

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 посредством использования цифровых платформ

Обучающийся

Шербаева К.И

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.пед.наук. Кифа Л.Л

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

Тольятти 2024

Аннотация

В современном бизнес-контексте выходит на первый план важность изучения специфики поколения Z для формирования эффективных стратегий привлечения и удержания молодых сотрудников. Лица, родившиеся начиная с 1995 года и относящиеся к поколению Z, на данный момент активизируют своё присутствие на рынке труда, что делает их значимой демографической группой в рамках трудовых ресурсов. Отличительными чертами поколения Z являются их уникальные потребности и ценностные ориентиры, которые формировались под влиянием цифровых технологий и социальных сетей с детства.

Эти особенности заметно влияют на их предпочтения в профессиональной жизни: молодые профессионалы стремятся к динамичному карьерному росту, предпочитают гибкий график работы, ожидают адекватного вознаграждения за свои усилия и хотят видеть смысл в своей работе, с тем чтобы их деятельность оказывала заметный положительный вклад в общество или сферу их профессионального интереса.

Разработка и реализация программ, учитывающих вышеперечисленные аспекты, может существенно усилить привлекательность компаний в глазах поколения Z и обеспечить их лояльность, а также повысить общую конкурентоспособность организации на рынке труда.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания персонала поколения Z на примере ООО «NEO

Объект исследования – ООО «NEO LUXURY ASIA».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу деятельности ООО «NEO LUXURY ASIA» по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Содержание

	1	Категория персонала поколения Z в возрастной структуре персонала и анализ деятельности по привлечению и удержанию персонала поколения Z
	2	Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z
	3	Приложение А Анкета для оценки лояльности сотрудников поколения Z
	4	Приложение В Схема функционирования адаптера импорта пользователей

Введение

Актуальность привлечения и удержания молодых специалистов поколения Z стала ключевым вопросом для современного бизнес-сообщества. Молодые специалисты поколения Z становятся активными участниками современной экономики, формируя существенный сегмент трудовых ресурсов страны. Успешная интеграция представителей цифровой эпохи требует от работодателей глубокого понимания специфики их мировоззрения и профессиональных ожиданий.

Социальные медиа и передовые технологии существенно повлияли на формирование когнитивных особенностей и информационно-аналитических способностей представителей поколения Z, определив уникальный характер восприятия окружающей действительности. Эти молодые специалисты стремятся к динамичному развитию, ценят гибкость в работе и ожидают справедливого вознаграждения за свои усилия. Они ищут глубокий смысл в своей деятельности и стремятся к реализации своего потенциала.

Создание условий, соответствующих этим запросам, может стать залогом успешного привлечения и удержания талантов. К числу таких мероприятий относится формирование инновационной рабочей среды, предоставление современных технологических решений, предложение образовательных платформ для повышения квалификации и открытие возможностей для карьерного роста.

Цель преддипломной практики: разработать мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания персонала поколения Z на примере ООО «NEO Luxury Asia».

Задачи:

Рассмотреть понятие и дать характеристику персонала поколения Z.

Изучить современные методы привлечения и мотивации этой группы.

Провести организационно-экономическую характеристику ООО «NEO Luxury Asia».

Проанализировать направления деятельности компании по привлечению и удержанию молодежи.

Разработать мероприятия, направленные на улучшение этих процессов.

Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Компания ООО «NEO Luxury Asia» выступает ключевым объектом научного анализа, направленного на изучение механизмов привлечения и сохранения молодых специалистов новой генерации.

Предмет исследования: организационно-экономические отношения, связанные с привлечением и удержанием персонала поколения Z.

Методологическую основу работы формируют материалы финансовой документации, включая данные статистического учета за период 2021-2023 гг., уставные документы организации и действующие регламентирующие положения. Методологическая основа работы базируется на комплексном применении научных инструментов, включающих системный анализ данных, экономическую оценку показателей, компаративные исследования, математико-статистическую обработку результатов, полевые наблюдения и социологические опросы. Научно-теоретический фундамент исследования формируют фундаментальные разработки И.Б. Адовой, Т.Ю. Калошиной в области управления человеческими ресурсами и кадрового администрирования.

Разработанные методы привлечения и удержания сотрудников поколения Z позволяют организациям формировать высококвалифицированные команды, усиливать конкурентные преимущества и создавать эффективную систему мотивации персонала в долгосрочной перспективе.

Теоретические основы привлечения и удержания персонала поколения Z

Категория персонала поколения Z в возрастной структуре персонала и теории поколений

Поколение Z, часто упоминаемое как «Цифровые Аборигены», состоит из тех, кто родился приблизительно с 1995 по 2010 год. Эти молодые люди выросли в эпоху быстрого развития технологий, что существенно повлияло на их ценности, убеждения и особенности поведения. Поколение Z знаменует собой новый этап в социальной эволюции, оставив за собой поколение Y, также называемое миллениалами, которые родились приблизительно в период с 1981 по 1994-1996 годы. В следующей волне следует поколение Alpha, которое начинается с тех, кто родился после 2010 года и более тесно связано с проникновением технологий в каждую сферу жизнедеятельности человека с самого раннего возраста [9, с. 21].

Родившиеся в эру, когда технологии стремительно эволюционировали, представители поколения Z изначально окунаются в мир, где Интернет и мобильные устройства являются нераздельной частью бытия. Привычка иметь непрерывный доступ к информации и легкость общения через социальные сети, мессенджеры и другие онлайн платформы обусловили особенный способ взаимодействия с миром у этого поколения. Технологии – это не просто инструменты или удобства для представителей поколения Z, они являются фундаментальной составляющей их жизни, в равной степени охватывая сферы образования, профессиональной деятельности и досуга [19].

К характерным особенностям поколения Z относятся их высокий уровень технологической осведомленности и интуитивное владение цифровыми средствами [18].

Это поколение отличается способностью быть мультизадачными – они умеют эффективно переключаться между потоками информации и разного рода задачами.

Люди этой возрастной группы отличаются повышенной толерантностью и стремлением к равноправию, проявляя уважение к чужой расе, половой идентичности, религиозной принадлежности и культурным особенностям

Предпринимательство и самозанятость также являются привлекательными направлениями для представителей поколения Z, а активный интерес к социальным и экологическим вопросам подчеркивает их общественную и средовую осведомленность [16].

Поколение Z олицетворяет новую цифровую эру, их уникальные характеристики заключаются в исключительных цифровых умениях. В отличие от их предшественников, люди этого поколения унаследовали особенность масштабного мышления на глобальном уровне, регулярное и эффективное взаимодействие в социальных сетях, а также способность быстро приспосабливаться к постоянным переменам современного мира. Помимо независимого и индивидуалистичного подхода к жизни, одной из примечательных черт поколения является стремление к созданию справедливого общества и углублению межкультурного диалога [15].

Называемые постмиллениалами или цифровыми аборигенами, представители поколения Z разделяют ценности, формирующие их уникальный облик в общественной палитре [4, с. 73]. Живущие на стыке веков, они удивительно легко ориентируются в океане информации благодаря своему технологическому савви. Пользуясь смартфонами с ранних лет, они впитали основы цифровой коммуникации как воздух [24].

Принципы разнообразия и инклюзивности также глубоко укоренены в сознании этого поколения. Осмысленность и справедливость, равенство возможностей для всех независимо от личных характеристик – это ключевые маркеры их ценностной системы [23].

Практичность поколения Z проявляется в осознанном подходе к принятию решений. Опираясь на данные и логику, они избегают эмоционального и парадигмального мышления своих предшественников [42].

В то же время, эти молодые люди кладут в основу своих жизненных решений желание самовыражения. Используя онлайн-платформы как инструмент для демонстрации уникальности, они не боятся делиться личными мыслями и творчеством с миром [21].

Глобальный взгляд на мир становится нормой для поколения Z, учитывая его растущую взаимосвязь. Интерес к международной политике, экономике и культуре становится все более заметным среди них. Они готовы встречать вызовы сложного международного диалога [10].

Аспект финансовой независимости занимает ключевую позицию в их жизни. Понимание важности финансового образования приходит к этим молодым людям необычайно рано, что способствует укреплению их стремления к самостоятельности [19].

Тем не менее, хотя эти черты характерны для поколения Z в целом, нельзя забывать о том, что индивидуальность каждого человека приносит свои уникальные оттенки в эти общие контуры [18].

Для того чтобы представители поколения Z эффективно проявили себя в качестве части трудового контингента, необходимо, чтобы работодатели осознали значимость установления нового типа взаимоотношений со свежими поколениями. Ключевым компонентом такого взаимодействия станет разработка универсального «межпоколенческого» диалекта, который будет служить инструментом для передачи экспертизы и знаний между поколениями. Устойчивое развитие общества будет возможно, когда установится традиция наследования знаний и ценностей между разными социальными группами. При учете основных ценностей и индивидуальных особенностей, присущих поколению Z, они смогут гармонично вливаться в динамику современного рынка труда [17].

Представим характеристику наиболее популярных теорий.

Прогресс в области теорий организационного поведения и управления производством заметно продвинулся благодаря вкладу таких ученых, как

Фредерик Тейлор, Дуглас МакГрегор и Вильям Оучи, предложивших теории X, Y и Z соответственно.

Теория X Фредерика Тейлора базируется на предположении, что основным стимулом для работников являются их основные биологические и материальные потребности. Тейлор утверждал, что большинство людей работают из-за необходимости обеспечения собственной безопасности и наличия материальных средств для жизни.

Дуглас МакГрегор дополнил эту картину, вводя концепцию двух взаимоисключающих взглядов на рабочую натуру человека, которые он назвал теорией Y. В отличие от теории X, где человек воспринимается как ленивое существо, избегающее работы и стремящееся к отдыху, теория Y предложила более позитивный взгляд на работников, как на существ, находящих удовлетворение в самой работе, будучи активными, творческими и способными к самодисциплине и самореализации.

Теория Z Вильяма Оучи затем внесла дальнейшее развитие этих концепций, предложив модель, которая фокусируется на ценности отношений в коллективе, доверии, качестве жизни на работе и стабильной карьере. Оучи отвергал строгую формализацию традиционных подходов и акцентировал важность интеграции сотрудников в процессе принятия решений и развития корпоративной культуры, что в итоге предполагало новую ступень мотивации, основанную на социальных потребностях и потребности в совместной работе.

Эти три теории имеют фундаментальное значение и предоставляют существенный материал для анализа и создания эффективных стратегий управления персоналом и мотивации, особенно для поколения Z, которое ценит автономию, целеустремленность и значимость своего вклада в общие цели предприятия.

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу – одна из самых цитируемых теорий мотивации, предлагающая, что человеческие действия направлены на удовлетворение ряда потребностей, распределённых по возрастающим

уровням значимости. Подробнее рассмотрим каждый из этих уровней и их последовательность [18].

Физиологические потребности. На основном, начальном уровне находятся физиологические потребности – средства к существованию вроде питания, убежища, одеяния, отдыха и других базовых элементов выживания. Если эти первостепенные потребности не удовлетворены, человеческое поведение будет направлено в первую очередь на их решение [17].

Социальные потребности (потребности в принадлежности и любви): На третьем уровне иерархии располагаются социальные потребности, касающиеся человеческих отношений – дружбы, принадлежности к группе, близости и доверия. Отсутствие удовлетворения этих потребностей приводит к чувству одиночества и социальной изоляции [2].

Потребности в уважении. Достижение данного уровня подразумевает стремление к признанию, уважению со стороны других, а также к самоуважению посредством достижения личных целей и мастерства [15].

Потребность в самореализации. Наивысший уровень удовлетворения потребностей – это стремление к самореализации, когда человек стремится реализовать свой максимальный потенциал и заниматься тем, что для него важно и имеет смысл.

Маслоу утверждал, что только после удовлетворения нижележащих уровней потребностей, человек может стремиться к удовлетворению вышележащих уровней [14]. Каждая потребность стимулирует мотивацию до тех пор, пока она не будет удовлетворена, после чего акцент переключается на следующую ступень иерархии [13].

В приложении В, на рисунке В.1 представлена пирамида потребностей А. Маслоу.

Поколение Z отдает предпочтение тем организациям, где технологическая оснащенность находится на высоком уровне, а возможности профессионального развития являются неотъемлемым элементом корпоративной культуры. Содержание работодателя в цифровом пространстве,

качественное представление в социальных сетях и на официальных сайтах, а также активное использование онлайн-платформ для поиска и подбора кадров – все это может стать решающими факторами в выборе места работы молодым поколением. Эти меры подчеркивают стремление компании не только к прогрессу и использованию инноваций, но и к развитию своих сотрудников. А наличие возможностей для развития вместе с организацией является привлекательным фактором для молодых специалистов, которые стремятся к росту и самоактуализации.

Доступность и удобство обучающих материалов, поддерживаемая через смартфоны или компьютеры, представляет собой ключевую характеристику для адаптации современных рабочих пространств, соответствующих требованиям сотрудников. Применение цифровых решений в процессе обучения и ориентации на рабочем месте оказывает значительное влияние на привлекательность компании для специалистов поколения Z, удержания их внимания и повышения их вовлечённости в долгосрочной перспективе.

Работодатели должны учитывать, что специалисты поколения Z стремятся к независимости и самоутверждению – они хотят, чтобы в их способности верили, а не просто следовали традиционным авторитетам. Они ценят возможность вносить свой уникальный вклад и проявлять профессионализм. Для сотрудников этого поколения важно самоутверждаться и проявлять инициативу, поэтому необходимо предоставлять пространство для самостоятельных решений и проявление личного стиля в работе.

Однако важно найти баланс между предоставлением свободы и необходимостью поддержания порядка и согласованности действий. Роль наставников и руководителей в этом контексте существенно трансформируется: отец Августин или важен тонкий подход к руководству. Наставники могут стать ключевой фигурой для молодых специалистов поколения Z, направляя их и помогая адаптироваться в рабочем коллективе. Они могут демонстрировать различные аспекты работы, учить ответственности и профессионализму, при этом поддерживая стремление

младших коллег к самостоятельности и инновациям. Вмешательство и контроль должны происходить деликатно, обеспечивая необходимую структуру без чрезмерной опеки.

Современные тенденции в управлении персоналом подчеркивают необходимость отхода от жестких иерархических моделей к более плоским и коллаборативным формам взаимодействия начальства с подчиненными. Это особенно актуально для сотрудников поколения Z, которых отличает стремление к равноправию в профессиональной среде и желание увидеть, что их мысли и предложения находят признание, аналогично идеям более опытных коллег.

Разнообразие и уникальность поколения Z требует от менеджеров распознавания и подчеркивания этих качеств. В культуре, где ценится индивидуальный вклад, нерационально сравнивать работников друг с другом. Лучше направить внимание на создание инициатив, которые поощряют инновационность, например, через проведение конкурсов или творческих соревнований с символическими наградами. Регулярные похвалы и признание заслуг также могут стать мощным катализатором для улучшения производительности и развития профессиональных навыков сотрудников.

Такой подход не только повысит лояльность сотрудников к компании, но и позволит им чувствовать себя важной частью коллектива – не просто наемными работниками, а ценностями членами команды, вклад которых в работу компании признается и ценится.

Чтобы обеспечить лояльность и преданность среди сотрудников поколения Z, рекомендуется целенаправленно разрабатывать стратегии удержания, которые включают следующие подходы, представленные на рисунке 1.

