной квалификационной работы были достигнуты, ее задачи выполнены, и могут быть реализованы в системе привлечения и удержания персонала компании ООО «ББ-Логистика».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аксенова Т. А. Особенности привлечение и удержания персонала поколения Z / Аксенова Т. А., Тчанникова А. А. // Инновационная наука : электрон. науч. журн. – 2021. – № 12-2. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47385132> (дата обращения: 10.06.2024).
2. Бакланова А. О. Особенности мотивации представителей разных поколений / А. О. Бакланова, Д. О. Бакланова, А. Е. Карманова – Текст : электронный. // Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 22 марта 2022 г.) – Курск, 2022. – С. 34-37. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48325671> (дата обращения: 15.06.2024).
3. Богатырева И. В. Особенности привлечения и удержания сотрудников поколения Z / И. В. Богатырева, Н. С. Сысоев // Наука XXI века: актуальные направления развития : электрон. науч. журн. – 2023. – № 2-2. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54768371> (дата обращения: 01.06.2024).
4. Борисов А. Ф. Бренд работодателя как инструмент привлечения персонала / А. Ф. Борисов, Е. Е. Тарандо, Т. А. Трофимова // Наука и бизнес: пути развития : электрон. журн. – 2020. – № 10. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=44491008> (дата обращения: 05.06.2024).
5. Борова А. А. Шляхи підвищення залучення персоналу на підприємстві / А. А., Борова, Н. В. Изюмцева // Актуальные научные исследования в современном мире : электрон. науч. журн. – 2021. – № 5-10. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46257801> (дата обращения: 15.06.2024).
6. Бородина К. В. Использование активных методов привлечения персонала в условиях развития цифровой экономики / К. В. Бородина // RATIO ET NATURA : электрон. науч. журн. – 2020. – № 1 – URL : [elibrary_46206646_73315255.pdf](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46206646_73315255.pdf) (дата обращения: 19.06.2024).

7. Галайко М. В. К вопросу об изучении бренда работодателя как фактора привлечения персонала на предприятии тяжелого машиностроения / М. В. Галайко // Скиф. вопросы студенческой науки : электрон. журн. – 2020. – № 5-2. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=44110365> (дата обращения: 02.06.2024).

8. Дейнека А. В. Управление персоналом организации / А. В. Дейнеко – Москва: Дашков и К, 2023. – 288с. URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=432112>.

9. Депутатова Л. Н. Мотивация персонала в контексте теории поколений / Л. Н. Депутатова, К. А. Шишкина // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки : электрон. науч. журн. – 2020. – № 2. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-v-kontekste-teorii-pokoleniy?ysclid=1w0w420unq33972926> (дата обращения: 13.06.2024г).

10. Еременская Л. И. Эффективные инструменты рекрутмента при подборе персонала / Л. И. Еременская, О. В. Степнова // Глобальный научный потенциал : электрон. науч. журн. – 2020. – № 2. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42723687> (дата обращения: 18.06.2024).

11. Зайчикова Н. Р. Системы привлечения и удержания персонала в контексте теории поколений: сравнительный анализ компаний металлургической отрасли / Н. Р. Зайчикова, Е. В. Лысенко. – Текст : электронный // Российские регионы в фокусе перемен : материалы XVII междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17-19 ноября 2022 г) – Екатеринбург, 2023. – С. 100-105. – URL : https://elibrary.ru/download/elibrary_50732721_23887765.pdf (дата обращения: 11.06.2024).

12. Колпакова З. О. Приоритеты и тенденции привлечения персонала на производственное предприятие / З. О. Колпакова – Текст : электронный // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 29-31 марта 2022 г.) –

Москва, 2022. – С. 177-181. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=48398664> (дата обращения: 15.06.2024).

13. Колпакова З. О. Социально-экономическая сущность привлечения персонала в организацию / З. О.Колпакова – Текст : электронный. // Актуальные вопросы управления персоналом : материалы IV Национал. науч.-практ. конф. (Москва, 02-06 декабря 2022 г.) – Москва, 2022. – С. 93-98. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=50172359> (дата обращения: 20.06.2024).

14. Лизовская В. В. Источники найма сотрудников различных поколений / В. В. Лизовская // Экономика и парадигма нового времени : электрон. науч. журн. – 2023. – № 2. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/istochniki-nayma-sotrudnikov-razlichnyh-pokoleniy?ysclid=lx90xt38u4978090510> (дата обращения: 28.06.2024).

15. Лутченко А. С. Привлечение и удержания персонала: современные подходы и методы / А. С. Лутченко, Н. А. Царева // Вестник Академии Знаний : электрон. журн. – 2023. – № 6 – URL : Привлечение и удержания персонала: современные подходы и методы (elibrary.ru) (дата обращения: 25.06.2024).

16. Мальцев Н. В. Организационные мероприятия привлечения и отбора персонала / Н. В. Мальцев // Экономика и социум : электрон. науч. журн. – 2022. – №2-1. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-meropriyatiya-privlecheniya-i-otbora-personala> (дата обращения: 10.06.2024).

17. Паршуков А. Е., Александров И. Н. Актуализация применения хэдхантинга в России / Паршуков А. Е., Александров И. Н. // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. №4(12). – С. 6-10.

18. Покровская Н. Н. Построение привлекательного бренда работодателя для поколения "зумеров" / Н. Н. Покровская, А. Е. Черемушкин – Текст : электронный. // Социология управления: актуальные вопросы современности : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 12–13 октября 2023 г.) – Санкт-Петербург, 2023. – С. 234-238. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=58905226> (дата обращения: 29.06.2024).

19. Санталова М. С. Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития: монография / Санталова М. С. , Борщева А. В. Соклакова И. В., Гладилина И. П., Сурад И. Л. // – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2023. – 204 с.

20. Федорова, Н.В., Менченкова, О.Ю. Управление персоналом организации : учеб. пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2022. – 321 с.

21. Шкультина Е. А. Особенности привлечения сотрудников разных возрастов и управления ими в соответствии с теорией поколений / Е. А. Шкультина – Текст : электронный. // Экономика глазами молодых: материалы Междунар. конф. студен. (Томск, 12–13 мая 2023 г.) – Томск, 2023. – С. 96-99. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54745575> (дата обращения: 29.06.2024).

22. Oblova M. A. Recruitment in the organization / M. A. Oblova // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы : электрон. науч. журн. – 2020. – № 1. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42804772> (дата обращения 15.06.2024).

23. Employer brand // CIPD URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx> (дата обращения: 15.06.2024).