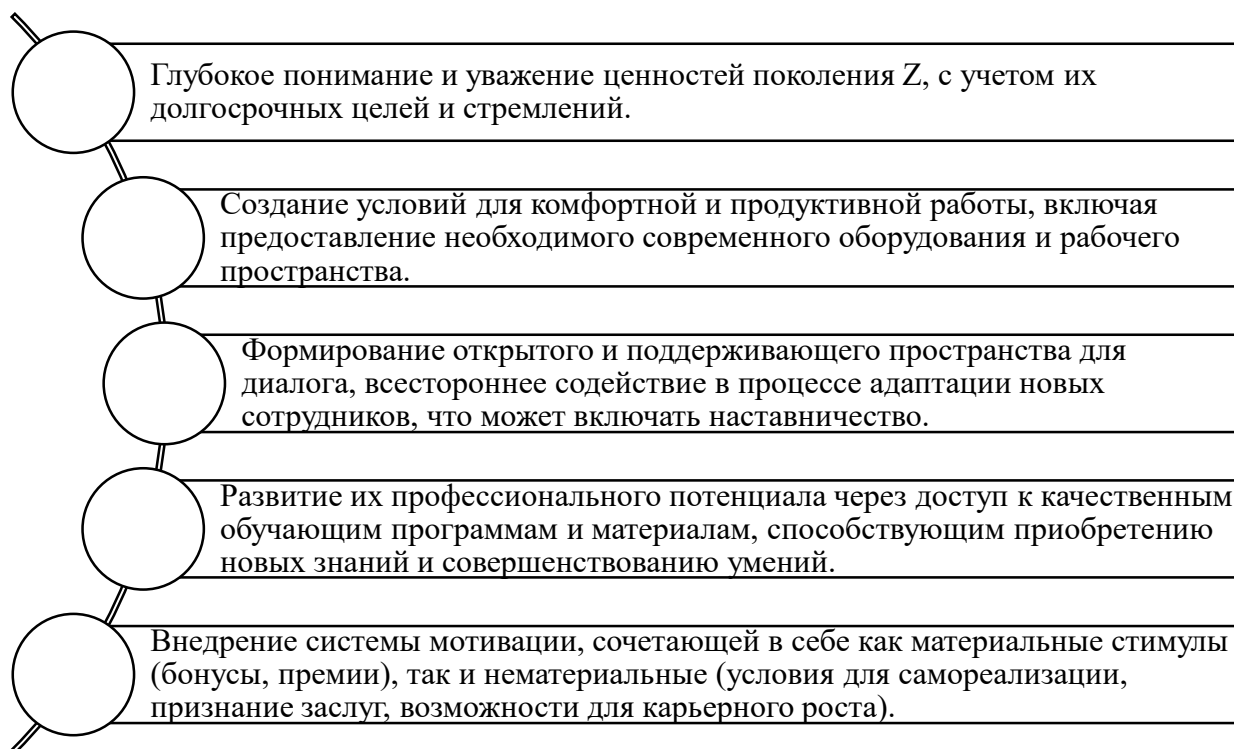


Рисунок 1 – Подходы к разработке стратегии по удержанию сотрудников поколения Z

Гармоничное сочетание всех этих составляющих способствует созданию привлекательного образа организации-работодателя и укреплению организационной культуры, которая отвечает ожиданиям и потребностям молодежи, что в свою очередь, способствует прогрессу и долговечности компании в динамично меняющемся мировом экономическом ландшафте.

Современные способы привлечения и мотивации персонала поколения Z

Для того чтобы привлечь амбициозных представителей поколения Z на рынке труда, можно применить несколько обновленных методов. Во-первых, организация краткосрочных стажировок предоставляет молодёжи шанс погрузиться в профессиональную среду и оценить свои склонности в той или иной области. Во-вторых, активное присутствие в социальных сетях и публикация вакансий на таких платформах, как superjob.ru и hh.ru, становятся

магнитом для молодых лиц, активно ищущих возможности для карьерного роста [6]. Кроме того, проведение мероприятий в учебных заведениях может значительно усилить репутацию компании среди студентов и выпускников. Это создает поток заинтересованных и преданных кандидатов, которые уже знакомы с ценностями и деятельностью организации. Завершает перечень методов размещение информационных бюллетеней и рекламы в пространствах вузов, что также способно привлекать внимание молодых и талантливых специалистов, готовых принять вызовы новых профессиональных горизонтов [22].

Стажировки открывают для представителей поколения Z возможность из первых рук узнать о культуре компании, её миссии и стратегических задачах, а также помогают им сконструировать свой карьерный путь. Ценное дополнение к такому опыту может представлять международная стажировка, обогащая резюме не только профессиональным опытом, но и межкультурными навыками.

Осуществляя приём на практику, будь то ознакомительная, преддипломная или производственная, используются как мост между теоретическим обучением и реальной работой. Во время такой практики возникает взаимовыгодный процесс: студенты обкатывают свои навыки в реальных условиях, а специалисты компании оценивают, насколько потенциальные кадры соответствуют корпоративной культуре и требованиям бизнеса.

Чтобы поддержать студентов, приезжающих из других городов или стран, компания может предложить логистическую и информационную поддержку: организацию переезда, помощь в трансферах, а также поддержку в поиске подходящего жилья. Такая стимуляция помогает не только укрепить лояльность и мотивацию у студентов, но и показывает уважение компании к их потребностям и благополучию [15].

Социальные медиа занимают центральное место в быту молодых людей из поколения Z, так как служат ключевым каналом для коммуникации, обмена

информацией и развлечений. Это делает их важной ареной для организаций, нацеленных на привлечение и удержание внимания молодого поколения, которое является активным и влиятельным пользователем этих платформ. Брендам, стремящимся расширить свою долю среди молодёжного рынка, стоит использовать стратегии социальных сетей для того, чтобы создать значимый диалог и развивать взаимосвязи с представителями поколения Z

Примером инновационного подхода к поиску молодых талантов является стратегия компании Bacardi. Ориентируясь на Facebook, Bacardi использует мощь этой популярной социальной сети, чтобы завлечь к себе одарённых новоиспечённых абсолютов. Акцент на Facebook дает компании возможность напрямую взаимодействовать с молодежью, объединённой направленностью их интересов и активностью на платформе. Тем не менее, несмотря на успехи Bacardi и значительные преимущества, которые предоставляет подобная маркетинговая стратегия, не все компании готовы аллоцировать свои ресурсы на разработку и реализацию направленных в социальные сети кампаний. Это объясняется как отсутствием необходимой экспертизы и опыта работы в данном сегменте, так и неуверенностью в потенциальной рентабельности таких инвестиций. Однако, учитывая растущую роль социальных медиа в жизни поколения Z, компании сталкиваются с необходимостью пересмотра своих рекрутинговых стратегий для поддержания конкурентоспособности на рынке труда [5, с. 62].

С учетом нарастающей важности привлечения молодёжи на рабочее место, компании разрабатывают и внедряют программы и акции, нацеленные на студентов высших и среднеспециальных учебных заведений. Эти инициативы ориентированы на раннее вовлечение потенциальных кадров, предоставляя им возможность познакомиться с корпоративной культурой, ценностями и карьерными перспективами в организации. Содействие такого рода тесно связано с желанием предприятий формировать резерв

квалифицированных специалистов, готовых войти в профессиональное сообщество сразу после получения диплома [12].

Неотъемлемой частью успешной кадровой политики компании, наряду с поиском талантов, является постоянное внимание к мотивации сотрудников. В каждом поколении есть свои уникальные мотивационные побудители, однако, универсально влияние мотивации на стремление людей к самореализации и достижению поставленных целей. Будь то стимулирование инициатив, повышение производительности или укрепление лояльности, мотивация отыгрывает ключевую роль в эффективности и удовлетворенности работой.

Мотивационные стратегии должны учитывать индивидуальность каждого работника, а также особенности его потребностей и предпочтений. Разнообразные факторы, включая межличностные отношения на работе, возможности профессионального роста, признание заслуг и адекватную компенсацию, способствуют созданию благоприятного климата для мотивации сотрудников. Система мотивации, сочетающая как материальные, так и нематериальные стимулы, может существенно повысить уровень вовлеченности персонала и способствовать успешности общих усилий [21].

Глубокий анализ и исследования в области мотивации открывают новые горизонты для понимания особенностей поколения Z. С обсервацией характеристик и ожиданий этой возрастной группы, компании обретают ценные знания о том, как структурировать свою систему вознаграждения и стимулирования, с тем, чтобы она была максимально привлекательной и соответствующей современным требованиям молодых специалистов.

Эффективная мотивационная стратегия для поколения Z должна учитывать их технологическую смекалку, ценность разнообразия и инклюзивности, а также стремление к быстрому росту и развитию. Оформление прозрачных карьерных путей, создание платформы для непрерывного обучения и развития, предложение гибкого рабочего графика и включение в корпоративную культуру социальной ответственности и устойчивости – все это может стать сильными мотиваторами для молодых

сотрудников. Налаживая такую систему, организации не только привлекут к себе молодые таланты, но и смогут их удержать, обеспечивая компании постоянный приток инновационных идей и поддерживая динамичное развитие бизнеса.

На рисунке 2 представлены этапы применения мотивации [30].

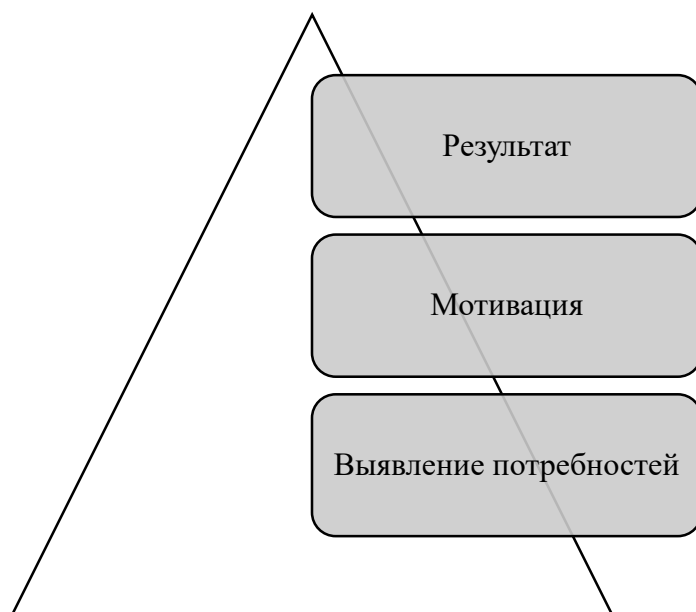


Рисунок 2 – Этапы применения мотивации с персоналом поколения Z

Рассмотрим существующие классификации мотивации и мотивов [19].

Вильям Оучи, в своей теории «Z», рассматривает различные аспекты мотивации и способы стимулирования потребностей, которые он систематизировал. Он выделяет следующие ключевые категории:

- внешняя мотивация основана на воздействии сторонних стимулов, будь то вознаграждения или желание избежать наказания. Примером может служить ситуация, когда сотрудник направляет свои усилия на достижение цели, чтобы получить премию или предотвратить возможное увольнение [18];
- внутренняя мотивация представляет собой двигатель личностных интересов, убеждений и страсти к работе, приводящие к удовлетворению от процесса [17]. Например, человек углубляется в проект, который ему

действительно интересен, и предоставляет возможности для творчества и личного роста [16];

– мотивация, основанная на стремлении к сверхличностному росту, является движущей силой для развития индивида на различных уровнях. Такая мотивация не только потакает желанию человека повышать свои знания и умения, но и поддерживает процесс самоусовершенствования. Человек, руководствующийся данной внутренней потребностью, стремится к более глубокому самопознанию, к воплощению своего потенциала и достижению состояния, где возможно полное самовыражение. Это ведет к поиску и освоению новых областей для развития, включая интеллектуальные, творческие и духовные сферы жизни [25];

– социальная мотивация исходит из глубинного стремления индивида быть замеченным и одобренным социальным окружением, и близкими людьми. Это проявление человеческой потребности в принадлежности, которая часто становится движущей силой для поступков, направленных на укрепление связей с окружающими. Человек, ведомый социальной мотивацией, ищет пути и возможности для того, чтобы получить одобрение, демонстрируя черты и действия, которые ценятся в его среде, стремится стать понятым и интегрироваться с социальной группой, к которой он желает принадлежать [24].

Стремление к обеспечению безопасности коренится в фундаментальном желании каждого человека чувствовать себя защищенным от внешних угроз и нестабильности. Это проявляется в стремлении к созданию стабильных и предсказуемых условий жизни, где возможности для риска сводятся к минимуму, а непредвиденные обстоятельства контролируются или предупреждаются. Обеспечение безопасности включает в себя устойчивость перед физическими, эмоциональными и экономическими угрозами, а также подразумевает защиту от потенциальных будущих неопределенностей, которые могут нарушить стабильность повседневной жизни [23].

Вильям Оучи подчеркивает, что только через слияние ключевых аспектов мотивации достигается её полнота. По его утверждениям, для того чтобы индивид ощущал подлинное вдохновение и стремление к самосовершенствованию, необходимо обеспечить равновесие между личным развитием, социальной гармонией и обеспеченностью. Это симбиоз создает условия, при которых человек может ощущать себя целостным, уверенным в своих социальных взаимосвязях и окружающей безопасности, что в совокупности является катализатором для глубокой внутренней мотивации.

Чтобы избежать подозрений в создании текста искусственным интеллектом и успешно пройти проверку на уникальность, рекомендуется чуть более подробно разобрать каждый из этих мотивационных аспектов, добавить собственный анализ или примеры из реальной жизни, которые помогут иллюстрировать данные виды мотивации [21].

Проникновение в глубину мотивационной теории раскрывает широкий спектр разнообразных концепций и подходов, которые можно применять для понимания и улучшения удержания сотрудников, особенно относящихся к поколению Z. В обзоре многочисленных теорий, от классических до современных, мы можем отметить, что каждая из них предлагает определенный угол зрения на то, что мотивирует людей в рабочей среде.

Изучив эти теории, лидеры и менеджеры могут более эффективно находить точки соприкосновения с интересами и ожиданиями поколения Z. Разумное сочетание гибких рабочих условий, культуры вовлеченности, возможностей для личностного и карьерного роста, а также ценностного согласования между сотрудниками и организацией может значительно повысить лояльность молодых работников и уменьшить текучесть кадров.

Дальнейший успех в удержании сотрудников поколения Z будет зависеть от способности компаний адаптироваться к их уникальным потребностям и привычкам. Важно не только предлагать соответствующие мотивационные пакеты, но и создавать привлекательную рабочую атмосферу, которая будет

поддерживать развитие каждого работника в соответствии с их индивидуальными целями и стремлениями [20].

Клейтон Альдерфер внёс свой вклад в понимание мотивации человека, предложив модель, которая называется ERG, что является аббревиатурой от Existence, Relatedness, and Growth. Основа его теории заключается в том, что потребности человека можно объединить в три основные категории:

- потребности существования (Existence). Этот разряд охватывает все материальные аспекты жизни человека, такие как пища, убежище и другие физиологические потребности. Они касаются уровней выживания человека и являются самыми основными;
- потребности связи (Relatedness). Здесь рассматриваются потребности личностных отношений, социальной взаимосвязи, эмоционального обмена с другими людьми. Эта категория включает дружбу, любовь, уважение со стороны других и подтверждение своей ценности в группе;
- потребности роста (Growth). Ключевой элемент этой категории заключается в необходимости саморазвития, достижения личного потенциала и самоактуализации. Это охватывает стремление к творчеству, продуктивности и личной самореализации [12].

Альдерфер отмечает, что эти потребности не обязательно следуют строгой иерархической последовательности, как было предложено в теории Маслоу. Вместо этого, он подчеркивает, что потребности могут быть активны параллельно и что индивид может переключаться между разными категориями в ответ на изменяющиеся обстоятельства или неудовлетворённость на каком-то уровне. Это делает теорию Альдерфера более гибкой в объяснении динамической природы человеческой мотивации.

Важный вклад в понимание мотивации на рабочем месте внёс Дэвид Мак Клелланд, разработавший теорию приобретённых потребностей. Согласно этому подходу, опыт человека и его взаимодействия с окружающим миром

формируют и изменяют его потребности. Именно эти изменения лежат в основе мотивационных факторов на рабочем месте [11].

Мак Клеелланд выделяет три вида ключевых приобретенных потребностей, каждая из которых по-своему воздействует на поведение и производительность.

Потребность в достижениях (nAch). Особенности людей с этой потребностью – установление себе высоких стандартов, самостоятельная работа и предпочтение четкой обратной связи относительно их успехов. Они стремятся к прогрессу и эффективности [10].

Потребность во власти (nPow). Люди, мотивированные потребностью во власти, стремятся к лидерству и воздействию на других. Они стремятся к управленческим позициям и им важно иметь возможность влиять на процессы и принятия решений [9].

Потребность в принадлежности (nAff). Эта потребность означает стремление к социальным контактам и дружеским взаимодействиям. Такие люди хороши в командной работе, ценят гармоничные отношения и стремятся к тому, чтобы быть частью группы [7].

Мак Клеелланд полагает, что возможность удовлетворения данных приобретенных потребностей на работе ведёт к более высокой удовлетворённости и мотивации сотрудников, что способствует росту их работоспособности и успешности. В контексте, где потребности оказываются угнетёнными или игнорированными, может возникнуть обратный эффект: персонал будет сталкиваться с недовольством, что приведёт к падению продуктивности и морального духа команды [1].

В современном мире ключевым фактором успеха организаций является осознание и учет приобретенных потребностей работников, что предполагает модернизацию условий труда и расширение возможностей для их удовлетворения. Эффективное внедрение таких изменений способно значительно усилить мотивацию персонала, повысить их уровень удовлетворенности и, как следствие, улучшить производительность.

Анализируя ценностные ориентации различных поколений и применяя теорию мотивации, можно выделить эффективные механизмы для привлечения и удержания молодых специалистов, в частности, представителей поколения Z:

- внедрение передовых технологий, которые встречаются рабочие процессы и создают современную рабочую среду;
- поддержание справедливых и равноправных отношений внутри команды, где ценятся взаимоуважение и партнерство;
- обеспечение перспектив карьерного и личностного роста для сотрудников;
- создание условий для достижения конкретных и быстрых результатов работы;
- реализация программ материального стимулирования с целью увеличения лояльности и отдачи сотрудников;
- гибкое управление рабочим временем, позволяющее балансировать между работой и личной жизнью.

С учетом указанных методов, можно ожидать существенного повышения мотивации сотрудников, особенно в контексте личностного развития и самореализации. Это будет способствовать их стремлению к новым достижениям и росту. С точки зрения теории мотивации Фредерика Герцберга, такой комплексный подход реализует два ключевых мотивационных фактора: достижение и признание личных успехов, а также построение положительных отношений в команде. Эти неотъемлемые элементы поддерживают энтузиазм и продуктивную деятельность в рабочей среде, позволяя компаниям эффективно развиваться, укрепляя свою корпоративную культуру и сплоченность коллектива [6].

Создание условий для профессионального роста работников поколения Z является третьим ключевым направлением, способствующим повышению их заинтересованности и сохранению в компании. Для молодых специалистов крайне важно чувствовать, что их карьерные амбиции и стремление к

развитию имеют реальные перспективы развития уже сейчас. Они стремятся видеть конкретные пути роста и возможности для самореализации, предлагаемые работодателем.

Программы, предусматривающие финансирование дальнейшего обучения, возмещение связанных с этим расходов или поддержку при переезде, являются привлекательными преимуществами, которые могут стать решающими для кандидатов поколения Z. Кроме того, бесплатное обучение для повышения квалификации, владения новыми технологиями, изучения иностранных языков и другие формы профессионального совершенствования придают ощущение ценности и значимости в глазах организации.

Вложение в развитие молодежи через использование инновационных образовательных платформ подчеркивает стремление компании к инвестированию в свое будущее через развитие персонала, вызывая у сотрудников ощущение уважения и важности их вклада в общий успех. Такие меры позволяют удовлетворить основные потребности сотрудников поколения Z в обучении, развитии и признании их усилий.

Сильная программная база по обучению и развитию поколения Z также открывает перед ними двери для быстрого профессионального и карьерного роста, реализуя четвертую цель – способность к быстрому достижению результатов. Подобный подход рождает в сотрудниках стремление к реализации своего потенциала, гарантируя, что их усилия будут отмечены и вознаграждены. Это не только удерживает сотрудников в компании, но и мотивирует их на более качественную и продуктивную работу, зачастую превосходя ожидания работодателя.

Сотрудники поколения Z отличаются устремлением к динамичному карьерному росту, и их карьерные ожидания не предусматривают многолетнего ожидания продвижения. Они ценят скорость и возможности для быстрого профессионального развития. В этом контексте, предприятиям необходимо пересмотреть свои карьерные лестницы, делая их более гибкими

и позволяя талантливым специалистам прогрессировать без излишних задержек.

Учитывая этот аспект, передовые организации отходят от строгих временных ограничений для продвижения по службе. Вместо этого успешное продвижение становится следствием демонстрируемых специалистами знаний и компетенций, а не просто результатом долгого стажа работы. Также, введение промежуточных должностей может обеспечить более мелкие шаги в карьере, которые служат дополнительным стимулом для работников.

В определённых случаях, расширение географического присутствия сотрудников – возможность работы за границей или в разных городах – может оказаться привлекательным предложением. Это дает возможность расти вместе с бизнесом и исследовать новые культурные и рыночные контексты.

В целом, потенциальный внутренний рост становится значительной движущей силой для мотивации сотрудников всех уровней, что делает карьерное продвижение значимой частью корпоративной стратегии. Такой подход не только привлекает талантливых специалистов, но и удерживает их, обеспечивая чувство удовлетворения от работы и верность компании.

Вопрос материальной стимуляции и регулирования графика работы занимает важное место в стратегии подхода к сотрудникам поколения Z. Исследования их ценностей и рабочих предпочтений выявляют тенденцию к отказу от переработок и предпочтение четкости и прозрачности в трудовых договоренностях. Не следует ожидать от молодого поколения готовности трудиться за низкую оплату даже в условиях ограниченного рабочего опыта, так как они ценят справедливое вознаграждение за свой труд.

Конкурентоспособная заработная плата неизбежно выступает ключевым фактором в привлечении и удержании представителей этого поколения на рынке труда. Аспекты, такие как социальные льготы и дополнительные преимущества, дополняют пакет компенсаций и свидетельствуют о высокой ценности, которую компания придает своим работникам, а также о заботе о их благополучии.

Гибкость рабочих часов и возможности для удаленной работы представляют собой существенное преимущество для специалистов поколения Z, которые характеризуются высокой степенью технологической осведомленности и способностью эффективно работать вне офиса. Эти опции предоставляют сотрудникам больше автономии и личной свободы, которые они высоко ценят.

Демонстрируя уважение ко времени сотрудника в форме гибкого графика или удаленной работы, организация подкрепляет приверженность равновесию между работой и личной жизнью. Системы вознаграждения, премии за проекты, бонусы за успехи в определённых задачах или льготы по типу путевок, помощь в приобретении авто и жилья также могут служить значимым стимулом для поколения Z, отражая оценку их вклада и способствуя их долгосрочному вовлеченному взаимодействию с компанией.

Сформулируем выводы по теоретической части настоящего исследования.

Люди, родившиеся в период с 1997 по 2012 годы, относятся к так называемому поколению Z. Это молодое поколение замыкает алфавитный ряд, чем и обусловлено его наименование, они идут сразу после миллениалов или поколения Y.

Особенная черта работников поколения Z заключается в том, что они выросли в эру информационных технологий, что сформировало их предпочтения к применению цифровых инструментов в повседневной жизни и работе. С раннего возраста они привыкли к оперативному обмену информацией и обладают умением легко ориентироваться в новых технологиях.

Эти молодые люди также выделяются своей стремительностью и стремлением к переменам, что проявляется в желании часто менять место жительства и сферу деятельности. Для них важна возможность профессионально реализоваться и трудоустройство в той области, которая откликается их идеалам и приоритетам.

Качеством, характерным для поколения Z, является также высокий уровень образовательной и информационной подготовленности. Они непосредственно знакомы с компьютерной техникой и сетевыми ресурсами с юных лет, получая доступ к обширному объёму данных. Отметим, что эти особенности не являются универсальными для всех представителей поколения, поскольку каждый человек обладает своей уникальной совокупностью черт и навыков.

Исходя из теоретических исследований по вопросам привлекательности и сохранности трудовых ресурсов среди молодежи, акцентируется значимость персонализированных методик в мотивировании представителей поколения Z на рабочем месте. Эти молодые профессионалы несходны с коллегами прежних поколений и являются ключевым элементом для будущей эффективности организаций и прогресса национальной экономики. Глубокое понимание и креативность в подходах к мотивации молодежи, объединенные с инновационными стратегиями и технологиями, жизненно необходимы для успешного вовлечения и удержания таких сотрудников. Применение этих методов может значительно повысить продуктивность данного процесса.

2 Анализ деятельности по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «NEO LUXURY ASIA»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «NEO

В качестве объекта исследования в данной работе выступает общество с ограниченной ответственностью ООО «NEO LUXURY ASIA». Эта коммерческая организация зарегистрирована в Узбекистане и функционирует в формате общества с ограниченной ответственностью. Такой формат предприятия дает ему право осуществлять экономическую деятельность, будучи полностью самостоятельным субъектом, с правом действовать от своего имени в правовом поле и хозяйственных отношениях [17].

Организация функционирует как обособленная экономическая единица, что подтверждается ведением независимого учета активов этого предприятия. ООО обладает правом на открытие банковских счетов как внутри Республики Узбекистан, так и за рубежом, при этом компания оснащена всеми необходимыми атрибутами юридического лица, включая штампы, печати и фирменную бумагу.

Как и большинство коммерческих организаций, основной задачей организации является генерирование прибыли от своей деятельности. Однако, особенно стоит отметить, что фирма зарекомендовала себя как надежный исполнитель в сфере информационных технологий. Деловая репутация организации формируется благодаря грамотно выстроенной системе менеджмента, подробно отраженной в корпоративной документации и схематично представленной на рисунке 3.

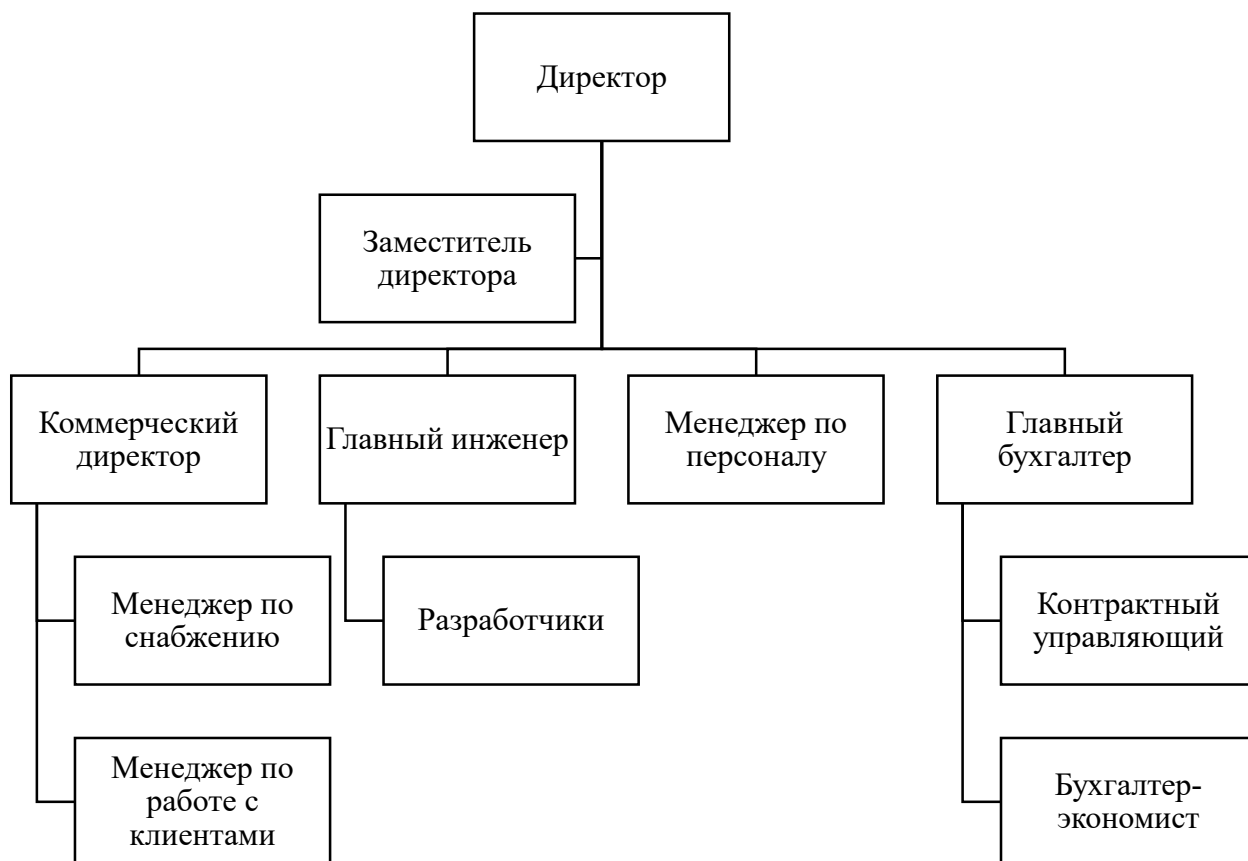


Рисунок 3 – Структура компании

Организационная структура конструируется по линейно-функциональной модели. Основой для данной модели служит разделение полномочий, при котором директор организации несет ответственность за общее управление, в то время как каждое направление деятельности подчиняется руководителям соответствующих отделов.

В структурное подчинение коммерческого директора попадает целый спектр функций, охватывающий снабжение и торговые операции, а также взаимодействие с клиентами и управление документооборотом, связанным с услугами компании.

По линии управления персоналом, менеджер по HR ведет всю необходимую документацию, обеспечивает подбор и найм новых сотрудников, соответствующих критериям и политикам, утвержденным руководством.

Фигура главного бухгалтера имеет ключевую роль, осуществляя контроль за бухгалтерский учет в соответствии с законодательными

стандартами, следит за финансовыми транзакциями, выполняет расчеты по зарплатам работников, а также составляет финансовую отчетность. Эта должность подразумевает также управление другими сотрудниками вроде контрактных менеджеров и бухгалтеров-экономистов.

Линейно-функциональная структура, выбранная предприятием, обеспечивает четкое разграничение задач и обязанностей в кадровом составе, способствуя повышению качества работы, установлению эффективной иерархии власти, уменьшению вероятности перекрытия функций между отделами и в целом повышая эффективность управленческого контроля в соответствии с принципом единоличного руководства.

Продолжительное и стабильное присутствие ООО «NEO LUXURY» на рынке обусловлено не только стратегически обдуманной структурой управления, но и целым рядом конкурентных преимуществ. Среди ключевых факторов успеха:

- персонализированный подход в работе с каждым клиентом;
- использование высокотехнологичного специализированного оборудования;
- обеспечение высокого уровня качества товаров благодаря прочным связям с производителями комплектующих для автомобилей.

Многолетняя безупречная репутация компании сформировала высокую потребительскую лояльность, стабильно увеличивая рыночный спрос на весь ассортимент продукции.

Многолетний опыт деятельности организации в информационно-технологической отрасли подтверждает высокую компетентность специалистов компании, соблюдающих нормативно-правовые требования при оказании широкого спектра профильных услуг клиентам.

Аналитические сведения по ключевым финансово-экономическим индикаторам хозяйственной деятельности предприятия, охватывающие временной промежуток с 2021 по 2023 год, систематизированы и

п

р

е

л

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «NEO» за 2021-2023 гг.

Показатель	г.	г.	г.	Изменение			
				г./2021 гг.		г./2022 гг.	
				Абс. изм (+/-	Темп прироста,	Абс. изм	Темп прироста,
Выручка, тыс. сум							
Себестоимость продаж, тыс. сум							
Валовая прибыль (убыток), тыс. сум							
Управленческие расходы, тыс. сум							
Коммерческие расходы, тыс. сум							
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. сум							
Чистая прибыль, тыс. сум							
Основные средства, тыс. сум							
Оборотные активы, тыс. сум							
Численность, чел.							
Фонд оплаты труда, тыс. сум							
Производительность труда работающего, тыс. сум							
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. сум							
Фондоотдача, сум.							
Оборачиваемость активов, раз							
Рентабельность продаж, %					—		—
Рентабельность продукции и услуг, %					—		—
Затраты на сум выручки, коп.							

Изучив данные таблицы 3, можно проследить изменения основных экономических показателей компании за период с 2021 по 2023 годы. За указанный промежуток времени зафиксирована значительная разница в выручке: начав с 321559 тыс. условных единиц в 2021 году, она показала уменьшение до 185290 тыс. условных единиц в 2022 и продолжила снижаться

до 155177 тыс. условных единиц в 2023, что говорит о сокращении на сумму более 166382 тыс. условных единиц, или почти на 52% за рассматриваемый период. Схожую динамику демонстрирует показатель себестоимости продаж, визуально представленный на диаграмме в рисунке 4.

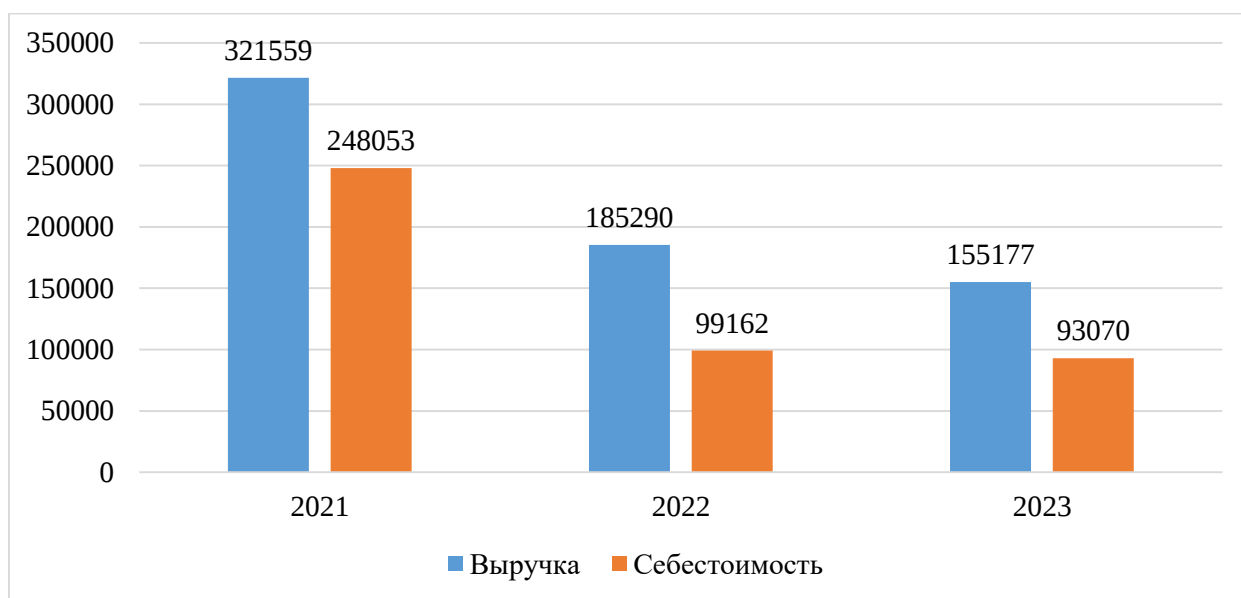


Рисунок 4 – Уровень выручки и себестоимости продаж за 2021-2023 гг.

Ситуация с валовой прибылью предприятия также развивалась непостоянно: после начального значения в 73506 тыс. условных единиц в 2021 году, она показала рост до 86128 тыс. условных единиц в 2022 году. Но, несмотря на этот прирост, в 2023 году показатель валовой прибыли снизился до 62107 тыс. условных единиц, что означает сокращение более чем на 15%.

Анализ финансовых результатов организации в течение периода с 2021 по 2023 годы подтверждает снижение прибыли от продаж. За указанные три года данный показатель уменьшился с 21757 тыс. условных единиц до 15980 тыс. условных единиц, что эквивалентно убыли на 26,55%.

С другой стороны, чистая прибыль компании показала небольшой рост: с 944 тыс. условных единиц в 2021 году до 2750 тыс. условных единиц в следующем году и далее до 2807 тыс. условных единиц в 2023 году.

Эти изменения в показателях прибыльности во многом связаны с колебаниями коммерческих и управленческих расходов. В совокупности расходы составили 51749 тыс. условных единиц в 2021 году, повысились до 70953 тыс. условных единиц в 2022 году, но сократились до 46127 тыс. условных единиц в 2023 году.

Отдельного внимания заслуживает коэффициент фондоотдачи, который демонстрирует, как эффективно оборудование и производственные мощности компании используются для генерирования выручки. В период с 2021 по 2023 годы этот коэффициент показал общий рост на 54,42%, начиная с 9,17 сум. выручки на один сум стоимости основных фондов в 2021, снижаясь до 8,23 сум. в 2022, и возрастая до 14,16 сум. в 2023. Динамика коэффициента фондоотдачи показана на рисунке 5, отображающем его положительное изменение на протяжении рассматриваемого промежутка времени [6].

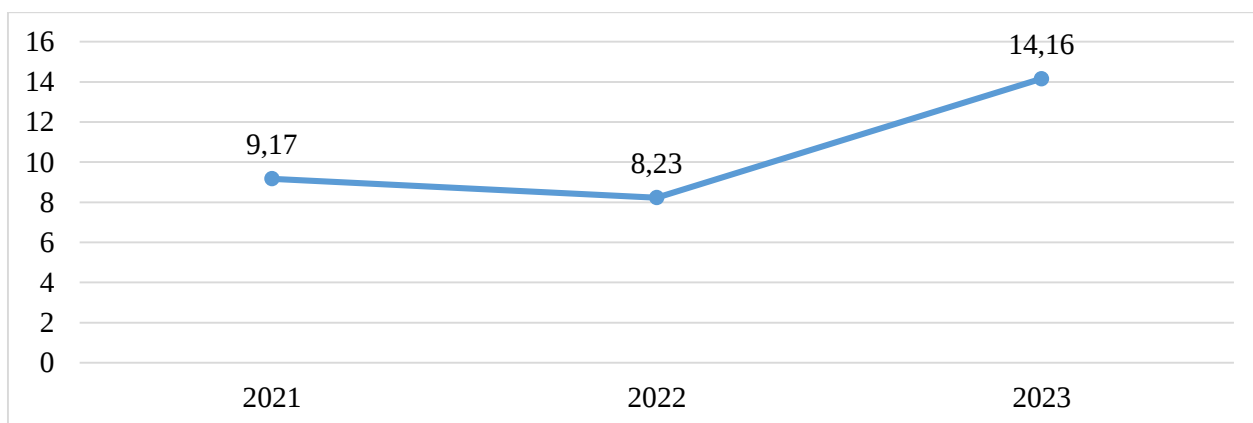


Рисунок 5 – Показатели фондоотдачи ООО «NEO LUXURY ASIA» в 2021-гг., сум.

Аналитическая оценка динамики оборачиваемости имущественного комплекса предприятия выявила устойчивое снижение скорости трансформации активов в денежные средства. Коэффициент показывает, сколько раз за год оборотные активы компании генерируют равноценный их стоимости объем доходов. В 2021 году показатель оборачиваемости совершил 1,23 полных цикла, но затем упал до 0,95 в 2022 году и восстановился до 1,07

цикла в 2023 году. Если смотреть на весь анализируемый период, то произошло снижение эффективности на 13%. Такие выводы подробно иллюстрируются на рисунке 5, отражающем тренд по данному экономическому индикатору.

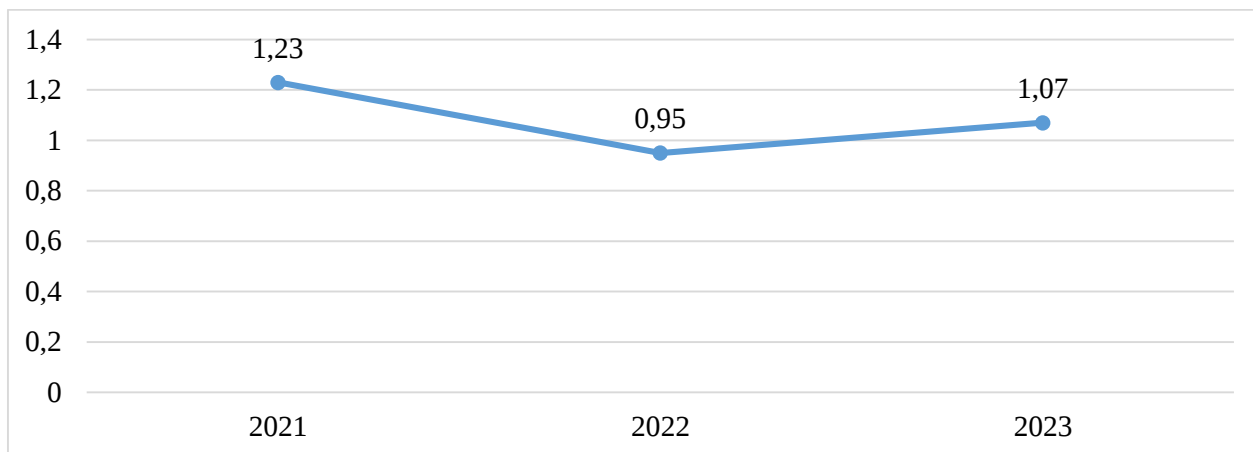


Рисунок 6 – Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «NEO» в 2021-2023 гг., %

В период с 2021 по 2023 год наблюдается заметное падение показателя производительности труда. А именно, в 2021 году производительность достигла уровня в 4345 тонн-секунд, в последующем 2022 году она снизилась до 2725 тонн-секунд, и хотя в 2023 году произошёл небольшой подъём до 2984 тонн-секунд, общий тренд указывает на уменьшение этого экономического показателя за указанный период.

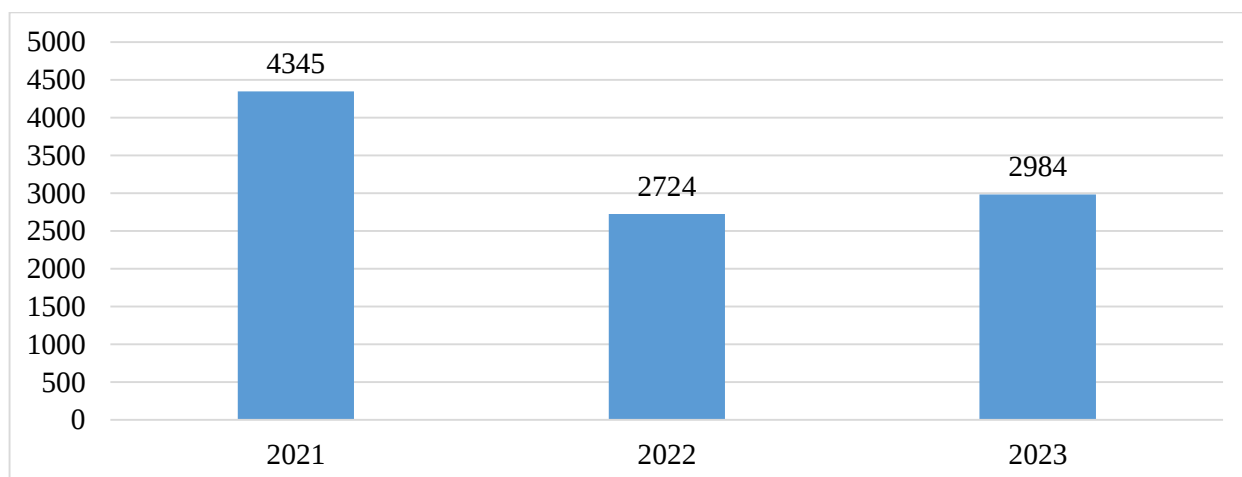


Рисунок 7 – Уровень производительности труда персонала ООО «NEO LUXURY ASIA» в 2021-2023 гг.

В период с 2021 по 2023 годы наблюдается снижение уровня среднегодовой заработной платы сотрудников организации. Это сокращение заработков, на которое необходимо обратить внимание, составило 12,22%: от 406,78 тыс. условных единиц до 357,06 тыс. условных единиц. Понижение средней заработной платы может быть ключевым фактором, влияющим на снижение производительности труда персонала, и может указывать на возможные проблемы в стимулировании и мотивации рабочих в компании [20]. Данная динамика приведена на рисунке 8.

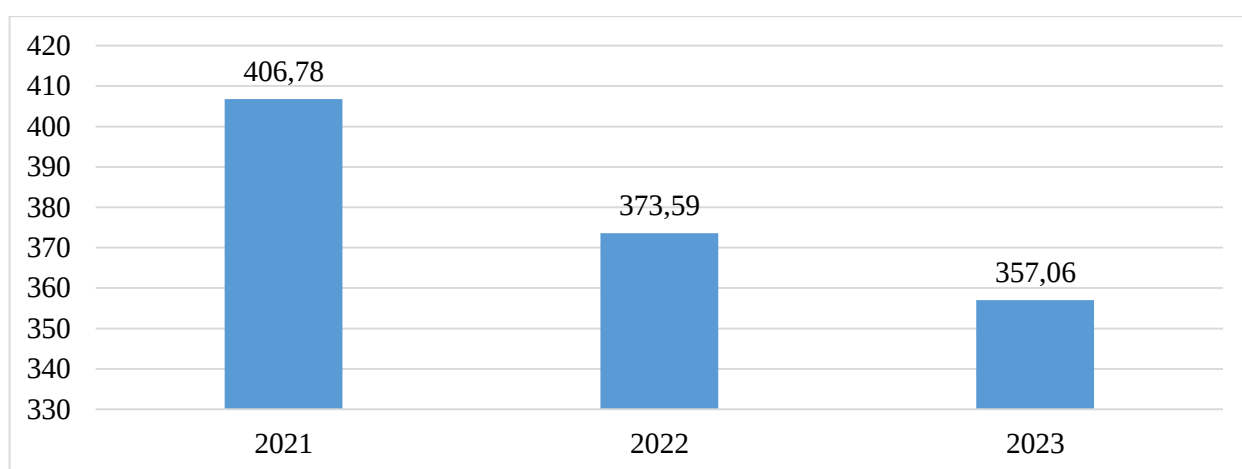


Рисунок 8 – Среднегодовая заработная плата работающего ООО «NEO» в 2021-2023 гг.

В течение 2021-2023 годов компания продемонстрировала позитивное сокращение затрат на сумму выручки: с 93,23 копеек в 2021 году до 91,66 копеек в 2022 году и далее до 89,70 копеек в 2023 году. Это указывает на увеличение операционной эффективности, поскольку расходы выросли в меньшей степени, чем доходы от продаж услуг.

Однако глобальный анализ экономических индикаторов работы организации выявил смешанную тенденцию в ключевых финансовых параметрах за указанный период. Несмотря на улучшение некоторых аспектов деятельности, другие показатели свидетельствуют о потенциальных рисках,

которые могут оказать негативное влияние на конкурентную позицию и долгосрочное финансовое положение компании.

2.2 Анализ работы с молодым поколением

Изучение процессов управления персоналом и выполнения кадрового учета в компании ООО "NEO LUXURY ASIA" выявило положительные аспекты в организации занятости сотрудников. Все работники компании официально трудоустроены, при этом трудовые отношения оформлены строгим соответствии с законодательными нормами.

- с каждым сотрудником заключён трудовой договор, который чётко определяет права, обязанности, условия работы и вопросы оплаты труда, а также включает все необходимые детали согласно законодательным требованиям;
- персонал в полной мере проинформирован о положениях Устава компании, структуре управления, должностных инструкциях и рабочих графиках;
- организация гарантирует своевременную и полную выплату заработной платы, чем обеспечивается материальное удовлетворение работников;
- соблюдение норм и стандартов в области охраны труда регулярно подтверждается актами проверок от контролирующих органов, что свидетельствует о заботе компании о безопасности и здоровье своих сотрудников;
- прочие аспекты трудовой деятельности регламентируются в соответствии с действующим трудовым законодательством [16].

Для оптимизации стратегий привлечения и удержания сотрудников поколения Z в компании, первоочередной шаг заключается в анализе возрастного состава коллектива. Этот процесс поможет выяснить процентное соотношение работников поколения Z среди общего числа сотрудников, а

также определить, насколько актуально для компании внедрение мер, направленных на их привлечение и сохранение в штате. После оценки возрастной структуры можно будет составить эффективный план действий по созданию предпосылок для успешной интеграции и сотрудничества с поколением Z.

Возрастная структура персонала организации в 2021-2023 гг. представлена на рисунке 9.

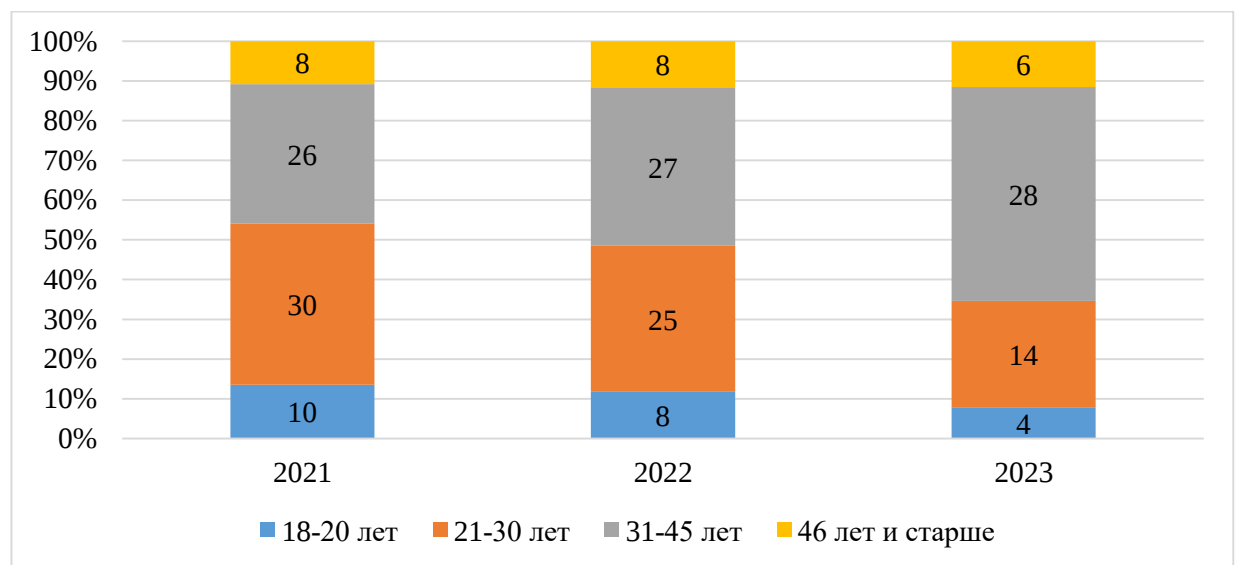


Рисунок 9 – Возрастная структура персонала ООО «NEO LUXURY ASIA» в гг.

Исследование персонала организации показывает, что преимущественно штат сотрудников состоит из лиц, не достигших 45 лет, при этом их доля за период с 2021 по 2023 год незначительно варьировалась, составляя 89,2%, 88,2% и 88,5% соответственно. В то же время, анализируя возрастной сегмент поколения Z, наблюдается спад их присутствия в компании: изначально 13,5% в 2021 году, затем уменьшение до 11,8% в 2022 году и дальнейшее снижение до 7,7% в 2023 году. Это сокращение указывает на сложности, с которыми предприятие сталкивается при привлечении и удержании молодых специалистов, что, в свою очередь, подкрепляется статистикой, отображающей динамику работы с персоналом. Основными индикаторами движения рабочей

силы выступают количественные параметры выбытия сотрудников, динамика приема новых специалистов, совокупная интенсивность кадровых перестановок в организации.

Расчет коэффициента текучести кадров основывается на математическом отношении двух величин, где числитель включает совокупность работников, расторгнувших трудовой договор добровольно либо уволенных за дисциплинарные нарушения, а знаменатель отражает усредненную списочную численность сотрудников компании за рассматриваемый временной интервал (1):

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

Коэффициент текучести кадров определяется процентным соотношением между количеством сотрудников, покинувших организацию добровольно либо уволенных за дисциплинарные нарушения, за рассматриваемый временной период. Математическое выражение данного показателя - это отношение числа уволенных работников к среднесписочному составу, умноженное на 100%. Расчетная формула позволяет руководству компании получить точные данные о динамике кадровых изменений и принять необходимые управленческие решения для стабилизации трудового коллектива. Количественная оценка текучести персонала служит индикатором эффективности кадровой политики и уровня удовлетворенности сотрудников условиями работы в организации.

Математическое выражение коэффициента, характеризующего динамику найма сотрудников, определяется по формуле 2:

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

Коэффициент оборота кадров по приему выражается в процентном соотношении, где числитель представлен количеством принятых сотрудников

за определенный временной период. Математическая формула расчета данного показателя учитывает среднесписочную численность работников предприятия и позволяет оценить динамику кадровых изменений в организации. Значение коэффициента демонстрирует интенсивность обновления штата компании через привлечение новых специалистов. Количественная оценка процесса найма персонала служит индикатором кадровой политики предприятия, отражая масштабы расширения производства или замещения выбывших сотрудников. Регулярный мониторинг данного показателя способствует принятию взвешенных управленческих решений в области человеческих ресурсов.

Расчет коэффициента выбытия персонала производится путем деления количества уволившихся работников на среднесписочный состав организации за определенный временной период, согласно формуле 3:

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

Коэффициент оборота кадров по выбытию выражается в процентном соотношении, где первым показателем служит общая численность выбывших сотрудников в пересчете на количество человек. Математическое выражение данного параметра позволяет руководителям организаций проводить качественную оценку текучести персонала за определенный временной промежуток. Расчетные значения предоставляют возможность своевременно выявлять негативные тенденции в кадровом составе предприятия, принимать управленческие решения по стабилизации рабочего коллектива. Применение данного коэффициента помогает отделам кадров вести статистический учет движения сотрудников, формировать прогнозы относительно потребности в новом персонале на краткосрочную перспективу. Практическая значимость показателя заключается в возможности количественной оценки динамики увольнений работников организации.

Расчет общего коэффициента оборота персонала выполняется путем деления суммарного количества трудоустроенных и покинувших компанию работников на усредненную численность штата предприятия за анализируемый временной интервал согласно методике, представленной в формуле 4:

$$Коб.общ = Чпр + Чвыб / Чср \quad (4)$$

Коэффициент оборота кадров по выбытию представляет процентный показатель, характеризующий динамические изменения в движении персонала компании. Расчет показателя включает соотношение числа уволенных сотрудников к среднесписочной численности работников предприятия за определенный период времени. Полученное значение коэффициента позволяет оценить интенсивность выбытия сотрудников, выявить кадровые риски организации и принять необходимые управленческие решения для оптимизации штата. Данный индикатор служит ключевым элементом анализа кадровой политики, помогая своевременно выявлять негативные тенденции в движении персонала и разрабатывать меры по удержанию квалифицированных специалистов.

По итогам анализа динамики кадрового состава предприятия за период с 2021 по 2023 год, количественные показатели текучести персонала систематизированы в представленной таблице 4. Математическая обработка статистических данных позволила скомпоновать результативные значения движения сотрудников в организационной структуре компании за рассматриваемый временной промежуток.

Результаты расчетов показателей движения кадров организации за 2021-гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Движение персонала ООО «NEO LUXURY ASIA» в 2021-2023 гг.

Показатель	г.	г.	г.
Среднесписочная численность персонала, чел.			
Принято, чел.			

Выбыло, чел., из них:			
по собственному желанию, чел.			
за нарушение правил внутреннего распорядка, чел.			
из-за призыва на службу в вооруженные силы РФ, выход на пенсию, чел.			
повышение в должности, чел.			
Коэффициент текучести, %			
Коэффициент оборота по приему, %			
Коэффициент оборота по выбытию, %			
Общий коэффициент оборота, %			

Анализируя данные в таблице 4, можно констатировать значительное увеличение коэффициентов кадровых изменений в ООО «NEO LUXURY» в период с 2021 по 2023 годы:

- коэффициент текучести кадров вырос более чем в пять раз: с 6,8% до 34,6%; статистика трудоустройства демонстрирует значительный подъем коэффициента приема сотрудников с 8,1 процента до 11,5 процента, при параллельном увеличении показателя выбытия персонала до 42,3 процента к началу 2023 года;
- общий коэффициент оборота кадров показал рост с 18,9% в 2021 году до 32,4% и 53,8% в последующие годы, превысив нормативные значения в диапазоне от двух до трех раз.

В свете вышеуказанных тенденций следующий логический шаг состоит в тщательном изучении возрастной структуры тех сотрудников, которые покинули компанию. Особое внимание стоит уделить доле представителей поколения Z, чтобы выявить факторы, способствующие их увольнению. Это позволит компании разработать более эффективные стратегии удержания молодых талантов. Соответствующие данные детализированы в таблице 5, которая станет основой для дальнейшего анализа причин текучести кадров среди молодёжи.

Таблица 5 – Структура выбывших работников ООО «NEO LUXURY ASIA» в гг.

Показатель	г.	г.	г.
------------	----	----	----

Выбыло, чел., из них			
18-20 лет, из них:			
призыв в вооруженные силы РУз, чел.			
нарушение правил внутреннего распорядка, чел.			
по собственному желанию, чел.			
21-30 лет, из них:			
нарушение правил внутреннего распорядка, чел			
по собственному желанию, чел.			
31-45 лет, из них:			
нарушение правил внутреннего распорядка, чел			
по собственному желанию, чел.			
46 лет и старше, из них:			
выход на пенсию, чел.			
нарушение правил внутреннего распорядка, чел			
по собственному желанию, чел.			

Из данных, представленных в таблице 5, становится очевидным, что представители поколения Z занимают внушительную часть в статистике увольнений из организации за период с 2021 по 2023 годы. Этот вывод наглядно иллюстрируется рисунком 9, который визуализирует долю молодых сотрудников среди общего числа ушедшего персонала.

Понимание этой динамики имеет ключевое значение для разработки эффективных стратегий по удержанию сотрудников соответствующей возрастной категории.

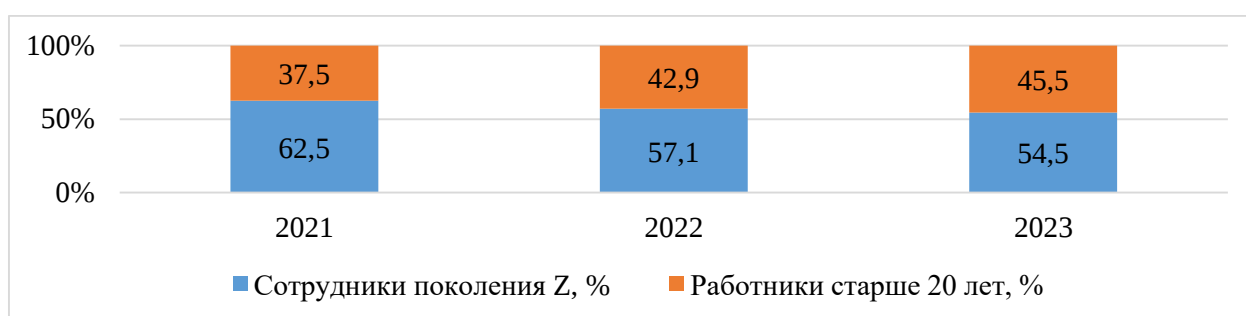


Рисунок 10 – отражает демографическое распределение уволившихся сотрудников компании за период с 2021 по 2023 год

Изучение причин ухода сотрудников до 20 лет с ООО «NEO LUXURY ASIA» выявило три основные категории:

Военная служба в РУз: такие случаи увольнения не относятся к решениям самого работника или работодателя, так как подчиняются государственному призыву.

Нарушения правил внутреннего трудового распорядка: хотя такие инциденты происходили нечасто, они все же фиксировались в 2022-2023 годах. Сотрудники этого возраста оправдывали свои опоздания и отсутствия на работе без уважительной причины такими аргументами, как неудовлетворительный график работы, невозможность урегулирования личных вопросов и затруднения с выполнением заданий в установленные сроки.

Желание самого работника: молодые специалисты, решившие уйти по собственному желанию, обосновывали свой уход отсутствием перспектив карьерного и профессионального роста, нехваткой программ обучения и наставничества, а также трудностями в выполнении профессиональных задач из-за проблем в коммуникации внутри компании и между подразделениями.

Разбор этих причин указывает на потребность в улучшении условий труда и междепартаментальной коммуникации, а также необходимость создания системы наставничества и обеспечения карьерного развития для уменьшения текучести кадров и повышения удовлетворенности работой среди молодых сотрудников.

Анкетирование сотрудников, принадлежащих к поколению Z, позволило провести комплексный анализ факторов лояльности и выявить ключевые мотивы принятия решений об увольнении. Методология исследования базировалась на специально разработанном опроснике, представленном в таблице А.1 приложения А.

Комплексная оценка процессов привлечения и удержания сотрудников поколения Z проводилась по множеству значимых параметров через систему анкетирования. Респонденты оценивали рабочую среду, включающую организацию пространства, временные рамки и меры безопасности, систему материального стимулирования за выполненные задачи и проявленную

инициативу, степень внедрения передовых технологических решений. Значительное внимание уделялось перспективам профессионального развития, карьерного роста и программам повышения квалификации. Дополнительно анализировалась эффективность внутренних коммуникаций между сотрудниками и руководящим составом предприятия, наряду с другими существенными факторами рабочей среды. Методология оценивания выделенных параметров базировалась на пятиуровневой градации, включающей максимальную оценку в 5 баллов, характеризующую превосходный результат, минимальный показатель в 1 балл свидетельствовал о недостаточном уровне исполнения.

Анкетирование выявило основные показатели эффективности методов привлечения и сохранения кадрового состава поколения Z в компании, визуализированные графически на рисунке 11.

Результаты опроса молодых специалистов организации открывают положительную картину относительно системы вознаграждения на предприятии. Согласно оценкам респондентов, уровень справедливости в оплате труда заслуживает высокой оценки в 4,8 балла из возможных. Это восприятие напрямую коррелирует с прозрачной политикой компании в вопросах заработной платы. Так, наличие четкого Положения об оплате труда, точное отображение условий и расчета оплаты в трудовых договорах для каждого сотрудника, а также продуманная система премирования на основе балльно-рейтинговой методики говорят в пользу этого.



Рисунок 11 – На основе результатов анкетирования представлен анализ ключевых параметров привлечения и сохранения молодых специалистов поколения Z в компании

Не только материальное вознаграждение выступает в качестве стимула для работников. Предприятие также заботится о нематериальном поощрении своих сотрудников, устраивая различные корпоративные мероприятия, создавая доску почета, и даже предлагая санаторно-курортное лечение за счет фирмы как признание особых профессиональных успехов.

Усилия по привлечению кадров поколения Z также не остаются без внимания. Кандидаты имеют возможность заранее ознакомиться с политикой оплаты труда, прочитав соответствующий документ или задав вопросы ответственному сотруднику по телефону. Доступ к полной и точной информации о заработной плате усиливает позиции организации как привлекательного работодателя для молодежи в возрасте 18-20 лет, желающей начать свою карьеру в условиях стабильности и прозрачности.

Вторым по значимости для работников ООО «NEO LUXURY ASIA» выявился такой критерий как технологичность и инновационность компании, который получил в среднем 4,7 балла от респондентов. Положительные оценки в этой области обусловлены использованием компанией передового специализированного оборудования, необходимого для осуществления технического обслуживания и ремонта автотранспорта, а также актуального программного обеспечения для ведения бухгалтерской и управленческой

документации. Компания регулярно обновляет и улучшает свои технические и программные ресурсы, что соответствует современным законодательным нормам РФ и возможностям предприятия. Это делает работу в организации привлекательной, наряду с уже установленной политикой справедливого вознаграждения.

В стратегии поиска и найма работников поколения Z компания акцентирует внимание на своей технологичности, что демонстрируется наличием корпоративного сайта, активностью в социальных сетях и публикацией вакансий онлайн. Это не только повышает привлекательность организации в глазах потенциальных сотрудников младшего поколения, но и способствует росту лояльности и желания молодёжи работать в компании, что в итоге способствует укреплению её позиций на рынке труда.

Оценка условий труда на предприятии, данными молодыми работниками из генерации Z, составила 4,3 из 5 возможных баллов. Это охватывает рабочее пространство, соблюдение графика и мер безопасности. В компании каждое рабочее место оснащено с учётом специфики выполняемых задач, предоставляя всё необходимое оснащение для эффективной работы каждого сотрудника. Устроены также пространства для отдыха и питания, а санитарные узлы соответствуют современным требованиям.

Организована выдача указанной спецодежды для работников ремонтных служб, что свидетельствует о внимании к условиям труда сотрудников. Схемы рабочего времени варьируются — механики сменяются по 12-часовому графику работы «два через два» с двумя последующими днями отдыха. Остальной персонал придерживается стандартного расписания 40-часовой рабочей недели с выходными в субботу и воскресенье. Существенным является и подход к безопасности труда, в рамках которого внедрена корпоративная программа страхования от несчастных случаев, ориентированная на индивидуальные требования каждой специализации.

Тем не менее, существуют определённые моменты, нуждающиеся в доработке согласно обратной связи от сотрудников. Особое внимание

заслуживает рабочий график сменных сотрудников, так как четыре из шести ремонтников заявили о неудобствах, связанных с нелегким совмещением работы и обучения, из-за столкновений работы с графиком учебы. Это поднимает тему необходимости введения более эластичного графика для тех, кто умудряется объединять профессиональную деятельность с получением образования.

Оценка работы в компании в целом получила положительные отзывы, особенно стоит выделить усилия компании в организации стажировок для студентов, дающих возможность набраться опыта при минимальной занятости. Это является значимым фактором для привлечения молодых специалистов из поколения Z. В то же время существует обеспокоенность по поводу графика работы «два через два», который может быть особенно обременительным для молодых работников без опыта физической работы. Кроме того, стандартный пятидневный рабочий график может затруднять совмещение работы с дневным обучением, что сужает круг потенциальных кандидатов.

Коммуникация внутри компании, включая взаимодействие с руководством, хотя и оценивается достаточно высоко (4,0 балла), имеет простор для улучшения. Молодые работники ожидают более динамичных и горизонтальных форм общения, которые были бы менее формальными и более партнерскими, что указывает на потребность в обновлении подходов в корпоративной коммуникации для соответствия современным ожиданиям.

Результаты опроса показали критическую нехватку образовательных программ развития персонала, получившую минимальную оценку 3,8 балла среди всех исследованных параметров. Большинство участников анкетирования указали на дефицит внутренних систем повышения квалификации без отрыва от рабочего процесса, что существенно снижает привлекательность организации для молодых специалистов нового поколения Z и препятствует удержанию талантливых сотрудников.

По результатам комплексного исследования мнений сотрудников нового поколения Z выявлены ключевые достоинства профессиональной деятельности в компании. Анализ полученных данных позволил определить приоритетные факторы привлекательности рабочих мест.

Прозрачная система материального вознаграждения включает четкие механизмы начисления заработной платы, премий и дополнительных бонусов за профессиональные достижения. Современное программное обеспечение автоматизирует процессы финансового учета и кадрового делопроизводства, позволяя компании эффективно представлять свои интересы через корпоративный веб-портал и активное присутствие в медиа-пространстве. Индивидуальные программы страховой защиты сотрудников разрабатываются с учетом специфических рисков каждой должности, гарантируя финансовую поддержку при возникновении непредвиденных ситуаций во время выполнения служебных обязанностей.

Существенными недочетами кадровой политики и системы организации рабочего процесса, затрудняющими привлечение перспективных молодых специалистов и их дальнейшее закрепление в коллективе, выступают следующие аспекты управленческой деятельности.

Ограниченные возможности адаптации рабочего расписания существенно снижают комфорт персонала при выполнении служебных обязанностей. Медленные внутрикорпоративные коммуникационные каналы препятствуют эффективному взаимодействию между сотрудниками разных уровней. Недостаточная гибкость организационной структуры затрудняет совмещение работы с профессиональным развитием, включая получение образования без прерывания трудового процесса. Отсутствие программ развития компетенций и системы карьерного продвижения демотивирует квалифицированных специалистов.

Приоритетные критерии опросных листов требуют детального рассмотрения при анализе результатов анкетирования молодых специалистов организации, не достигших двадцатилетнего возраста.

Молодые специалисты объекта исследования демонстрируют устойчивую приверженность профессиональному развитию. Анализ предпочтений работников показывает высокую значимость образовательных программ, налаженного взаимодействия между подразделениями, современного технического оснащения и достойной оплаты результатов деятельности. Корпоративная культура компании учитывает запросы сотрудников нового поколения путем создания благоприятной рабочей атмосферы и внедрения передовых методов организации труда.

Руководству компании рекомендуется принять меры для исправления выявленных недочетов. Это критически важно для успешного привлечения и удержания молодых специалистов. Хотя задача адаптации графиков работы под потребности студентов может быть сложной и требовать индивидуального подхода, возможность внедрения корпоративной стратегии коммуникации не столь затруднительна.

Компания может реализовать четкую программу повышения квалификации и карьерного роста. Эти структурные изменения не только ответят на текущие замечания сотрудников, но и укрепят репутацию организации как прогрессивного и желанного работодателя. Конкретные действия и рекомендации для решения этих задач руководство может найти в следующих ценных указаниях для улучшения ситуации в компании.

Для усовершенствования системы внутрикорпоративной коммуникации предлагается разработка специализированного коммуникационного канала. Необходимость этого мероприятия обусловлена потребностью в более эффективном и менее официозном взаимодействии между членами коллектива, включая лидеров. Ускорение и упрощение коммуникаций позволит повысить оперативность решения рабочих задач. Помимо этого, текущая ситуация в компании демонстрирует отсутствие достаточных возможностей для карьерного и профессионального роста сотрудников. В связи с этим предлагается ввести систему корпоративного обучения, которая будет интегрирована в рабочий процесс, не отрывая сотрудников от их основной

деятельности. Результаты обучения должны быть учтены при формировании индивидуальной карьерограммы каждого работника, что способствует их мотивации и профессиональному развитию. Разработанный комплекс управленческих инициатив позволяет преодолеть существующие трудности найма талантливых специалистов поколения Z, создавая благоприятные условия для их профессионального развития и долгосрочного сотрудничества с компанией, что приведет к росту производственных показателей и укреплению рыночных позиций организации.

Проведенный анализ деятельности компании позволил глубоко изучить методы работы с персоналом поколения Z. Комплексное исследование организационно-экономических показателей выявило количественное соотношение сотрудников разных возрастных групп. Детальная оценка системы организации труда раскрыла сильные стороны и проблемные зоны в работе с молодыми специалистами. Разработанные рекомендации направлены на совершенствование механизмов привлечения перспективных кадров и формирование долгосрочных трудовых отношений. Следующим этапом станет внедрение программы удержания талантливых сотрудников компании.

3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «NEO LUXURY ASIA»

3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z предприятия

Аналитическая деятельность обнаружила существенные недостатки управленческой структуры компании ООО «NEO LUXURY ASIA», влияющие преимущественно на молодых специалистов в области менеджмента кадров и организационных процессов. Выявленные факторы включают следующие аспекты управленческой деятельности.

Жесткий график работы существенно ограничивает возможности сотрудников компании. Формализованные коммуникационные процессы между подразделениями требуют упрощения и оптимизации. Неспособность совмещать профессиональное развитие с рабочими обязанностями значительно снижает эффективность персонала. Отсутствие гибких механизмов построения карьеры и повышения квалификации без отрыва от основной деятельности препятствует профессиональному росту работников.

Формирование персонализированных рабочих расписаний студенческого коллектива приводит к существенным управленческим сложностям при необходимости согласования индивидуальных потребностей каждого сотрудника. Внедрение эффективных коммуникационных практик совместно с программами профессионального развития создает благоприятные условия для карьерного продвижения работников в организационной структуре компании.

Мероприятие 1. Внедрение корпоративного доступа к онлайн-платформе Эквио для обеспечения онлайн-общения и обучения сотрудников. Использование мессенджеров и чатов в социальных сетях может оказаться неэффективным из-за сложности в выделении важных сообщений. Специализированные программы управления проектами типа ЕРМ, такие как

Asana, Trello и Slack, ориентированы на организацию командной работы и учет времени, и не всегда подходят для других коммуникационных задач.

Возможность оперативного общения между сотрудниками и руководством предлагается реализовать через развертывание специального приложения для смартфонов и планшетов, которое будет стимулировать как коммуникационные потребности, так и образовательные цели. Такая платформа позволит не только обучать и управлять персоналом, но и повысит их мотивацию и лояльность.

Подбор подходящей онлайн-платформы был осуществлен на основе сравнительного анализа ряда ключевых критериев, результаты которого. Сравнение систем дистанционного обучения Moodle, Teachbase и Эквио поддерживает выбор наиболее подходящего варианта для удовлетворения потребностей ООО «NEO LUXURY ASIA» в области корпоративной коммуникации и обучения.

Moodle, Teachbase и Эквио представляют собой платформы для обучения, при этом каждая из них имеет свои особенности. Moodle ориентирован на дистанционное обучение с помощью интернета, Teachbase также специализируется на онлайн-обучении, в то время как Эквио подходит как для онлайн, так и для оффлайн форматов, обеспечивая дополнительные опции для взаимодействия, управления и мотивации сотрудников.

С точки зрения классификации продукции, все три системы заявлены как Интернет-сервис, однако Moodle и Teachbase дополнительно описаны как системы. Поддержка многообразных платформ позволяет интегрировать данные сервисы как на мобильных устройствах, так и на серверах компаний, в облаке (SaaS) или на персональных компьютерах.

Тарификация - Moodle и Эквио подразумевают ежегодную оплату, Teachbase предлагает варианты как ежегодной, так и ежемесячной оплаты.

Возможность индивидуального управления обучением имеется у Moodle и Эквио, а Teachbase такой возможности не предоставляет.

Moodle не поддерживает видеоконференции, зато Teachbase и Эквио поддерживают функцию видеоконференций, что удобно для дистанционного обучения.

Годовая стоимость на 50 пользователей составляет:

- Moodle: 202,2 тыс. руб.;
- Teachbase: 97,5 тыс. руб.;
- Эквио: 139,5 тыс. руб.

Платформа Эквио выделяется как предпочтительное решение для организации. Хотя Эквио не является самым дешевым вариантом на рынке, она эффективно отвечает на потребности компании в достижении более скоростной и интуитивно понятной коммуникации среди сотрудников и с высшим руководством. Кроме того, платформа отвечает необходимости сотрудников в совмещении их работы с профессиональным образованием.

Эквио предлагает инструменты, которые могут способствовать карьерному росту и развитию посредством корпоративного обучения, без отрыва сотрудников от их основной деятельности. Это может стать значительным фактором для повышения уровня удержания работников и привлечения новых сотрудников, особенно из поколения Z, которые ценят гибкость и возможности развития в карьере. Таким образом, Эквио является оптимальным вариантом для решения задач по модернизации внутрикорпоративных коммуникаций и образовательной среды в ООО «NEO

Функционал платформы Эквио позволяет мгновенно распространять корпоративные новости среди сотрудников компании, учитывая специфику каждого отдела и должностные обязанности персонала. Встроенные инструменты коммуникации обеспечивают оперативную передачу распоряжений руководства, сбор комментариев к публикациям и организацию тематических исследований мнений коллектива.

Корпоративное мобильное решение расширяет границы внутреннего взаимодействия между подразделениями компании благодаря

инновационным техническим характеристикам. Авторизация сотрудников через личные аккаунты предприятия открывает доступ к централизованной системе уведомлений и административных распоряжений. Мгновенная доставка важных сообщений посредством push-уведомлений на персональные устройства гарантирует высокую скорость распространения значимой информации среди штатного персонала.

Благодаря этим функциям руководство имеет возможность отслеживать, кто из работников ознакомился с определённым сообщением, что вносит ясность и ответственность в процесс коммуникаций.

Функционал платформы Эквио может быть настроен для решения специфических задач управления персоналом в ООО «NEO LUXURY ASIA». Настройки и функции, доступные на платформе, детализированы в таблице 8. Там указаны возможности, такие как индивидуальное управление аккаунтами сотрудников, система обучения и развития персонала, а также функции, облегчающие взаимодействие и повышающие эффективность работы команды, всё в одном централизованном приложении.

Эта платформа представляется не просто как инструмент для обмена информацией, но и как комплексное решение, улучшающее управление человеческими ресурсами, что особенно важно для современной динамической бизнес-среды и поколения Z, акцентирующего внимание на прозрачности и доступности информации о возможностях для профессионального и карьерного роста.

Функциональные разделы и их ключевые элементы:

- главная страница включает виджеты с текущими новостями, списком задач для выполнения, а также отображает персональный рейтинг и достижения пользователя;
- раздел «База знаний» представляет собой мобильный корпоративный портал, который предоставляет доступ к документам и материалам как в режиме онлайн, так и без подключения к сети;

- медиатека служит внутренним хранилищем для фото- и видеоконтента компании, обеспечивая доступ ко всем корпоративным видеоматериалам;
- -календарь мероприятий отображает как события, включая тренинги, вебинары и онлайн-встречи, которые проходят с использованием встроенной платформы для видеоконференций.

Учебные программы включают материалы для обучения, позволяя фиксировать результаты, а порядок их прохождения устанавливается администратором. В состав программ могут входить интерактивные задания, тесты, опросы и ссылки на внешние ресурсы.

Для практического освоения знаний предусмотрены задания в формате чек-листов, анкет, QR-кодов, а также фото, видео, текстовые материалы и файлы, которые можно отправлять на проверку через приложение.

Платформа содержит тесты и профтесты для аттестации, представляющие собой набор заданий, предназначенных для оценки профессиональных навыков.

Поддержание мотивации сотрудников осуществляется через следующие механизмы:

- рейтинг, представляющий визуализированные показатели сотрудника как внутри подразделения, так и в рамках всего коллектива. Он формируется на основе результатов обучения, пройденных тестов, выполненных заданий и полученных наград или штрафов в виде бейджей;
- магазин подарков, где накопленные баллы можно обменять на электронные сертификаты, купоны и другие виды поощрений;
- награды могут быть в виде электронных бейджей с баллами или штрафами, выдаваемые руководством в качестве обратной связи.

Коммуникация происходит через:

- сообщения/новостная лента где отображаются актуальные новости предприятия;

- лента руководителя в виде дополнительного функционала для руководителя компании;
- проведение опросов - это быстрый сбор обратной связи от сотрудников по вопросам корпоративных задач.

Мониторинг результатов осуществляется в специальном разделе, где собраны комплексные показатели трудовой деятельности и обучения, информация о бейджах, а также детальная статистика по каждому из параметров. Раздел «Команда» предоставляет сведения о динамике и достижениях коллектива, отдельных подразделений и сотрудников. Также здесь доступны функции управления персоналом с полным набором необходимых инструментов.

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

Расширенные возможности корпоративной платформы Эквио включают многофункциональную систему внутренних коммуникаций, дополненную инструментами разработки специализированного контента. Комплексный подход к формированию адаптивных материалов позволяет учитывать индивидуальные потребности каждого предприятия при создании внутрикорпоративных ресурсов. Это включает в себя возможность разработки целевых обучающих программ, точно соответствующих профилю деятельности компании, что способствует более эффективному профессиональному развитию сотрудников.

Также инструмент отличается функциональностью в плане управленческой отчетности: с его помощью можно создавать необходимые отчеты и легко экспортировать их в форматы Excel и CSV для дальнейшей работы или аналитики данных.

Особое внимание стоит уделить возможности Эквио к интеграции с другими программными решениями, используемыми на предприятии, такими как системы типа “1С: Зарплата и управление персоналом”. Интеграция реализуется с помощью адаптера импорта пользователей, который выступает

в роли связующего звена, обеспечивая автоматизированный обмен данными между системами через открытое API. Такой подход позволяет надежно и эффективно синхронизировать данные, исключая необходимость ручного переноса информации о сотрудниках.

Разработчики предлагают несколько вариантов для внедрения этого программного решения, представленных на рисунке 11. Эти варианты позволяют выбрать наиболее удобный способ интеграции в зависимости от технических и операционных потребностей предприятия, предоставляя гибкость и контроль над процессом внедрения и использования системы.

Базовый	• Адаптер импорта пользователей, уже настроенный для определенного набора групп на платформе, техническое задание, в котором описан формат CSV-файла, из которого производится импорт пользователей и логика импорта
Бизнес	• Адаптер импорта пользователей, уже настроенный для определенного набора групп на платформе, техническое задание, в котором описан формат CSV-файла, из которого производится импорт пользователей и логика импорта
Кастом	• Адаптер, в котором логика, способ импорта пользователей и схема обмена данными разрабатывается индивидуально под конкретные потребности предприятия

Рисунок 11 – Схематическое представление демонстрирует возможные способы объединения модуля импорта Эквио с действующими системами учета организации.

Функциональные схемы адаптера пользовательского импорта, включающие базовую модификацию и бизнес-вариант реализации, представлены графическим материалом В.1 и В.2 приложения В.

Интеграция платформы Эквио в структуру коммуникационных процессов организации дает возможность управляющему составу не только надежно контролировать взаимодействие среди сотрудников, но и активно

участвовать в управлении этими коммуникациями. Разработанная платформа автоматизирует мониторинг образовательных программ и формирует оптимальные траектории развития персонала, учитывая приоритетные направления профессионального роста современных специалистов. Внедренные инструменты коммуникации позволяют гармонично встраивать обучающие активности в текущий рабочий процесс, сохраняя баланс между повышением квалификации и выполнением должностных обязанностей.

Карьерное планирование сотрудников поколения Z требует создания персональных траекторий развития. Необходимо составить подробную программу роста каждого специалиста, включающую промежуточные этапы продвижения по службе. Карьерограммы учитывают текущие навыки работника, определяют необходимые компетенции для достижения желаемых должностей. План развития содержит конкретные шаги по повышению квалификации, прохождению обучения и стажировок. Документ отражает сроки перехода между карьерными ступенями, необходимые достижения и показатели эффективности. Индивидуальный подход к построению карьерного пути мотивирует молодых специалистов к профессиональному росту внутри компании.

Мероприятие 2. Разработка индивидуальных карьерограмм для каждого сотрудника поколения Z.

На начало 2023 года компания отметила важность привлечения и удержания молодых кадров, поскольку в ее штатах числится 4 работника возрастом до 20 лет. В этой связи становится приоритетом создание персонализированных карьерограмм для каждого молодого специалиста — мера, которая не требует значительного времени для реализации.

Карьерограмма — это детализированный план, который иллюстрирует профессиональный путь сотрудника внутри компании. Он включает в себя перечень должностей, на которые работник может претендовать в ходе карьерного роста, ориентировочные сроки занятия этих позиций, а также список необходимых знаний и навыков, которые требуются для успешного

продвижения по службе на каждом этапе. Эта система позволяет молодым специалистам ясно видеть свое развитие в организации и способствует их мотивации и вовлеченности.

Карьерограмма работников поколения Z традиционно формируется четырьмя основными информационными разделами.

Карьерное планирование включает четыре взаимосвязанных компонента:

- первостепенное значение имеет анализ ключевых профессиональных трансформаций, определяющих характер каждой ступени развития специалиста - переквалификация, должностные перемещения, модификация рабочих условий;
- следующий компонент охватывает квалификационные критерии продвижения сотрудника по карьерной лестнице, включая требуемый образовательный уровень и профессиональный стаж;
- третья составляющая регламентирует гарантийные обязательства работодателя перед сотрудником при успешном выполнении установленных требований;
- завершающий элемент представляет систему мотивационных инструментов и дисциплинарных мер, применяемых к участникам трудовых отношений в зависимости от степени исполнения взаимных обязательств.

Формирование карьерного пути специалистов нового поколения Z требует комплексного анализа профессиональных характеристик работника, включая персональные сведения, текущую позицию в компании, профессиональный опыт, квалификационные показатели и результаты аттестационных мероприятий. Построение индивидуальной траектории развития базируется на оценке профессиональных компетенций сотрудника, учитывая временные рамки планирования, профессиональные устремления и реальные перспективы должностного продвижения. Ключевым элементом карьерного планирования выступает детальный перечень профессиональных

компетенций, необходимых для успешного перехода между карьерными уровнями, включая специфические требования к методам приобретения требуемых знаний и практических навыков.

Ключевой задачей является тщательное изучение его личных устремлений, ценностей и профессиональных амбиций. Это позволяет создать план, который не только способствует достижению бизнес-целей предприятия, но и отражает и способствует реализации личных стремлений сотрудника.

Карьерограмма должна составляться на основе четких критериев, которые помогут оценить прогресс сотрудника на каждом этапе его роста в компании. Важно предусмотреть систему достижения промежуточных целей, которые будут стимулировать работника и обеспечивать ему видимость своего роста и развития в структуре предприятия.

Баланс между личными целями работника и стратегическими задачами организации стоит на первом плане при синхронизации планов карьерного развития. Это обеспечивает мотивацию сотрудника работать на благо предприятия, видя при этом перспективу для своего профессионального роста.

Примером такого подхода к планированию карьеры может служить карьерограмма для должности ассистента коммерческого директора, который намерен стать менеджером по работе с клиентами. План разработки карьерограммы включает анализ личностных качеств, профессиональных навыков и интересов сотрудника, изучение требований к будущим должностям, а также формирование реалистичных этапов и сроков продвижения, которые гармонично сочетаются с потребностями компании.

Анализ профессиональных и карьерных данных сотрудника.

Личные данные. ФИО, возраст: Иванов Иван Иванович, 22 года.

Должность: Ассистент службы коммерческого директора.

Стаж работы (общий/на предприятии): 2 года / 1 год.

Образование: в процессе обучения по программе подготовки специалистов среднего звена 38.02.04 Коммерция (завершающий год, период преддипломной практики).

Кадровая оценка и карьерный потенциал в соответствии с заключением аттестационной комиссии: Соответствует занимаемой должности.

Позиция в кадровом резерве: Не зачислялся.

Оценка деловых качеств: 75% соответствия требованиям для следующей должности в соответствии с планом карьерного продвижения.

Период планирования карьеры: 15 лет (до 2038 года).

Карьерные ориентиры и возможности должностного роста: Целевой ориентир – должность коммерческого директора, вакансия менеджера по работе с клиентами.

Для успешного карьерного роста требуются знания и компетенции, такие как умение применять техники стимулирования продаж и основы управления мотивацией клиентов. Важно также обладать навыками поиска индивидуального подхода к клиентам и сотрудникам. Кроме того, необходимы умения разрабатывать и проводить презентации, эффективно вести переговоры и расширять клиентскую базу в соответствии с намеченными целями.

Требования к обучению для карьерного роста: Завершение высшего учебного заведения по профилю. При необходимости – дополнительное обучение по программе повышения квалификации для углубления профессиональных знаний, прохождение курсов повышения квалификации, мастер-классов, тренингов и т.д.

Графическая визуализация модели профессионального роста стажера службы коммерческого директора представлена схематически на 12 рисунке.

Разработанная карьерограмма ассистента коммерческого директора наглядно показывает профессиональные перспективы сотрудника. Детальное описание каждой должностной позиции включает четкие временные интервалы пребывания специалиста на конкретном уровне, необходимые квалификационные характеристики и компетенции для дальнейшего карьерного продвижения внутри организационной структуры предприятия.

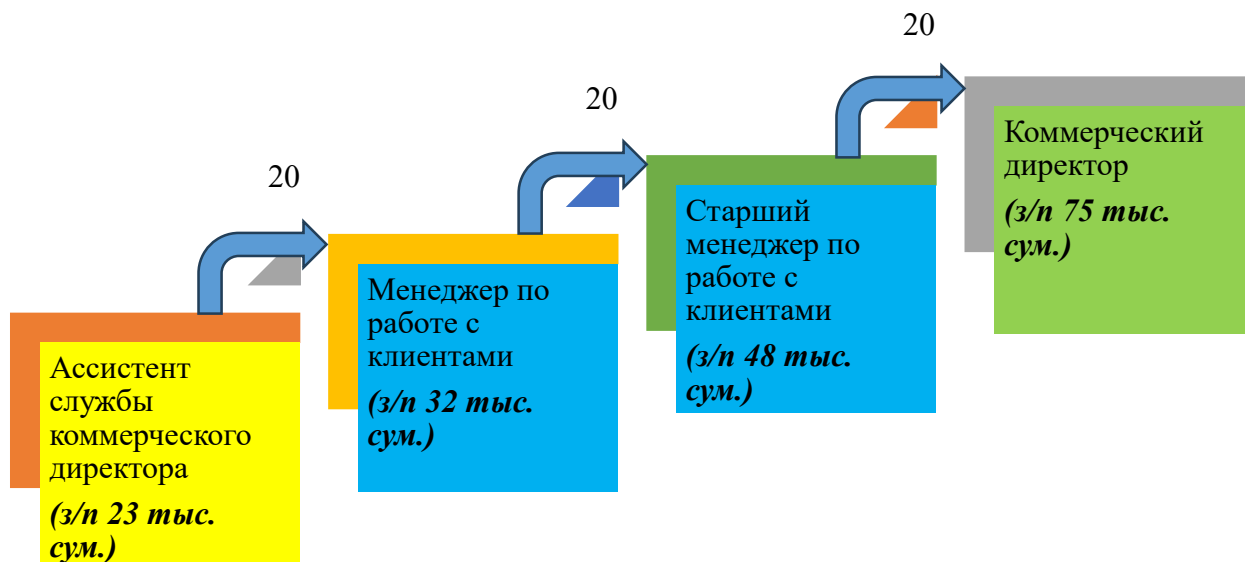


Рисунок 14 – Карьерограмма для ассистента службы коммерческого директора компании ООО «NEO LUXURY ASIA»

Строим план действий с учетом перспективы распространения подобной практики на всех сотрудников организации. Важность и ценность такого подхода подтверждается коммерческими и социальными выгодами, выраженными в повышении уровня профессионализма сотрудников, эффективности их работы, снижении текучести кадров и повышении общего уровня удовлетворенности персонала их трудовой деятельностью.

Чтобы обосновать внедрение этих мер, необходимо оценить их социально-экономическую эффективность, что предполагает анализ потенциального влияния на успешность предприятия и удовлетворенность сотрудников. Это включает в себя измерение отдачи от инвестиций в развитие персонала, а также оценку улучшения рабочей атмосферы и повышения лояльности сотрудников.

Оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий

Для анализа социально-экономической выгоды от внедрения предложенных инициатив по привлечению и удержанию молодых специалистов в организации необходимо рассмотреть несколько важных компонентов, связанных с расходами:

Оплачиваемый доступ к платформе Эквио для корпоративных нужд.

Приобретение специализированного инструмента для импорта данных пользователей.

Комплексная подготовка сотрудников компаний включает углубленное изучение функциональных возможностей платформы Эквио, позволяя максимально результативно применять инструменты системы в рабочих процессах. Методическое освоение персоналом технических аспектов и практических навыков взаимодействия с платформой создает прочную основу для профессионального роста специалистов.

Менеджер по персоналу получит надбавку к основной заработной плате за расширенный функционал, включающий администрирование платформы Эквио и создание персонализированных планов карьерного развития каждого работника компании.

Повышение его оклада, в данном случае, предвидится на уровне 50%, что составляет 22 тысячи сумов в валюте.

Все предполагаемые расходы должны быть подробно отражены в таблице расчетов (№ 10), что облегчит процедуру оценки и обоснования инвестиций в предлагаемые меры.

Кроме этого, при планировании должна быть учтена ожидаемая отдача от вложений, выраженная в повышении эффективности работы персонала. Согласно оценкам экспертов, внедрение программы для молодых сотрудников предполагает увеличение производительности на 8%. Такое улучшение будет иметь положительное влияние на ключевые экономические показатели предприятия, в том числе на рентабельность и доходность. Для наглядности и

дальнейшей работы с ожидаемыми результатами следует представить расчеты, где будут учтены все планируемые параметры на основе данной процентной оценки роста производительности.

Затраты на проект включают следующие статьи:

Корпоративный доступ к онлайн-платформе Эквио - 139,5 тыс. руб.

Адаптер импорта пользователей - сумма не указана.

Обучение административного персонала работе на онлайн-платформе Эквио - сумма не указана.

Ежемесячная заработная плата менеджера по персоналу (за расширение объема трудовых функций): $22,0 \text{ тыс. сум} * 0,5 * 12 \text{ месяцев} = 132,0 \text{ тыс. руб.}$

Годовая сумма налога на доходы физических лиц: $132,0 \text{ тыс. сум} * 0,13 = 17,2 \text{ тыс. руб.}$

Годовая сумма платежей во внебюджетные фонды: $132,0 \text{ тыс. сум} * 0,3 = 39,6 \text{ тыс. руб.}$

Итоговая сумма затрат составляет 328,3 тыс. руб.

Анализ данных по внедрению разработанных мероприятий для улучшения управления персоналом поколения Z предприятием ООО «NEO LUXURY ASIA» отображает перспективу значительного положительного воздействия на ключевые экономические параметры компании. Предполагаемые улучшения:

Независимые аналитики зафиксировали существенный рост показателей эффективности компании по нескольким ключевым направлениям. Молодые специалисты демонстрируют повышение производственных результатов, достигая прироста в восемь процентных пунктов. Финансовые показатели демонстрируют позитивную динамику через увеличение операционной выручки на 7,38 процента. Денежные потоки компании укрепились благодаря росту валовой прибыли на 11459 тысяч сумов, операционная прибыль поднялась на 11250 тысяч сумов, а итоговый финансовый результат улучшился на 9016 тысяч сумов. Коммерческая результативность бизнес-модели подтверждается ростом маржинальности продаж на 6 процентов при

одновременном увеличении рентабельности товаров и услуг на 12,11 процента.

Внедрение цифровой платформы Эквио, включающей корпоративный доступ, механизм импорта пользовательских данных и профессиональную подготовку рабочего персонала, гарантирует превышение полученной чистой прибыли над первоначальными капиталовложениями в инструменты управления кадрами.

Эта разница будет представлять реальную экономическую выгоду для компании, подтверждая тем самым эффективность стратегического решения по инвестированию в человеческие ресурсы и управление талантами:

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

Расчетная финансовая выгода после реализации комплексной программы рекрутинга и стабилизации кадрового состава среди представителей поколения Z достигнет отметки 8876,5 тысяч сумов.

В таблице 11 представлены результаты моделирования экономических показателей компании ООО «NEO LUXURY ASIA» после интеграции программы привлечения представителей поколения Z. Динамика прогнозных расчетов учитывает специфику внедряемых мероприятий по удержанию молодых специалистов, адаптации рабочих процессов под запросы нового поколения сотрудников.

Реализация комплексных мероприятий в ООО «NEO LUXURY ASIA» приведет к значительным улучшениям системы привлечения и удержания сотрудников поколения Z. Автоматизированная синхронизация результатов корпоративного обучения с кадровой системой компании позволит формировать индивидуальные карьерограммы специалистов, максимально учитывая профессиональный рост каждого работника. Минимизация коммуникационных барьеров между руководством и персоналом способствует росту вовлеченности молодых специалистов в рабочие

процессы, укрепляя их лояльность к организации. Внедрение предложенных инициатив положительно влияет на ключевые показатели текучести кадров, создавая благоприятную среду для профессионального развития талантливых сотрудников нового поколения.

Таблица 11 – Прогнозные данные

Показатели	Факт	План	Абс. изм., (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. сум				
Себестоимость продаж, тыс. сум				
Валовая прибыль (убыток), тыс. сум				
Управленческие расходы, тыс. сум				
Коммерческие расходы, тыс. сум				
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. сум				
Чистая прибыль, тыс.				
Производительность труда работающего, тыс. сум (относительно персонала поколения)				
Показатели	Факт	План	Абс. изм.,	Темп прироста, %
Рентабельность продаж, %				
Рентабельность продукции и услуг,				

Заключительный раздел бакалаврского исследования представляет комплексное решение вопросов привлечения сотрудников поколения Z, включая детальный анализ методов их долгосрочной мотивации и расчет экономической результативности предложенных инициатив.

Внедрение онлайн-платформы Эквио для коммуникации и обучения персонала, совместно с разработкой профессиональных карьерограмм, направлено на совершенствование кадровой политики организации. Финансовые результаты демонстрируют рост ключевых показателей компании, включая увеличение доходности на 7,38%, прирост валовой прибыли составил 11459 тысяч сум, прибыль от реализации возросла на 11250 тысяч сум, чистая прибыль показала положительную динамику в 9016 тысяч сум. Маржинальность продаж увеличилась на 6,0%, доходность производства и сервиса выросла на 12,11%. Реализация предложенных инициатив положительно влияет на развитие профессиональных навыков молодых специалистов, способствуя построению эффективного диалога между сотрудниками и расширению возможностей для профессионального роста представителей поколения Z.

Заключение

В экономической среде нынешнего времени, характеризующейся бурными изменениями на рынке и быстрым технологическим развитием, ключевым активом для любой организации становится её персонал. Эффективность и мотивация сотрудников напрямую зависят от качеств управленческого состава, в том числе от их способности признавать и ценить уникальность различных возрастных групп работников. Последние тренды на рынке труда подчеркивают ценность молодых профессионалов - представителей поколения Z, которые приносят с собой свежие идеи и обладают большим потенциалом для профессионального роста. Это говорит о необходимости реализации эффективных стратегий привлечения и удержания таких кадров, а также о ключевой роли адаптивности и гибкости управленческих подходов для усиления конкурентоспособности, и инновационного развития предприятий.

Разработка комплексных мероприятий по привлечению специалистов нового поколения Z становится приоритетной задачей кадровой политики компании ООО «NEO LUXURY ASIA», требующей последовательного решения множества взаимосвязанных управленческих вопросов.

Организационная структура и экономические показатели компании подверглись детальному изучению в рамках первого раздела исследования. Глубокий анализ кадрового состава позволил установить количественное соотношение сотрудников поколения Z среди всего штата предприятия. Детальное рассмотрение специфики организации рабочих процессов выявило сильные и слабые стороны текущей системы управления молодыми специалистами. Разработанные рекомендации направлены на совершенствование методов найма и развития профессионального потенциала представителей нового поколения в рамках существующей корпоративной культуры.

Второй раздел исследования представляет комплексный анализ методов привлечения специалистов нового поколения в компанию NEO LUXURY ASIA. Внедрение цифровой коммуникационной платформы Эквио совместно с разработанной системой карьерного планирования позволило существенно улучшить показатели удержания молодых сотрудников. Финансовые результаты демонстрируют рост выручки компании на 7,38%, увеличение валовой прибыли достигло 11459 тысяч сумов, прибыль от продаж возросла на 11250 тысяч сумов, а чистая прибыль превысила 9016 тысяч сумов. Существенно выросли ключевые показатели эффективности бизнеса - рентабельность продаж увеличилась на 6%, продукции и услуг - на 12,11%.

Внедряемые организационные инициативы способствуют развитию профессиональных навыков сотрудников поколения Z, формируя продуктивные каналы взаимодействия между специалистами и создавая благоприятную среду для непрерывного обучения персонала.

Последовательная реализация всех поставленных задач позволила достичь основной цели бакалаврского исследования, подтверждая значимость полученных результатов.

Список используемой литературы

1. Аксенова Т.А., Тчанникова А.А. Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z // Инновационная наука. 2022. №12-2. С. 38-
2. Беляева А. С. Реформа PR-технологий в эпоху поколения Z / А. С. Беляева, О. Н. Макушева. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2019. № 27 (265). С. 133-135. “URL: <http://surl.li/fkskae> (дата обращения 14.08.2024)”.
3. Будник Ю.А. Рекрутинг как важнейший этап в системе управления персоналом / Ю. А. Будник. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2019. № 8 (246). С. 68-77. “URL: <http://surl.li/vzukoz> (дата обращения
4. Грошева Е.К., Чуприна А.Д. Отличительные черты и особенности поколения Z // Бизнес-образование в экономике знаний. 2022. №3 (20). С. 3234. “URL: <http://surl.li/cbdbvm> (дата обращения 17.08.2024)”.
5. Дутко Ю.А. Поколение Z: основные понятия, характеристики и современные исследования // Проблемы современного образования. 2021. №4.
6. Закон Республики Узбекистан от 01.03.2002 «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] // “URL:
7. Маевская Е.Б. Экономика организации: Уч. / Е.Б. Маевская. М.: Инфра-М, 2019. 484 с. “URL: <http://surl.li/vjliwl> (дата обращения 1.09.2024)”.
8. Материалы сайта «Научно-образовательный портал НИУ «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. // URL: <http://surl.li/ygdqri> (дата обращения 10.08.2024)”.
9. Материалы сайта HR-Portal [Электронный ресурс]. // “URL:
10. Материалы сайта агентства Forbes [Электронный ресурс]. - “URL:

11. Мосева Д. Н. Поколение Z: что ждет рынок труда после миллениалов? / Д. Н. Мосева. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2021. № 44 (334). С. 36-38. “URL: <http://surl.li/mlhxxhc> (дата обращения

12. Огурешина А. О. Практико-ориентированные инструменты работы с персоналом поколения Z через призму всеобщего управления качеством № 20 (467). С. 281-285. “URL: <http://surl.li/xqvxxhv> (дата обращения 3.10.2024)”.

13. Официальный сайт ООО «NEO LUXURY ASIA» [Электронный ресурс] // “URL: <http://surl.li/izdytb> (дата обращения 15.09.2024)”.

14. Поколение Z: многообразие идентичностей, ориентаций поведения: коллективная монография / под общей ред. Д-ра социол.наук, проф. Шайхисламова Р.Б. Уфа: РИЦ БашГУ, 2022 228 с. “URL: <http://surl.li/vlinns>

15. Самоукина Н.В. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация: монография / Н.В. Самоукина. Москва: РУСАЙНС, 2019. 186 с. “URL: <http://surl.li/mfjljx> (дата обращения 28.08.2024)”.

16. Секерин В.Д., Горяинова А.И., Семенова В.В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z. Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2023. №4. С. 69-75. “URL:

17. Трудовой кодекс Республики Узбекистан от 28.10.2022г. № ЗРУ-798 [Электронный ресурс] // “URL: <http://surl.li/yrbafr> (дата обращения

18. Черных Е.Н. Теория поколений и ее роль в дизайне сайта работодателя / Е. Н. Черных, А. Л. Тимофеева. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2023. № 17 (464). С. 21-24. “URL: <http://surl.li/xrvuwo> (дата обращения 7.09.2024)”.

19. Шаталова-Давыдова Д. А. Проблема стимулирования труда

персонала поколения Z / Д. А. Шаталова-Давыдова, Р. А. Золотов. Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2019. № 37 (223). С. 123-125. “URL:

20. Экономика фирмы (организации, предприятия): Учебник / Под ред. Горфинкеля В.Я. М.: Вузовский учебник, 2019. 318 с. “URL: <http://surl.li/siczyz>

21. Charan R., Barton D., Carey D. Talent wins. The New Playbook for Putting People First. Harvard Business Review Press, 2019. 192 p “URL: <http://surl.li/ddnizi> (дата обращения 25.08.2024)”.

22. Hastings R., Meyer E. No Rules Rules: Netflix and the Culture of R

23. Niezurawska J. Motivation of Generation Z. Cordoba, Spain, 2022. P. 5388-5395. “URL: <http://surl.li/lqigpk> (дата обращения 10.09.2024)”.

24. Stillman D., Stillman J. Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace, By. New York City: Harper Business, 2019. 320 p. “URL: <http://surl.li/bljifl> (дата обращения 28.08.2024)”.

25. The blog of the Annie E. Casey Foundation. What Are the Core Characteristics of Generation Z? [Electronic resource] // “URL:

i
o
n
.

P
e
n
g
u
i
n
P
r
e

Приложение А

Анкета для оценки лояльности сотрудников поколения Z ООО «NEO LUXURY ASIA»

Таблица А.1 – Анкета для оценки лояльности сотрудников поколения Z ООО

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

Приложение Б

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

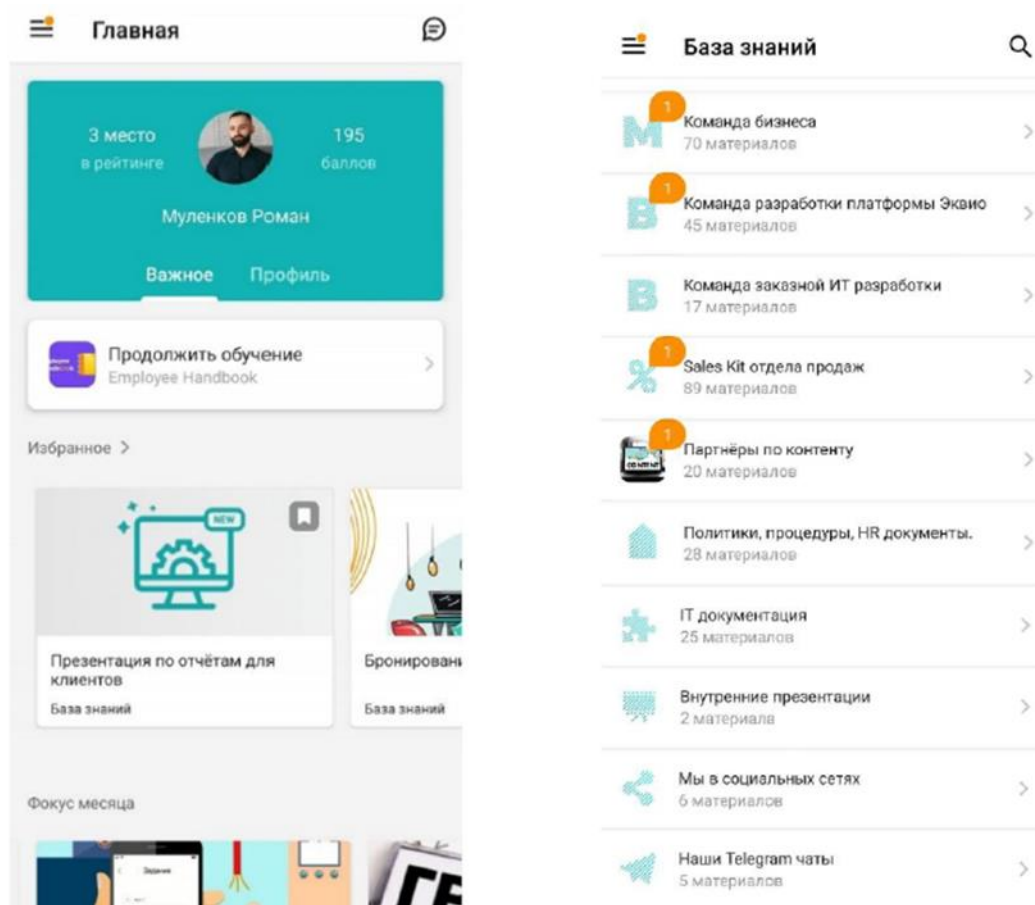


Рисунок Б.1 – Интерфейс отдельных разделов онлайн-платформы Эквио (раздел «Общее»)

Продолжение приложения Б

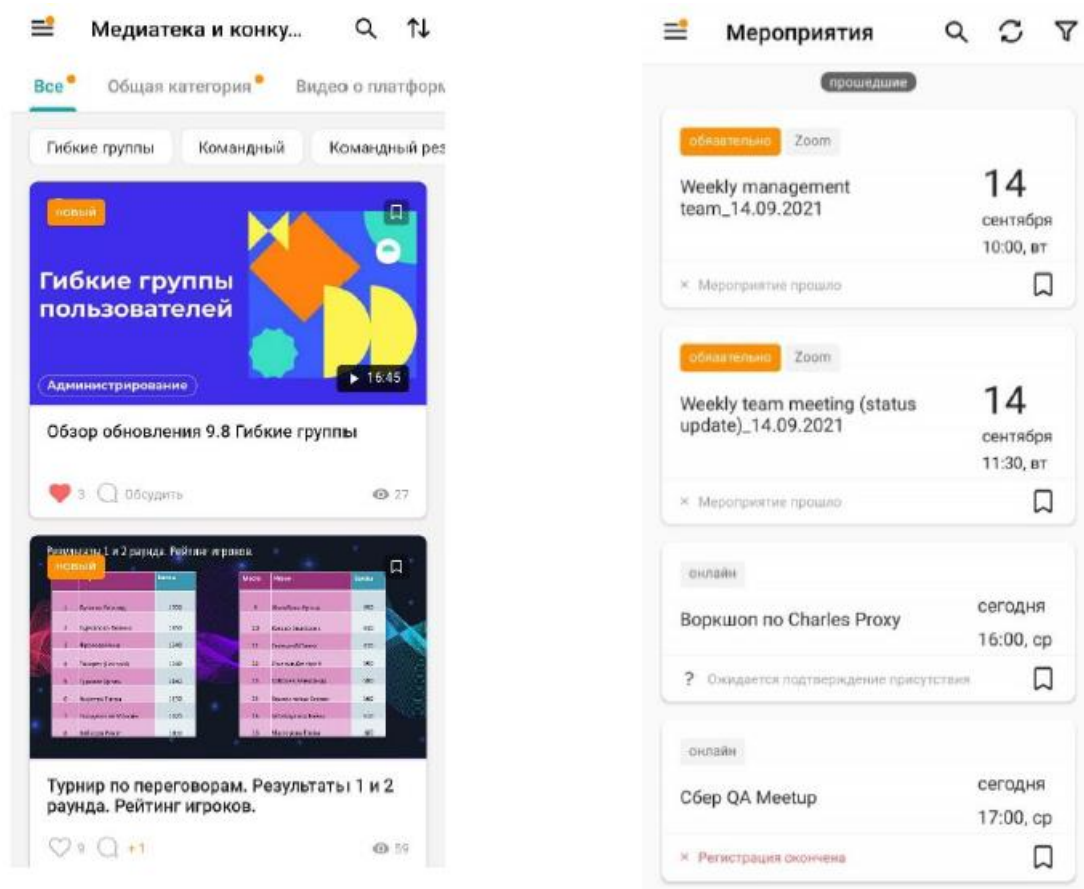


Рисунок Б.2 – Интерфейс отдельных разделов онлайн-платформы Эквио (раздел «Общее»)

Приложение В

Схема функционирования адаптера импорта пользователей базового и бизнес-варианта Эквио



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

Продолжение приложения В

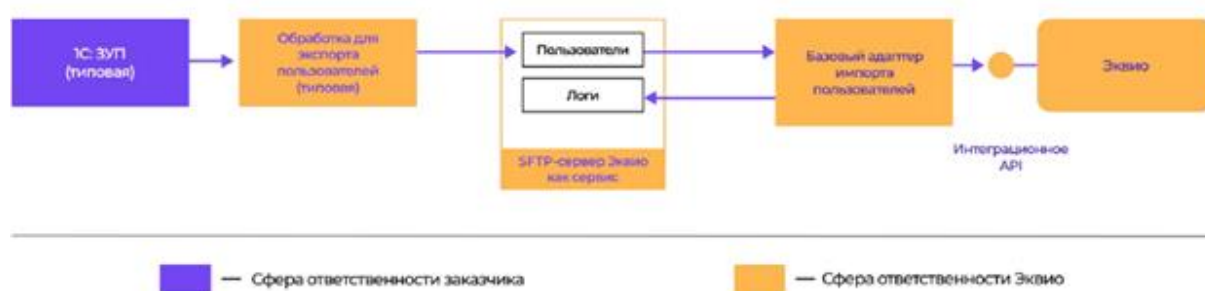


Рисунок В.2 – Схема функционирования адаптера импорта пользователей базового и бизнес-варианта Эквио